

Univerzitet u Sarajevu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**KOMUNIKACIJSKI IZAZOVI I UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U
HIBRIDNOM RADNOM OKRUŽENJU**

Završni magistarski rad

Kandidat:

Sanida Gogić-Donlagić

Mentor:

Doc.dr. Mirna Marković

Sarajevo, juli, 2023.

SAŽETAK

COVID19 Pandemija dovela je do značajnih promjena u organizaciji radnih mjesta, zaposlenika i načina poslovanja uopće. To se posebno odnosi na komunikaciju i konflikte unutar radnih organizacija. Posebno je izražen uticaj savremenih IT tehnologija na omogućavanje rada „od kuće“ (*engl. „home office“*). Aplikacije tipa Zoom, Skype for Business, MS Teams, omogućile su jedan sasvim novi i neočekivan rasplet dešavanja kada je u pitanju rad na daljinu, prihvaćen najprije sa velikom rezervom i očekivanim teškoćama, da bi se, zatim, u jednom relativno brzom periodu adaptacije, prepoznala mnoga pozitivna dejstva novonastalog radnog okruženja. U post-COVID periodu, u koji se često naziva i „*new normal*“ (novo normalno), dolazi do izražaja jedan novi način i pristup u organizacijama poznat pod nazivom hibridni radni model. Hibridni radni model se definiše kao model rada koji pruža zaposlenicima mogućnost da određeni broj radnih dana rade od kuće (*engl. „remote work“*) a ostatak dana posao obavljaju iz ureda. Izazovi u komunikaciji tokom pandemije su različiti, a to se, prije svega, odnosi na odabir pravog asortimana alata putem kojih se odvija proces komunikacije. U radu je primenjena metodologija koja obuhvata pregled relevantne literature o ovoj temi. Cilj rada je prikazati način na koji je pandemija COVID-19 uticala na komunikaciju radnih organizacija, koje su prednosti i nedostaci komunikacijskog procesa u hibridnom radnom modelu, na koji način je pandemija COVID-19 mogla uticati na definiranje konflikata te koje su moguće strategije za rješavanje konflikata u hibridnom radnom okruženju.

Ključne riječi: *COVID-19, komunikacija, hibridno radno okruženje, izazovi u komunikaciji, konflikti, upravljanje konfliktima.*

Zahvale

Zahvaljujem svojoj uvaženoj i dragoj mentorici, prof. Mirni Marković, na strpljenju, podršci i sugestijama koje mi je pružila tokom cijelog procesa izrade mog završnog rada.

Želim se zahvaliti mom suprugu Tariku na neizmjernom ohrabrenju, strpljenju i motivaciji kroz sve izazove proteklih zajedničkih godina.

Takođe, želim izraziti zahvalnost svojoj porodici i prijateljima na podršci i pomoći koju su mi pružili tokom mog studijskog puta.

*Svoj magistarski rad posvećujem svojoj voljenoj djeci, Aishi, Ishaku, Asyi i Idrizu. Vi ste
moj najveći izvor motivacije i inspiracije!
Voli vas vaša mama!*

SADRŽAJ:

1	UVOD	4
1.1	<i>Poslovna komunikacija</i>	5
1.2	<i>Digitalna komunikacija</i>	8
1.3	<i>Uloga poslovne komunikacije u organizaciji</i>	9
1.4	<i>Konflikti u poslovnoj komunikaciji</i>	10
2	MODELI RADA U RADNIM ORGANIZACIJAMA	13
2.2	<i>Radni model 1: Konvencionalno „pre-COVID“ radno okruženje</i>	14
2.3	<i>Prednosti i nedostaci konvencionalnog modela rada</i>	14
2.4	<i>Radni model 2: Dinamičko „COVID“ radno okruženje u vanrednim okolnostima, ili rad na daljinu</i>	14
2.5	<i>Prednosti i nedostaci rada na daljinu</i>	15
2.6	<i>Radni model 3: Hibridno radno okruženje ili novo normalno</i>	18
3	UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA KOMUNIKACIJU UNUTAR RADNIH ORGANIZACIJA	18
3.1	<i>Komunikacija u radnim organizacijama prije pojave pandemije COVID-19</i>	19
3.2	<i>Komunikacija u radnim organizacijama u toku pandemije COVID-19</i>	20
3.3	<i>Izazovi u komunikaciji tokom pandemije COVID-19</i>	22
3.4	<i>Promjena u organizaciji rada kao posljedica pandemije COVID-19</i>	26
4	KOMUNIKACIJSKI IZAZOVI U HIBRIDNOM RADNOM MODELU	28
4.1	<i>Prednosti i nedostaci hibridnog modela rada</i>	29
4.2	<i>Komunikacija u hibridnom radnom okruženju</i>	29
4.3	<i>Izazovi u komunikaciji u hibridnom radnom okruženju</i>	30
5	KONFLIKTI U RADNIM ORGANIZACIJAMA UZROKOVANI POJAVOM PANDEMIJE COVID-19	35
5.1	<i>Pregled istraživanja o konfliktima u organizacijama tokom COVID-19 pandemije</i> ..	36
5.2	<i>Vrste konflikata u hibridnom radnom modelu</i>	39
5.3	<i>Posljedice konflikata na organizacije</i>	40
6	UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U RADNIM ORGANIZACIJAMA	43
6.1	<i>Strategije za preveniranje konflikata u hibridnom radnom modelu</i>	44
6.2	<i>Strategije za rješavanje konflikta u hibridnom radnom modelu</i>	46
6.3	<i>Uloga menadžera u rješavanju konflikta</i>	49
7	ZAKLJUČAK	52
8	LITERATURA	55

1 UVOD

Komunikacija u radnim organizacijama je tema kojom se bave mnogi istraživači i stručnjaci u gotovo svim oblastima. Komunikacija je jedan od najosnovnijih elemenata poslovanja, bilo da je riječ o istraživačkom timu koji prikuplja dokaze o tržišnim trendovima ili se radi o inspirativnom vođi koji vodi kompaniju prema ispunjavanju zajedničkih ciljeva (Bové-Courtland i Thill 2021).

Postoji mnogo definicija komunikacije. Prema autorima Bovée-Courtland i Thill (2021), komunikacija je proces prenosa informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, koristeći jedan ili više oblika medija. Da bi se komunikacija smatrala uspješnom, ona se, također, mora uspješno prenijeti i razumjeti. Međutim, komunikacija nije samo prosto prenošenje značenja, komunikacija mora uključivati i prenos i razumijevanje značenja. Prema Robbins i Coulter (2003) da postoji savršena komunikacija, nastala bi kada bi misao ili ideja bila prenijeta tako da je primatelj percipirao potpuno istu mentalnu sliku kao i pošiljatelj. Iako zvuči elementarno, savršena komunikacija nikada nije postignuta u praksi. Nijedan pojedinac, grupa ili organizacija ne mogu postojati bez dijeljenja značenja među svojim članovima. Samo se komunikacijom mogu prenijeti informacije i ideje (Robbins i Coulter, 2003). Komuniciranje je važan dio svake organizacije, poslovanja i upravljanja. Sistem komunikacije podrazumijeva, pored prenošenja poruka, razmjenu informacija te uspostavljanje relacija kako između radnih kolega tako i poslovnih partnera. Svaka organizacija ima izgrađenu komunikacijsku mrežu preko koje se šalju informacije i povezuju pojedinci u organizaciji, ali i organizacijske jedinice.

Poslovna komunikacija je poseban oblik komunikacije specifičan za formalne poslovne organizacije te podrazumijeva razmjenu informacija vezanih za različite dijelove poslovanja. Pod pojmom organizacija se misli na različite forme poslovnih udruženja. To podrazumijeva kompanije, preduzeća, korporacije, firme, različita partnerstva i sl. Učinkovita komunikacija je ključna za uspjeh organizacija i pojedinaca, a neučinkovita komunikacija je često uzrok manjih pogreški, velikih strateških zabluda i katastrofalnih neuspjeha (Bové-Courtland i Thill, 2021).

Pojavom pandemije COVID-19 sve organizacije u svim industrijama su bile primorane promijeniti tradicionalni način poslovne komunikacije. Zbog toga se javlja potreba za detaljnom i sistematičnom analizom postojećih naučnih istraživanja o procesu komunikacije unutar radnih organizacija.

U nastavku rada ponuđen je osvrt na načine komunikacije u organizacijama, konflikte i njihovo razumijevanje i rješavanje, kao i radne modele prije pojave pandemije COVID-19, u toku COVID-19 pandemije i periodu nakon pandemije. Na osnovu pregleda teorijskih razmatranja i rezultata empirijskih istraživanja u ovom radu se nastojalo odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Na koji je način pandemija COVID-19 uticala na komunikaciju unutar radnih organizacija?
- Koje su prednosti i nedostaci prevladavajućih obrazaca komunikacije u hibridnom radnom okruženju?
- Da li i na koji način pandemija COVID-19 utiče na definiranje konflikata?
- Koje su moguće strategije za rješavanje konflikta u hibridnom radnom okruženju?

1.1 Poslovna komunikacija

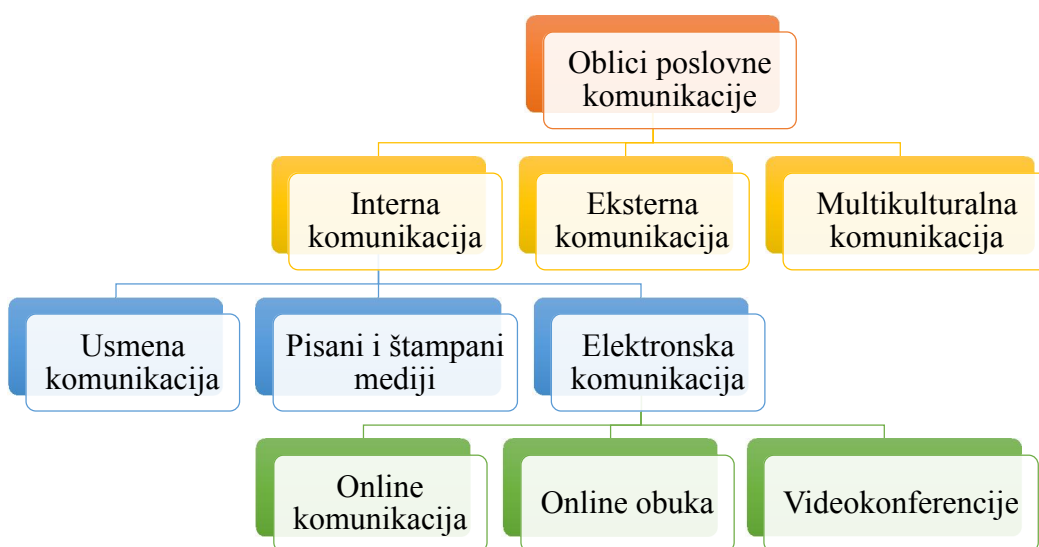
Poslovna komunikacija je svjesni, organizirani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju. Poslovne komunikacije se temelje na informacijama, pri čemu informacije nisu sinonim za podatke. Podaci su sirove činjenice i brojke o određenim kontekstima i značenjima, a informacije predstavljaju podatke u odgovarajućem smislenom obliku (Martić Kuran i Jelić, 2014).

Izraz poslovna komunikacija koristi se za sve poruke koje se šalju i primaju u službene svrhe, kao što su: vođenje poslovanja, upravljanje organizacijom, vođenje formalnih poslova organizacije i slično. Za razliku od drugih vrsta komunikacije, poslovnu komunikaciju obilježava formalnost. Uspjeh svakog posla u velikoj mjeri zavisi o učinkovitoj i djelotvornoj komunikaciji. Poslovna komunikacija odvija se među poslovnim subjektima, na tržištu, unutar organizacija i između različitih skupina zaposlenika, vlasnika i zaposlenika, kupaca i prodavača, osoba koje pružaju usluge i

kupaca, prodavača i potencijalnih kupaca, te između ljudi unutar organizacije (Birsen i Priya, 2009).

Prema Dobrijević (2021), poslovno komuniciranje dijeli se u dvije velike oblasti, a to su interno i eksterno komuniciranje (Grafik 1). On navodi da postoje tri različite kategorije sistema komuniciranja:

- usmena komunikacija (dijalozi, sastanci, radionice);
- pisani i štampani mediji komunikacije (interne novine, oglasne table, pamfleti);
- elektronska komunikacija (e-mail, telefon, poslovna televizija, internet, intranet).



Grafik 1. Izvor: Prema: Dobrijević, 2021. str. 14

Gledajući historijski razvoj organizacijske komunikacije, prvo se počela razmatrati važnost eksterne komunikacije koja podrazumijeva dijeljenje informacija s kupcima, dobavljačima, konkurentima, javnim institucijama i sličnim sudionicima izvan organizacije (Pirjol i Radomir, 2016).

Eksterna poslovna komunikacija uključuje unošenje određenih informacija u organizaciju i iznošenje van nje. Ona je veoma važna u svakoj organizaciji jer podrazumijeva povezivanje sa partnerima, potrošačima, servisnim kompanijama, dobavljačima, kao i sa širom javnosti. Eksterno ili tržišno komuniciranje organizacija koristi da informira, podsjeti, objasni i utiče na stavove potrošača pri kupovini (Dobrijević, 2021).

Dakle, kada ljudi u organizaciji komuniciraju s bilo kim izvan organizacije, to se naziva eksterna komunikacija i to se odnosi na klijente ili kupce, trgovce ili distributere, medije, vladu, opću javnost itd.

Za razliku od eksterne komunikacije, interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komunikaciju na svim nivoima uključujući komunikaciju zaposlenika na istom nivou, komunikaciju između menadžmenta i zaposlenika, kao i komunikaciju između viših i nižih nivoa organizacije. Dakle, kada ljudi unutar organizacije komuniciraju jedni s drugima kao tim kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, to je interna komunikacija. Interna komunikacija može biti formalna i neformalna. Formalna komunikacija teče propisanim kanalima koje su dužni slijediti svi zaposlenici u nekoj organizaciji koji žele međusobno komunicirati. Neformalna i formalna komunikacija imaju jednako učinkovit kanal komunikacije (Bové-Courtland i Thill, 2021).

Načini interne komunikacije uključuju komunikaciju licem u lice i pismenu komunikaciju. Danas su to najčešće komunikacije putem interneta, videokonferencije, sastanci preko različitih društvenih platformi. Nekada su to bile oglasne table, izvještaji, faks, pisma, telefon i sl.

Interna komunikacija je od vitalnog interesa kada neka organizacija prolazi kroz neki oblik promjene i transformacije. Pogotovo kada se radi o globalnim promjenama uzrokovanim pojavom COVID-19 pandemije, što će se kasnije, u ovom radu, detaljno analizirati. Komunikacija se može odvijati na različite načine, uključujući uspješne prenoše informacija i razumijevanja, pregovore u kojima pošiljatelj i primatelj dolaze do dogovorenog značenja i neuspješne pokušaje u kojima primatelj dobiva poruku različitu od one koju je pošiljatelj namijenio (Bové-Courtland i Thill, 2021).

Glavni ciljevi interne komunikacije su: prenošenje instrukcija ili zahtjeva duž linije upravljanja, informiranje osoblja o novoj politici kompanije, sporazumima, razvoju, procesima, traženje informacija od zaposlenih u organizaciji koje će pomoći pri donošenju odluka ili pri dobijanju povratnih informacija u analizi situacije. Zatim, ohrabrivanje ili uvjeravanje zaposlenih u određene činjenice ili motiviranje zaposlenih da

rade kao pojedinci ili dio tima, slanje dokaza, odgovora i informacija prema gore linijom upravljanja (menadžment), kao i prenošenje prijedloga i ideja duž linije upravljanja. To znači da zaposlenim, u svakom trenutku, treba pružiti uvid o položaju organizacije i problemima sa kojima se ona susreće (Dobrijević, 2021). S obzirom da je rad usmjeren na ispitivanje komunikacije u hibridnom radnom modelu, javlja se potreba za detaljnijom analizom elektronskog oblika komunikacije.

1.2 Digitalna komunikacija

Kompjuterski posredovana komunikacija (*engl. Computer-mediated communication - CMC*) postala je ključna u društvenim i profesionalnim životima mnogih ljudi širom svijeta. Komunikacijske platforme nude različite načine komunikacije omogućavajući korisnicima odabir između kombinacije teksta, zvuka i videa, u sinhronim ili asinhronim načinima komunikacije (Donelan, Kear i Ramage, 2010). Postoji mnogo različitih tehnologija koje omogućavaju online komunikaciju. One imaju vrlo različita svojstva i podržavaju različite vrste interakcije, od osnovne komunikacije temeljene na tekstu do napredne razmjene informacija. Postoji nekoliko različitih dimenzija koje se mogu koristiti za klasifikaciju ovih tehnologija, kao što su: geografska udaljenost sudionika (isto ili drugo mjesto), broj sudionika i obrazac komunikacije (jedan na jedan, jedan na više ili grupne diskusije), da li su diskusija i sadržaj diskusije prikazani javno ili privatno, te dimenzija koja se odnosi na vrijeme odvijanja komunikacije tj. da li se ona odvija u različito vrijeme – asinhrono ili u isto vrijeme – sinhrono. U nastavku, usmjerit ćemo se na posljednju dimenziju klasifikacije na asinhronu i sinhronu komunikaciju.

Izraz "asinhrono" znači da se diskusije ne odvijaju u stvarnom vremenu. Sudionici daju svoj doprinos diskusiji u bilo kojem trenutku. Dakle, asinhrona komunikacija nastaje kada sagovornici ne dijele istovremeno komunikacijski prostor. Ova kategorija uključuje elektronsku poštu, forume za rasprave (koji se ponekad nazivaju elektronskim oglasnim pločama ili kompjuterskim konferencijama), i blogove. Trenutno najpoznatija asinhrona komunikacijska tehnologija je elektronska pošta (*engl. email*) (Donelan i sur. 2010).

"Sinhrono" komunikacijske tehnologije zahtijevaju da ljudi budu na mreži u isto vrijeme i budu u mogućnosti da ponude trenutni odgovor na poruke u toku diskusije.

Ova kategorija uključuje sobe za razgovor, kao i razmjenu trenutnih poruka. Također, uključuje IP telefoniju i video konferencije gdje je komunikacija, umjesto tekstualna, u audio i video formatu (Donelan i sur., 2010). Dakle, sinhrona komunikacija se definira kao dijaloška komunikacija koja se odvija u uvjetima istovremene prisutnosti u zajedničkom komunikacijskom prostoru, koji može biti fizički ili virtualan. Ova definicija jasno uključuje video i audiokonferencije, kao i razgovor licem u lice, ali uključuje i tekstualne sisteme razgovora (*engl. chat*). S obzirom da sinhrona komunikacija omogućava diskusiju u stvarnom vremenu (*engl. real-time*), primjeri takvih komunikacija su: razmjena trenutnih poruka (*engl. Instant messaging – IM*) i sobe za razgovor (*engl. chat rooms*). Sinhrona komunikacijske tehnologije koriste se u raznovrsne svrhe, kao što su: učenje, druženje, umrežavanje i igranje igrice (Donelan i sur., 2010).

1.3 Uloga poslovne komunikacije u organizaciji

Komunikacija je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta u svakoj organizaciji i njezina se važnost teško može prenaglasiti. To je proces prenosa informacija, ideja, misli, mišljenja i planova između različitih dijelova organizacije. Dobra i učinkovita komunikacija potrebna je ne samo za dobar međuljudski odnos, već i za dobro i uspješno poslovanje. Učinkovita komunikacija informacija i odluka ključna je komponenta odnosa između menadžmenta i zaposlenika. Komunikacija je, također, osnovni alat za motivaciju, koji može poboljšati moral zaposlenika u organizaciji (Birsen i Priya, 2009).

Prema Robbins, Judge, Hasham i Gibbons (2012), komunikacija ima četiri glavne funkcije unutar grupe ili organizacije, a to su: kontrola, motivacija, emocionalno izražavanje i informiranje.

1. Komunikacija obavlja funkciju *kontrole* kada zaposlenici moraju saopćiti bilo kakvu pritužbu u vezi s poslom svom neposrednom šefu, slijediti opis svog posla ili pridržavati se politika radne organizacije.
2. Komunikacija potiče *motivaciju* pojašnjavajući zaposlenicima koje zadatke trebaju izvršiti, koliko dobro izvršavaju date zadatke i kako se mogu poboljšati ako je učinak loš. Formiranje specifičnih ciljeva, povratne informacije o napretku prema ciljevima i nagrada za željeno ponašanje.

3. Komunikacija unutar grupe temeljni je mehanizam kojim članovi iskazuju svoje zadovoljstvo i frustracije. Komunikacija, dakle, omogućava *emocionalno izražavanje* osjećaja i ispunjenje društvenih potreba.
4. Komunikacija *osigurava potrebne informacije* slanjem podataka potrebnih za prepoznavanje i procjenu izbora za donošenje odluka, kako za pojedinca tako i za grupe.

Gotovo svaka komunikacijska interakcija koja se odvija u grupi ili organizaciji obavlja jednu ili više od ovih funkcija, i sve su podjednako važne. Da bi bile učinkovite, grupe moraju održavati neki oblik kontrole nad članovima, stimulirati članove na izvođenje, dopustiti emocionalno izražavanje i donositi odluke (Robbins i sur., 2012).

Prema Dobrijević (2021), svrha raznih sistema komuniciranja unutar kompanije može biti informiranje, motiviranje ili upravljanje zaposlenima, uopće. Svaki sistem ima prednosti i mahane, što zavisi od ciljeva kompanije i korporativne kulture. Zaposleni dolaze do informacija preko unutrašnjih i vanjskih izvora. U unutrašnje izvore spadaju nadređeni, radnički savjeti, kolege, akcionari, unutrašnje publikacije, rukovodioci ili druga odjeljenja, a u vanjske izvore kupci, dobavljači, bankari, konkurenti, mediji ili vanjske publikacije. Potreba za uspješnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili, pak, onima koje se bave proizvodnjom i uslugama. Međutim, u svakoj organizaciji glavni problem je održavanje učinkovitog komunikacijskog procesa. Problem upravljanja obično je uzrokovan lošom komunikacijom. Osnovni problem u komunikaciji je pogrešno razumijevanje. Mora se uzeti u obzir da su govornik i slušatelj dvije odvojene osobe koje imaju svoja ograničenja i da se može dogoditi niz stvari koje mogu iskriviti poruku koja prolazi između njih (Birsen i Priya, 2009).

1.4 Konflikti u poslovnoj komunikaciji

Konflikt je pojam koji označava situaciju u kojoj postoje sukobljena najmanje dva i više različitih ili suprotnih mišljenja o situaciji, zbivanju, tendenciji, osjećajima, načinu rješavanja nekog problema, nesuglasnosti ciljeva i mogućih načina njihovih ostvarenja i slično.

Konflikt je neslaganje kroz koje su osobe doživjele prijetnju vlastitim potrebama i interesima (Skupnjak, 2020). Postoje različite percepcije konflikata kroz historiju. U nastavku se ističe nekoliko pogleda na definiranje konflikata.

Prvi je *tradicionalni pogled* (1930-1940.) koji ističe da se sukob mora izbjegavati jer odražava zlonamjernost unutar grupe zaposlenika (Robbins i Judge, 2007). Tradicionalno gledište konflikt definira negativno i povezuje ga s nasiljem i destrukcijom. Konflikt se, prema ovom gledištu, smatra disfunkcionalnim ishodom loše komunikacije, nedostatka otvorenosti i povjerenja među ljudima i nesposobnosti menadžera da odgovore na potrebe i težnje svojih zaposlenika (Robbins i Judge, 2007). Konflikt se može eliminirati ili riješiti samo na visokoj razini upravljanja. Prema ovom stavu, sve konflikte treba izbjegavati. Stoga je potrebno obratiti pažnju na uzroke konflikta i ispraviti ih, kako bi se poboljšala učinkovitost grupe i organizacije (Robbins, 2005). Postoji veliki broj negativnih posljedica konflikta, zbog čega se dugo i smatrao kao izričito lošim i nepoželjnim za organizaciju. Sukob može uzrokovati stres na poslu, izgaranje i nezadovoljstvo, komunikacija između pojedinaca i grupa može se smanjiti, može se razviti klima nepovjerenja i sumnji, odnosi se mogu oštetiti, radna učinkovitost se može smanjiti, otpor prema promjenama može se povećati, može uticati na organizacijsku predanost i odanost (Rahim, 2010). S vremenom se ovo gledište promijenilo i organizacije razumiju da je sukob neizbježan događaj u društvu.

Drugi pogled na definiranje konflikta je *međuljudski ili savremeni pogled* (1940-1970.), prema kojem je konflikt prirodna pojava u svim skupinama. Međuljudski pristup ističe da grupni učinak može imati koristi od sukoba (Robbins, 2005). Konflikt se događa s vremena na vrijeme i nije mudro ulagati previše truda u izbjegavanje ili sprječavanje sukoba. Usmjerenje samo na velike ili kritične sukobe omogućava ljudima da razriješe sukob na bolji i učinkovitiji način (Leung, 2010). Prema ovom mišljenju, konflikt se smatra prirodnom pojavom među ljudima koji rade zajedno u grupama i timovima. Stoga se ne mora nužno posmatrati negativno, već prije pozitivno, kao potencijalna sila koja doprinosi uspješnosti pojedinaca (Robbins i Coulter, 2003).

I treći pogled na definiranje konflikta je *interakcionistički (interakcijski) pristup* (1980 - danas). Prema ovom gledištu, konflikt nije samo pozitivna snaga, već je neophodan da bi pojedinac djelovao učinkovito. Rješavanje sukoba znači izazivanje normalnih procesa i postupaka u nastojanju da se poboljša individualna produktivnost ili uvedu inovativni sistemi (Robbins i Coulter, 2003). Konflikt može imati i pozitivan uticaj na radnu organizaciju, kao što je poticanje inovativnosti, kreativnosti i rast, moguće je poboljšati organizacijsko odlučivanje, pojedinačne i grupne performanse, te naći alternativna rješenja problema. Sukob može dovesti do sinergijskih rješenja uobičajenih problema (Rahim, 2010).

Uzroci konflikata se mogu podijeliti na uzroke na razini organizacije i na uzroke na razini pojedinaca. Uzroci na razini organizacije su vezani uz organizaciju, a odnose se na: promjene u organizaciji, razlike među zaposlenima, razlike u pitanjima strategije, ograničene resurse, nejasnu odgovornost, različite ciljeve i očekivanja, nerazumna radna opterećenja ili standarde i loš sistem nagrađivanja (Rijavec i Miljković, 2002).

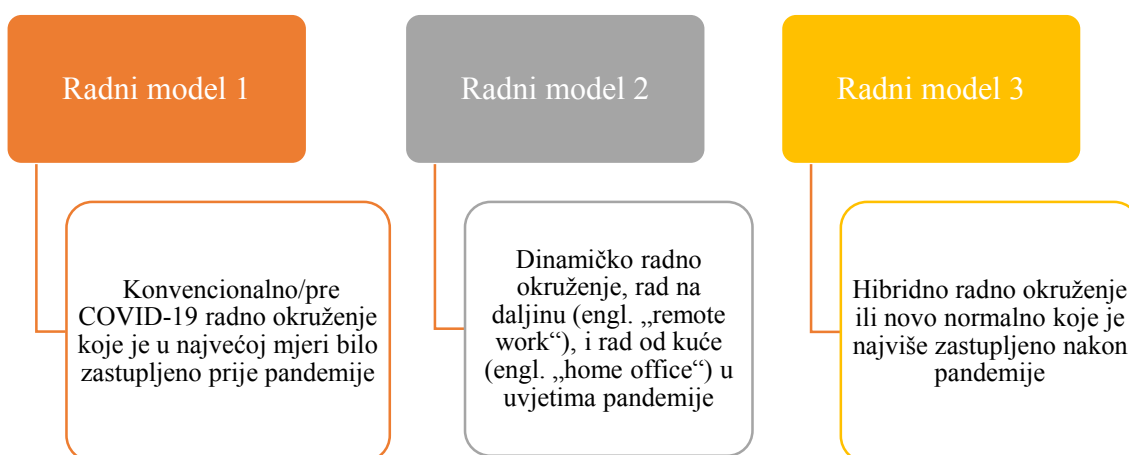
Dakle, neučinkovita komunikacija može pogodovati razvoju konflikata u radnim grupama. Većina konflikata u grupama može se predvidjeti ili spriječiti ako grupa provodi vrijeme razvijajući se u tim, upoznajući jedni druge, uspostavljajući osnovna pravila, raspravljajući o normama grupnog ponašanja i sl. Neprikladna ili pogrešna komunikacija među zaposlenicima ili između menadžera i njegovih podređenih glavni je uzrok konflikata na radnom mjestu (Birsan i Priya, 2009).

2 MODELI RADA U RADNIM ORGANIZACIJAMA

Pandemija COVID-19 je donijela ogromne promjene u načinu rada radnih organizacija a one se primarno odnose na premještanje tradicionalnog načina rada u virtualno okruženje. Radne organizacije su uslijed pandemije COVID 19 morale da tradicionalno radno okruženje rekonstruiraju u fleksibilne radne angažmane, te se adaptiraju na korištenje tehnologije. Komunikacija između zaposlenika usmjerena je na digitalne platforme, koje su omogućile i olakšale komunikaciju u radnim organizacijama.

Globalno širenje koronavirusa i uvođenje mjera izolacije u mnogim državama svijeta gotovo je preko noći promijenilo ustaljeni način poslovanja brojnih radnih organizacija, kao i života općenito. U onim slučajevima gdje je priroda posla i informatička infrastruktura to dopustila, brojni poslodavci reorganizirali su poslovne procese i omogućili svojim zaposlenicima rad od kuće.

S obzirom na pojavu COVID-19 pandemije a radi boljeg razumijevanja razlika i izazova u komunikaciji unutar organizacije, javila se potreba za distinkcijom radnih modela unutar radnih organizacija. U nastavku su predložena tri radna modela (Grafik 2).



Grafik 2. Modeli rada u radnim organizacijama prije, tokom i poslije COVID-19 pandemije

2.2 Radni model 1: Konvencionalno „pre-COVID“ radno okruženje

Konvencionalni radni prostori odnose se na fizičke i privatne urede različitih organizacija. Obično je riječ o privatnim ili javnim zgradama u kojima zaposlenici rade po određenom rasporedu. Osim toga, tradicionalni radni prostori mogu imati više fizičkih lokacija ako organizacije imaju više poslovnica smještenih na drugim lokacijama. U tim radnim prostorima smješteni su različiti timovi i/ili odjeli organizacije, te se u njima obavlja sve vezano za posao. Interakcije sa zaposlenicima, sastanci i svakodnevni rad događaju se u radnim prostorima organizacije. Konvencionalni način rada usmjeren je na stvaranju radne atmosfere s fokusom na radne zadatke. Također, takav način rada pomaže u postavljanju motivacije za rad jer radnici ulaze u interakciju jedni s drugima, pri čemu je omogućena fizička saradnja. Radni prostori su obično opremljeni potrebnom opremom i pomagalicama, kako bi zaposlenici što produktivnije obavljali svoj posao (Terms Compared Staff, 2021).

2.3 Prednosti i nedostaci konvencionalnog modela rada

Konvencionalni način rada ima mnogo prednosti. Jedna od prednosti je da mnogim zaposlenicima tradicionalna struktura ureda pogoduje većoj koncentraciji i usmjerenosti na radne obaveze, te im je time lakše obavljati radne zadatke. Druga prednost je u tome da interakcija sa drugim zaposlenicima lice u lice (engl. *face to face*) potpomaže bolju komunikaciju i utiče na izgradnju i održavanje profesionalnih odnosa sa zaposlenicima iz istog ili drugih timova. U mnogim slučajevima, profesionalno konvencionalno okruženje ključno je za održavanje veza s klijentima (Terms Compared Staff, 2021).

2.4 Radni model 2: Dinamičko „COVID“ radno okruženje u vanrednim okolnostima, ili rad na daljinu

Koncept rada na daljinu razvijen je početkom 70-ih godina prošlog stoljeća i jednostavno je označavao rad na daljinu, uz korištenje različitih informatičkih uređaja i uredske opreme. Rad na daljinu je način organiziranja i obavljanja poslova kojim zaposlenik značajan dio radnog vremena radi izvan radnog mjesta poslodavca, osiguravajući poslodavcu ishode (rezultate) rada koristeći informacijske tehnologije prenosa podataka

(Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020). Do 1980-ih, rad na daljinu je prikazivan kao "sljedeća revolucija radnog okruženja" (Kelly, 1985; prema Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020), a entuzijazam za rad na daljinu nastavio se razvijati među radnicima, menadžerima, organizacijama, mrežama, industrijom medijskih komunikacija i drugima (Handy i Mokhtarian, 1996). Jedna od definicija rada na daljinu je ona Moona i Stanwortha (1997) koji vide složenu prirodu rada na daljinu karakterizirajući ga kao oblik „fleksibilnog“ rada. Karakterizira se kao rad koji se obavlja s različitih lokacija koji zaposlenicima omogućuje pristup njihovim radnim aktivnostima korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije (Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020).

Radno okruženje u pandemiji COVID-19 bilo je izuzetno izazovno i donijelo je mnoge promjene na globalnom nivou. Jedna od najznačajnijih promjena bila je prelazak na rad od kuće za mnoge zaposlene. Mnoge kompanije su implementirale politike rada na daljinu kako bi smanjile širenje virusa i zaštitile svoje zaposlene. Organizacije su se brzo prilagođavale digitalnim alatima i platformama, kako bi omogućile nesmetan rad na daljinu. U radnim okruženjima koja su zahtjevala prisutnost zaposlenih, primijenjene su stroge zdravstvene mjere kako bi se smanjio rizik od zaraze. To uključuje nošenje zaštitnih maski, fizičko distanciranje, redovno pranje ruku i dezinfekciju prostora. Radna mjesta su često prilagođena kako bi se osigurala udaljenost između zaposlenih, a neke su organizacije čak uvele rotacijski raspored rada kako bi smanjile broj ljudi koji su istovremeno prisutni. . Mnoge organizacije su smanjile ili ograničile poslovna putovanja tokom pandemije a sastanci su se obavljali putem alata za videokonferencije kao što su Zoom, Microsoft Teams ili Google Meet. Te su platforme omogućile timovima da se povežu i učinkovito komuniciraju.

2.5 Prednosti i nedostaci rada na daljinu

Različite studije izvještavaju o prednostima rada na daljinu. Naprimjer, autori Tremblay i Genin (2007) kao prednosti navode fleksibilnost i smanjenje putnih troškova. Fleksibilnost se čvrsto poistovjećuje s radnom autonomijom u kojoj zaposlenik može izabrati najproduktivnije vrijeme za početak i završetak radnih zadataka.

Rad na daljinu čini zamislivim stvaranje obrasca koji najbolje odgovara radnim preferencijama zaposlenika, budući da zaposlenici na daljinu imaju izraženiju moć nad svojim radnim uvjetima. Također, smanjenje putnih troškova te ušteda vremena potrebnog za dolazak u prostorije radne organizacije može biti faktor povećanja zadovoljstva kod zaposlenika (Madsen, 2003). I drugi autori potvrđuju ove prednosti smatrajući da je rad na daljinu dobitna kombinacija kako za zaposlenike tako i za radne organizacije, zbog toga što rad na daljinu pruža različite mogućnosti za smanjenje troškova, motiviranje zaposlenika i stvaranje ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

Neki autori (Harpaz 2002; Gurstein 2001; Fonner i Roloff 2010; prema Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020) kao prednosti rada na daljinu navode: povećanu autonomiju, povećano zadovoljstvo poslom i smanjenje fluktuacije zaposlenika: dopuštanjem zaposlenicima da rade od kuće vjerojatno će se povećati zadovoljstvo zaposlenika, što će rezultirati manjom fluktuacijom i manjim brojem dana bolovanja, te poboljšanom produktivnošću.

Studija Johnson, Audrey i Shaw (2007) na osnovu rezultata istraživanja navode prednost prema kojoj zaposlenici imaju više vremena za porodicu. Rad na daljinu omogućava zaposlenicima da kombiniraju posao i vrijeme potrebno za brigu o porodici, te uspostavljanje ravnoteže između različitih životnih uloga, što je značajan resurs za zaposlenike i moglo bi dovesti do pozitivnih rezultata rada. Autor Johns (2010) kao prednost navodi mogućnost rada od kuće u slučaju bolesti. Prema ovom autoru, mogućnost rada na daljinu u slučaju bolesti može se smatrati zamjenom za *prezentizam* radnog mjesta.

Prezentizam je pojava kad zaposlenici dođu na posao, ali ne rade na odgovarajući način (Schultz i Edington, 2007). Razlozi mogu biti različiti, poput druženje s kolegama s posla, „surfanje“ na internetu, privatno dopisivanje elektronskom poštom ili sms-om, obavljanje privatnih poziva i privatnih poslova izvan ureda (Levin Epstein, 2005). Ono što karakterizira prezentizam je smanjena produktivnost i smanjena kvaliteta rada (Loeppke i sur., 2003). Prezentizam se može definirati i kao prisutnost zaposlenika na poslu, ali

zaposlenik nije u mogućnosti potpuno funkcionirati zbog zdravstvenog problema (Schultz i Edington, 2007).

Vjerovatno je da ljudi koji žele ispuniti svoje radne zadatke, pod bilo kojim uvjetima, mogu biti manje pod stresom zbog mogućnosti rada na daljinu. Na taj se način ovaj faktor može smatrati značajnim resursom koji može izgraditi zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika (Brborović i Mustajbegović, 2014).

Kada je u pitanju rodna pripadnost, studija provedena od autora Lim i Teo (2000) je pokazala da su žene sve više motivirane prilagodljivošću, fleksibilnošću i povećanom nezavisnošću/samostalnošću pri radu na daljinu, na temelju toga što im rad na daljinu omogućava da uravnoteže svoje poslovne i porodične uloge. Rad na daljinu, pored mnogobrojnih prednosti, ima i određene nedostatke. U izazove virtualnog radnog angažmana ubrajaju se smanjeno povjerenje, poremećena komunikacija, nedostatak jasnoće uloge pojedinca u radnoj organizaciji, ograničena saradnja i smanjeni učinak tima (Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020).

Kada se govori o nedostacima rada na daljinu, autori Bailey i Kurland (2002) navode *profesionalnu izolaciju*. Prema ovim autorima, zaposlenici koji rade na daljinu mogli bi se osjećati profesionalno izolirano jer se smanjuje količina poznatih informacija o dešavanjima u radnoj organizaciji. Oni, također, navode da se zbog rada na daljinu može smanjiti ili potpuno prekinuti kontakt sa kolegama, pri čemu taj nedostatak informacija može smanjiti identifikaciju sa organizacijom među zaposlenicima. Autori Gajendran i Harrison (2007) navode da zbog rada na daljinu može doći do promjene odnosa između menadžera i zaposlenika. Oni smatraju da kada zaposlenici pređu s rada u tradicionalnom okruženju na rad na daljinu, to neizbježno mijenja ponavljanje i prirodu komunikacije koju su ranije imali sa svojim menadžerima i kolegama. Posljedično, rad na daljinu smanjuje komunikaciju licem u lice (*engl. „face to face“*), što bi moglo uticati na dobivanje brzih povratnih informacija o zadacima od menadžera, a time bi moglo negativno uticati na prirodu odnosa između menadžera i zaposlenika.

Autori Fonner i Roloff (2010) su kao nedostatak naveli promjenu odnosa zaposlenika sa drugim zaposlenicima. Oni su smatrali da se koordinacija, prilagodljivost i opterećenje među kolegama neupitno mijenja kada zaposlenici rade na daljinu. Također, ovi autori su još prije pandemije istakli da nedostatak povratnih informacija, nemogućnost sklapanja prijateljstava i ograničene komunikacije među zaposlenicima, kao i smanjena razina individualne produktivnosti zbog rada na daljinu, mogu značajno uticati negativno na zaposlenike, što se u toku pandemije COVID-19 i pokazalo.

2.6 Radni model 3: Hibridno radno okruženje ili novo normalno

Hibridni radni model je kombinirani model i pruža zaposlenicima mogućnost da nekoliko dana u sedmici rade od kuće (remote), a da ostalih nekoliko dana rade iz radnih prostorija organizacije. Ovaj model rada je poslije pandemije najviše zastupljen u organizacijama širom svijeta, te će se posebno i detaljno analizirati u poglavlju 4.

3 UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA KOMUNIKACIJU UNUTAR RADNIH ORGANIZACIJA

Posljednih godina izražen je nagli razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije, kao i njena primjena. Široka primjena tehnologije dovodi do povećanog broja zaposlenika koji rade na lokacijama koje su udaljene od radnih prostora poslodavca. Iako se rad na daljinu razvija posljednjih 10 godina, ipak je takav način rada korišten kao privremen oblik rada. Trendovi primjene rada na daljinu se značajno razlikuju među zanimanjima i sektorima unutar svake države, ali i među članicama zemalja Evropske unije.

Većina definicija rada na daljinu kombinira ideju rada van lokacije (tj. ne u prostorijama organizacije) i upotrebu nekog oblika informacijske i komunikacijske tehnologije za to. Eurofound i Međunarodna organizacija rada navode da je „rad na daljinu i mobilni rad zasnovan na informacijsko komunikacijskim tehnologijama (*engl. ICT - Information communication technology*) (Eurofound, 2020. str. 5).

Evropski okvirni sporazum o radu na daljinu (2002) definira rad na daljinu kao „oblik organiziranja i/ili obavljanja posla, korištenjem informacijskih tehnologija, u kontekstu

ugovora o radu/odnosa, pri čemu se rad, koji bi se mogao obavljati i/u prostorijama poslodavca, redovno izvodi van tih prostorija” (Eurofound, 2020. str. 1-2).

3.1 Komunikacija u radnim organizacijama prije pojave pandemije COVID-19

Kada se razmatraju fleksibilni načini rada, kao što su rad na daljinu i hibridni rad, važno je razumjeti razliku između stanja prije, za vrijeme i nakon pandemije COVID-19. Prema autorima Barrero, Bloom i Davis (2021), prije pandemije relativno je mali broj zaposlenika svojevrijedno radio od kuće (oko 5% u Sjedinjenim Američkim Državama), uzimajući u obzir da se radi o društvenom kontekstu u kojem rad na daljinu nije bio norma, te je često bio stigmatiziran i ismijavan. Rad na daljinu nije nova pojava, iako se nikada prije nije prakticirao u velikim razmjerama. „U 2019., prema Eurostatu (2020), oko 3 % radne snage u Evropskoj uniji (EU) obično je radilo od kuće, dok je 8 % zaposlenika samo ponekad radilo od kuće. Ipak, statistika pokazuje da gotovo devet od deset zaposlenika nikada nisu radili od kuće (Babapour Chafi, Hultberhg i Bozic Yams, 2021, str. 2)“. Podaci Eurostata (2020), također, pokazuju velike regionalne razlike u prihvatanju rada na daljinu u Evropi, u rasponu od manje od 5% u Bugarskoj, Rumuniji i Kipru, do više od 35 % u Nizozemskoj i Švedskoj. Razlike u industrijskim strukturama jedan su od glavnih faktora koji objašnjavaju različitu prevalenciju rada na daljinu u različitim zemljama EU a druga objašnjenja uključuju razlike unutar sektora, raspodjelu zaposlenosti prema veličini organizacije i digitalne vještine zaposlenika (Sostero i sur., 2020). Podaci pokazuju da je u Evropskoj uniji 11% zaposlenika radilo od kuće barem neko vrijeme u 2019. godini, što je porast u odnosu na manje od 8 % u 2008. U EU je 3,2% zaposlenika redovno radilo na daljinu prije pandemije COVID-19. Obično su takav način rada preferirali visokokvalificirani i bolje plaćeni zaposlenici (Sostero i sur. 2020). Međutim, tokom pandemije mnogi su radnici bili prisiljeni na rad na daljinu: više od jedne trećine zaposlenika (39%) u EU i oko polovine zaposlenika u SAD-u (Babapour Chafi i sur., 2021).

Prema podacima Eurostata (2020), udio zaposlenika na daljinu porastao je sa 5,4% iz 2019. godine na 12,3% u prvih godinu dana od početka pandemije. U razdoblju prije pojave pandemije bio je prisutan jaz između broja zaposlenika koji su bili u mogućnosti

raditi na daljinu i broja zaposlenika koji su tu mogućnost i primjenjivali u svome radu. Rad na daljinu, ponajprije rad od kuće, postaje nova radna norma za milione zaposlenika unutar država EU, ali i diljem svijeta (Sostero i sur. 2020). Masovno širenje primjene rada na daljinu u državama članicama tokom pandemije može se sagledati kao veliki prirodni eksperiment u organizaciji posla, improvizirani i tzv. ad-hoc odgovor državnih i organizacijskih razina na takvu rijetku pojavu kao što je pandemija (Sostero i sur. 2020).

3.2 Komunikacija u radnim organizacijama u toku pandemije COVID-19

Krajem 2019. godine u Wuhanu (Hubei, Kina) pojavila se serija slučajeva upale pluća nepoznatog uzroka. Nekoliko sedmica kasnije, u januaru 2020. godine, nakon analize uzoraka, identificiran je novi uzročnik teškog akutnog respiratornog sindroma poznat pod nazivom SARS-CoV-2. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO), 11. marta 2020. godine, proglasila je pojavu novog korona virusa (COVID-19) globalnom pandemijom. Pandemija COVID-19 je ubrzala digitalnu transformaciju organizacija, povećala organizacijsku upotrebu privremenih i honorarnih zaposlenika, promijenila radne zadatke za razvoj novih proizvoda i dovela do hitne potrebe za čestom i kvalitetnom komunikacijom između organizacijskog menadžmenta i zaposlenika (Connley, Hess i Liu, 2020). Fizičko distanciranje i nesusretanje s ljudima zbog mjera koje su nametnule vlade, a na globalnoj razini i Svjetska zdravstvena organizacija, natjeralo je radne organizacije da zatvore svoje prostore i presele rad na internet. To je dramatično promijenilo načine rada i svakodnevnu radnu rutinu, budući da fizički sastanci, licem u lice, koji su bili najkorišteniji komunikacijski model koji je osiguravao trenutnu povratnu informaciju, više nisu bili opcija, te su se morali zamijeniti radom na daljinu (Bojadjiev i Vaneva, 2021).

Pregledom literature istaknuto je nekoliko studija koje su se bavile ispitivanjem komunikacije u uvjetima pandemije COVID-19. Studija koju su proveli Ecklebe i Löffler (2021) bila je usmjerena na ispitivanje dva faktora komunikacije: učestalosti komunikacije na početku krize i transparentnost komunikacije (značajne informacije, učestvovanje i odgovornost). Rezultati istraživanja su pokazali da su transparentnost i učestalost komunikacije od središnje važnosti za percepciju kvalitetne interne krizne

komunikacije. To znači da je potreba zaposlenika za informacijama velika tokom - a posebno na početku - krizne situacije. Rezultati, također, pokazuju da pozitivna percepcija interne komunikacije tokom krize ima značajan pozitivan efekat na tri ključne dimenzije u odnosu zaposlenika prema organizaciji: percipiranu pouzdanost, predanost i zadovoljstvo.

Bojadjiev i Vaneva (2021) su istraživali uticaj COVID-19 pandemije na internu komunikaciju u radnoj organizaciji kroz četiri hipoteze:

- (1) Lideri imaju drugačiji model komunikacije i učestalost prije i poslije krize; Rezultati ove studije su pokazali da su lideri prije COVID-19 pandemije radije održavali sastanke licem u lice na radnom mjestu, dok su se u toku pandemije COVID-19 više usmjerili na korištenje virtualnih oblika komunikacije kao što su video razgovori jedan na jedan, elektronska pošta, video razgovor jedan na više, telefonski pozivi ali i SMS, Viber i Messenger, što je zbog zdravstvenih preporuka i izrečenih mjera sasvim očekivano. Način komunikacije jedan na jedan u obliku virtualnih sastanaka je opao, jer se pokazalo da takav oblik komunikacije nije bio učinkovit u odnosu na oblik komunikacije jedan prema više, gdje lider sva pitanja, promjene, planove, ažuriranja i informacije upućuje cijeloj grupi.
- (2) Različito je trajanje sastanaka prije i poslije krize; Rezultati su pokazali da učestalost komunikacije nije imala tendenciju rasta već opadanja, tj. nije bilo češćih održavanja sastanaka nego jednom sedmično. I prije pandemije su bili najčešći i najučinkovitiji kraći sastanci (manje od sat vremena), te je taj trend održavanja kraćih sastanaka rastao i tokom pandemije.
- (3) Kriza je promijenila preferirani način komunikacije među članovima organizacije; I prije i nakon krize, u komunikaciji sa zaposlenicima, lideri označavaju telefonski razgovor kao najbolji način komuniciranja svojih ciljeva i vizija. Prije krize telefon se koristio 28, 22 %, pri čemu se video razgovori, bez obzira jesu li jedan na jedan ili jedan na više, nisu uopće koristili, dok je nakon izbijanja pandemije korištenje telefona poraslo na 38, 46 %. Video komunikacija jedan na više gotovo da se nije koristila.

- (4) Preferirani način komunikacije članova organizacije ne podudara se s preferiranim načinom komunikacije vođa; Podaci pokazuju da su i lideri i zaposlenici u organizaciji prije pojave pandemije COVID-19 komunicirali licem u lice, te da se nakon pojave pandemije taj način komunikacije promijenio u virtualni oblik komunikacije.

3.3 Izazovi u komunikaciji tokom pandemije COVID-19

Pojavom pandemije COVID-19 mnoge organizacije su se suočile s različitim komunikacijskim izazovima. Timovi u kojima većina članova rade na daljinu uveliko su se oslanjali na svakodnevnu elektronsku komunikaciju kako bi potakli saradnju, povjerenje i transparentnost. Međutim, postoje istraživanja koja pokazuju da se timovi koji rade na daljinu suočavaju sa značajnijim komunikacijskim izazovima u odnosu na timove koji rade licem u lice (International Labour Organization, 2020). Izazovi u komunikaciji kod zaposlenika koji rade na daljinu se usložnjavaju s vremenom, uzimajući u obzir da se povećava stepen odvojenosti i profesionalne izolacije kako zaposlenici sve više vremena provode radeći odvojeno. Saradnja timova kod zaposlenika koji rade na daljinu polahko se smanjuje, jer komunicirajući elektronskim putem, zaposlenici imaju tendenciju dijeliti manje informacija sa svojim kolegama i, u nekim slučajevima, imaju poteškoća s tumačenjem i razumijevanjem informacija koje dobiju. Proces davanja povratnih informacija obično je manji od onoga koji se događa kada timovi rade zajedno na istoj lokaciji. Zaposlenici i menadžeri trebaju uložiti dodatne napore kako bi njihova komunikacija bila učinkovita, poslane poruke jasne i omogućen kontinuirani protok informacija. Pandemija COVID-19 navela je organizacije da značajno povećaju interakciju s zaposlenicima (International Labour Organization, 2020). S obzirom na stvarni rizik od društvene izolacije koji je povezan s radom na daljinu s punim radnim vremenom, potrebno je bilo uložiti sve napore kako bi se pomoglo radnicima na daljinu da ostanu povezani s nadređenima, kolegama i organizacijom u cjelini (International Labour Organization, 2020).

Orangefiery (2020) je proveo istraživanje kako bi dobio perspektivu zaposlenika o potrebi za komunikacijom u kriznoj situaciji (pandemija COVID-19). Rezultati su pokazali sljedeće:

- (1) *COVID-19 je uzrokovao neviđene promjene u radu i poslovanju organizacija;* 83% ispitanika je iskazalo da su mjere javnih zdravstvenih institucija, uslijed pandemije COVID-19, uticale na njihovu organizaciju i njihov angažman na radnom mjestu.
- (2) *Organizacije su se usmjerile ka rješavanju komunikacijskih izazova;* 85% ispitanika je izjavilo da njihove organizacije komuniciraju o bitnim temama, 82% ispitanika je navelo da njihove organizacije koriste prave kanale komunikacije da dođu do svojih zaposlenika, 79% ispitanika je izjavilo da su komunikacije bile dovoljno česte a čak 43% ispitanika je izjavilo da su komunikacije bile češće nego u uvjetima prije pandemije COVID-19.
- (3) *Percepcija učestalosti komunikacije;* Značajna je razlika između lidera i zaposlenika. Lideri su češće izvještavali o dovoljno čestim komunikacijama (85%) u odnosu na zaposlenike (76%).
- (4) *Teme obrađene u komunikaciji sa organizacijom;* Najveći broj ispitanika je izvijestio da je komunikacija usmjerena na preporuke za sprječavanje širenja COVID-19.
- (5) *Kvalitet informacija o mjerama provedenim u uvjetima COVID-19 pandemije;* 66% ispitanika je izvijestilo da su poruke koje su primili u kontekstu pandemije „veoma” ili „izuzetno” jasne, pouzdane, odgovarajućeg tona i iskrene.
- (6) *Zadovoljstvo komunikacijom;* 55% ispitanika je bilo zadovoljno komunikacijom u organizaciji, 53% ispitanika je smatralo da je komunikacija bila usmjerena na korisne poruke o tome šta zaposleni treba da misle i rade, a 11% ispitanika je izvijestilo da nije ili uopće nije zadovoljno komunikacijom u vezi s pandemijom.
- (7) *Pouzdanost u komunikaciji;* Rezultati su pokazali jasan jaz u percepciji lidera i zaposlenih. Lideri su češće nego zaposleni izvještavali da je komunikacija “veoma” ili “izuzetno” pouzdana (75%) u odnosu na zaposlene (63%), jasna (69% prema 62%), iskrena i otvorena (75% prema 58%), uspješna u ublažavanju

anksioznosti i zabrinutost (46% prema 33%) i korisna u komuniciranju onoga što zaposleni treba da misle i rade (58% prema 51%).

- (8) *Zadovoljavanje komunikacijskih potreba*; 64% lidera je izvijestilo da je njihova organizacija izuzetno ili veoma posvećena zadovoljavanju komunikacijskih potreba zaposlenih, u poređenju sa 54% zaposlenih. 60% lidera smatra da je njihova organizacija izuzetno ili veoma zainteresirana za povratne informacije zaposlenih tokom pandemije u odnosu na 43% zaposlenih.

Prema autorima Grzegorzcyk, Nurski i Schraepen (2021), jedan od najvećih izazova komunikacije, prije svega, jeste odabir pravog asortimana alata putem kojih će se odvijati proces komunikacije. Nakon toga, izazov je osigurati da postoji realna učestalost, vrijeme i svrha korištenja svakog alata, kako za sinhronu tako i za asinhronu komunikaciju. Učestala komunikacija preko videokonferencija dovela je do „umora od zumiranja“ tokom pandemije.

„*Umor od zumiranja*“ (engl. *Zoom Fatigue*) je termin koji je postao sveprisutan. Jeremy Bailenson, direktor Stanford Virtual Human Interaction Lab (VHIL), potaknut procvatom videokonferencija u pandemiji COVID-19, ispitao je psihološke posljedice provođenja više sati dnevno na Zoomu i sličnim platformama. U prvom recenziranom članku koji sistemski dekonstruira umor od zumiranja iz psihološke perspektive, objavljenom u časopisu *Technology, Mind and Behavior* 23. februara 2021., Bailenson je identificirao četiri posljedice dugotrajnih videochatova za koje kaže da pridonose osjećaju poznatom kao „umor od zumiranja“. Prema ovoj studiji, četiri glavna razloga zbog kojih zaposlenici doživljavaju umor su:

1. Pretjerana količina kontakta očima izbliza je vrlo intenzivna. Kada su osobe uključene u videokonferenciju, količina kontakta očima i veličina lica na ekranima su neprirodni. Prema Bailensonu (2021), na normalnom sastanku ljudi će gledati u govornika, hvatati bilješke ili gledati negdje drugdje. Ali na Zoom pozivima svi gledaju svakoga, cijelo vrijeme. Slušatelj se neverbalno tretira kao govornik, pa čak i ako ne govori niti jednom na sastanku, i dalje ga posmatraju druga lica. Takva situacija može izazivati anksioznost kod osoba. Također, još

jedan izvor stresa je taj što lica u videokonferencijskim pozivima mogu izgledati prevelika te simulirati lični prostor koji inače osobe doživljavaju intimno. Prema autoru, kada je nečije lice toliko blizu u stvarnom životu, mozak to tumači kao intenzivnu situaciju koja će ili dovesti do parenja ili konflikta. Zapravo, kada je osoba izložena višesatnim videokonferencijama može upasti u hiper-uzbuđeno stanje.

2. Vidjeti sebe tokom videokonferencije stalno, u stvarnom vremenu je zamorno. Bailenson (2021) smatra da kada osoba vidi svoj odraz, kritičnija je prema sebi i to uzrokuje stres.
3. Videokonferencije dramatično smanjuju uobičajenu mobilnost osoba. Kod videokonferencija većina kamera ima postavljeno vidno polje, što znači da osoba općenito mora ostati na istom mjestu. Kretanje je ograničeno na neprirodne načine. Bailenson (2021) navodi da postoji sve veći broj istraživanja koja pokazuju da ljudi bolje kognitivno funkcioniraju kada se kreću.
4. Kognitivno opterećenje puno je veće u videokonferencijama. Bailenson napominje da je u redovnoj interakciji licem u lice neverbalna komunikacija sasvim prirodna i svaka osoba prirodno čini i podsvjesno tumači geste i neverbalne znakove. Međutim, u videokonferencijama osobe moraju više raditi na slanju i primanju signala.

U sintezi više od 50 studija, Teevan, Hecht i Jaffe (2021) su identificirali nekoliko razloga zašto sastanci putem videokonferencije mogu uzrokovati umor, uključujući kognitivno opterećenje uslijed tumačenja neverbalnih znakova, potrebu za trajnom pažnjom, nisku kvalitetu medija i kognitivni multitasking. Prema ovim autorima, umoru još više pridonosi količina i nizanje online sastanaka bez pauza. Kako bi oponašali prirodne prekide u izvanmrežnim sastancima (naprimjer, zbog fizičkog kretanja između soba), istraživači predlažu mikro-prekide između online sastanaka kako bi se na sličan način omogućilo prebacivanje i prelaz između sastanaka.

Prema Grzegorzcyk i sur. (2021), digitalna komunikacija mogla bi postati sve asinhronija u hibridnom modelu, posebno ako zaposlenici borave u različitim vremenskim zonama

ili imaju prednost fleksibilnog radnog vremena. Asinhrona komunikacija dolazi sa svojim izazovima, što je pokazalo iskustvo korištenja elektronske pošte. Uprkos svom cilju da ubrza komunikaciju, elektronska pošta je često imala suprotan efekat: pristizanje beskrajne količine elektronske pošte koja ometa rad.

3.4 Promjena u organizaciji rada kao posljedica pandemije COVID-19

Na osnovu ispitivanja organizacijskih promjena i komunikacije, provedena je studija autora Sun, Li, Lee i Tao (2021) u kojoj je razvijen i testiran model transparentne interne komunikacije i njen uticaj na upravljanje organizacijskim promjenama zaposlenika tokom pandemije COVID-19. Rezultati studije su pokazali da suočavanje s organizacijskim promjenama u vezi s vanrednim stanjem javnog zdravlja tokom pandemije COVID-19 i transparentna komunikacija organizacije može uticati na to kako se zaposlenici nose s tim promjenama i smanjiti njihovu neizvjesnost u vezi s promjenama. Pandemija COVID-19 potaknula je mnoge organizacije da budu otvorenije za rad na daljinu. Premda komunikacija i angažiranost zaposlenika na daljinu nije nova tema istraživanja, s transformacijom radnog mjesta u razdoblju nakon pandemije i zahtjevima zaposlenika za većom fleksibilnošću, istraživači i praktičari interne komunikacije moraju nastaviti istraživati kreativne načine i mehanizme za uključivanje radne snage na daljinu.

Kako bi zaštitile živote vlastitih zaposlenika i zaustavile širenje virusa ili ga barem suzbile, radne organizacije su morale projektirati svoj rad u skladu s metodama koje osiguravaju najbolji mogući protok komunikacije i razmjenu informacija. Virtualne platforme bile su jedini alat kojim su se radne organizacije mogle sastajati s kolegama, razgovarati o svakodnevnim aktivnostima, planirati poslovanje, ciljati na klijente, predstavljati svoje proizvode, nuditi svoje usluge i dogovarati cijene (Bojadjiev i Vaneva, 2021). Što se tiče komunikacije unutar radnih organizacija, lideri su morali naučiti kako učinkovito komunicirati sa svojim zaposlenicima i uspješno dijeliti svoje znanje i filozofiju vodstva kako bi postigli željene rezultate – nešto što bi u normalnim okolnostima, bez pandemije, učinili fizičkim sastancima licem u lice (Bojadjiev i Vaneva, 2021). Organizacije su se, nakon pandemije, sve više usmjerile na korištenje hibridnog

radnog modela koji omogućava da svi zaposlenici budu dio organizacijskih aktivnosti, tako što bi dio radnog vremena proveli u prostorijama radne organizacije a dio vremena radili na daljinu. U nastavku rada će, između ostalog, biti detaljno opisan hibridni model rada.

4 KOMUNIKACIJSKI IZAZOVI U HIBRIDNOM RADNOM MODELU

Koncept hibridnog radnog mjesta predstavlja uklanjanje fizičkih prepreka među timovima, dopuštanjem zaposlenicima da izaberu da posao obavljaju kako god i gdje god se osjećaju najproduktivnijim za rad. Radnici u hibridnom okruženju mješavina su zaposlenika koji rade zajedno u prostorijama radne organizacije i zaposlenika na daljinu (tj. provode dio vremena radeći u prostorijama radne organizacije, a dio vremena radeći negdje drugdje). Dakle, prema definiciji, hibridni model rada znači kombinaciju rada na daljinu i fizičke prisutnosti na radnom mjestu. Prema Leenka (2021), postoje 3 vrste hibridnog radnog modela:

- *Prvi model (engl. „remote work“)*

U ovom modelu većina zaposlenika i vodeći tim bi općenito radili na daljinu, ali bi, po potrebi, posao obavljali u prostorijama organizacije. Prostorije radne organizacije bi bile dostupne zaposlenicima ukoliko postoji potreba za službenu upotrebu, te kada postoji zahtjev za to. U ovom modelu nije nužno da se zaposlenici ne susreću jedni s drugima.

- *Drugi model - Povremeno u prostorijama radne organizacije*

Prije pojave pandemije COVID-19 mnoge organizacije su smatrale da je fizička prisutnost zaposlenika u prostorijama radne organizacije dva ili tri puta sedmično neophodna za organizaciju. Ovaj koncept bi bio moguć za one zaposlenike koji su lokalci, jer povremeno moraju biti u prostorijama radne organizacije. U ovom modelu, menadžment, kao i više strukture organizacije, također, povremeno bi radili u uredu. Ovaj model omogućava rad na daljinu onim zaposlenicima koji nisu u mogućnosti dolaziti u prostorije radne organizacije.

- *Treći model – Rad u prostorijama radne organizacije primarno s dopuštenim radom na daljinu*

Ovaj model koristi kombinaciju rada na daljinu i povremenog rada u prostorijama radne organizacije. Većina zaposlenika, uključujući i menadžment, redovno dolazi u prostorije radne organizacije, a oni koji su se odlučili za rad na daljinu redovno se obavještavaju o važnim informacijama koje se tiču organizacije.

4.1 Prednosti i nedostaci hibridnog modela rada

Većina dosadašnjih istraživanja primarno je istraživala prednosti hibridnog modela rada. Među prednostima najčešće se ubrajaju smanjeni troškovi, povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenika, sigurnost zaposlenika i njihovog zdravlja i slično. Faktori koji bi ukazivali na ograničenja i nedostatke hibridnog radnog okruženja u manjoj mjeri su istraženi. U pregledanoj literaturi, nedostaci su usmjereni na izazove vezane za timski rad i smanjenu angažiranost zaposlenika. Zbog toga što se komunikacija zaposlenih uglavnom odvija virtualno, u slučaju pojave bilo kakvog problema, veća je mogućnost da njegovo rješavanje postaje teže (Leenka, 2021). Kao nedostatak hibridnog modela navodi se i to da se većinu vremena zaposlenici suočavaju s tehničkim problemima kao što su nedostatak interneta, prekinuta ili slaba konekcija zbog koje je rad otežan. To dovodi do loše komunikacije i utiče na izvedbu i učinkovitost zaposlenika. Nadalje, smanjena vidljivost zaposlenika u hibridnom modelu rada nastaje zbog toga što većina zaposlenika i menadžera nemaju uvid u ono što rade drugi zaposlenici (Leenka, 2021).

4.2 Komunikacija u hibridnom radnom okruženju

Pojavom pandemije COVID-19 promijenila se tradicionalna kultura rada usmjerena na rad u prostorijama organizacije. Mnoge velike kompanije preuzele su politiku rada na daljinu. Pandemija COVID-19 srušila je psihološke i kulturološke prepreke za rad na daljinu, a to je prisililo kako organizacije tako i zaposlenike da prevladaju svoju prethodnu odbojnost prema tom načinu rada. Studija istraživača Baker, Bloom, Davis i Terry (2020) pokazala je da 64 % zaposlenih ima pozitivne stavove o radu od kuće dva ili tri dana u sedmici. Hibridni model rada pruža brojne potencijalne prednosti za organizacije koje se nastoje zadržati zaposlenike, poboljšati produktivnost, osigurati veće zadovoljstvo poslom i omogućiti druge oblike koristi. Prema ovoj studiji, hibridni model rada je oličenje odgovarajuće ravnoteže između ponudene fleksibilnosti i potrebe da zaposlenici budu fizički prisutni u prostorijama radne organizacije, kako bi se povezali sa organizacijom i komunicirali sa radnim kolegama. Studija je otkrila da hibridni model rada na daljinu dovodi do povećanog zadovoljstva poslom i veće produktivnosti, te da

zaposlenici koji koriste hibridni radni model imaju bolji učinak u odnosu na zaposlenike koji ne koriste takav model rada.

Interna komunikacija u hibridnom modelu rada je važnija nego ikada prije, jer efikasna komunikacija omogućava zaposlenima informiranost, angažman i motivaciju, bez obzira na mjesto boravka. Principi efikasne komunikacije kao što su empatija od menadžmenta, aktivno slušanje, jasno i precizno prenošenje informacija, posebno su važni u hibridnom modelu rada. Istraživanja pokazuju da, iako je važna redovna komunikacija, ona ne smije biti prečesta. Prema istraživanju Harvard Business Review HBR (2020), tzv. „rafali brze vatre“, tj. brza i intenzivna komunikacija vezana za jednu temu, s dužim razdobljima tišine, obilježja su uspješnih timova. HBR-ovo istraživanje, također ukazuje na to da bi se svaki dio komunikacije trebao usmjeriti na mali skup tema. Menadžment bi trebao izbjegavati mikroupravljanje. Pretjerana komunikacija, zapravo, može spriječiti zaposlenike da završe svoj posao. Kad zaposlenici provode previše vremena upućujući pozive, e-poštu i poruke, nemaju dovoljno vremena za izvršavanje svojih zadataka (Harvard Business Review, 2020).

Efikasna komunikacija je neophodna da bi se osigurala uspješnost radne organizacije. Bez efikasne komunikacije zaposlenici su u opasnosti od pogrešnog razumijevanja i interpretacije dobivenih informacija, što može voditi ka neuspješnoj saradnji sa radnim kolegama, pogrešnoj komunikaciji, te različitim konfliktima. Također, komunikacija svakodnevno utiče na obavljanje radnih zadataka zaposlenika. Studija McKinseyja (2020; prema Spišić, 2021) pokazala je da su organizacije sa uspješnom saradnjom zaposlenih povećale produktivnost za 20-25 %.

4.3 Izazovi u komunikaciji u hibridnom radnom okruženju

Organizacije širom svijeta pokušavaju usvojiti mnoge nove norme o kojima se prije nije ni razmišljalo. Cijeli svijet nije ni sanjao da će rad na daljinu biti nova radna norma. Izazovi u obliku angažmana zaposlenika, motivacije, mentalnog zdravlja i dobrobiti zaposlenika, smanjene komunikacije, upravljanjem učinkom, sigurnosti posla, stresa i zadovoljstva poslom, izazovi su na tržištu rada. Organizacije širom svijeta su djelimično prihvatile novi koncept u obliku hibridnog modela rada koji pomaže u suočavanju sa

izazovima rada na daljinu (Leenka, 2021). Reorganizacija zaposlenika zahtijeva hibridnu saradnju, tj. "kolaborativnu praksu koja uključuje istodobnu kolociranu i udaljenu saradnju s fazama sinhronog i asinhronog rada koji obuhvata višestruke grupne aplikacije i uređaje" (Neumayr i sur., 2021) i hibridne sastanke koji se definiraju kao vremenski ograničene i sinhrono komunikacijske sesije između kolociranih i udaljenih sudionika u diskusiji (Neumayr i sur., 2021).

Prema Atlassian-ovom istraživanju "*Reworking Work*" (2021), najveći izazov za efikasan hibridni rad je kvalitet veze, koji je u velikoj mjeri vođen komunikacijskim izazovima među zaposlenima. Najveći timski izazov, prema mišljenju više od polovine učesnika, 56 %, je povezanost. Također, prema rezultatima ovog istraživanja, jedan od najtežih izazova je gubitak osobne veze između kompanije/brenda i zaposlenika (Price, 2021). U organizaciji, taj gubitak osobne veze znači izmijenjen obrazac lojalnosti koji se počeo mijenjati. Dakle, smanjuje se lojalnost, osjećaj obavezanosti i odanosti prema organizaciji. Smanjena spremnost da se stane iza organizacije i njenih postupaka i da se vjeruje organizaciji. Mnoge kompanije nastoje da održe korak sa stalno promjenjivim okruženjem rada i nedostaju im interne komunikacijske prakse koje bi im olakšale u pružanju podrške zaposlenicima u hibridnom radnom okruženju. Uobičajeni izazovi internih komunikacija, u hibridnom radnom okruženju, s kojima se suočava većina kompanija su:

1. Učinkovita komunikacija

Neadekvatna komunikacijska tehnologija koja se najčešće odražava kroz nestabilnu internet konekciju, nekompatibilne komunikacijske platforme, nedostatak drugih tehničkih pomagala kao što su kamera ili slušalice i sl., može uveliko otežati komunikaciju sa radnim kolegama ili menadžmentom, opterećujući servise IT podrške. Neadekvatna komunikacijska tehnologija može povećati osjećaj izoliranosti zaposlenika.

Mnoge kompanije ponovno zapošljavaju zaposlenike nakon krize i postoji opravdan osjećaj straha i nesigurnosti uslijed izmijenjenih okolnosti i novih zapošljavanja. Ne samo da je nemoguće digitalno uspostaviti kulturu, već je teško novom zaposleniku omogućiti

odgovarajuću podršku i trening. Poslodavci teže mogu razumjeti gdje novom zaposleniku treba najviše podrške i kako je pružiti na daljinu. Čak 35% zaposlenika smatra da je saradnja s kolegama i klijentima glavni izazov rada na daljinu. Međutim, postoji niz digitalnih alata i aplikacija koje timovi mogu koristiti da bi saradnja bila što učinkovitija. To uključuje programe za dijeljenje dokumenata, upravljanje zadacima, razmjenu poruka i videokonferencije (Wertz, 2020 prema Spišić 2021).

2. Dostupnost informacija

Odsustvo jednostavnog pristupa informacijama, u slučaju nekog problema, kod zaposlenika može izazvati smanjenje motivacije za rad, te izlaganje stresnoj situaciji. Informacije moraju biti dostupne. Stvarnost upravljanja udaljenim timom je da svaki član tima neće raditi u isto vrijeme. Zato je neophodno osigurati da svaki član tima ima pristup relevantnim informacijama na dohvat ruke. Na taj način supervizori (*engl. supervisors*) i menadžeri mogu izbjeći opetovano odgovaranje na ista pitanja više zaposlenika. To uključuje informacije povezane s poslom koji zaposlenici rade, ali i podatke o ljudskim resursima. Kada članovi udaljenih timova imaju pitanje ne mogu brzo zastati u uredu administratora ljudskih resursa. Umjesto što osoblje za ljudske resurse troši dragocjeno vrijeme na dva odgovora po istom pitanju, poslodavci bi se trebali pobrinuti da su opći podaci o HR-u lahko dostupni. U ovom novom radnom okruženju neke će organizacije, možda, morati preispitati svoju komunikacijsku strategiju - ili je u potpunosti preoblikovati. Bez obzira što rade, važno je učinkovito komunicirati. Kada su timovi na dohvat ruke relevantnih informacija, skloniji su uspjehu. Istodobno, timovi moraju moći lahko i učinkovito sarađivati s bilo kojeg mjesta, kako bi pružili zadovoljavajuća iskustva klijentima (Wertz, 2020; prema Spišić, 2021). Sastanci organizirani video konferencijama povećavaju rizik pogrešne komunikacije, pogrešnog razumijevanja datih informacija ili jednostavni gubitak informacija, što za zaposlene može da bude izvor nepotrebnih frustracija. U takvim okolnostima, zaposlenici se moraju usmjeriti na traženje informacija iz drugih izvora, što ih ometa u obavljanju njihovih zadataka. Prelazak na hibridni radni model zahtijeva od organizacija da dokumentiraju proces razmjene znanja koji se odvija u tradicionalnim formatima sastanaka i učini ga dostupnim na više platformi. Nedostatak

stalnog kontakta može uzrokovati smanjenje adekvatnih povratnih informacija, potvrda ili smjernica od bilo koje razine organizacijske hijerarhije. Studija koju je proveo Microsoft pokazuje da rad na daljinu predstavlja prepreku saradnji i inovacijama, budući da mreže zaposlenika postaju statične i izoliranije od drugih, s manje poveznica između različitih razina hijerarhije organizacije (Yang i sur., 2021). Dok se asinhrona komunikacija povećava, sinhrona komunikacija se smanjuje, što otežava zaposlenicima razmjenu složenijih informacija, približavanje značenja informacija i izgradnju odnosa.

Prema drugoj anketnoj studiji koju su proveli Baert, Lippens, Moens, Weytjens, Sterkens, (2020), zaposlenici koji rade na daljinu strahuju da će imati manje mogućnosti za razvoj karijere i napredovanja kao rezultat slabljenja povezanosti sa kolegama ali i sa organizacijom. Oni, također, navode da zaposlenici koji jako zavise o drugima u svom poslu, kao i oni koji dobivaju puno povratnih informacija, rjeđe dijele pozitivna mišljenja. To znači da kada je nečiji posao uveliko zavisao o drugima, vjerovatno je da će češće doći do problema u koordinaciji s kolegama zbog rada na daljinu. Takvi problemi koordinacije mogu izazvati negativne posljedice na rad. S druge strane, zaposlenici koji primaju mnogo povratnih informacija, što je općenito prihvaćeno kao važan aspekt zadovoljstva poslom, mogli bi se plašiti da će dobiti manje povratnih informacija kada rade na daljinu (Baert i sur., 2020). Rezultati istraživanja su pokazali da smanjena interakcija licem u lice ograničava mogućnost davanja trenutne povratne informacije ili pohvale (Hallowel, 1999; Sardeshmukh i sur., 2012; prema Baert i sur., 2020). Mnoge tehnološke kompanije, poput *Twittera*, *Facebooka*, *Squarea*, *Boxa*, *Slacka* i *Quore*, napravile su jedan korak dalje najavljujući dugoročne i, u nekim slučajevima trajne, politike rada na daljinu koje će omogućiti barem nekim zaposlenicima da rade na daljinu, i nakon pandemije (Yang i sur., 2021).

Iako je COVID-19 ubrzao promjenu tradicionalnog modela rada, organizacije koje nisu imale politiku rada na daljinu s punim radnim vremenom nakon pandemije nisu u potpunosti vratile svoj posao na tradicionalan način kao prije COVID-19 pandemije. Umjesto toga, mnoge su se organizacije prebacile na hibridni model rada u kojem

zaposlenici dio radnog vremena provode u prostorijama radnih organizacija a dio vremena rade na daljinu (Yang i sur., 2021).

Da bi ispitali obavljanje rada na daljinu koji je praćen nedostatkom informacija u okolnostima pandemije COVID-19, autori istraživanja Yang i sur. (2021) su Microsoftovu politiku rada na daljinu tretirali kao prirodni eksperiment u toku pandemije a koji omogućava identificiranje uticaja rada na daljinu u cijeloj firmi, kako na mreže saradnje zaposlenika tako i na komunikacijsku praksu. Rezultati su pokazali da je prelaz na daljinu u cijeloj organizaciji Microsofta doveo do smanjene unutargrupne povezanosti između zaposlenika. Nadalje, prelaz na rad na daljinu u cijeloj firmi uzrokovao je da zaposlenici provode veći dio svog vremena sa kolegama sa kojima su uspostavili veću povezanost i koji su prikladniji za prenos informacija, a manji dio vremena provode sa kolegama sa kojima nisu uspostavili jaku povezanost (Yang i sur., 2021). Rezultati su, također, pokazali da zaposlenici nisu jednostavno zamijenili lične interakcije videom i/ili glasovnim pozivima, zapravo, prelazak na rad na daljinu je uzrokovao sveukupno smanjenje percipirane sinhronne komunikacije (zakazani sastanci, audio/video pozivi) u cijeloj kompaniji. Nasuprot tome, otkrili su da je rad na daljinu uzrokovao da zaposlenici više komuniciraju putem medija koji su više asinhroni, tj. da šalju više elektronske pošte i mnogo više IM-ova (*engl. „instant messaging“*). Osim procjene efekata rada na daljinu u cijeloj kompaniji, njihovi rezultati, također, pružaju preliminarne uvide u učinke politika rada na daljinu kao što je hibridni model rada (Yang i sur., 2021).

S obzirom da je interna komunikacija od vitalnog interesa kada neka organizacija prolazi kroz neki oblik promjene i transformacije, a pogotovo kada se radi o globalnim promjenama uzrokovanim pojavom COVID-19 pandemije, u nastavku rada će detaljnije biti analizirani negativni obrasci komunikacije nastali kao posljedica pojave COVID-19 pandemije, a koji dovode do različitih konflikata u radnim organizacijama.

5 KONFLIKTI U RADNIM ORGANIZACIJAMA UZROKOVANI POJAVOM PANDEMIJE COVID-19

Konflikti su neizbježni sve dok postoji međuljudska i interakcija s okolinom. Neki od istraživača su još za vrijeme pandemije ispitali uticaje COVID-19 na različite aspekte organizacijskog života, uključujući i konflikte. Studije su pokazale da su se zaposlenici suočavali s različitim ekonomskim, socijalno-psihološkim i zdravstvenim rizicima, kao direktnom posljedicom zaraze COVID-19, ili indirektnom posljedicom povezanom s bolešću kao što je prekid poslovanja (Kniffin i sur., 2021).

Globalno, nametnuti strogi zdravstveni protokoli za COVID-19 negativno su uticali na tržište rada, potražnju za robom i uslugama, proizvodnju i lanac distribucije različitih proizvoda (Elsafty i Ragheb, 2020). Međutim, mnogo je različitih organizacija koje su uslijed pandemije morale zatvoriti svoje biznise, dok su, u drugim slučajevima, organizacije koje su odlučile ostati otvorene reprogramirale radne programe i preraspodjelu resursa (Carnevale i Hatak, 2020). Te promjene, kako na korporativnoj tako i na individualnoj razini, postaju izvor konflikta. Naprimjer, rad od kuće s minimalnim resursima kao što su računari, pristup internetu, minimalan nadzor, loša komunikacija i nedostatak povjerenja, doprinijeli su konfliktima povezanim s poslom (Chen i Sriphon, 2021).

Od početka pandemije COVID-19 poslodavci su se suočili s neočekivanim poteškoćama i izazovima u nastojanju da osiguraju zdravo radno okruženje. Ograničenja i epidemiološke mjere, uvedene na nacionalnoj i organizacijskoj razini radi zaustavljanja širenja virusa, izazvale su drastične promjene za zaposlenike. Radna praksa je radikalno narušena, a zaposlenici su se morali prilagoditi radu od kuće (Mihaylova, 2021). Osim ozbiljnog rizika od infekcije, kriza je predstavljala značajnu prijetnju dobrobiti zaposlenika u organizacijama zbog socijalnog distanciranja, usamljenosti, stresa, depresije itd. (Kniffin i sur., 2020). Svi navedeni faktori utiču na percepcije, stavove i emocije zaposlenika i mogu se manifestirati u vidu negativnog ponašanja na radnom mjestu, što može postati ključni izvor konflikata (Mihaylova, 2021).

5.1 Pregled istraživanja o konfliktima u organizacijama tokom COVID-19 pandemije

Pandemija COVID-19 značajno je uticala na svaki aspekt radnog života. Studija koju je provela Mihaylova (2021) je dio istraživačkog projekta o konfliktima u radnim organizacijama u Bugarskoj. Glavni dio upitnika uključivao je pitanja o pojavi konflikata u organizacijama, kao i pitanja o pojedinačnim međuljudskim konfliktima zaposlenika tokom pandemije. Studija je imala za cilj procijeniti opseg i učestalost sukoba na radnom mjestu tokom pandemije. Rezultati su pokazali da zaposlenici procjenjuju ukupnu učestalost sukoba u organizacijama kao neuobičajenu zbog rada na daljinu i nedostatka direktne percepcije radnog procesa. Pandemija COVID-19 nije ozbiljno uticala na učestalost konflikata, kako na ukupnom tako i na ličnom nivou, budući da je većina zaposlenika izjavila da nisu doživjeli više konflikata na radnom mjestu u posljednjih 12 mjeseci u odnosu na period prije pojave pandemije.

Studija koju su proveli Vaziri, Casper, Holliday Wayne i Matthews (2020) analizirala je uticaj COVID-19 pandemije na konflikt između poslovne i porodične uloge. Poslovna uloga je usmjerena na stavove zaposlenika o uticaju COVID-19 na posao (zadovoljstvo poslom, predanost i namjere napuštanja organizacije) i učinak na poslu (organizacijsko ponašanje i rad u različitim ulogama). Analiza je bila usmjerena na razliku između zaposlenika koji odvajaju poslovne i porodične uloge (segmentatori) i zaposlenika koji integriraju poslovne i porodične uloge (integratori). Rezultati su pokazali da integratori preferiraju slabe granice između poslovne i porodične uloge i imaju iskustva u integraciji uloga koje zahtijeva rad na daljinu. Za njih COVID-19 nije nov ili ometajući, pa se, samim time, suočavaju sa sličnim ili manjim brojem konflikata na radnom mjestu. Nasuprot tome, budući da je rad na daljinu u sukobu sa željom segmentatora da odvoje poslovnu i porodičnu ulogu tokom COVID-19 pandemije i da imaju manje iskustva u integraciji uloga, oni se suočavaju sa većim brojem konflikata na radnom mjestu.

Također, na temelju rezultata istraživanja, koje su proveli Novitasari, Sasono i Asbari (2020), može se zaključiti da konflikt između posla i porodice ima značajan negativan uticaj na efikasnost zaposlenika u industriji. To znači, što je veći porodični konflikt iskusio zaposlenik to bi njegova efikasnost na radnom mjestu bila niža. Ako se konflikt

između posla i porodice ne može riješiti na vrijeme, to može dovesti do konflikta uloga, kao i međuljudskih konflikta (Paresashvili, Maisuradze, Gechbaia, Weis i Koval 2021). COVID-19 prebacio je značajan dio poslovanja širom svijeta u fazu ekonomske neizvjesnosti. Zbog COVID-19 pandemije su se pojavile nove vrste sukoba (Paresashvili i sur., 2021). Istraživanje koje su proveli Chon, Tam i Kim (2021) je analiziralo interakciju između historije organizacijskih konflikata, s jedne strane, i percepcije zaposlenika o pandemiji COVID-19 kao egzogenoj krizi koja utiče na negativne ishode po zaposlenika, s druge strane. U studiji su ispitivane percepcije zaposlenika mjerene pomoću tri varijable: prepoznavanje problema, prepoznavanje uključenosti i prepoznavanje ograničenja. Zatim, autori dalje istražuju negativno megafoniranje (*engl. negative megaphoning*) i namjeru fluktuacije (*engl. turnover intention*). Negativno megafoniranje podrazumijeva da zaposlenik javno negativno govori o svojoj organizaciji a što može naštetiti ugledu organizacije kada se takvi negativni aspekti organizacije prenose vanjskoj publici. Namjera fluktuacije zaposlenika odnosi se na vjerovatnost da će zaposlenik napustiti posao koji trenutno obavlja. Svaka organizacija, bez obzira na lokaciju, veličinu ili prirodu poslovanja, uvijek je brinula o namjeri fluktuacije zaposlenika (Long, Thean, Ismail i Jusoh, 2012).

Iako se očekuje da će zaposlenici na radnim mjestima koja su sklonija konfliktima pokazati veću negativnu namjeru izražavanja nezadovoljstva i namjeru za napuštanjem posla, istraživanje je pokazalo da je situacijska percepcija COVID-19 dodatno pogoršala ove efekte. Stoga, rezultati istraživanja Chon, Tam i Kim (2021) imaju nekoliko značajnih teorijskih implikacija. Prvo, zaposlenici mogu različito reagirati na probleme s kojima se suočavaju zbog pandemijske situacije. Oni koji su aktivniji ili zabrinutiji zbog posljedica COVID-19 skloni su biti sumnjičavi i negativni u komunikaciji prema svojim organizacijama te će, vjerovatno, razmotriti napuštanje tih organizacija. Drugo, zaposlenici u organizacijama koje su već doživjele visok stepenpanj konflikta na radnom mjestu vjerovatno će gajiti sumnje prema menadžmentu, izražavati negativne komentare o svojim organizacijama i razmatrati napuštanje trenutne pozicije. Konačno, negativan uticaj percepcije budnosti na COVID-19 dodatno se pogoršava kada su organizacije suočene s unutarnjim i vanjskim konfliktima. To znači da će zaposlenici u takvim

uvjetima najvjerojatnije biti sumnjičavi prema postupcima uprave, izražavati negativna mišljenja o svojim organizacijama i razmišljati o napuštanju trenutnog posla.

Istraživanje provedeno od Schiemana, Biermana, Badawyja i Milkiea (2020) obuhvatilo je kanadske zaposlenike iz firme C-QWELS. Prema tim autorima, zaposlenici koji nemaju djecu i koji su radili od kuće izvještavali su o manje konflikata između poslovnog i privatnog života. S druge strane, zaposlenici s djecom pokazivali su varijacije u tim konfliktima, zavisno o dobi najmlađeg djeteta. Rezultati su pokazali da nije bilo tendencije smanjenja konflikta između poslovnog i privatnog života među roditeljima djece mlađe od 6 godina ili između 6 i 12 godina. Također, nije bilo značajne razlike između zaposlenika s djecom u adolescentskom dobu i zaposlenika bez djece. Ipak, kriza COVID-19 može imati drugačiji uticaj na učestalost tih konflikata u usporedbi s ekonomskom krizom. Glavni faktor koji može pridonijeti tim razlikama su značajne promjene u radnom okruženju koje su rezultirale prisilnom izolacijom od saradnika i kolega. Povećani rad na daljinu znatno je smanjio direktne kontakte s kolegama ili saradnicima (Dolot, 2020).

Rezultati studije koja je istraživala upravljanje organizacijskim konfliktima tokom pandemije u Azerbajdžanu ukazuju na smanjenje ukupnog broja konfliktnih situacija zbog promjena u svakodnevnom radu. Rad od kuće ograničio je direktne interakcije među zaposlenicima i smanjio broj konflikata. Također, rezultati studije sugeriraju da je pandemija COVID-19 potaknula zaposlenike na razvijanje veće razine empatije i spremnosti za saradnju u rješavanju konflikata (Nadjafova, Paresashvili, Maisuradze i Nikvashvili, 2021).

Istraživanje autora Nadjafove i sur. (2021) pokazalo je da su se organizacijski konflikti smanjili. “Ukupan broj slučajeva konflikata se smanjio kako se promijenila priroda posla. Zaposlenici koji rade na daljinu ili djelimično na daljinu, rijetko se susreću, što smanjuje vjerovatnost pojave stresa i razvoj konflikata.”

Prema nekim autorima, međuljudski konflikti i neslaganja pojavit će se zbog pristupa i raspodjele oskudnih resursa, konflikta interesa, nepravednosti, vrijednosti, uvjerenja,

normi i ljudi (Tjosvold, Wong i Chen, 2014). Također, neki autori ističu da su različitosti među ljudima razlozi konflikata (Konopaske, Ivancevich i Matteson, 2018). Predrasude i stereotipi često proizilaze iz percepcije različitosti kao izvora prijetnje. Kroz evoluciju, ljudski mozak je razvio mehanizme za prepoznavanje i reagiranje na potencijalne prijetnje zbog preživljavanja. Stoga, ljudi često primjećuju i ističu razlike među grupama ili pojedincima kao potencijalne izvore opasnosti. Društveni i kulturni faktori, također, doprinose formiranju predrasuda i stereotipa, što može dovesti do konflikta između različitih skupina. Međutim, autori su u jeku pandemije prognozirali da će nakon pandemije COVID-19, radno mjesto biti jedno od najpogođenijih područja kada su u pitanju individualni konflikti. Zaposlenici u različitim industrijama će se takmičiti s kolegama, bilo direktno u pogledu bonusa, unaprjeđenja i sl., ili indirektno, u pogledu statusa i priznanja od kolega. U tom takmičenju, zaposlenici će ulagati značajne napore kako bi osigurali bolju relativnu poziciju, što može dovesti do konflikata.

5.2 Vrste konflikata u hibridnom radnom modelu

Prema Deutsch (2014), konflikt unutar organizacije može biti negativan kada je destruktivan i pozitivan kada je konstruktivan. Destruktivni konflikt nastaje kada interakcija pojedinaca ili grupa ometa realizaciju ciljeva organizacije, kao što su inovacija, željena promjena i zadovoljstvo poslom (Hjerto i Kuvass, 2017). S druge strane, pozitivni konflikti nastaju kada konfrontacija pojedinaca ili grupa poboljšava izvedbu organizacije, kao što je poboljšanje kvalitete odluka, inovativnosti i organizacijsko ponašanje (Lee, Avgar, Park i Choi, 2019). Postoje dvije vrste sukoba: konflikti na razini organizacije koji se očituju u međuljudskim odnosima i konflikti na razini zadataka. Konflikti unutar organizacije koji se baziraju na međuodnosima povezani su s emocionalnim i međuljudskim aspektima i stvaraju ozbiljan uticaj na samoidentitet pojedinca a, samim tim, i na njegovo samopoštovanje (Paresashvili i sur., 2021). Na razini organizacije konflikt nastaje zbog psihološkog principa oskudice (Abioro, Odunlami i Ekpudu, 2019.). Prema autorima Tjosvold i sur. (2014), konflikt može nastati kada dio zaposlenika uočava postojanje nepoštenosti i nepravde u organizaciji. Prema autorima Mullins i Christy (2016), konflikti nastaju onda kada jedan dio zaposlenika smatra da ih

drugi zaposlenici sprječavaju u postizanju željenih ciljeva. S druge strane, autori Schieman i sur. (2021) smatraju da promjene vezane za posao, kao što su nemogućnost uspostavljanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života, također, mogu dovesti do pojave konflikata. Sukob na nivou zadataka povezan je sa konfliktima između dvoje ili više zaposlenih u nekoj organizaciji a radi se o različitoj percepciji cilja ili određenog zadatka kojeg treba izvršiti. Takvi konflikti obično nastaju zbog suprotstavljanja ili razlika u idejama, mišljenjima i stavovima zaposlenika unutar grupe, a ponekad se konflikti odnose na raspodjelu materijala, politike i procedure. Dakle, razlika u percepciji i razumijevanju pojedinih informacija ili činjenica dio su konflikta zadatka (Paresashvili i sur., 2021).

U septembru 2020. na web stranici SHRM - Society for Human Resource Management objavljen je članak autora Nagele - Piazza o rješavanju konflikta među zaposlenicima uzrokovanih pandemijom COVID-19. Nagele - Piazza govori o konfliktima koji su nastali nakon vraćanja na radna mjesta. S obzirom da, prema autoru, zaposlenici imaju različite percepcije pandemije i njenih posljedica, neki su uplašeni i strogo poštuju sva pravila i ljute se kada vide da se neko pored njih ne ponaša tako, te zbog toga dolazi do pojave konflikta (Paresashvili i sur., 2021). Prema ovim autorima konflikti povezani s COVID-19 vjerovatno će nastati iz dva uzroka: zaposlenici ne slijede nove smjernice ili poslodavci ne reagiraju dovoljno brzo na zabrinutost zaposlenika. Oba uzroka se mogu riješiti izradom strategije koja je usmjerena na stvaranje i održavanje dobrih poslovnih odnosa na radnom mjestu (Zurchhub, 2020; prema Mihaylova, 2021).

5.3 Posljedice konflikata na organizacije

Postoje najmanje tri posljedice konflikata koje mogu uticati na organizaciju. Konflikt može dovesti do toga da zaposlenici mogu patiti od emocionalne krize, a to može dovesti do niže produktivnosti i zadovoljstva. S druge strane, konflikt može povećati kreativnost u rješenjima ili uzrokovati podsticanje saradnje između zaposlenika uključenih u konflikt (Avsajanishvili, 2022). Boljim razumijevanjem onoga što bi moglo uzrokovati konflikt, upozoravajućim znakovima agresije i prakticiranjem tehnika samoupravljanja, zaposlenici se mogu osjećati bolje i biti spremniji za siguran kontakt s drugima

(Nadjafova i sur., 2021). Prema nekim autorima, određena razina stresa doista može poboljšati konkurenciju i proizvodnju u organizaciji, dok pretjerana razina stresa (npr. zbog pandemije) može negativno uticati na organizaciju. U isto vrijeme, ekonomska kriza i manja potražnja radne snage zbog pandemije može uticati na strukturu naknada zaposlenicima. Zbog promjene u strukturi naknada, zaposlenici mogu pružati više otpora i pokazivati druga negativna ponašanja koja dodatno mogu narušiti organizaciju.

Prema Chowdhury (2020), izvjesno je da su se zbog pandemije COVID-19 na radnom mjestu pojavile dvije istaknute vrste konflikata. Prvo, kako bi pokazali bolji relativni učinak u usporedbi s kolegama, neki zaposlenici mogu pribjeći *sabotiranju* svojih kolega, umjesto da se koncentriraju na vlastite dužnosti. Sabotaža se odnosi na različite oblike štetnih djela na radnom mjestu, kao što su namjerno skrivanje ključnih informacija od kolega, namjerno iskrivljavanje tuđeg rada, širenje zlonamjernih glasina i slično. Ova vrsta konflikta ima za cilj naštetiti konkurentima radi vlastite koristi zaposlenika. Prema ovom autoru, do sabotaže može doći iz različitih razloga. Chowdhury (2020) smatra da će zbog pandemije COVID-19 i povezane ekonomske recesije, svaki bonus, unaprjeđenje i relativno priznanje, pojedini zaposlenici, razumljivo, mnogo više vrednovati – što ih može potaknuti da se odluče na sabotažne radnje. On ističe da osjećaj prema gubitku naknade kod zaposlenika povećava konflikt među zaposlenicima. S druge strane, prema istom autoru, zaposlenici mogu biti skloni učestvovati u 'odmazdi zaposlenika' prema poslodavcu ili menadžmentu, ulažući manje truda u izvršavanje radnih obaveza, pri čemu nanose štetu ugledu organizacije. Čin odmazde zaposlenika proizilazi iz emocionalne pozadine od jednostavnih beneficija povezanih s karijerom. Zaposlenici se upuštaju u takvo konfliktno ponašanje kada smatraju da se prema njima postupa neprikladno ili nepravedno. Prema autorima Chowdhury, Esteve González i Mukherjee (2020) praktičan ishod pandemije je povećan gubitak posla i moguća smanjenja radnih naknada za zaposlenike (plaća). Prema ovim autorima, pandemija je mogla izazvati odmazdu zaposlenika koja se može ispoljiti na mnogo različitih načina.

Autori su predvidjeli da pandemija COVID-19 može imati dugoročne posljedice na raznolikost i afirmativnu akciju putem sabotažnog ponašanja. U organizacijama u kojima

se radi u timskom okruženju i gdje su timski uspjeh i prednosti za sve članove tima važni, postoji veća mogućnost sukoba. Takav rad zahtijeva koordinaciju, saradnju i dodatne napore od svih članova tima. Stres i kognitivno opterećenje uzrokovani pandemijom COVID-19 mogu dovesti do nedostatka koordinacije i smanjenog doprinosa pojedinaca (Chowdhury i sur., 2020).

6 UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U RADNIM ORGANIZACIJAMA

Upravljanje konfliktima pitanje je od velike važnosti za organizacije, ali je poprimilo nove dimenzije u kontekstu globalne zdravstvene, socijalne i ekonomske krize uzrokovane pandemijom COVID-19. Kako bi prilagodile svoje prakse upravljanja sukobima novoj stvarnosti, organizacije moraju biti svjesne učinaka globalne krize na razinu konflikta (Paresashvili i sur., 2021).

S obzirom da je pandemija COVID-19 promijenila radno okruženje i organizacijske procese a, samim tim, i živote ljudi, važno je usmjeriti se na analizu i promjenu pristupa vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima. Postoje različiti načini upravljanja konfliktima, neki od njih su usmjereni na međuljudske odnose, a drugi su usmjereni na temeljne promjene unutar organizacije. Rješavanje konflikata na produktivan način je najbolji način za rješavanje konflikata organizacije. Ključ za produktivno rješavanje konflikata je uspješna komunikacija. Međutim, produktivno rješavanje konflikata zavisi o različitim faktorima, kao što su: povezanost osobe sa problemom koji prouzrokuje konflikt, da li postoji emocionalna uključenost osobe u konflikt i količina energije koja osobu motivira za rješavanje konflikta (Campen, 2021; prema Avsajanishvili 2022).

Prema Martić i Kuran (2018), rješavanje konflikata je u praksi često vrlo složeno i teško. Ne postoje, naime, jednoobrazni obrasci za njihovo rješavanje. Čak i dva vrlo slična konflikta ne mogu se riješiti na isti način i istim sredstvima. Kako upravljati i kako rješavati sukobe vitalne su teme u procesu istraživanja organizacijskog ponašanja. Svrha upravljanja organizacijskim konfliktima je smanjiti negativne posljedice konflikta, kako na individualnoj tako i na organizacijskoj razini. Rješavanje konflikata je u praksi često vrlo složeno i teško. Svaki je konflikt specifičan na svoj način, prvenstveno, jer je nastao pod posebnim uvjetima koji su karakteristični za svaku grupu i situaciju (Martić Kuran, 2018; prema Avsajanishvili 2022).

Postoje dvije glavne strategije upravljanja konfliktima, a one su prevencija konflikta i rezolucija ili rješavanje konflikta. Strukturna prevencija fokusirana je na dugoročne mjere koje se bave osnovnim uzrocima potencijalnog sukoba, zajedno s potencijalno

eskalirajućim i pokretačkim faktorima (Swanstrom i Weissmann, 2005). Direktna prevencija konflikta odnosi se na mjere koje su usmjerene na sprječavanje kratkoročnog, često neposrednog i eskaliranog konflikta.

6.1 Strategije za preveniranje konflikata u hibridnom radnom modelu

Koncept hibridnog modela rada širom svijeta prolazi još jednu industrijsku revoluciju. U biti, s nevjerovatnom brzinom rasta koju tehnologija poprima u posljednjih deset godina, postaje očito da će se promijeniti ono što je svijet do sada smatrao radnim okruženjem. Uspješna komunikacija zavisi o tome koliko uspješno govornici prepoznaju važnu ulogu koju primatelji informacija imaju u stvaranju međusobnog razumijevanja na kojem se gradi uspješan timski rad i izvršavanje zadataka. Prema Thorne (2020), aktivna uključenost menadžmenta može spriječiti kolaps slabih komunikacijskih veza, pridajući posebnu važnost uključivanju zaposlenika koji rade od kuće. Jedna od najvažnijih strategija za prevenciju konflikata u hibridnom modelu rada je *uspostavljanje jasnih komunikacijskih protokola*. To može uključivati upute o tome kada i kako komunicirati, koje komunikacijske kanale koristiti i kako osigurati da su sve strane uključene u komunikaciju. Jasna komunikacija može spriječiti nesporazume i osigurati da se svi zaposlenici osjećaju saslušanima i cijenjenima.

U vrijeme krize mijenja se cijeli sistem normi i vrijednosti – stil vođenja treba prilagoditi komunikacijskim i organizacijskim promjenama koje neminovno slijede. Promjena u komunikaciji i organizacijska promjena dva su povezana procesa jer je promjena u organizaciji zavisna o sposobnosti promjene komunikacijskog stila pojedinca. Promjena u organizaciji nakon koje nema promjene u komunikaciji dugoročno može proizvesti negativan uticaj i budućnost te organizacije može biti ugrožena. Da bi organizacija imala učinkovitu promjenu, potrebna je jasna definicija promjene; naprimjer: prateći trenutnu situaciju, kada je potrebna promjena tokom krize uzrokovane pandemijom, cilj organizacije trebao bi biti promjena komunikacije na manje interaktivni tip licem u lice, a više na indirektan kontakt putem digitalnih medija. Promjene pod uticajem okoline lahko se podnose i prihvataju ako su komunikacijski i organizacijski procesi usklađeni.

Korištenje raznolikog broja kanala povećava mogućnost ispravnog informiranja zaposlenika a time i bolju komunikaciju, te sprječava stvaranje budućih konflikata. Prema Ghislieri, Molino, Dolce, Sanseverino i Presutti (2021), fokus organizacija mora biti razmišljanje unaprijed, temeljeno na pretpostavci da veliki izazov s kojim se zaposlenici suočavaju nije pojedinačni, abnormalni događaj, već predstavlja novu stvarnost koja nudi nove mogućnosti koje će organizacijski stručnjaci i praktičari jednako istraživati. Jasno je da menadžment treba imati relevantna znanja i iskustvo u rješavanju organizacijskih konflikata, kao i odgovarajuće komunikacijske vještine. Jasno je da je glavni uzrok konflikata i prije pandemije i tokom pandemije nedostatak komunikacije. Posebnu pažnju treba usmjeriti na emocionalno stanje i konflikte uloga zaposlenika koji rade na daljinu. Prema Tan, Wei, Huang i Ng (2000), tehnologija može unaprijediti komunikaciju putem medija koji podržavaju učinkovitiji dijalog i osiguravaju mehanizme vremenske koordinacije i time omogućavaju članovima tima da učinkovitije upravljaju konfliktima. Autori, Bell i Kozlowski (2002) predlažu da se češće obavljaju sastanci licem u lice kako bi se uspostavili jači društveni odnosi među zaposlenicima, koji su, obično, odvojeni jedni od drugih. Kao metoda za unaprjeđenje hibridne komunikacije, menadžmentu se savjetuje korištenje različitih digitalnih platformi kako bi ostvarili što uspješniju saradnju i komunikaciju kod zaposlenika koji rade na daljinu (LaPorta, 2021). Razrađujući najbolje prakse za hibridnu komunikaciju, lideri se moraju obavezati na korištenje više kanala komunikacije ili mogućnosti tehnologije, kako bi ostvarili što uspješniju saradnju i komunikaciju u radnom modelu rada na daljinu, pri čemu bi zaposlenike poticali na razumijevanje važnosti komunikacije (Mitchell i Estes Brewer, 2021). Kako bi to ostvarili, lideri mogu uspostaviti različite modele odgovaranja na svakodnevna pitanja zaposlenika te, na taj način, omogućiti davanje povratnih informacija zaposlenicima.

Prema Cousins i sur. (2007), postoje dva opća pristupa za rješavanje izazova s kojima se suočavaju zaposlenici koji koriste hibridni model rada. Prvo, odgovarajuća informacijska tehnologija se predlaže kao most koji omogućuje zaposlenicima da djeluju preko vremenskih, daljinskih, kulturnih i drugih potencijalnih razlika. Drugo, predlažu se češći sastanci licem u lice zbog uspostavljanja jačeg društvenog odnosa među zaposlenicima, koji su, obično, razdvojeni jedni od drugih (Bell i Kozlowski, 2002). Tako, naprimjer,

autori Suchan i Hayak (2001) su proučavali uspješan virtualni tim koji je pokrenut sastankom licem u lice, nakon kojeg su se obavljale vježbe izgradnje tima. Timski uspjeh pripisan je povjerenju uspostavljenom na početnom sastanku licem u lice, timskim nagradama i kulturi otvorene komunikacije. Ojačane relacijske veze, također, povezane su s učinkovitijom razmjenom informacija i boljom izvedbom zadataka. Kako bi se osigurala efikasna komunikacija, potrebno je da organizacije razviju različite strategije za hibridni način rada. Prije svega, organizacije moraju uzeti u obzir sinhronu i asinhronu komunikaciju kada nastoje da razviju komunikacijsku strategiju. Ukoliko organizacije dobro poznaju hibridne načine komunikacije, time, u velikoj mjeri, mogu uticati i na efikasnost komunikacije. Saradnja sa zaposlenicima i ispitivanje njihovih preferiranih načina komunikacije, mogu odrediti efikasnu komunikacijsku strategiju. U cilju uspostavljanja efikasne komunikacije, organizacije mogu smanjiti broj platformi i integrirati ih tako da zaposlenici lakše mogu pristupiti tim platformama i jednostavno i lahko dolaziti do odgovarajućih informacija. Također, organizacije mogu implementirati i kombinirati različite modele rada na osnovu potreba zaposlenika i dokazanih efikasnih radnih praksi.

Na kraju treba napomenuti da je važno rano rješavanje konflikata koji imaju tendenciju eskalacije. Edukacija i poticanje zaposlenika na otvorenu komunikaciju može pomoći u sprječavanju nastanka konflikata. Navedene strategije mogu pomoći radnim organizacijama u stvaranju pozitivnog i produktivnog radnog okruženja koje podstiče saradnju, poštovanje, te minimalizira konflikte.

6.2 Strategije za rješavanje konflikta u hibridnom radnom modelu

S obzirom da je pojava pandemije COVID-19 učinila rad od kuće novim načinom rada za milione zaposlenika u EU-u, ali i širom svijeta, mnogi zaposlenici i poslodavci morali su po prvi put, iznenada, preći na rad na daljinu bez ikakve pripreme (Galanti i sur., 2021; prema Avsajanishvili 2022). Naravno, to je uticalo i na upravljanje ljudskim resursima i postavilo ga pred potpuno nove izazove i prilike. Možda jedan od najznačajnijih izazova menadžmenta koji proizilazi iz pandemije COVID-19 uključuje prilagodbu novih i sadašnjih zaposlenika drastično izmijenjenim radnim uvjetima, kao što je prelazak na

radna okruženja na daljinu ili implementacija novih politika i procedura na radnom mjestu koje uključuju ograničavanje ljudskog kontakta (Carnevale i Hatak 2020). Tokom velikih i iznenadnih promjena, kao što je pandemija COVID-19, menadžment mora pružati podršku i podučavati svoje zaposlenike kako bi ih održali motiviranim, jer da bi promjena bila učinkovita potrebne su samo niske razine otpora od zaposlenika. To znači da što je veća razina otpora kod zaposlenika, to će organizaciji biti teže prilagoditi se ili provesti promjenu. A kada se promjena dogodi, treba se zajedno s ciljevima pravovremeno i jasno prenijeti zaposlenicima, uz navođenje razloga i ciljeva kojima promjena teži.

Upravljanje konfliktom od velike je važnosti za organizaciju – ne gušenje bilo kakvog konflikta, već efektivno vođenje konflikata, pri čemu organizacije adekvatnim upravljanjem i rješavanjem konflikta mogu osigurati pozitivne efekte unutar organizacije. Iskustva stečena za vrijeme pandemije COVID-19 su pokazala da učinkovito vođeni konflikti mogu pomoći u prepoznavanju prethodno neotkrivenih problema i stavova. Također mogu pomoći u razjašnjenju nesigurnosti i poboljšanju ukupne saradnje. Loše vođeni konflikti mogu stvoriti ogroman broj daljnjih neriješenih pitanja, frustracija i ogorčenja zaposlenika. To može rezultirati kasnijim i često eskaliranim konfliktima (Zikmann, 1992; prema Avsajanishvili, 2022). Kada se zaposlenici nađu u konfliktnim situacijama iste pokušavaju riješiti na različite načine. Najčešće primjenjivane strategije rješavanja konflikata jesu: izbjegavanje, popuštanje, nametanje, kompromis i saradnja (Edafejirhaye i Alao, 2019).

Izbjegavanje konflikta je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta i obilježava ga mala briga za vlastite interese i za interese druge strane (Rijavec i Miljković, 2002). Popuštanje je prilagođavanje interesima druge osobe. Jedna strana u konfliktu popušta i omogućuje dominaciju drugoj strani, na način da pomirljivo prelazi preko razlika među njima kako bi se održao površan sklad. Kompromis je traženje srednjeg rješenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo, odnosno pristup u kojem sukobljene strane pregovaraju i onda svaka popusti u svojim stavovima kako bi se konflikt razriješio. Saradnja predstavlja otvoreno i direktno suočavanje s konfliktom i najdjelotvorniji je

način upravljanja konfliktom, pri kojem se nastoje zadovoljiti obje strane u konfliktu, na način da se analiziraju razlike između sukobljenih strana, odnosno da se pronađu rješenja problema kojim će obje strane biti na dobitku (Rijavec i Miljković, 2002). Kada se govori o konfliktima nastalim zbog neravnoteže između poslovnih i privatnih uloga, rezultati istraživanja su pokazali da postavljanjem jasnih, realnih očekivanja u pogledu rezultata koje treba postići, zaposlenici bolje organiziraju vlastito vrijeme i bolje obavljaju radne zadatke. Na taj način usklađuju svoje radne obaveze sa privatnim i porodičnim odgovornostima (International Labour Organization, 2020). Uspješno razriješeni konflikti smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakšim njihovo rješavanje u budućnosti. Nerazriješeni konflikti izazivaju emocionalnu neugodu i mogu eskalirati u destruktivne lične konflikte.

S obzirom na iskustva stečena u pandemiji COVID-19, upravljanje konfliktima u hibridnom modelu rada zahtijeva drugačiji pristup u usporedbi s tradicionalnim načinom rada. Kada se radi o rješavanju konflikta u hibridnom radnom okruženju, strategije mogu biti različite u zavisnosti o prirodi konflikta i ljudskim interakcijama koje su uzrokovale konflikt. Strategije uključuju *posredovanje, arbitražu, pregovaranje, edukaciju zaposlenika i stvaranje politike rješavanja konflikata* (Igben, 2009). Posredovanje uključuje korištenje neutralne treće strane za pomoć u rješavanju konflikta između zaposlenika (Adams, 2016). Osobe koje su u ulozi treće strane su educirane kako bi olakšale komunikaciju između sukobljenih strana i pomogle im pronaći obostrano prihvatljivo rješenje. Medijacija je dobrovoljan proces i obje strane moraju pristati sudjelovati (Adams, 2016). Medijacija se može provoditi licem u lice ili virtualno. Virtualna medijacija postaje sve popularnija zbog prirode hibridnih modela rada. Medijacija je učinkovita strategija za rješavanje konflikata u hibridnom modelu rada. Uspostavljanjem jasnih procesa za pokretanje i upravljanje postupkom medijacije, osiguravanjem povjerljivosti i prepoznavanjem ograničenja medijacije, zaposlenici mogu koristiti ovu strategiju za promicanje više saradničkih i produktivnijih radnih odnosa. (Adams, 2016). Arbitraža je formalniji postupak za rješavanje konflikata u hibridnom modelu rada. Uključuje korištenje treće strane koja sluša obje strane i donosi obavezujuću odluku. Arbitraža je strukturiranija i formalnija od medijacije (Hayford, 2018).

Pregovaranje uključuje okupljanje strana uključenih u konflikt kako bi pronašle obostrano prihvatljivo rješenje. Pregovaranje podrazumijeva raspravu o problemima, utvrđivanje zajedničkih područja i pronalaženje kompromisa. Pregovori zahtijevaju da obje strane budu spremne na kompromis i pronalaženje rješenja koje je prihvatljivo za obje strane. Edukacija zaposlenika podrazumijeva osposobljavanje zaposlenika za rješavanje konflikata. To može biti učinkovit način sprječavanja nastajanja konflikata i njihovog rješavanja. Obuka može pokriti različite teme, kao što su učinkovita komunikacija, aktivno slušanje, tehnike rješavanja konflikata i medijacija. Zaposlenici bi, također, trebali biti obučeni o kulturnoj osjetljivosti, budući da hibridni modeli rada često uključuje rad s ljudima iz različitih kultura. I na kraju, jedna od strategija je *stvaranje politike rješavanja konflikata* i smatra se da je ova strategija ključna u upravljanju konfliktima u hibridnom radnom modelu. Politika organizacije bi trebala navesti korake koje bi zaposlenici trebali preduzeti kada dođe do konflikta, koga kontaktirati i postupak rješavanja sukoba. Politika organizacije, također, treba naglasiti važnost poštovanja, povjerljivosti i profesionalizma u rješavanju konflikta.

6.3 Uloga menadžera u rješavanju konflikta

Menadžeri igraju ključnu ulogu u rješavanju konflikata unutar organizacije. Oni su odgovorni za prepoznavanje, upravljanje i rješavanje konflikata koji nastaju između zaposlenika, timova ili odjela. Prema autorima Rijavec i Miljković (2002), menadžeri bi trebali koristiti prvo indirektnu tehniku koje se odnose na smanjivanje kontakata između sukobljenih strana, te apeliranje na zajedničke ciljeve, zatim direktnu tehniku rješavanja konflikata. Indirektnu tehniku se odnose na smanjivanje kontakata između strana u konfliktu, apeliranje na zajedničke ciljeve, a kao direktnu tehniku prenos odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu i reorganizacija. Prema ovim autorima, konflikt s vremenom popusti ukoliko se ljudi ne susreću puno, jer nemaju oko čega pregovarati i dogovarati se. Apeliranje na zajedničke ciljeve može usmjeriti pažnju potencijalno sukobljenih strana na nešto što i jedna i druga strana žele postići. Upravo na taj način sukobljene strane mogu zaboraviti nesuglasice i vidjeti šta sve mogu postići saradnjom umjesto da se stalno sukobljavaju. Ponekad je za rješenje konflikta potrebno prenijeti

odgovornost na višu razinu, odnosno višem menadžeru koji, obično, nije u direktnom dodiru sa sukobljenim stranama i njihovim poslom i koji ima ovlasti da promijeni stvari oko kojih je konflikt eskalirao. Ukoliko se unutar organizacije kontinuirano javljaju destruktivni konflikti, potrebno je sagledati razloge zbog kojih nastaju. Isti mogu biti uzrokovani uslijed *loše organizacijske strukture*, koja više ne odgovara zahtjevima posla, te je potrebno učiniti *reorganizaciju* (Rijavec i Miljković, 2002). Postoji mnogo uloga koje menadžeri imaju u rješavanju konflikata, međutim, u ovom radu bit će navedene samo neke od njih:

Prva uloga menadžera u rješavanju konflikata jeste *sposobnost identificiranja* potencijalnih konflikata. To uključuje svijest o različitim komunikacijskim stilovima i osobnostima njihovih zaposlenika, kao i prepoznavanje problema koji se mogu pojaviti zbog razlika u vrijednostima, ciljevima ili očekivanjima.

Druga uloga se odnosi na *razvijanje politike i procedura u konfliktnim situacijama*. Ukoliko menadžeri razvijaju politiku organizacije koja podstiče jasnu i otvorenu komunikaciju, poštovanje i uvažavanje, te poštenje unutar organizacije, jasno je da time uveliko utiču na nastanak i rješavanje konflikata (O'Rourke, 2019).

I na kraju, uloga menadžera u *posredovanju u konfliktima ili uloga medijatora*. U nekim slučajevima, menadžeri će morati djelovati kao medijatori kako bi riješili konflikte između zaposlenika ili timova. To uključuje zadržavanje neutralnosti i nepristrasnosti prilikom pomoći sukobljenim stranama, s ciljem pronalaska optimalnog rješenja ili kompromisa. Hutagalung, Purwanto i Prasetya (2020) tvrde da su savremeni stilovi vođenja fokusirani na načine uticanja i motiviranja zaposlenika kako bi se poboljšao uspjeh organizacije.

Prema istraživanju Talu, Nazarov i Vilanova (2020), lideri bi trebali prioritetizirati interese svojih zaposlenika iznad vlastitih interesa tokom pandemije, te pokazati *emocionalnu inteligenciju* i sposobnost saradnje s timovima. Al Saidi, Nur, Al-Mandhari, El Rabbat, Hafeez i Abubakar (2020), također ističu da u vremenima neizvjesnosti, poput pojave pandemije COVID-19, lideri moraju brzo reagirati i demonstrirati učinkovitu

komunikaciju. Povjerenje i usklađenost lidera su, prema istraživanju Bavel, Baicker, Boggio i sur. (2020) ključni faktori tokom pandemije COVID-19. Forster, Patlas i Lexa (2020) su primijetili da je u upravljanju krizama tokom pandemije COVID-19 saradnja lidera i zaposlenika ključna.

Konačno, uloga lidera u rješavanju konflikta tokom i nakon pandemije COVID-19 ima izuzetan značaj. Lideri trebaju imati sposobnost posredovanja, poticanja otvorene i transparentne komunikacije, demonstriranja emocionalne inteligencije i promoviranja saradnje među zaposlenicima. Njihova sposobnost prilagodbe i fleksibilnost u suočavanju s izazovima igraju ključnu ulogu u smirivanju napetosti, smanjenju netrpeljivosti i sprječavanju nastanka sukoba, kao i pronalaženju održivih rješenja. Kroz ove aktivnosti, lideri mogu uspješno rješavati konflikte i održavati produktivno radno okruženje, čak i u vremenima krize poput pandemije COVID-19.

7 ZAKLJUČAK

Pandemija COVID-19 je dovela do restrukturiranja tradicionalnih radnih okruženja od strane organizacija kako bi se omogućili fleksibilni radni uvjeti. Uvođenje komunikacije na daljinu zamijenilo je tradicionalnu komunikaciju licem u lice. Hibridni radni model, koji kombinira rad na daljinu i rad u prostorijama organizacije, postao je norma. Utjecaj pandemije COVID-19 na komunikaciju unutar radnih organizacija bio je značajan. U nastavku će biti izloženi neki od ključnih zaljučaka koji su proizašli iz ovog rada.

Uticao pandemije na komunikaciju u radnim organizacijama ogleda se na sljedeće načine: (1) povećana upotreba digitalne komunikacije - s radom na daljinu, digitalni alati poput e-pošte, razmjene tekstualnih poruka i videokonferencija postali su glavni način komunikacije unutar organizacija; (2) promjene u komunikacijskim normama - odgovor na e-poštu ili poruku može potrajati duže, a sastanci se često zakazuju izvan tradicionalnog radnog vremena kako bi se prilagodili vremenskim zonama zaposlenika koji rade na daljinu; (3) različite vremenske zone - zaposlenici mogu raditi u različitim vremenskim zonama, što može predstavljati izazov pri zakazivanju sastanaka i koordinaciji komunikacije; (4) izazovi u neverbalnoj komunikaciji putem digitalnih kanala - kod rada na daljinu teže je interpretirati neverbalne znakove poput govora tijela i izraza lica, što može dovesti do nesporazuma ili krivih tumačenja. Pandemija COVID-19 naglasila je važnost jasne i učinkovite komunikacije unutar radnih organizacija, bez obzira na to rade li zaposlenici na daljinu ili su prisutni u prostorijama. Hibridno radno okruženje donosi brojne prednosti za međuorganizacijsku komunikaciju, ali također nosi i izazove s kojima se treba suočiti.

Među ključnim prednostima komunikacije u hibridnom radnom okruženju ističu se fleksibilnost, veća dostupnost, smanjenje troškova i poboljšanje komunikacijskih sposobnosti. Međutim, uprkos prednostima, postoje i nedostaci komunikacije u hibridnom radnom okruženju. Najčešći nedostaci su ograničenja u komunikaciji. Zaposlenici koji rade na daljinu mogu se suočiti s preprekama u komunikaciji, poput ograničenog pristupa informacijama ili poteškoća u uspostavljanju kontakta sa svojim kolegama. To može rezultirati problemima u saradnji i donošenju odluka, kako među

zaposlenicima, tako i s menadžmentom. Izgradnja odnosa predstavlja izazov jer osjećaj pripadnosti grupi ili timu teže se razvija u hibridnom radnom okruženju. Tehnološke poteškoće također predstavljaju nedostatak koji može ometati učinkovitu komunikaciju. S obzirom na to da hibridni radni model koristi tehnološka rješenja, organizacije se često suočavaju s izazovima koji proizlaze iz nedostatka potrebne tehničke opreme, loše internetske veze i prekida tokom radnih sastanaka..

Kada je riječ o konfliktima vezanim uz COVID-19, istraživanja ukazuju na to da je način ispoljavanja konflikata počeo evoluirati već prije pandemije, uslijed procesa digitalizacije. S prelaskom većine poslovnog svijeta na digitalno okruženje, pojavili su se novi oblici komunikacije koji stvaraju prepreke i alibije za nerazumijevanje. Iako se priroda konflikta nije promijenila kao fenomen, način na koji se konflikt manifestira doživio je transformaciju zbog prelaska na hibridno radno okruženje. U hibridnom modelu rada pojavljuju se različite vrste konflikata vezanih za komunikaciju, poput konflikata koji nastaju zbog nesporazuma i nejasnih komunikacijskih kanala, otežane saradnje zbog fizičke udaljenosti, nemogućnosti uspostavljanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života te tehničkih problema, poput loše internetske veze ili nekompatibilnog softvera.

Pandemija je izazvala potrebu za prilagodbom procesa rješavanja konflikata u organizacijama. U hibridnom radnom okruženju, organizacije su morale primijeniti nove strategije za suočavanje s izazovima koji su proizašli iz pandemije COVID-19. Neke od tih strategija su: *uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala* (smjernice za korištenje e-pošte, razmjenu tekstualnih poruka i video konferencija, kao i pravila za odgovaranje na poruke i zakazivanje sastanaka), *poticanje otvorene komunikacije*, upotreba metoda *posredovanja i arbitraže*, *njegovanje kulture saradnje i timskog rada*, *osiguravanje zaposlenicima edukacije, treninga ili obuka* za rješavanje konflikata.

Na kraju, efikasno upravljanje konfliktima u hibridnom radnom okruženju zahtijeva primjenu kombinacije strategija koje obuhvataju transparentnu komunikaciju, saradnju i kontinuiranu edukaciju.

Organizacije bi trebale proaktivno djelovati u rješavanju konflikata i promoviranju pozitivnog radnog okruženja koje zadovoljava potrebe svih zaposlenika. U tu svrhu, politike organizacija trebaju sadržavati razvijene mehanizme za upravljanje konfliktnim situacijama kako bi se zaposlenici, suočeni s različitim kriznim situacijama, poput pandemije COVID-19, mogli suočiti s izazovima i održavati produktivnost na radnom mjestu.

8 LITERATURA

- Abioro, M. A., Odunlami, S. A., & Ekpudu, J. E. (2019). *Conflicts management strategies: A tool for industrial harmony*. *Izvestiya Journal of Varna University of Economics*, 63(1), 19-34. Preuzeto sa: https://econpapers.repec.org/article/vrnjournal/y_3a2019_3ai_3a1_3ap_3a19-34.htm
- Adams, S. (2016). *The role of mediation in resolving workplace conflicts: A qualitative study*. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(4), 293-308.
- Al Saidi, A. M. O., Nur, F. A., Al-Mandhari, A. S., El Rabbat, M., Hafeez, A., & Abubakar, A. (2020). *Decisive leadership is a necessity in the COVID-19 response*. *Lancet* (London, England), 396(10247), 295-298. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31493-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31493-8)
- Avsajanishvili, E. (2022). *Challenges of conflict management during the COVID pandemic*. *Innovative Economics and Management*, 9(2), 17-22. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.9.2.2022.17-22>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). *Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment*. *Sustainability*, 14(1), 294.
- Bailenson, J. N. (2021). *Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue*. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. (2021). *Why Working from Home Will Stick*. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w28731>

- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). *COVID-Induced Economic Uncertainty* (Working Paper No. 26983). National Bureau of Economic Research.
- Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., et al. (2020). *Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response*. *Nature Human Behaviour*, 4, 460-471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). *A typology of virtual teams: implications for effective leadership*. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bisen, V., & Priyā, R. (2009). *Business communication*. New Age International (P) Ltd.
- Bojadžiev, M. I., & Vaneva, M. (2021). *The impact of COVID-19 crisis on a company's internal communication*. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 239-256. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5>
- Bovée – Courtland, L., & Thill J. V. (2021). *Business communication today (15e [edition])*. Pearson.
- Brborović, H., & Mustajbegović, J. (2016). *Mogućnost prevencije prezentizma i apsentizma zdravstvenih djelatnika*. *Sigurnost*, 58, 137-144. <https://doi.org/10.31306/s.58.2.2>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management*. *Journal of business research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2021). *Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership*. *Sustainability*, 13(6), 3230. <http://dx.doi.org/10.3390/su13063230>
- Chon, M., Tam, L., & Kim, J. (2021). *Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of COVID-19 on negative megaphoning and turnover intention*. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0114>

- Chowdhury, S. (2020). *Conflict in the Time of (Post-) Corona: Some Assessments from Behavioral Economics*. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 26(3), 20200052. <https://doi.org/10.1515/peps-2020-0052>
- Chowdhury, S. M., Esteve-González, P., & Mukherjee, A. (2020). Heterogeneity, Leveling the Playing Field, and Affirmative Action in Contests. SSRN Working Paper No. 3655727. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3655727>
- Connley, C., Hess, A., & Liu, J. (2020). *13 ways the coronavirus pandemic could forever change the way we work*. Preuzeto sa CNBC website: <https://www.cnbc.com/2020/04/29/how-the-coronavirus-pandemic-will-impact-the-future-of-work.html>
- Cousins, K. C., Robey, D., & Zigurs, I. (2007). *Managing strategic contradictions in hybrid teams*. *European Journal of Information Systems*, 16, 460–478.
- Deutsch, M. (2014). *Cooperation, competition, and conflict*. In P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 3–28). Jossey-Bass.
- Diab-Bahman, R. and Al-Enzi, A. (2020), "The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 40 No. 9/10, pp. 909-927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Dobrijević, G. (2021). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum. ISBN 978-86-7912-757-0
- Dolot, A. (2020). *The influence of COVID-19 pandemic on remote work - an employee perspective*.
- Donelan, H. M., Kear, K. L., & Ramage, M. (2010). *Online communication and collaboration: A reader*. Routledge.
- Ecklebe, S., & Löffler, N. (2021). *A question of quality: Perceptions of internal communication during the Covid-19 pandemic in Germany*. *Journal of*

Communication Management, 25(3), 214-232. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0101>

Edafejirhaye, V., & Alao, A. (2019). *Public Relations Strategies for Conflict Management in Agape Gospel Mission Inc.* Open Access Library Journal, 6, 1-18. doi: 10.4236/oalib.1105727

Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). *The role of human resource management towards employees' retention during the COVID-19 pandemic in the medical supplies sector - Egypt.* Business and Management Studies, 6(2). <https://doi.org/10.11114/bms.v6i2.4899>

Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. New forms of employment series.* Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurostat. (2021). *Employed persons working from home as a percentage of total employment, by sex, age and professional status (%)*. Eurostat Database. Preuzeto sa: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp

Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A., Bailenson, J., & Hancock, J. (2021). *Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men.* Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3820035>

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). *Why teleworkers are more satisfied with their jobs than office-based workers: When less contact is beneficial.* Journal of Applied Communication Research, 38(4), 336-361.

Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). *Crisis Leadership During and Following COVID-19.* Canadian Association of Radiologists Journal = Journal l'Association canadienne des radiologistes, 71(4), 421-422. <https://doi.org/10.1177/0846537120926752>

Ghislieri, C., Molino, M., Dolce, V., Sanseverino, D., & Presutti, M. (2021). *Work-family conflict during the Covid-19 pandemic: Teleworking of administrative and*

- technical staff in healthcare. An Italian study. La Medicina del Lavoro*, 112(3), 229–240. <https://doi.org/10.23749/mdl.v112i3.11227>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Grzegorzcyk, M., Mariniello M., Nurski L., & Schraepen T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work*. Policy Contribution 14/2021, Bruegel.
- Handy, S., & Mokhtarian, P. (1996). *The future of telecommuting*. *Futures*, 28(3), 227-240.
- Hayford, J. (2018). *The advantages and disadvantages of arbitration*. *Wisconsin Lawyer*, 91(11), 16-19.
- Hjerto, K. B., & Kuvaas, B. (2017). *Burning hearts in conflict: New perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship*. *International Journal of Conflict Management*, 28, 50-73. <https://doi.org/10.1108/ijcma-02-2016-0009>
- Hutagalung, L., Purwanto, A., & Prasetya, A. B. (2020). *The Five Leadership Style in Time of Pandemic Covid-19 throughout Industrial Revolution 4.0 as compared to Humane Leadership*. *International Journal of Social, Policy, and Law*, 1(1), 79-87. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.21>
- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson M. T. (2014). *Organizational behavior & management (10th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Johnson, L. C., Audrey, J., & Shaw, S. M. (2007). *Mr. Dithers comes to dinner: telework and the merging of women's work and home domains in Canada*. *Gender, Place, and Culture*, 14(2), 141-161.

- Johns, G. (2010). *Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*. Journal of Organizational Behavior, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., & Van Vugt, M. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action*. American Psychologist, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lee, E. K., Avgar, A. C., Park, W. W., & Choi, D. (2019). *The dual effects of task conflict on team creativity: Focusing on the role of team-focused transformational leadership*. International Journal of Conflict Management, 30(1), 132-154. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0025>
- Leenka, M. R. (2021). *Unique Hybrid Work model - The future of remote work*. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 18(7), 2687-2697. Preuzeto sa: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694>
- Leung, Y. F. (2010). *Conflict management and emotional intelligence* (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
- Levin Epstein, J. (2005). *Presenteeism and paid sick days*. Center for Law and Social Policy, Washington.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). *To work or not to work at home: An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking*. Journal of Managerial Psychology, 15(6), 560-586.
- Loeppke, R., Hymel, P. A., Lofland, J. H., Pizzi, L. T., Konicki, D. L., Anstadt, G. W., Baase, C., Fortuna, J., Scharf, T., & American College of Occupational and Environmental Medicine. (2003). *Health-related workplace productivity measurement: General and migraine-specific recommendations from the ACOEM*

- Expert Panel*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 45(4), 349–359. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000063619.37065.e2>
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). *Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College*. World Applied Sciences Journal, 19, 575-581.
- Madsen, S. R. (2003). *The effects of home-based teleworking on work-family conflict*. Human Resource Development Quarterly, 14(1), 35-58.
- Martić Kuran, L., & Jelić, P. (2018). *Poslovna komunikacija*. Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu. ISBN: 978-953-7504-13-7
- Mitchell, A., & Estes Brewer, P. (2021). *Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds*. Organizational Dynamics. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100866
- Mihaylova, I. (2021). *The impact of the COVID-19 pandemic on the incidence of conflicts in organizations: An employee perspective*. Knowledge - International Journal, 48(1), 165–171. <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/4697>
- Moon, C., & Stanworth, C. (1997). *Ethical issues of teleworking*. Business Ethics: A European Review, 30–34. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00046>
- Mullins, L. J., & Christy, G. (2016). *Management & organizational behavior (Eleventh edition)*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Nadjafova, Z., Paresashvili, N., Maiasuradze, T., & Nikvashvili, M. (2021). *Organizational conflict management during COVID-19*. 70th International Scientific Conference on Economic and Social Development - Baku, 25-26 June, 2021.
- Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). *Work-Family Conflict and Worker's Performance during COVID-19 Pandemic: What is the Role of Readiness to Change Mentality?* International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 3(4), 122-134.

- Organgefiery. (2020). *Leadership communications during COVID-19. A survey of US organizations*. Preuzeto sa: https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf
- O'Rourke, T. (2019). *The role of the manager in workplace conflict resolution: A literature review*. International Journal of Business and Social Science, 10(10), 34-44.
- Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L., & Koval, V. (2021). *Conflict management impact on employee productivity*. In SHS Web of Conferences (Vol. 111, p. 01010). EDP Sciences.
- Pirjol, F., & Radomir, L. L. (2016). *Internal Communication-Its Role and Performance in Developing the Strategy of an Organization*. Management and Economics Review, 1(1), 52-70.
- Price, D. (2021). *Managers, your employees are struggling – here's how to keep them happy*. Atlassian. Preuzeto sa: <https://www.atlassian.com/blog/leadership/return-on-action-report-2021-employee-expectations>
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. Transaction publishers.
- Rijavec, M., & Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: IEP, D2, Ekološki glasnik.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management: 2003 update (7th ed.)*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior (11th ed.)*. Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior (12th ed.)*. Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T., Hasham, E. S., & Gibbons, F. (2012). *Organizational behavior (Arab world)*. Pearson.

- Schieman, S., Bierman, A., Badawy, P., & Milkie, M. A. (2021). *Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic*. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7, 1–19. Preuzeto sa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2378023120982856>
- Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). *Employee health and presenteeism: A systematic review*. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 547-579.
- Skupnjak, D. (2020). *Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti*. *Varaždinski učitelj*, 3(3), 98-116. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/236779>
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?* JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2020/05, Joint Research Centre, European Commission.
- Spišić, L. (2021). *Poslovna komunikacija u specifičnom poslovnom okruženju*. Završni rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Suchan, J., & Hayak, G. (2001). *Die Kommunikationseigenschaften von globale Organisation*. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Press, Hawaii, 10p.
- Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2021). *The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic - induced organizational change*. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Swanström, N. L., & Weissmann, M. (2005). *Conflict, conflict prevention and conflict management and beyond: a conceptual exploration*.
- Talu, S., Nazarov, A., & Vilanova, P. (2020). *Challenges and competencies of leadership in Covid-19 pandemic*. 486, 518-524. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201105>.

- Tan, B. C. Y., Wei, K. K., Huang, W. H., & Ng, G. N. (2000). *A dialogue technique to enhance electronic communication in virtual teams*. IEEE Transactions on Professional Communication, 43(2), 153-165.
- Teevan, J., Hecht, B., & Jaffe, S. (2021). *The new future of work: research from microsoft on the impact of the pandemic on work practices (1st ed.)*. Microsoft. Preuzeto sa: <https://aka.ms/newfutureofwork>
- Terms Compared Staff (2021). *Traditional work spaces vs remote work*. Preuzeto sa: <https://www.termscompared.com/traditional-work-spaces-vs-remote-work/>
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). *Constructively managing conflicts in organizations*. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
- Tremblay, D. G., & Genin, É. (2007). *The demand for telework of IT self-employed workers*. The Journal of E-working, 1(2), 98-115.
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). *Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis*. Journal of Applied Psychology, 105(10), 1073–1087. <https://doi.org/10.1037/ap10000819>
- Wertz, J. (2020). *Effective ways to engage and connect with remote teams*. Forbes. Preuzeto sa: <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2020/11/30/effective-ways-to-engage-and-connect-with-remote-teams/?sh=347b128e1216>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). *The effects of remote work on collaboration among information workers*. Nature Human Behaviour, 6(1), 43-54.