

Univerzitet u Sarajevu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

PSIHOLOŠKA SIGURNOST NA RADNOM MJESTU U POST-COVID PERIODU

Završni rad

Ime i prezime studentice:

Anna Buljušmić

Mentor:

Prof. dr. Mirna Marković

Sarajevo, 2024.

University of Sarajevo
Faculty of Philosophy
Department of Psychology

**PSYCHOLOGICAL SAFETY AT THE WORKPLACE IN THE POST-COVID
PERIOD**

Final work

Ime i prezime studentice:

Amna Buljušmić

Mentor:

Prof. dr. Mirna Marković

Sarajevo, 2024.

PSIHOLOŠKA SIGURNOST NA RADNOM MJESTU U POST-COVID PERIODU

Amna Buljušmić

Sažetak:

Nakon što je globalna pandemija COVID-19 drastično promijenila način poslovanja, mnoge organizacije suočavaju se sa novim izazovima u osiguravanju dobrobiti svojih zaposlenika. Rad od kuće, izolacija, gubitak kontrole nad zadanom situacijom i neizvjesnost stvorili su psihološke posljedice koje utječu na produktivnost i angažman zaposlenika. U post-covid periodu, osiguravanje psihološke sigurnosti na radnom mjestu postaje ključno za očuvanje mentalnog zdravlja zaposlenih ali i uspješnost organizacija. Ovaj rad istražuje koncept psihološke sigurnosti i njenu važnost u kontekstu promijenjenog radnog okruženja. Razmatra se utjecaj pandemije na doživljaj sigurnosti kod zaposlenika te kako organizacije mogu prilagoditi svoje strategije i politike kako bi stvorile podržavajuću okolinu. U fokusu su i intervencije koje mogu pomoći u jačanju psihološke otpornosti i poboljšanju komunikacije među zaposlenicima i menadžmentom kompanije. Cilj ovog teorijskog rada jeste dati jasniju sliku o važnosti psihološke sigurnosti na radnom mjestu u post-covid periodu te predstaviti smjernice i prakse koje organizacijama mogu pomoći u očuvanju mentalnog zdravlja i zadovoljstva zaposlenika, uz očekivanje veće razine produktivnosti i uspješnosti u novom poslovnom okruženju.

Ključne riječi: *psihološka sigurnost, post-covid period, dobrobit zaposlenika, mentalno zdravlje, rad od kuće, angažman zaposlenika, produktivnost, komunikacija, psihologija, rukovođenje*

PSYCHOLOGICAL SAFETY AT THE WORKPLACE IN THE POST-COVID PERIOD

Anna Buljušmić

Abstract:

After the global COVID-19 pandemic drastically changed the way businesses operate, many organizations are facing new challenges in ensuring the well-being of their employees. Remote work, isolation, loss of control over the given situation, and uncertainty have created psychological consequences that affect the productivity and engagement of workers. In the post-COVID period, ensuring psychological safety in the workplace becomes crucial for preserving mental health and organizational success. This paper explores the concept of psychological safety and its importance in the context of the modified work environment. It considers the impact of the pandemic on employees' sense of security and how organizations can adapt their strategies and policies to create a supportive environment. The focus is also on interventions that can help strengthen psychological resilience and improve communication between employees and management. This theoretical work aims to provide a clearer picture of the importance of psychological safety in the workplace in the post-COVID era and to present guidelines and practices that can help organizations preserve employee mental health and satisfaction, with the expectation of higher levels of productivity and success in the new business environment.

Keywords: *psychological safety, post-COVID period, employee well-being, mental health, remote work, employee engagement, productivity, communication, psychology, management*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. PSIHOLOŠKA SIGURNOST U RADNOM OKRUŽENJU	3
2.1. <i>Definicija i ključni elementi</i>	4
2.2. <i>Važnost psihološke sigurnosti</i>	6
2.3. <i>Nedostatak psihološke sigurnosti: uzroci i posljedice</i>	8
2.4. <i>Psihološka sigurnost u kontekstu psihološkog ugovora</i>	9
3. COVID-19 I NJEGOV UTJECAJ NA RADNO OKRUŽENJE	11
3.1. <i>Učinci pandemije COVID-19 na radno okruženje</i>	12
3.2. <i>Povećana potreba za psihološkom sigurnošću</i>	14
4. POSLJEDICE NEADEKVATNIH ORGANIZACIJSKIH STRATEGIJA	16
4.1. <i>Utjecaj psihološke sigurnosti na dobrobit i učinak zaposlenika</i>	18
4.2. <i>Organizacijska kultura i klima</i>	19
5. STILOVI RUKOVOĐENJA I PSIHOLOŠKA SIGURNOST	23
5.1. <i>Transformacijski stil rukovođenja</i>	24
5.2. <i>Transakcijski stil rukovođenja</i>	27
5.3. <i>Laissez-faire stil rukovođenja</i>	28
5.4. <i>Demokratski stil rukovođenja</i>	29
5.5. <i>Ranjivo liderstvo</i>	31
6. STRATEGIJE ZA PROMICANJE PSIHOLOŠKE SIGURNOSTI	33
6.1. <i>Promicanje otvorene komunikacije i prihvaćanja povratnih informacija</i>	35
6.2. <i>Programi podrške i osnaživanja zaposlenika</i>	36
6.3. <i>Inicijative za obuku i razvoj članova organizacije</i>	38
7. ZAKLJUČAK	40
LITERATURA	42

1. UVOD

U današnjem ubrzanom okruženju, radne organizacije se sve češće suočavaju sa potrebom za uvođenjem promjena kako bi prevladale svakodnevne izazove i unaprijedile svoje poslovanje. Pravilna organizacija rada jedan je od ključnih elemenata prilagodbe tržišnim promjenama i temelj poboljšanja poduzeća. Osim kontinuiranih takmičenja kada je riječ o tržištu rada, pandemija COVID-19 i njeni učinci doveli su i do naročitih promjena u radnom okruženju, postavljajući nove izazove i zahtjeve pred organizacije i njihove zaposlenike.

Stvaranje radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju sigurnima da govore, preuzimaju rizike i dijele svoje ideje sa kolegama ali i rukovodiocima kompanije, vrlo je važno za organizacijski uspjeh. Psihološka sigurnost, koncept koji je posljednjih godina dobio značajnu pozornost, a naročito u post-covid periodu, igra ključnu ulogu u poticanju pozitivnog radnog okruženja koje promiče suradnju, inovacije i dobrobit zaposlenika. Psihološka sigurnost, koncept koji je prva uvela Amy Edmondson 1999., odnosi se na mjeru u kojoj se zaposlenici osjećaju sigurnima da preuzimaju interpersonalne rizike (rizik od osude i odbacivanja od kolega), govore i izražavaju svoje misli i ideje bez straha od negativnih posljedica (Edmondson, 1999).

Nalazi brojnih studija naglašavaju važnost psihološke sigurnosti u omogućavanju visokog učinka svojih timova, promicanju inovacija i poboljšanju dobrobiti zaposlenika. Primjerice, studija Edmondsonove (1999) o psihološkoj sigurnosti i učenju u timovima u radnom okruženju, pokazala je da kada se pojedinci osjećaju psihološki sigurno, vjerojatnije je da će dijeliti informacije, postavljati pitanja i priznati pogreške, što dovodi do poboljšanja performansa tima i učenja kod zaposlenika.

Važnost psihološke sigurnosti se dakle, ogleda u postizanju pozitivnih rezultata unutar organizacije, poput povećane razine kreativnosti zaposlenika, njihovog angažmana, zadovoljstva poslom i ukupnog timskog učinka (Newman i sur., 2017). Ipak, psihološka sigurnost ne samo da poboljšava individualnu i timsku izvedbu, već također potiče dijeljenje znanja, preuzimanje rizika i učenje iz neuspjeha (Frazier i sur., 2017). Samim time organizacije koje njeguju psihološki sigurno okruženje imaju tendenciju iskusiti višu razinu predanosti zaposlenika, kreativnosti i inovativnosti.

Kako koračamo naprijed u doba obilježeno sve većom složenošću, kao što je post-covid period, važnost psihološke sigurnosti postaje još presudnija. U periodu pandemije, naročito je postao

aktualan rad na daljinu, virtualna suradnja ali uz to i povećana razina neizvjesnosti. Rad na daljinu, koji se zadržao i u postpandemijskom periodu, iako nudi fleksibilnost, također može otežavati komunikaciju između zaposlenika i stvoriti osjećaj izoliranosti. Ovakve okolnosti zahtijevaju veći naglasak na psihološku sigurnost kao sredstvo za održavanje veze, povjerenja i dobrobiti unutar udaljenih timova.

Studija Sutherlanda (2017) o organizacijskoj kulturi i dobrobiti zaposlenika naglašava ulogu psihološke sigurnosti u poticanju pozitivnog radnog okruženja i poboljšanju dobrobiti zaposlenika. Njihova otkrića osnažuju potrebu da organizacije daju prioritet psihološkoj sigurnosti kada su suočene sa promjenjivom radnom dinamikom usljed prepreka koje postavljaju izazovna vremena.

Nadalje, pandemija je povećala potrebu organizacija za brzom prilagodbom, uvođenjem inovacija i prihvaćanjem promjena. Psihološka sigurnost igra ključnu ulogu u stvaranju radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno preuzimajući rizike, predlažući nove ideje i eksperimentirajući sa novim pristupima. Kada se zaposlenici osjećaju sigurno, veća je vjerojatnost da će isti izraziti svoje mišljenje, dijeliti ideje te samim time pridonijeti organizacijskom učenju i prilagodljivosti (Newman i sur., 2017).

Na osnovu pregleda dosadašnjih rezultata empirijskih istraživanja i teorijskih razmatranja, u radu će se nastojati odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Šta predstavlja psihološku sigurnost na radnom mjestu?
2. Da li je i na koji način pandemija COVID-19 utjecala na povećanu potrebu zaposlenika za psihološkom sigurnošću?
3. Koje su posljedice neadekvatnih organizacijskih strategija upravljanja ljudskim potencijalima u kontekstu uspostavljanja i održavanja psihološke sigurnosti na radnom mjestu?
4. Na koji način različiti stilovi rukovođenja utječu na psihološku sigurnost zaposlenika?
5. Koje su to potencijalne strategije koje organizacije mogu primjenjivati s ciljem održavanja psihološke sigurnosti u postpandemijskom periodu?

2. PSIHOLOŠKA SIGURNOST U RADNOM OKRUŽENJU

Posljednjih godina, koncept psihološke sigurnosti na radnom mjestu privukao je značajnu pozornost istraživača, praktičara kao i voditelja organizacija. Kao bitna komponenta zdravog radnog okruženja, psihološka sigurnost obuhvaća uvjerenje da se može preuzeti međuljudski rizik, kao što je progovaranje, bez straha od negativnih posljedica. Ovaj temeljni koncept je predstavila profesorica Harvardske poslovne škole, Amy Edmondson kasnih 1990-ih, koja je definirala psihološku sigurnost kao "zajedničko uvjerenje članova tima da je tim siguran za interpersonalno preuzimanje rizika" (Edmondson, 1999). Njen pionirski rad, ne samo da je skrenuo pozornost na važnost psihološke sigurnosti, već je također postavio temelje za kasnija istraživanja na tom području.

Psihološka sigurnost ukorijenjena je u teorijama socijalne psihologije povjerenja, pripadnosti i grupne dinamike. Naglašava ključnu ulogu povjerenja i otvorene komunikacije u poticanju pozitivnog radnog okruženja u kojem se pojedinci osjećaju cijenjenima, poštovanima i ovlaštenima da doprinesu svojim najboljim radom (Kahn, 1990). Prema Kahnovom temeljnom radu o angažmanu zaposlenika, psihološka sigurnost predstavlja jedan od ključnih psiholoških uvjeta koji utječu na razinu angažmana i predanosti pojedinaca svom poslu i organizaciji. Kada se zaposlenici osjećaju psihološki sigurno, veća je vjerojatnost da će se uključiti u ponašanja koja doprinose organizacijskoj učinkovitosti, kao što je dijeljenje ideja, davanje povratnih informacija i suradnja sa svojim kolegama (Detert & Edmondson, 2011).

Nadalje, istraživanja su dosljedno pokazalo važnost psihološke sigurnosti za organizacijske rezultate kao što su inovativnost, kreativnost i učinak. Studije Carmeli i Gittell (2009) pokazale su da visokokvalitetni odnosi i psihološka sigurnost olakšavaju učenje iz neuspjeha i promiču inovacije unutar radnih organizacija. Slično tome, Kozlowski i Bell (2003) ističu ulogu psihološke sigurnosti u poboljšanju učinkovitosti i kohezije tima. Oni tvrde da su timovi koje karakterizira klima psihološke sigurnosti bolje opremljeni za snalaženje u izazovima, prilagodbu promjenama i postizanje svojih ciljeva.

Psihološka sigurnost nije ključna samo za rezultate na razini pojedinca i tima, već i za uspjeh organizacije u cjelosti. U složenom poslovnom okruženju koje se brzo mijenja, organizacije moraju njegovati kulture koje podržavaju preuzimanje rizika, eksperimentiranje i učenje. Psihološka sigurnost služi kao temelj na kojem se grade takve kulture, omogućujući organizacijama da se prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima, prihvate inovacije i napreduju u

uvjetima neizvjesnosti (Edmondson, 2018).

Psihološka sigurnost povezana je sa različitim pozitivnim organizacijskim ishodima, uključujući *zadržavanje zaposlenika, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji* (Newman i sur., 2017). Kada se zaposlenici osjećaju psihološki sigurno, vjerojatnije je da će ostati u svojim organizacijama, angažirati se u dodatnim naporima i premašiti očekivanja vezana uz svoj posao (Morrison, 2011). To zauzvrat dovodi do povećane produktivnosti, smanjenih troškova ponovnog zapošljavanja i poboljšanog organizacijskog učinka (Carmeli & Gittell, 2009).

2.1. Definicija i ključni elementi

Psihološka sigurnost na radnom mjestu višedimenzionalan je koncept koji obuhvaća različite dimenzije organizacijske kulture, međuljudske dinamike i individualne percepcije. Dok je temeljni rad Amy Edmondson (1999) pružio početnu definiciju psihološke sigurnosti, znanstvenici su je od tada dodatno proširili kako bi obuhvatili složenost i nijansiranost ovog koncepta.

U svojoj suštini, psihološka sigurnost odražava mjeru u kojoj se zaposlenici osjećaju ugodno izražavajući se, dijeleći svoje misli i ideje te preuzimajući međuljudske rizike bez straha od negativnih posljedica (Newman i sur., 2017). To obuhvaća osjećaj povjerenja, uzajamnog poštovanja i otvorenosti unutar organizacijskog konteksta, gdje se pojedinci osjećaju cijenjenima i podržanima u svojim doprinosima (Kahn, 1990). Psihološka sigurnost nije samo odsutnost straha ili sukoba, već prisutnost poticajnog i inkluzivnog okruženja u kojem pojedinci mogu napredovati i razvijati se (Morrison, 2011).

Kako bismo razumjeli konceptualni okvir psihološke sigurnosti, bitno je razmotriti njene temeljne dimenzije i komponente. Iako je sam koncept složen i višestruk, istraživači su identificirali nekoliko ključnih komponenti koje doprinose psihološki sigurnom radnom okruženju. Te komponente uključuju *povjerenje u liderstvo, otvorenu komunikaciju, podržavajuću timsku dinamiku te kulturu učenja i rasta* (Detert & Edmondson, 2011; Newman i sur., 2017).

Povjerenje u liderstvo igra središnju ulogu u poticanju psihološke sigurnosti unutar organizacija. Kada zaposlenici vjeruju svojim vođama, osjećaju se sigurnima da se njihovi najbolji interesi uzimaju u obzir i vjerojatnije je da će se osjećati sigurnije izražavajući se i dijeleći svoje brige (Detert & Edmondson, 2011). Povjerenje u liderstvo gradi se dosljednom komunikacijom,

transparentnošću i integritetom (Dirks & Ferrin, 2002). Prema Edmondson (2018), lideri koji pokazuju poniznost, autentičnost i empatiju njeguju okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i podržanima u svojim doprinosima. Nadalje, povjerenje u liderstvo usko je povezano sa percipiranom organizacijskom podrškom, pri čemu zaposlenici vjeruju da je organizaciji stalo do njihove dobrobiti i da se poštuje njihov doprinos (Eisenberger i sur., 1986). Organizacije kojima je prioritet izgradnja povjerenja sa svojim zaposlenicima stvaraju temelje za psihološku sigurnost, omogućujući pojedincima da preuzmu međuljudske rizike i uključe se u konstruktivan dijalog bez straha od posljedica bilo koje vrste.

Otvorena komunikacija predstavlja još jednu bitnu komponentu psihološke sigurnosti na radnom mjestu. U psihološki sigurnim okruženjima, pojedinci se osjećaju ovlaštenima da izraze svoje mišljenje, postavljaju pitanja i uključe se u konstruktivan dijalog bez straha od ismijavanja ili osude (Edmondson, 1999). Organizacije koje promoviraju otvorene komunikacijske kanale, potiču povratne informacije i njeguju kulturu transparentnosti u boljem su položaju da iskoriste različite perspektive i uvide svoje radne snage (Kozlowski & Bell, 2003). Detert i Edmondson (2011) navode da učinkovitu komunikaciju karakterizira aktivno slušanje, empatija i poštovanje različitih perspektiva. Lideri koji stvaraju prilike za dijalog, traže povratne informacije i rješavaju probleme na pravovremen i transparentan način pokazuju svoju predanost poticanju psihološke sigurnosti unutar svojih timova i organizacija (Edmondson, 2018). Dajući prednost otvorenoj komunikaciji, organizacije mogu izgraditi povjerenje, poboljšati suradnju i olakšati razmjenu znanja među svojim zaposlenicima.

Podržavajuća timska dinamika također doprinosi psihološkoj sigurnosti unutar radnih grupa. Kada članovi tima vjeruju i poštuju jedni druge, vjerojatnije je da će učinkovito surađivati, dijeliti znanje i podržavati međusobni rast i razvoj (Carmeli & Gittell, 2009). Vođe timova igraju ključnu ulogu u njegovanju te dinamike poticanjem osjećaja pripadnosti, stvaranjem prilika za suradnju i rješavanjem sukoba na konstruktivan način (Edmondson, 2018).

Vođe timova igraju ključnu ulogu u njegovanju podržavajuće timske dinamike poticanjem osjećaja pripadnosti, stvaranjem prilika za suradnju i rješavanjem sukoba na konstruktivan način (Edmondson, 2018). Hackman (2002) smatra da kohezija tima i socijalna podrška pridonose psihološkoj sigurnosti pružajući osjećaj sigurnosti i pripadnosti unutar tima. Poticanjem podržavajuće timske dinamike, organizacije mogu poboljšati angažman zaposlenika, promicati kreativnost i poboljšati timsku izvedbu.

Naposlijetku, prožimanje *kulture učenja i rasta* kroz organizaciju zasigurno doprinosi osjećaju veće psihološke sigurnosti kod zaposlenika. Kada zaposlenici vide organizaciju kao podžavajuću okolinu za eksperimentiranje, inovacije i konstantno poboljšanje, veća je vjerojatnost da će preuzeti rizike, preispitati *status quo* i pridonijeti inovativnim idejama (Carmeli & Gittel, 2009). Organizacije koje daju prioritet inicijativama za učenje i razvoj, pružaju prilike za izgradnju vještina i napredovanje u karijeri te potiču zaposlenike da izađu izvan svojih zona udobnosti, stvaraju okruženje u kojem se dodatno osnažuje psihološka sigurnost (Edmondson, 2018). Prema Edmondson (2018) lideri su upravo ti koji mogu utjecati na oblikovanje kulture učenja i rasta unutar svojih organizacija modeliranjem željenog ponašanja, pružanjem prilika za izgradnju vještina i napredovanje u karijeri te potičući zaposlenike da prihvate nove izazove. Organizacije koje slave neuspjeha kao adekvatne prilike za učenje i istovremeno nagrađuju eksperimentiranje, stvaraju kulturu u kojoj se razvija i očituje psihološka sigurnost (Detert & Edmondson, 2011).

2.2. Važnost psihološke sigurnosti

Psihološka sigurnost na radnom mjestu nije samo teorijski konstrukt, nego ima i opipljive implikacije na organizacijsku učinkovitost, dobrobit zaposlenika i cjelokupni učinak. Razumijevanje važnosti psihološke sigurnosti ključno je za organizacijske lidere i menadžere jer nastoje stvoriti okruženja u kojima se zaposlenici osjećaju cijenjeno, poštovano i osnaženo da doprinesu svom najboljem radu.

Jedna od ključnih prednosti poticanja psihološke sigurnosti na radnom mjestu je *povećanje angažmana i predanosti zaposlenika*. Kada se zaposlenici osjećaju psihološki sigurno, vjerojatnije je da će biti angažirani u svom poslu, što znači da ulažu diskrecijski napor, pokazuju entuzijazam i proaktivno doprinose organizacijskim ciljevima (Newman i sur., 2017). Angažirani zaposlenici više su predani svojim organizacijama i pokazuju višu razinu zadovoljstva poslom, što dovodi do smanjene stope fluktuacije i povećanog zadržavanja unutar organizacije (Morrison, 2011). Također, vjerojatnije je da će angažirani zaposlenici biti spremni ulagati dodatni napor, na način koji prevazlazi očekivanja, obično preuzimajući obaveze i odgovornosti izvan granica svog primarnog posla. Kako Kahn (1990) zaključuje, to obično vodi poboljšanju organizacijske izvedbe i generalne učinkovitosti.

Psihološka sigurnost također je usko povezana s *organizacijskom inovativnošću i kreativnošću*. U psihološki sigurnim okruženjima pojedinci se osjećaju ugodno izražavajući svoje ideje, dijeleći uvide i potičući promjene bez straha od odmazde ili negativnih posljedica (Edmondson, 1999). Ova otvorenost prema novim perspektivama i spremnost na preuzimanje rizika potiče kulturu

inovacije u kojoj se zaposlenici osjećaju osnaženo eksperimentirati, istraživati nove mogućnosti i pomicati granice konvencionalnog razmišljanja (Carmeli & Gittell, 2009). Istraživanja su pokazala da će organizacije koje karakteriziraju visoke razine psihološke sigurnosti vjerojatnije inovirati i prilagoditi se promjenjivim tržišnim uvjetima, što im daje konkurentsku prednost u današnjem brzom poslovnom okruženju (Edmondson, 2018).

Psihološka sigurnost promiče *otvorenu komunikaciju i suradnju* među članovima tima, što dovodi do poboljšane timske dinamike i učinka. Kada se pojedinci osjećaju sigurnima izraziti svoja mišljenja, izraziti svoje brige i podijeliti svoje perspektive, na taj način se potiče klima povjerenja i međusobnog poštovanja unutar timova (Detert & Edmondson, 2011). Ovakva otvorena komunikacija omogućuje timovima da učinkovitije rade zajedno, koordiniraju svoje napore i postignu zajedničke ciljeve (Carmeli & Gittell, 2009). Psihološka sigurnost potiče konstruktivne povratne informacije i dijalog, što dovodi do boljih procesa donošenja odluka i inovativnijih rješenja za složene probleme (Edmondson, 1999). Dakle, organizacije kojima je psihološka sigurnost prioritet, bolje su opremljene za iskorištavanje različitih talenata i perspektiva svoje radne snage, što dovodi do poboljšane suradnje i rezultata rada (Kozlowski i Bell, 2003).

Stvaranje psihološki sigurnog radnog okruženja također može pomoći u *ublažavanju stresa i riziku od sagorijevanja* među zaposlenicima. Kada se pojedinci osjećaju podržani, cijenjeni te poštovani na svom radnom mjestu, to povećava njihov osjećaj blagostanja i smanjuje osjećaj tjeskobe ili nesigurnosti (Newman i sur., 2017). Psihološka sigurnost potiče kulturu empatije i suosjećanja, gdje se zaposlenici osjećaju ugodno tražeći podršku od svojih kolega i menadžera kada su suočeni s izazovima ili poteškoćama (Carmeli & Gittell, 2009). Dajući prioritet psihološkoj sigurnosti, organizacije mogu promicati otpornost i dobrobit zaposlenika, što dovodi do smanjenja izostanaka sa posla, fluktuacije i troškova zdravstvene skrbi (Morrison, 2011).

U današnjem poslovnom okruženju koje je nepredvidivo i često brzo promjenjivo, organizacijska *otpornost i prilagodljivost* ključni su za dugoročni uspjeh. Psihološka sigurnost služi kao temelj za organizacijsku otpornost poticanjem kulture učenja, eksperimentiranja i kontinuiranog poboljšanja (Edmondson, 2018). Kada se zaposlenici osjećaju sigurnima da preuzimaju rizike, čine pogreške i uče iz neuspjeha, to omogućuje organizacijama da se brže prilagode promjenjivim uvjetima tržišta, iskoriste nove prilike i prevladaju izazove sa kojima se suočavaju (Carmeli & Gittell, 2009). Osim toga, psihološka sigurnost potiče način razmišljanja o rastu, individualnom ali i kolektivnom, gdje pojedinci prihvaćaju promjene kao dodatne prilike za rast i razvoj, a ne kao prijetnju svojoj sigurnosti unutar organizacije (Edmondson, 2018).

2.3. Nedostatak psihološke sigurnosti: uzroci i posljedice

Neučinkovito vodstvo, prepreke u komunikaciji i nedostatak povjerenja među glavnim su krivcima koji doprinose nedostatku psihološke sigurnosti unutar organizacija. Kada zaposlenici uoče klimu u kojoj se njihov glas ne čuje ili ne cijeni, često se suzdržavaju od iznošenja ideja, izražavanja zabrinutosti ili preuzimanja inicijative. Ovakva tendencija guši inovacije, suradnju i organizacijsko učenje, sprječavajući napredak i rast.

Nekoliko čimbenika može doprinijeti *nedostatku psihološke sigurnosti* na radnom mjestu, u rasponu od organizacijske kulture i ponašanja vodstva do interpersonalne dinamike i strukturalnih prepreka. Jedan od primarnih uzroka je kultura straha ili okrivljavanja, gdje se pogreške kažnjavaju, a ne posmatraju kao prilike za učenje i rast (Edmondson, 1999). Neučinkoviti komunikacijski kanali i hijerarhijske strukture mogu dodatno pogoršati nedostatak psihološke sigurnosti. Kada je komunikacija odozgo prema dolje i jednosmjerna, zaposlenici se mogu osjećati marginalizirano ili ignorirano, što dovodi do osjećaja obespravljenosti i neangažiranosti (Detert & Edmondson, 2011). Slično tome, krute organizacijske strukture mogu spriječiti suradnju i otvoreni dijalog, jačajući izoliranost timova i ometajući razmjenu ideja.

Ponašanje lidera i menadžera također igra važnu ulogu u oblikovanju psihološke sigurnosti unutar organizacija. Lideri koji su autoritarni, omalovažavajući ili neosjetljivi mogu nenamjerno stvoriti okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju podcijenjeno ili marginalizirano (Carmeli & Gittell, 2009). Suprotno tome, vođe koje pokazuju empatiju, poniznost i ranjivost mogu potaknuti povjerenje i psihološku sigurnost, potičući otvorenu komunikaciju i konstruktivne povratne informacije.

Nedostatak psihološke sigurnosti može imati duboke posljedice na dobrobit zaposlenika, učinak i organizacijske rezultate. Na individualnoj razini, zaposlenici mogu iskusiti povećanu razinu stresa, tjeskobe i izgaranja kada se ne osjećaju sigurnima u izražavanju ili preuzimanju rizika (Dobrijević & Savić, 2022). To može dovesti do smanjenog zadovoljstva poslom, nižeg morala i veće stope fluktuacije budući da zaposlenici traže okruženja u kojima se osjećaju cijenjenima i poštovanima.

Nedostatak psihološke sigurnosti može spriječiti timski rad i suradnju, ometajući organizacijsku učinkovitost i inovativnost. Kada se zaposlenici boje progovoriti ili osporiti status quo, grupno

razmišljanje i konformizam mogu prevladati, gušći kreativnost i raznolikost mišljenja (Newman i sur, 2017). To može rezultirati propuštenim prilikama za poboljšanje, smanjenom prilagodljivošću promjenama i smanjenom konkurentnošću na tržištu.

Sa druge strane, organizacije kojima je psihološka sigurnost prioritet, ostvaruju brojne prednosti, uključujući višu razinu angažiranosti zaposlenika, povećanu produktivnost i veću razinu inovativnosti (Edmondson, 2019). Kada se zaposlenici osjećaju sigurnima u preuzimanju rizika i dijeljenju ideja, veća je vjerojatnost da će učinkovito surađivati, eksperimentirati sa novim pristupima i poticati organizacijski uspjeh.

2.4. Psihološka sigurnost u kontekstu psihološkog ugovora

Psihološki ugovor je relativno nov koncept u proučavanju radnih odnosa, a smatra se značajnim čimbenikom koji može utjecati na stavove i ponašanje zaposlenih. Prema Rousseau (1989), psihološki ugovor, nepisani sporazum između zaposlenika i poslodavca, utječe na percepciju povjerenja, pravednosti i uzajamnosti. Razumijevanje načina na koji kršenja, dvosmislenosti i ponovni pregovori unutar psihološkog ugovora utječu na psihološku sigurnost vrlo je važno za ostvarivanje poticajnog radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i poštovanima. Zaposlenici formiraju očekivanja o radnom odnosu, što oblikuje njihovo vjerovanje da će određene radnje biti uzvraćene, čineći tako psihološki ugovor (Walker & Hutton, 2006).

Psihološki ugovor služi kao temelj za radni odnos, obuhvaćajući implicitna očekivanja i obaveze između zaposlenika i poslodavca (Rousseau, 1989). Polazeći od teorije socijalne razmjene, psihološki ugovor naglašava recipročnu prirodu odnosa, gdje zaposlenici doprinose svojim vještinama i naporima u zamjenu za nagrade, priznanje i podršku organizacije (Blau, 1964). Dirks i Ferrin (2002) navode da povjerenje, poštenje i percipirana organizacijska podrška predstavljaju središnje elemente psihološkog ugovora, koji oblikuju percepciju zaposlenika o njihovoj ulozi unutar organizacije.

Psihološki ugovor i psihološka sigurnost usko su isprepleteni. Percepcija zaposlenika o njihovom psihološkom ugovoru - osjećaju li da njihova organizacija ispunjava svoja obećanja i obaveze - značajno utječe na njihov osjećaj kao psihološki sigurnih individua na radnom mjestu. Na primjer, kada zaposlenici uoče kršenje svog psihološkog ugovora, kao što su neispunjena obećanja o sigurnosti posla ili mogućnosti napredovanja u karijeri, to može narušiti njihovo povjerenje u

organizaciju i potkopati njihov osjećaj psihološke sigurnosti (Morrison & Robinson, 1997). Robinson i Rousseu (1994), navode da kršenje psihološkog ugovora, bilo zbog neispunjenih obećanja, percipiranog nepravednog tretmana ili nedostatka podrške, može potkopati povjerenje i reciprocitet unutar radnog odnosa. Kršenje psihološkog ugovora nagriza zaposlenikov osjećaj sigurnosti i predvidivosti (okruženja), što dovodi do osjećaja neizvjesnosti i ranjivosti (Morrison & Robinson, 1997). Ova povreda povjerenja može imati štetne učinke na psihološku sigurnost, iz razloga što zaposlenici mogu oklijevati izraziti zabrinutost ili preuzeti interpersonalne rizike u strahu od odmazde ili daljnjih povreda povjerenja (Millward & Hopkins, 1998).

Organizacije mogu poticati povjerenje i reciprocitet unutar psihološkog ugovora dajući prioritet transparentnosti, pravednosti i otvorenoj komunikaciji (Dirks & Ferrin, 2002). Upravo takva transparentna komunikacija o organizacijskim odlukama, politikama i očekivanjima pomaže razjasniti uloge i odgovornosti zaposlenika, smanjujući dvosmislenost i neizvjesnost, navodi Rousseau (2001). Nadalje, pravedno postupanje i pravedna raspodjela resursa pokazuju predanost reciprocitetu, jačajući povjerenje zaposlenika u organizaciju i promičući psihološku sigurnost (Eisenberger i sur., 1986).

Dvosmislenost unutar psihološkog ugovora može pogoršati osjećaj neizvjesnosti i nesigurnosti među zaposlenicima (Millward & Hopkins, 1998). Kada su uloge, očekivanja ili kriteriji uspješnosti nejasni, zaposlenici mogu imati problema sa razumijevanjem svojih odgovornosti ili procjenom svoje izvedbe, što dovodi do povećanog stresa i tjeskobe (Shore & Tetrick, 1991). Ova dvosmislenost može i spriječiti učinkovitu komunikaciju, suradnju i donošenje odluka unutar organizacije, što u konačnici utječe na psihološku sigurnost i dobrobit zaposlenika (Kickul i sur., 2002).

U dinamičnim radnim okruženjima, psihološki ugovor je podložan promjeni kako se organizacijske potrebe i očekivanja zaposlenika razvijaju tijekom vremena (Rousseau, 2001). Ponovno pregovaranje o psihološkom ugovoru uključuje razjašnjavanje očekivanja, revidiranje uloga i odgovornosti, te rješavanje promjena u radnim uvjetima ili organizacijskim prioritetima (Guest i sur., 2010). Učinkovito ponovno pregovaranje zahtijeva otvorenu komunikaciju, uzajamno poštovanje i spremnost na prilagodbu promjenjivim okolnostima, čime se jača povjerenje i promiče psihološka sigurnost unutar organizacije (Morrison, 2011).

Dakle, psihološki ugovor igra značajnu ulogu u oblikovanju percepcije zaposlenika o povjerenju, poštenju i reciprocitetu na radnom mjestu. Razumijevanjem kako povreda psihološkog ugovora,

dvosmislenosti i ponovni pregovori unutar psihološkog ugovora utječu na psihološku sigurnost, organizacije mogu stvoriti okruženja u kojima se zaposlenici osjećaju cijenjenima, poštovanima i ovlaštenima da doprinesu svojim najboljim radom. Organizacije koje daju prioritet i psihološkom ugovoru i psihološkoj sigurnosti nalaze se u boljem položaju da privuku, zadrže i motiviraju talente u razdoblju nakon pandemije (Binu Raj, 2021). Poticanjem transparentnosti, pravednosti i otvorene komunikacije, organizacije mogu ojačati psihološki ugovor, promicati povjerenje i poboljšati psihološku sigurnost za sve zaposlenike unutar organizacije.

3. COVID-19 I NJEGOV UTJECAJ NA RADNO OKRUŽENJE

Pandemija COVID-19 otvorila je novu eru neizvjesnosti, preokreta i promjena na radnim mjestima diljem svijeta. Osim svojih neposrednih zdravstvenih implikacija, pandemija je duboko utjecala na psihološku dobrobit pojedinaca, izazivajući značajnu zabrinutost u pogledu psihološke sigurnosti na radnom mjestu. U nastavku je predstavljen pregled različitih učinaka pandemije COVID-19 na psihološku sigurnost, zadirući u jedinstvene izazove koje je predstavljala za zaposlenike ali i za organizacije.

Početak pandemije COVID-19 donio je *kolosalne izazove za psihološku sigurnost* na radnom mjestu. Uz raširene poremećaje radnih rutina, povećanu društvenu izolaciju te pojačan strah i tjeskobu, zaposlenici su se našli u borbi sa velikim brojem stresora koji se protežu izvan tradicionalnog područja briga povezanih sa poslom (Taylor, 2019). Nagli i intenzivni prelazak na rad na daljinu, zajedno sa neizvjesnošću oko trajanja i ozbiljnosti pandemije, pogoršao je osjećaj ranjivosti i nesigurnosti među zaposlenicima (Dobrijević & Savić, 2022).

Jedna od najznačajnijih posljedica pandemije bilo je široko prihvaćanje *rada na daljinu* kao sredstva za održavanje kontinuiteta poslovanja uz pridržavanje smjernica o socijalnom distanciranju. Iako rad na daljinu nudi određene prednosti kao što su fleksibilnost i autonomija, on također predstavlja jedinstvene izazove za održavanje psihološke sigurnosti (Bernardo i sur, 2021). Prema Taylor i sur. (2020), društvena izolacija, nedostatak interakcije licem u lice i zamagljene granice između posla i osobnog života pridonijeli su osjećaju nepovezanosti i otuđenja među radnicima koji rade na udaljenim lokacijama.

Mnoga istraživanja pokazuju da alati za virtualnu komunikaciju, iako su ključni za suradnju na daljinu, možda neće u potpunosti replicirati društvene znakove i nijanse osobne interakcije (Bernardo i sur, 2021). To može dovesti do osjećaja izoliranosti, slabije komunikacije i smanjene

psihološke sigurnosti među radnicima koji rade na daljinu. Upravo odsutnost neformalnih interakcija i osobnih razgovora uskraćuje zaposlenicima vrijedne prilike za društveno povezivanje i podršku, dodatno narušavajući psihološku sigurnost u radnim okruženjima na daljinu, naročito u izazovnim periodima.

Pandemija COVID-19 donijela je i *povećane razine neizvjesnosti i tjeskobe*, kako globalno tako i u radnim okruženjima. Zaposlenici su u ovom periodu suočili sa neizvjesnošću oko trajanja i ozbiljnosti pandemije, kao i zabrinutošću za vlastito zdravlje i sigurnost, sigurnost posla i financijsku stabilnost (Mortier i sur., 2021). Kontinuirani dotok ažuriranih vijesti, proturječnih informacija i promjena javnozdravstvenih smjernica doprinijeli su osjećaju preopterećenosti i tjeskobe među zaposlenicima, utječući na njihovu sposobnost da se usredotoče, angažiraju i učinkovito obavljaju posao (Taylor i sur., 2020).

Uzimajući prethodno nabrojane i poznate učinke u obzir, organizacije su se suočile s izazovom prilagođavanja složenosti pandemije dok su se istovremeno bavile psihološkom dobrobiti i sigurnošću svojih zaposlenika. Ovo je zasigurno predstavljalo jedinstven skup izazova, budući da su organizacije morale prilagoditi svoje politike, prakse i kulturu kako bi podržale zaposlenike u suočavanju sa neizvjesnošću i preokretima (Kniffin i sur., 2021). Adaptacija na rad na daljinu zahtijevala je od organizacija da preispitaju svoj pristup liderstvu, komunikaciji i timskoj dinamici kako bi potaknuli psihološku sigurnost u virtualnim okruženjima (Edmondson, 2019).

3.1. Učinci pandemije COVID-19 na radno okruženje

Iako je već vrlo poznato da je pandemija COVID-19 znatno utjecala na radno okruženje, potrebno je detaljnije objasniti i shvatiti njene konkretne učinke. U nastavku je ponuđen detaljniji pregled višestrukih učinaka pandemije na radna mjesta, uključujući promjene u rasporedu rada, promjene u organizacijskoj kulturi, utjecaje na dobrobit zaposlenika i trendove u nastajanju u okruženju nakon pandemije.

Brz prijelaz na *rad na daljinu* kao odgovor na pandemiju COVID-19 iz temelja je promijenio način na koji se pojedinci počinju baviti svojim poslom i kolegama. Budući da su mnogi zaposlenici počeli sa radom od kuće u ovom periodu, često u izolaciji, tradicionalna dinamika radnog mjesta je postala poremećena (Bartik i sur., 2020). Iako rad na daljinu nudi fleksibilnost i autonomiju, on također predstavlja izazove za održavanje veza, poticanje suradnje i promicanje psihološke sigurnosti (Dobrijević & Savić, 2022). Organizacije su se morale brzo prilagoditi udaljenim radnim okruženjima, implementirajući nove tehnologije i politike za podršku suradnji

i komunikaciji na daljinu.

U postpandemijskom radnom okruženju, tehnološki napredak i promjene u načinu rada donose nove izazove za psihološku dobrobit zaposlenika. Istraživanja sugeriraju da povećana upotreba virtualnih alata za komunikaciju može dovesti do promjene u percepciji i ostvarivanju međuljudskih veza na radnom mjestu (Choi, 2023). Kao rezultat toga, zaposlenici mogu doživjeti osjećaj izolacije, nepovezanosti i smanjene psihološke sigurnosti u udaljenim radnim okruženjima (Taylor i sur., 2020). Ali, unatoč početnoj zabrinutosti o učinkovitosti rada na daljinu, mnoge su organizacije otkrile da su razine produktivnosti ostale stabilne ili čak porasle u radnim okruženjima na daljinu (Bartik i sur., 2020).

Pandemija COVID-19 zamaglila je *granice između posla i osobnog života*, dok su zaposlenici *žonglirali* sa zadacima obiteljske brige, radom na daljinu i zahtjevima svakodnevnog života. Greenhaus i sur. (2006) navode da nedostatak odvojenosti poslovnog i privatnog konteksta može pridonijeti osjećaju preopterećenosti, iscrpljenosti i izgaranju. Bez jasnih granica i uspostavljenih mehanizama podrške, zaposlenici se mogu boriti za održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, što dovodi do smanjenog zadovoljstva i blagostanja (O'Sullivan i sur., 2020).

Osim toga, pandemija je unijela kolosalne razine *stresa i neizvjesnosti* na radno mjesto, dok su se organizacije nastojale boriti s ekonomskom neizvjesnošću, promjenama u poslovanju i zabrinutošću za zdravlje i sigurnost zaposlenika. Prema Taylor (2019), strah od zaraze virusom, nesigurnost posla i zabrinutost za dobrobit voljenih osoba povećali su razinu anksioznosti među zaposlenicima. Neizvjesnost koja okružuje pandemiju, zajedno sa društvenom izolacijom, financijskim stresom i zabrinutošću za zdravlje i sigurnost, pridonijela je oslabljenosti mentalnog zdravlja među zaposlenicima (Mortier i sur., 2021). Ova povećana razina stresa može ugroziti psihološku sigurnost jer se pojedinci mogu osjećati manje sposobnima govoriti, riskirati ili mijenjati utvrđene norme u nesigurnim i turbulentnim okruženjima (Edmondson, 2019).

Morgeson i sur. (2015) također navode da brz tempo promjena i neizvjesnost mogu narušiti povjerenje u liderstvo kao i u organizacijsku stabilnost. Zaposlenici mogu dovesti u pitanje sposobnost organizacije da se učinkovito nosi sa krizom, što dovodi do osjećaja nesigurnosti i nepovjerenja. Upravo u takvim okruženjima održavanje otvorene komunikacije, transparentnosti i empatije ključno je za očuvanje psihološke sigurnosti i poticanje otpornosti među zaposlenicima (Edmondson, 2018). Organizacije su ključni igrači u pružanju podrške dobrobiti i mentalnom zdravlju zaposlenika tijekom ovih izazovnih vremena. Inicijative kao što su programi pomoći

zaposlenicima, resursi za mentalno zdravlje i fleksibilni radni aranžmani mogu pomoći u ublažavanju negativnih učinaka pandemije na mentalno zdravlje zaposlenika (Kniffin i sur., 2021).

Potaknute su i značajne promjene u *organizacijskoj kulturi i praksi* u organizacijskim procesima prilagođavanja novim načinima rada. Tradicionalne hijerarhijske strukture ustupile su mjesto agilnijim i decentraliziranijim procesima donošenja odluka, omogućujući organizacijama brži odgovor na promjenjive okolnosti (Groysberg & Abrahams, 2020). Prema Bughin i sur. (2022), pandemija je ubrzala inicijative za digitalnu transformaciju, naročito u organizacijama koje ulažu u tehnologiju za podršku radu na daljinu i virtualnoj suradnji.

Organizacijska kultura evoluirala je kao odgovor na pandemiju, sa većim naglaskom na fleksibilnost, otpornost i empatiju (Sutcliffe, 2023). Lider i menadžeri su morali pokazati empatiju i suosjećanje prema zaposlenicima koji su se suočavali s izazovima poput bolesti, odgovornosti za njegu ili financijskih poteškoća. Inkluzivne prakse liderstva, poput traženja povratnih informacija, priznavanja različitih perspektiva i poticanja psihološke sigurnosti, postale su sve važnije u podržavanju dobrobiti zaposlenika i organizacijske učinkovitosti (Edmondson & Lei, 2014).

Nadalje, pandemija je istaknula postojeće *razlike u pristupu resursima i podršci*, nerazmjerno utječući na ranjive skupine (Artiga i sur., 2020). Zaposlenici iz marginaliziranih zajednica, nižeg socioekonomskog statusa ili oni sa već postojećim zdravstvenim problemima, potencijalno su se nalazili u situacijama u kojima je bilo potrebo sučiti se sa dodatnim izazovima u upravljanju pandemijom i u održavanju psihološke sigurnosti na radnom mjestu (Holland i sur., 2021). Rješavanje ovih nejednakosti i promicanje jednakosti i uključenosti ključni su za poticanje psihološke sigurnosti i otpornosti u kriznim vremenima ali i u budućim izazovnim periodima (Edmondson & Lei, 2014).

3.2. Povećana potreba za psihološkom sigurnošću

Pandemija COVID-19 istaknula je ključnu važnost osiguravanja psihološke sigurnosti na radnom mjestu. Osim neposrednih zdravstvenih posljedica koje je izazvao virus, pandemija je katalizirala kaskadu društvenih, ekonomskih i psiholoških stresora, naglašavajući potrebu za radnim okruženjima koja podupiru psihološku dobrobit zaposlenika (Mortier i sur., 2021).

Jedan značajan aspekt koji pridonosi povećanoj potrebi za psihološkom sigurnošću je sveprisutna

ekonomska neizvjesnost i nesigurnost posla koje je pandemija donijela, ali koji su se zadržali i u periodu nakon pandemije. Taylor (2019) navodi da strah od gubitka posla ne utječe samo na financijsku sigurnost zaposlenika, već i na njihov osjećaj identiteta, svrhe i pripadnosti organizaciji. Istraživanja pokazuju da je nesigurnost posla povezana sa nizom negativnih ishoda, uključujući povećani stres, anksioznost i depresiju (Mortier i sur., 2021). Organizacije su morale prepoznati utjecaj ekonomske neizvjesnosti na dobrobit zaposlenika i dati prioritet naporima za pružanje sigurnosti, podrške i stabilnosti tijekom ovakvih izazovnih vremena, tada ali i u budućnosti.

Prijelaz na rad na daljinu nerazmjerno je utjecao na *marginalizirane skupine*, uključujući žene, osobe različitih nacionalnosti i rasa kao i osobe s invaliditetom. Istraživanja pokazuju da rad na daljinu pogoršava postojeće nejednakosti i prepreke uključivanju, budući da se marginalizirani zaposlenici suočavaju sa jedinstvenim izazovima u vezi s pristupom, predstavljanjem i podrškom (Kimble-Hill i sur., 2020). Primjerice, vjerojatnije je da će žene snositi teret odgovornosti za njegu i obavljanje kućanskih poslova, što dovodi do povećanog stresa i neravnoteže između poslovnog i privatnog života (Alipour i sur., 2020). Slično tome, zaposlenici s invaliditetom mogu se suočiti sa preprekama u pristupu virtualnim komunikacijskim alatima i prilagodbama potrebnim za rad na daljinu (Lal i sur. 2023).

Pojačan osjećaj sagorijevanja i stresa povezanog sa poslom među zaposlenicima, dok se nose sa povećanim radnim opterećenjem, neizvjesnošću i izazovima rada na daljinu, još jedna je odlika pandemijskog perioda ali i postpandemijskog perioda (Alipour i sur., 2020). Tarafdar i Stich (2021) navode da je sagorijevanje, koje karakteriziraju osjećaji emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjenog osobnog postignuća, postalo sve raširenije nakon pandemije. Istraživanja sugeriraju da čimbenici kao što su povećani zahtjevi posla, nedostatak kontrole i neadekvatna podrška doprinose izgaranju i stresu povezanom sa poslom (Kniffin i sur., 2021).

Usljed izazova koje je pandemija donijela a koji su ostali relevantni i u postpandemijskom periodu, zaposlenici su pokazali izuzetnu *otpornost i prilagodljivost u snalaženju* u nesigurnim i turbulentnim vremenima. Istraživanja o strategijama suočavanja tijekom pandemije istaknula su važnost socijalne podrške, rješavanja problema i pozitivnog preoblikovanja u promicanju psihološke dobrobiti i otpornosti (Taylor, 2019). Zaposlenici koji imaju pristup podržavajućim socijalnim mrežama i grupama, unutar i izvan radnog mjesta, bolje su opremljeni za suočavanje sa stresom i nedaćama, potičući osjećaj psihološke sigurnosti (Mortier i sur., 2021). Organizacije mogu podstaknuti svoje zaposlenike kroz podršku otpornosti pružanjem resursa i programa koji

promiču mentalno zdravlje i dobrobit, kao što su programi pomoći zaposlenicima, wellness inicijative i obuka o upravljanju stresom i tehnikama izgradnje otpornosti (Kniffin i sur., 2020).

Zasigurno je da je pandemija COVID-19 povećala potrebu za psihološkom sigurnošću na radnom mjestu, budući da su se i organizacije i zaposlenici suočavali sa nizom specifičnih izazova koji utječu na njihovu ukupnu dobrobit. Od ekonomske neizvjesnosti, izazova rada na daljinu, tehnostresa, do digitalnog umora, pandemija je istaknula potrebu za povećanom psihološkom sigurnosti na radnom mjestu ali i ciljanim intervencijama za poticanje psihološke sigurnosti i dobrobiti kroz izazovne periode i u budućnosti. Rješavanjem ovih izazova i primjenom strategija za ublažavanje njihovih negativnih učinaka, organizacije mogu stvoriti kulturu psihološke sigurnosti koja će osnaživati zaposlenike u njihovom napredovanju, i na profesionalnom i personalnom nivou, čak i kada su ovi procesi „osuđeni“ odvijati se usred neizvjesnosti i nevolja.

4. POSLJEDICE NEADEKVATNIH ORGANIZACIJSKIH STRATEGIJA

Kako se radno okruženje nastojalo prilagoditi tzv. „novom normalnom“ u post-covid periodu, posljedice neadekvatnih organizacijskih strategija (ili izostanak adekvatnih strategija) za upravljanje ljudskim resursima postajale su sve očitije. Nakon pandemije COVID-19, organizacije diljem svijeta suočile su se sa novim izazovima poput, kako optimalno integrirati rad na daljinu u poslovnu praksu, sa sviješću o ekonomskoj neizvjesnosti i promjenjivoj društvenoj dinamici. Usred ovih preokreta, učinkovitost organizacijskih strategija u poticanju psihološke sigurnosti pojavila se kao kritična odrednica dobrobiti zaposlenika, učinka i organizacijske kulture.

Organizacijske strategije obuhvaćaju široki niz inicijativa, politika i praksi osmišljenih za oblikovanje kulture, strukture i procesa organizacije (Detert & Edmondson, 2011). Učinkovite strategije usklađuju organizacijske ciljeve s individualnim potrebama, potiču osjećaj pripadnosti i svrhe među zaposlenicima i stvaraju okruženje u kojem pojedinci mogu napredovati i značajno pridonositi. Suprotno tome, neadekvatne ili neusklađene organizacijske strategije mogu imati duboke posljedice na dobrobit zaposlenika, učinak i organizacijsku kulturu, potkopavajući povjerenje, gušeći inovacije i narušavajući moral.

Neadekvatne organizacijske strategije mogu imati štetne učinke na *dobrobit i mentalno zdravlje* zaposlenika, naročito u kriznim i neizvjesnim vremenima. Pandemija COVID-19, sa svojim izmjenama u tradicionalnim radnim aranžmanima i intenziviranim stresorima, dodatno je istaknula ove izazove. Zaposlenici mogu doživjeti povećanu razinu stresa, tjeskobe i izgaranja dok

se nose sa neizvjesnostima rada na daljinu, ekonomskom nestabilnosti i zdravstvenim problemima.

Nadalje, nedostatak odgovarajućih mehanizama podrške, kao što su programi pomoći zaposlenicima i resursi za mentalno zdravlje, mogu pogoršati ove izazove. Zaposlenici se mogu osjećati izolirano, preopterećeno i bez podrške, što dovodi do daljnjeg pada mentalnog zdravlja i dobrobiti. Ako se ne riješe, ova pitanja mogu imati značajne posljedice za organizacijsku izvedbu, produktivnost i zadržavanje.

Dobrijević i Savić (2022) u svojoj studiji, naglašavaju utjecaj pandemije COVID-19 na dobrobit zaposlenika, posebno u smislu povećanog stresa i izgaranja. Slično, Kniffin i sur. (2021) naglašavaju važnost organizacijskih mehanizama podrške, kao što su resursi mentalnog zdravlja, u ublažavanju negativnih učinaka stresora na radnom mjestu.

Organizacijske strategije zasigurno pomažu procesima oblikovanja *učinka i produktivnosti* zaposlenika. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima, podržanima i osnaženima, vjerojatnije je da će se u potpunosti uključiti u svoj posao, pridonijeti inovativnim idejama i učinkovito surađivati sa kolegama. Nasuprot tome, kada organizacijske strategije ne uspiju dati prioritet dobrobiti zaposlenika ili osigurati odgovarajuće resurse i podršku, zaposlenici mogu postati neangažirani, demotivirani i manje produktivni.

Pandemija COVID-19 dodatno je naglasila važnost organizacijskih strategija u poticanju otpornosti i prilagodljivosti. Organizacije koje su bile loše pripremljene za iznenadni prelazak na rad na daljinu, nisu imale jasne komunikacijske kanale ili nisu uspjele pružiti odgovarajuću podršku zaposlenicima u suočavanju sa novim izazovima, suočile su se sa značajnim poremećajima u produktivnosti i izvedbi.

Organizacijske strategije također oblikuju *kulturu i klimu* organizacije, utječući na angažman zaposlenika, moral i zadovoljstvo poslom. Kultura koja cijeni transparentnost, otvorenu komunikaciju i inkluzivnost dodatno potiče povjerenje i suradnju među zaposlenicima, ohrabrujući inovacije i organizacijski uspjeh. Suprotno tome, kultura koju karakteriziraju tajnovitost, mikromenadžment ili kaznene mjere mogu narušiti povjerenje, stvoriti strah i ugušiti kreativnost i inicijativu.

Pandemija COVID-19 istaknula je važnost organizacijske kulture u vrijeme krize. Organizacije

koje daju prioritet transparentnosti, empatiji i podršci zaposlenicima bolje su se nosile s izazovima koje je postavila pandemija, održavajući visoku razinu angažmana i predanosti zaposlenika unatoč neizvjesnostima. Detert i Edmondson (2011) naglašavaju ulogu organizacijske kulture u oblikovanju psihološke sigurnosti i angažmana zaposlenika. Dodatno, Edmondson (2018) naglašava važnost ponašanja vodstva u stvaranju okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i podržanima.

4.1. Utjecaj psihološke sigurnosti na dobrobit i učinak zaposlenika

Psihološka sigurnost, kao što je već ranije nagoviješteno, usko je povezana sa *dobrobiti zaposlenika*, utječući na čimbenike kao što su zadovoljstvo poslom, razina stresa i cjelokupno mentalno zdravlje. Kada se zaposlenici osjećaju psihološki sigurno u svom radnom okruženju, veća je vjerojatnost da će iskusiti više razine zadovoljstva poslom i niže razine stresa (Dobrijević & Savić, 2022). To je zato što psihološka sigurnost potiče osjećaj povjerenja, pripadnosti i podrške, dopuštajući zaposlenicima da se slobodno izražavaju i značajno doprinose svom poslu.

Nasuprot tome, nedostatak psihološke sigurnosti može imati štetne učinke na dobrobit zaposlenika. Zaposlenici koji se ne osjećaju sigurnima da izraze svoje mišljenje ili brige mogu iskusiti povećanu razinu stresa, tjeskobe i izgaranja (Kniffin i sur., 2021). Prethodno navedeno može dovesti do smanjenog zadovoljstva poslom, veće stope fluktuacije i pogoršanja ukupnog mentalnog zdravlja.

Nadalje, nedostatak psihološke sigurnosti može pogoršati postojeće razlike u dobrobiti zaposlenika, nerazmjerno utječući na marginalizirane ili podzastupljene skupine (Detert & Edmondson, 2011). Zaposlenici koji pripadaju manjinskim skupinama ili su suočeni sa bilo kojom vrstom diskriminacije, mogu se osjećati posebno ranjivima u okruženjima u kojima nedostaje značajna razina psihološke sigurnosti, što dovodi do daljnjeg pada dobrobiti i zadovoljstva poslom.

Psihološka sigurnost, kao što je ranije već naglašeno, također ima značajan utjecaj na *učinak zaposlenika*, utječući na čimbenike kao što su motivacija, angažman i produktivnost. Kada se zaposlenici osjećaju psihološki sigurno, vjerojatnije je da će se u potpunosti uključiti u svoj posao, preuzeti inicijativu i doprinijeti inovativnim idejama (Edmondson, 1999). Razlog je taj što psihološka sigurnost stvara okruženje u kojem se pojedinci osjećaju ovlaštenima za eksperimentiranje, preuzimanje rizika i preispitivanje trenutnog stanja bez straha od negativnih

posljedica.

Suprotno tome, nedostatak psihološke sigurnosti može negativno utjecati na performans i produktivnost zaposlenika. Zaposlenici koji se ne osjećaju dovoljno sigurnima da izražavaju ili dijele svoje ideje mogu se udaljiti od posla, što dovodi do smanjene motivacije i niže razine produktivnosti (Newman i sur., 2017). Posljedica toga može biti propuštanje prilika za inovacijama, slabljenje suradnje među članovima tima i u konačnici, opadanje organizacijske efikasnosti.

Nedostatak psihološke sigurnosti, također može stvoriti kulturu straha i nepovjerenja unutar organizacija, dodatno potkopavajući učinak zaposlenika (Carmeli & Gittell, 2009). Kada zaposlenici shvate da se njihovi doprinosi ne cijene ili ne poštuju, mogu postati demotivirani i ne angažirani, što dovodi do pada morala, motivacije i ukupne produktivnosti.

4.2. Organizacijska kultura i klima

Organizacijska kultura i klima igraju značajnu ulogu u oblikovanju radnog okruženja, utječući na stavove, ponašanja i učinak zaposlenika. U nastavku su detaljnije predstavljene višestruki aspekti organizacijske kulture i klime, te njihov utjecaj na psihološku sigurnost, angažman zaposlenika i organizacijske rezultate. Oslanjajući se na nedavna istraživanja i uvide, predstavljene su i ključne dimenzije organizacijske kulture i klime i njihove implikacije na podržavanje stimulativnog i uključivog (inkluzivnog) radnog mjesta. Organizacijska kultura i klima temeljni su elementi koji značajno oblikuju dinamiku radnog okruženja, duboko utječući na stavove, ponašanja i učinak zaposlenika. Ovi elementi stvaraju kontekst unutar kojeg zaposlenici međusobno komuniciraju, donose odluke i obavljaju svoj posao, čime igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske učinkovitosti i uspjeha.

Posljednjih godina sve se više prepoznaje važnost organizacijske kulture i klime u poticanju pozitivnog i produktivnog radnog okruženja. Organizacijska kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja, norme i prakse koje definiraju identitet organizacije i usmjeravaju ponašanja i odluke njenih članova (Schein, 2010). Sa druge strane, organizacijska klima odnosi se na prevladavajuću atmosferu ili raspoloženje unutar organizacije, odražavajući percepcije zaposlenika o radnom okruženju, stilovima vodstva i organizacijskim praksama (Schneider i sur., 2013). Zajedno, ovi elementi oblikuju cjelokupnu kulturu i klimu organizacije, utječući na to kako zaposlenici percipiraju svoje uloge, komuniciraju jedni sa drugima i doprinose organizacijskim

ciljevima.

Organizacijska kultura odražava identitet organizacije, vodeća načela i kolektivna ponašanja, oblikujući način na koji zaposlenici međusobno komuniciraju i tumače svoja iskustva. Prema Scheinu (2010), organizacijska kultura se reflektuje kroz sljedeće dimenzije:

1. *Inovacija i preuzimanje rizika*: Organizacije sa kulturom koja cijeni inovacije i preuzimanje rizika potiču zaposlenike na eksperimentiranje, izazivanje statusa quo i slijeđenje novih ideja (Carmeli & Gittel, 2009). Takve organizacije daju prioritet učenju i rastu, potičući okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju osnaženo za istraživanje novih prilika i doprinos inovativnim rješenjima.
2. *Transparentnost i komunikacija*: Transparentnost i otvorena komunikacija važni su elementi zdrave organizacijske kulture. Kada lideri otvoreno i iskreno komuniciraju sa zaposlenicima, njeguju povjerenje i kredibilitet, stvarajući okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju informiranima i angažiranima (Detert & Edmondson, 2011). Transparentni komunikacijski kanali omogućuju razmjenu ideja, povratnih informacija i nedoumica, promičući suradnju i odgovornost.
3. *Inkluzivnost i raznolikost*: Organizacijske kulture koje prihvaćaju inkluzivnost i raznolikost cijene doprinose svih zaposlenika, bez obzira na pozadinu ili identitet. Takve kulture promiču jednakost, poštovanje i pravednost, stvarajući osjećaj pripadnosti i prihvaćanja među zaposlenicima (Kozlowski & Bell, 2003). Inkluzivne organizacije iskorištavaju različite perspektive i iskustva svoje radne snage, potičući inovativnost i kreativnost.
4. *Prilagodljivost i otpornost*: U današnjem brzom i dinamičnom poslovnom okruženju, organizacijske kulture moraju biti prilagodljive i otporne. Organizacije koje prihvaćaju promjene, uče iz neuspjeha i kontinuirano se poboljšavaju, bolje su pozicionirane da napreduju u nesigurnim i izazovnim vremenima (Edmondson, 2019). Njegovanje kulture prilagodljivosti i otpornosti potiče zaposlenike da prihvate nove izazove, preuzmu proračunate rizike i uvedu inovacije u suočavanju sa poteškoćama.
5. *Osnaživanje i autonomija*: Organizacije koje osnažuju zaposlenike i osiguravaju im autonomiju nad njihovim radom njeguju osjećaj vlasništva i odgovornosti. Vjerojatnije je

da će osnaženi zaposlenici preuzeti inicijativu, donositi odluke i inovirati, što dovodi do povećanog zadovoljstva poslom i motivacije (Carmeli & Gittel, 2009). Inicijative za osnaživanje mogu uključivati decentralizirane procese donošenja odluka, fleksibilne radne aranžmane i prilike za razvoj vještina i napredovanje.

6. *Priznanje i uvažavanje*: Prepoznavanje i uvažavanje zaposlenika za njihov doprinos ključno je za poticanje pozitivne organizacijske kulture. Kada se zaposlenici osjećaju vrijedno i cijenjeno, veća je vjerojatnost da će biti angažirani, motivirani i predani svom poslu (Edmondson, 2019). Inicijative za dodjelu priznanja mogu uključivati formalne nagrade i poticaje, kao što su programi zaposlenika mjeseca ili bonusi za učinak, kao i neformalne geste zahvalnosti, kao što su zahvalnice ili javna priznanja postignuća.
7. *Etičko liderstvo*: Etičko liderstvo karakteriziraju iskrenost, integritet i poštenje, te je neophodno za stvaranje kulture povjerenja i integriteta unutar organizacija (Detert & Edmondson, 2011). Lideri koji posjeduju ovu karakteristiku također pokazuju predanost etičkom ponašanju i smatraju sebe i druge odgovornima za poštovanje etičkih standarda. Modelirajući etičko ponašanje i donošenje odluka, lideri određuju ton organizacijske kulture i klime, promičući povjerenje, poštovanje i integritet među zaposlenicima.

Organizacijska kultura ima značajnu ulogu u oblikovanju psihološke sigurnosti na radnom mjestu. Kultura koja cijeni povjerenje, otvorenost i suradnju potiče okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju sigurnima da se izraze, dijele ideje i preuzimaju rizike (Edmondson, 1999). Suprotno tome, kultura kojoj nedostaje psihološka sigurnost može imati štetne učinke na dobrobit zaposlenika i organizacijske rezultate. Samim time, to može dovesti do pada morala, neangažiranosti i pada organizacijske učinkovitosti.

Istraživanje Deterta i Edmondsonove (2011) naglašava važnost organizacijske kulture u oblikovanju psihološke sigurnosti i javnog ponašanja zaposlenika. Organizacije sa jakom kulturom psihološke sigurnosti potiču zaposlenike da izražavaju svoje mišljenje, govore i pridonesu inicijativama za kontinuirano poboljšanje. Ovakve organizacije iskorištavaju različite perspektive i uvide svoje radne snage, potičući inovacije i organizacijski uspjeh.

Stvaranje *pozitivne organizacijske klime* zahtijeva namjerne napore u njegovanju kulture povjerenja, otvorenosti i uključenosti. Neke strategije za stvaranje pozitivne organizacijske klime uključuju:

1. *Razvoj liderstva*: Ulaganje u programe razvoja vodstva može pomoći u njegovanju lidera koji su empatični, uključivi i transparentni. Programi obuke za vodstvo mogu liderima pružiti vještine i alate koji su im potrebni za poticanje psihološke sigurnosti, izgradnju povjerenja i promicanje suradnje među članovima tima (Carmeli & Gittell, 2009).
2. *Inicijative za uključivanje zaposlenika*: Uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka i traženje njihovih povratnih informacija može pomoći u poticanju osjećaja vlasništva i predanosti među zaposlenicima. Inicijative za uključivanje zaposlenika kao što su redovni sastanci sa svim zaposlenicima, sastanci na kojima se njeguje praksa davanja povratnih informacija i ankete zaposlenika pružaju zaposlenicima priliku da izraze svoja mišljenja, podijele ideje i doprinesu donošenju organizacijskih odluka (Kniffin i sur., 2021).
3. *Programi raznolikosti i inkluzije*: Provedba programa raznolikosti i inkluzije može pomoći u stvaranju inkluzivnije organizacijske kulture u kojoj se svi zaposlenici osjećaju cijenjenima i poštovanima. Ovi programi mogu uključivati obuku o raznolikosti, programe mentorstva, grupe afiniteta i inicijative za zapošljavanje za raznolikost usmjerene na privlačenje i zadržavanje različitih talenata (Kozłowski & Bell, 2003).
4. *Procesi kontinuiranog poboljšanja*: Implementacija procesa stalnog poboljšanja kao što su *lean management* (vitko upravljanje) ili agilne metodologije mogu pomoći u njegovanju kulture prilagodljivosti i otpornosti. Ovi procesi potiču zaposlenike na eksperimentiranje, učenje na neuspjesima i kontinuirano poboljšavanje procesa i praksi za poticanje organizacijskog uspjeha (Edmondson, 2019).
5. *Inicijative za ravnotežu između poslovnog i privatnog života*: Podrška zaposlenicima u stvaranju ravnoteže između poslovnog i privatnog života ključna je za promicanje dobrobiti i smanjenje stresa. Organizacije mogu implementirati politike i programe kao što su fleksibilni rasporedi rada, mogućnosti rada na daljinu i wellness programi kako bi pomogli zaposlenicima da upravljaju svojim radnim i osobnim odgovornostima (Kniffin i sur., 2021). Dajući prioritet dobrobiti zaposlenika, organizacije pokazuju svoju predanost održavanju zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života i njegovanju pozitivne organizacijske klime.

6. *Mehanizmi za rješavanje sukoba*: Pružanje učinkovitih mehanizama za rješavanje sukoba ključno je za rješavanje međuljudskih sukoba i rješavanje sporova na konstruktivan način. Organizacije mogu ponuditi usluge posredovanja, obuku za rješavanje sukoba i kanale za zaposlenike da izraze svoje brige i traže rješenje (Detert & Edmondson, 2011). Olakšavanjem otvorene komunikacije i suradnje, organizacije mogu ublažiti negativne učinke sukoba i promovirati kulturu povjerenja i poštovanja.
7. *Mogućnosti učenja i razvoja*: Ulaganje u učenje i razvoj zaposlenika ključno je za poticanje kulture kontinuiranog rasta i poboljšanja. Organizacije mogu ponuditi programe obuke, radionice i prilike za mentorstvo kako bi pomogle zaposlenicima da razviju nove vještine, unaprijede svoje karijere i ostvare svoj puni potencijal (Edmondson, 2019). Pružanjem prilika za učenje i razvoj, organizacije pokazuju svoju predanost podržavanju rasta i uspjeha zaposlenika.

5. STILOVI RUKOVOĐENJA I PSIHOLOŠKA SIGURNOST

Stilovi rukovođenja značajno utječu na psihološku sigurnost unutar organizacija, oblikujući radno okruženje, stavove zaposlenika i organizacijske rezultate. S tim u vezi, različiti stilovi rukovođenja mogu ili poboljšati ili umanjiti psihološku sigurnost na radnom mjestu, utječući na angažman zaposlenika, inovativnost i cjelokupni organizacijski učinak.

Istraživanja pokazuju da lideri koji prioritet daju povjerenju, osnaživanju i otvorenoj komunikaciji teže poticanju viših razina psihološke sigurnosti među svojim timovima (Detert & Edmondson, 2011). Lideri koji pokazuju transparentnost, autentičnost i poniznost stvaraju okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno, poštovano i osnaženo da doprinesu svojim najboljim radom (Avolio i sur., 2004). Nasuprot tome, lideri koji se oslanjaju na kontrolu, mikromenadžment ili autoritarnost mogu nenamjerno ugušiti psihološku sigurnost na radnom mjestu, stvarajući klimu straha ili nesigurnosti (Bass, 1985).

Na odnos između stilova vodstva i psihološke sigurnosti utječu različiti organizacijski čimbenici, poput kulture, strukture i normi. U organizacijama u kojima je liderstvo decentralizirano, a donošenje odluka podijeljeno, zaposlenici se mogu osjećati više ovlaštenima da izraze svoje mišljenje i preuzmu rizike, što dovodi do viših razina psihološke sigurnosti (Detert i Edmondson, 2011). Sa druge strane, u organizacijama u kojima je liderstvo centralizirano i hijerarhijsko, zaposlenici mogu oklijevati da govore ili da se suprotstave postojećem stanju, što dovodi do nižih

razina psihološke sigurnosti (Bass, 1985).

Nadalje, utjecaj stilova rukovođenja na psihološku sigurnost može se razlikovati u različitim kulturološkim kontekstima. U svom istraživanju, Hofstede (1980) sugerira da se ponašanje rukovodstva koje se u jednom kulturološkom kontekstu smatra osnažujućim i uključivim može u drugom kulturološkom kontekstu smatrati kontrolirajućim ili nametljivim. Stoga je ključno da vođe budu osjetljivi na kulturološke razlike i da u skladu s tim prilagode svoje stilove vođenja kako bi potaknuli psihološku sigurnost u različitim timovima.

Razumijevanje odnosa između stilova vodstva i psihološke sigurnosti na radnom mjestu, naročito nakon COVID-19 pandemije, vrlo je važno za razumijevanje načina na koji lideri mogu učinkovito podržati svoje timove usred neočekivanih izazova, sa kojima se mogu potencijalno susresti i u budućnosti. U nastavku se razmatraju ključna obilježja najčešće spominjanih i istraživanih stilova rukovođenja u literaturi, uz uvid u njihove prednosti i nedostake, koji su posebno relevantni za izgradnju i održavanje psihološke sigurnosti zaposlenika.

5.1. Transformacijski stil rukovođenja

Transformacijski stil rukovođenja karakterizira vizionarsko liderstvo, nadahnuće i osnaživanje (Avolio & Bass, 1988). Lideri koji upražnjavaju ovaj stil rukovođenja nadahnjuju i motiviraju zaposlenike da postignu izvanredne rezultate kroz svoju viziju, karizmu i osobni utjecaj. Njeguju kulturu povjerenja, inovativnosti i suradnje, potičući zaposlenike da preispituju postojeće stanje, preuzimaju rizike i teže izvrsnosti. Istraživanja su pokazala da je transformacijsko vodstvo pozitivno povezano s angažmanom zaposlenika, zadovoljstvom poslom i organizacijskim učinkom (Avolio i sur., 2009). Ovaj stil rukovođenja nadilazi transakcijske razmjene i fokusira se na podizanje kolektivnih težnji i sposobnosti pojedinaca unutar organizacije (Avolio i Bass, 1988).

Lideri koji se vode transformacijskim stilom rukovođenja pokazuju nekoliko ključnih karakteristika koje ih razlikuju od drugih stilova rukovođenja. Prvenstveno, oni artikuliraju uvjerljivu viziju budućnosti, nadahnjujući zaposlenike da usklade svoje napore prema zajedničkim ciljevima i težnjama. Oni daju živopisnu sliku kako uspjeh izgleda i okupljaju druge da svojim talentima i energijom doprinesu ostvarenju te vizije.

Ovakvi lideri također posjeduju *harizmu*, „magnetsku“ osobnost koja privlači druge ka sebi i

nadahnuje lojalnost i odanost. Njihov entuzijizam, strast i uvjerenje su zarazni, daju energiju i motiviraju zaposlenike da svaki dan rade i više od onoga što smatraju da mogu u datom trenutku. Nadalje, oni *osnažuju* svoje zaposlenike delegiranjem ovlasti, poticanjem autonomije, inovativnosti i kreativnosti. Oni stvaraju poticajno okruženje u kojem se pojedinci osjećaju ovlaštenima za preuzimanje rizika, izazivanje statusa quo i traženje izvrsnosti.

Transformacijski lideri predani su osobnom i profesionalnom *razvoju* zaposlenika. Oni mentorišu, podučavaju i podržavaju pojedince u postizanju njihovog punog potencijala, dajući smjernice, povratne informacije i prilike za rast i napredovanje. Ovakvi lideri djeluju s integritetom, poštenjem i u skladu s *etičkim načelima*. Oni vode primjerom, pokazujući pravednost, transparentnost i odgovornost u svojim postupcima i odlukama.

Transformacijski stil rukovođenja nudi nekoliko prednosti koje doprinose organizacijskom uspjehu. Lideri koji se vode ovim stilom rukovođenja *nadahnuju i motiviraju* svoje zaposlenike da postignu iznimne rezultate, podižući učinak i produktivnost do novih visina. Oni također njeguju kulturu *inovacija i kreativnosti*, potičući pojedince da razmišljaju izvan okvira, eksperimentiraju sa novim idejama i iznose alternative postojećem stanju.

Transformacijski lideri njeguju osjećaj svrhe, pripadnosti i značenja među zaposlenicima, što dovodi do viših razina *angažmana*, predanosti i lojalnosti zaposlenika. Nadalje, ovakvi lideri su vješti u vođenju *organizacijskih promjena* i transformacija, vodeći pojedince kroz razdoblja nesigurnosti, dvosmislenosti i složenosti s povjerenjem i otpornošću.

Unatoč svojim prednostima, transformacijski stil rukovođenja ima i potencijalne slabosti. Prije svega, transformacijski lideri mogu stvoriti *ovisnost* o svojoj viziji, harizmi i smjeru, što dovodi do nedostatka inicijative i autonomije među zaposlenicima. Neki se pojedinci mogu *opirati ili teško prilagođavati promjenama* i inovacijama koje uvode transformacijski lideri, što naposljetku dovodi do otpora unutar organizacije.

Ovakvi lideri se mogu i previše *oslanjati na svoju harizmu* i osobni utjecaj, zanemarujući druge bitne sposobnosti liderstva kao što su strateško razmišljanje, donošenje odluka i izvršavanje zadataka. *Održavanje* transformacijskog stila rukovođenja na duge staze zahtijeva kontinuirani napor, energiju i predanost i lidera i zaposlenika. Sagorijevanje ili promjena među liderima može potkopati organizacijsku stabilnost.

Transformacijski stil rukovođenja ostaje osobito relevantan u trenutačnom post-covid periodu, nudeći organizacijama moćan okvir za upravljanje neizvjesnošću, poticanje inovacija i poticanje otpornosti (Avolio & Bass, 1988). Dok se globalna radna snaga nastavlja prilagođavati novim normama i izazovima, transformacijski lideri igraju ključnu ulogu u inspiriranju i motiviranju svojih timova da napreduju u ovom krajoliku koji se razvija.

Usljed pandemije COVID-19, organizacije su morale ponovno procijeniti svoje prioritete, strategije i ciljeve kako bi se prilagodile promjenjivom poslovnom okruženju. Transformacijski lideri ističu se u artikuliranju uvjerljive vizije budućnosti koja je u skladu sa vrijednostima i težnjama zaposlenika. U post-covid periodu, ova vizija može uključivati elemente kao što su otpornost, agilnost i održivost, odražavajući lekcije naučene iz pandemije i potrebu da se organizacije pripreme za buduće nepredvidive situacije.

Poremećaji uzrokovani pandemijom ubrzali su tempo digitalne transformacije i inovacija u svim industrijama (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Transformacijski lideri iskorištavaju svoj vizionarski pogled i kreativno razmišljanje kako bi potaknuli inovacije i eksperimentiranje unutar svojih organizacija. Oni potiču svoje timove da razmišljaju izvan okvira, istražuju nove ideje i prihvaćaju nove tehnologije kako bi opstali u izazovnim vremenima.

U vremenima neizvjesnosti i promjena, povjerenje i suradnja važniji su nego ikad (Carmeli & Gittell, 2009). Transformacijski lideri daju prioritet izgradnji snažnih odnosa temeljenih na povjerenju, poštovanju i međusobnoj podršci. Oni stvaraju poticajno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima, osnaženima i potaknutima na suradnju među timovima i odjelima. Transformacijski lideri daju prednost dobrobiti svojih timova, nudeći empatiju, razumijevanje i podršku u teškim vremenima. Njeguju kulturu brige i suosjećanja, gdje se zaposlenici osjećaju sigurnima izraziti svoje brige, potražiti pomoć kada je potrebna i dati prioritet svom mentalnom i emocionalnom zdravlju.

Ohrabrivanje inovacija je ključno u post-covid periodu, ali i u svakom periodu nakon neizbježnih turbulentnih okolnosti. Stvaranje okruženja koje promovise učenje, prilagodljivost i podržava otvorenost prema promjenama može biti ključno za uspjeh organizacije u post-covid svijetu (Kuofie & Muhammad, 2021). U periodu oporavka nakon pandemije, transformativni lideri igraju ključnu ulogu u usmeravanju organizacija ka novim putevima rasta i razvoja, istovremeno podržavajući i osnažujući svoje timove.

Avolio i Bass (1988), navode da se transakcijski stil rukovođenja fokusira na razmjenu između lidera i članova tima, naglašavajući uvjetovane nagrade i korektivne radnje za motiviranje učinka. U ovom pristupu, vođe postavljaju jasna očekivanja, postavljaju ciljeve učinka i daju nagrade ili sankcije na temelju postignuća tih ciljeva. Zaposlenici su motivirani za rad na temelju obećanja nagrada ili prijetnje korektivnim radnjama, stvarajući transakcijski odnos između lidera i zaposlenika.

Lideri koji su pristalice transakcijskog stila rukovođenja koriste kontingentne strategije pojačanja kako bi motivirali učinak. Oni identificiraju individualne ili timske ciljeve, pojašnjavaju očekivanja i uspostavljaju metriku učinka za mjerenje napretka (Avolio & Bass, 1988). Nagrade, kao što su bonusi, promaknuća ili priznanja, daju se pojedincima ili timovima koji ispunjavaju ili premašuju standarde učinka, dok se korektivne radnje, kao što su ukori ili disciplinske mjere, izriču za lošiji učinak.

Avolio i Bass (1988), također navode više karakteristika transformacijskog stila rukovođenja, kao što je primjerice fokusiranost na postizanje specifičnih ciljeva i zadataka, koristeći nagrade i sankcije za poticanje učinka. Ovakvi lideri daju jasne upute i smjernice zaposlenicima, ističući očekivanja i standarde učinka. Nadalje, oni su obično orijentirani na zadatke i usmjereni na postizanje specifičnih ishoda, često koristeći direktivni pristup kako bi osigurali postizanje ciljeva. Transakcijski stil rukovođenja nosi sa sobom nekoliko prednosti, kao što su jasnoća i struktura. Ovakvi lideri daju jasna očekivanja i standarde učinka, stvarajući strukturirano okruženje koje potiče odgovornost i učinkovitost. Nadalje, koriste nagrade i poticaje za motivaciju za izvedbu, potičući pojedince i timove da teže izvrsnosti. Avolio i Bass (1988) navode da transakcijski lideri održavaju kontrolu i nadzor nad organizacijskim procesima, osiguravajući postizanje ciljeva i pridržavanje standarda učinka. Oni mogu prilagoditi svoj pristup vodstvu različitim situacijama i kontekstima, koristeći uvjetovane nagrade ili korektivne akcije prema potrebi.

Unatoč prethodno pomenutih prednosti, transakcijski stil rukovođenja ima i potencijalne slabosti poput ograničene kreativnosti i inovacije, budući da se zaposlenici usredotočuju na ispunjavanje utvrđenih standarda izvedbe umjesto na istraživanje novih ideja ili pristupa. Transakcijski lideri mogu stvoriti ovisnost o nagradama, pri čemu zaposlenici postaju isključivo motivirani vanjskim poticajima, a ne unutarnjim čimbenicima. Također, mogu se previše oslanjati na korektivne radnje, stvarajući kulturu straha i zastrašivanja koja guši inicijativu i preuzimanje rizika. Samim

time, mogu imati problema s inspiriranjem intrinzične motivacije i predanosti kod zaposlenika, jer njihov fokus na nagrade i kazne može zasjeniti druge čimbenike koji pridonose angažmanu i zadovoljstvu.

Trenutni post-covid svijet omogućava transakcijskim liderima mogućnost pružanja strukture i smjernice potrebnih za snalaženje u ovim izazovima, postavljajući jasne ciljeve i očekivanja za svoje timove i koristeći nagrade i poticaje za motiviranje učinka. Prelazak na rad na daljinu i virtualnu suradnju naglasio je važnost odgovornosti i nadzora unutar organizacija. Transakcijski lideri mogu iskoristiti tehnologiju i analitiku podataka za praćenje izvedbe, praćenje napretka prema ciljevima i pravovremenu povratnu informaciju svojim timovima. Održavanjem vidljivosti i kontrole nad organizacijskim procesima, transakcijske vođe mogu osigurati poštivanje standarda učinka i postizanje ciljeva, čak i u radnom okruženju u kojem zaposlenici rade sa različitih lokacija.

5.3. Laissez-faire stil rukovođenja

Laissez-faire vodstvo, pojam izveden iz francuskog izraza "pusti", utjelovljuje pristup vođenju bez pretjerane kontrole. Lideri koji prakticiraju ovaj stil pružaju minimalno vodstvo i usmjeravanje, osnažujući članove tima s visokim stupnjem autonomije u donošenju odluka i izvršavanju zadataka. Iako laissez-faire vodstvo može potaknuti kreativnost i vlasništvo, njegova učinkovitost ovisi o specifičnim okolnostima i sposobnostima tima.

Jedna od temeljnih karakteristika laissez-faire stila rukovođenja jeste što ovakvi lideri daju prioritet minimalnoj intervenciji u svakodnevnim operacijama. Oni postavljaju široke ciljeve i prepuštaju detalje izvršenja članovima tima (Bass & Avolio, 1990). Ovaj pristup osnažuje pojedince da iskoriste svoje vještine i znanje kako bi izvršili zadatke onako kako smatraju prikladnim. Nadalje, lideri delegiraju zadatke i daju potpunu autonomiju članovima tima kada je u pitanju donošenje odluka, što potiče osjećaj odgovornosti (Judge i sur., 2004). Povratne informacije, pozitivne i korektivne, često su rijetke u laissez-faire stilu rukovođenja. Uvjerenje je da kompetentni i motivirani članovi tima zahtijevaju minimalno vodstvo i da mogu sami ispraviti svoj tijek (Judge i sur., 2004).

Potencijalne prednosti laissez-faire stila rukovođenja su, primjerice, poboljšana kreativnost i inovativnost. Davanjem autonomije i smanjenjem kontrole, laissez-faire rukovođenje može potaknuti kreativno okruženje. Amabile (1996) navodi da se članovi tima osjećaju ovlaštenima

eksperimentirati, istraživati nove ideje i razvijati inovativna rješenja bez ograničenja strogih smjernica. Autonomija potiče osjećaj odgovornosti nad zadacima i projektima. Pojedinci se osjećaju više investiranim u svoj posao, što dovodi do povećane intrinzične motivacije i jačeg osjećaja postignuća (Ryan & Deci, 2008). Laissez-faire rukovođenje omogućuje članovima tima da iskoriste svoje vještine i znanje za rješavanje problema i donošenje odluka. To može dovesti do razvoja stručnosti i dubljeg razumijevanja njihovih uloga unutar tima (Conger & Kanungo, 1987).

Potencijalni nedostaci laissez-faire stila rukovođenja bi mogli biti, za početak, nedostatak smjera i fokusa. Bez jasnih smjernica i uputa, timovi bi mogli imati problema s održavanjem fokusa i postizanjem postavljenih ciljeva. Nedostatak jasnih očekivanja može dovesti do zbunjenosti, neučinkovitosti i propuštanja rokova (Mumford, 2000). Ograničeni nadzor može izazvati osjećaj samozadovoljstva ili nedostatka odgovornosti. Članovi tima mogu dati prioritet osobnim planovima ili ne ispuniti očekivanja bez pravovremene korektivne povratne informacije (Wang & Howell, 2010). Laissez-faire liderstvo pretpostavlja visoku razinu kompetencije i motivacije među svim članovima tima. Northouse (2019) smatra da bi ovakav pristup mogao pogoršati praznine u znanju i dovesti do neujednačenog učinka unutar tima.

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na način rada globalno. Laissez-faire vodstvo pretpostavlja visoku razinu postojećih vještina suradnje. Međutim, rad na daljinu zahtijeva namjerne napore za poticanje suradnje. Bez aktivnog vodstva, timovi se mogu boriti da učinkovito rade zajedno, ometajući psihološku sigurnost.

Dok se snalazimo u post-covid eri, potreba za uravnoteženim pristupom je ključna. Iako su autonomija i neovisnost cijenjene osobine, izazovi rada na daljinu i distribuiranih timova zahtijevaju od vođa da pruže više smjernica, podrške i strukture kako bi osigurali da zaposlenici ostanu angažirani i produktivni (Cook & Wood, 2020). Lideri moraju pronaći ravnotežu između davanja autonomije i pružanja potrebne podrške i smjernica za snalaženje u složenosti post-covid vremena. Udaljena radna okruženja zahtijevaju od lidera da iskoriste tehnologiju, komunikacijske alate i virtualne platforme kako bi održali vidljivost, olakšali suradnju i pružili povratne informacije svojim timovima (Cook & Wood, 2020).

5.4. Demokratski stil rukovođenja

Demokratski stil rukovođenja, također poznat i kao participativni stil rukovođenja, stil je

kojeg karakterizira zajedničko donošenje odluka i suradnja između lidera i članova tima (Bass i Bass, 2008). U ovom pristupu, lideri uključuju članove svog tima u proces donošenja odluka, tražeći njihov doprinos, povratne informacije i perspektive.

U središtu demokratskog stila rukovođenja leži načelo uključivosti i osnaživanja. Lideri koji usvoje ovaj stil prepoznaju vrijednost različitosti mišljenja i stručnosti unutar svojih timova i aktivno uključuju svoje članove u procese donošenja odluka (Bass & Bass, 2009). Tražeći mišljenje od zaposlenika na svim razinama organizacije, demokratski lideri koriste kolektivnu inteligenciju i kreativnost svojih timova, potičući osjećaj prihvatanja odgovornosti i predanosti. Nadalje, demokratski lideri promoviraju transparentnost i otvorenu komunikaciju unutar svojih organizacija. Oni potiču dijalog, debatu i raspravu, stvarajući okruženje u kojem se ideje mogu slobodno razmjenjivati i ocjenjivati (Avolio & Bass, 2002).

Nekoliko ključnih karakteristika razlikuje demokratski stil rukovođenja od ostalih stilova vodstva. Primjerice, demokratski lideri cijene uključenost i doprinose svih članova tima, bez obzira na njihov položaj unutar kompanije. Oni daju prednost suradnji i timskom radu, prepoznajući da različite perspektive vode do boljeg donošenja odluka. Također, oni osnažuju članove svojih timova tako što ih uključuju u proces donošenja odluka i daju im prilike za doprinos. Istovremeno nude podršku i smjernice svojim članovima tima, njegujući kulturu rasta i razvoja. Ovakvi lideri su prilagodljivi i fleksibilni, sposobni prilagoditi svoj pristup vođenju kako bi odgovarao različitim situacijama i kontekstima.

Postoji nekoliko prednosti demokratskog stila rukovođenja. Prema Bass i Bass (2009), uključivanjem zaposlenika u proces donošenja odluka, demokratski lideri iskorištavaju njihovu kreativnost i inovativni potencijal, što dovodi do stvaranja novih ideja i rješenja. Demokratski lideri osnažuju svoje članove tima, potičući osjećaj vlasništva i predanosti organizacijskim ciljevima (Avolio & Bass, 2002). Yukl (2010) također navodi da, iskorištavanjem kolektivne inteligencije svojih timova, demokratski lideri donose informiranije i učinkovitije odluke, što dovodi do boljih rezultata za organizaciju u cjelini. Također, zaposlenici koji se osjećaju cijenjenima i poštovanima vjerojatnije će doživjeti višu razinu zadovoljstva poslom i motivacije pod demokratskim vodstvom (Bass & Bass, 2009).

Unatoč svojim prednostima, demokratski stil rukovođenja ima i potencijalne slabosti. Proces donošenja odluka u demokratskom stilu rukovođenja može oduzimati puno vremena, osobito u većim organizacijama ili kada je teško postići konsenzus (Yukl, 2006). Poticanje otvorenog

dijaloga i rasprave ponekad može dovesti do sukoba i neslaganja među članovima tima, što može spriječiti produktivnost i koheziju (Avolio & Bass, 2002). Ipak, nisu sve odluke prikladne za demokratsko vodstvo, osobito u situacijama koje zahtijevaju brzo djelovanje ili odlučno vodstvo (Bass & Bass, 2009). U nekim slučajevima članovi tima mogu postati pretjerano ovisni o vođi u donošenju odluka, ograničavajući njihovu vlastitu inicijativu i autonomiju (Yukl, 2006).

U post-covid periodu, demokratski stil rukovođenja poprima dodatni značaj jer se organizacije prilagođavaju novim načinima rada i snalaze se u neizvjesnosti. Pandemija je istaknula važnost agilnosti, fleksibilnosti i suradnje u odgovoru na okolnosti koje se brzo mijenjaju (Bass & Bass, 2009). Demokratski su lideri u dobroj poziciji da olakšaju tu prilagodljivost uključivanjem članova svog tima u procese donošenja odluka i njegovanjem kulture inovativnosti i otpornosti.

Demokratski stil rukovođenja ističe se po inkluzivnom pristupu donošenju odluka i angažovanju zaposlenika u procesima vođenja. Ovakav pristup omogućava razmjenu različitih perspektiva i doprinosi boljem donošenju odluka, kao i većem osećaju pripadnosti i motivaciji zaposlenih. (Robinson i sur., 2008). Lideri koji su pristalice ovog stila rukovođenja, grade timsku atmosferu koja podržava suradnju i međusobno poverenje. Oni mogu pomoći u prevazilaženju fizičke udaljenosti između članova tima i održavanju osjećaja povezanosti i kohezije. U post-covid periodu, demokratski stil rukovođenja može biti koristan jer omogućava brže prilagođavanje novim zahtjevima, podstiče inicijativu zaposlenika i doprinosi osećaju sigurnosti i motivaciji da se zajedno nose sa izazovima.

5.5. Ranjivo liderstvo

Tradicionalni pojmovi liderstva često prikazuju snagu kao neupitnu prepreku. Ranjivo vodstvo, dovodi u pitanje ovu perspektivu, naglašavajući autentičnost, emocionalnu inteligenciju i hrabrost da se priznaju slabosti. Iako se na to u početku gledalo sa određenom dozom sumnje, istraživanja sugeriraju da ranjivo liderstvo može potaknuti povjerenje, psihološku sigurnost i naposljetku veću učinkovitost tima. Prema Brown (2011), ranjivo liderstvo uključuje lidere koji pokazuju svoju ljudsku stranu priznavanjem svojih emocija, priznavanjem pogrešaka i traženjem pomoći kada je potrebna. U ovom slučaju, nije riječ o pretjeranom dijeljenju osobnih podataka ili slabosti, već o poticanju istinskih veza s članovima tima pokazujući im da vođa nije nepogrešiv.

Jedna od prednosti ranjivog liderstva je prvenstveno povećano povjerenje i psihološka sigurnost. Priznavanjem ranjivosti i pogrešaka, lideri stvaraju prostor u kojem se pojedinci neće osjećati

neugodno čineći isto. To potiče povjerenje i psihološku sigurnost, gdje se pojedinci osjećaju sigurnima da riskiraju, dijele ideje i priznaju pogreške bez straha od posljedica (Clark & Harrison, 2018). Ranjivi lideri također pokazuju visoku razinu emocionalne inteligencije, sposobnost razumijevanja vlastitih emocija i upravljanja njima te opažanja emocija drugih (Goleman, 2021). To im omogućuje da izgrade jače odnose sa članovima tima, potičući empatiju i razumijevanje.

Nadalje, ranjivo liderstvo može dovesti do donošenja boljih odluka poticanjem različitih perspektiva. Kada su vođe otvoreni priznati da možda nemaju sve odgovore, veća je vjerojatnost da će tražiti mišljenje od drugih, što će dovesti do informiranijih i sveobuhvatnijih odluka (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Ovakvi lideri inspiriraju i motiviraju zaposlenike pokazujući autentičnost i hrabrost. Njihova otvorenost za osobni rast stvara okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i osnaženima da budu ono što jesu, što dovodi do većeg angažmana i motivacije (Duffy, 2015). Ranjivost potiče istinske veze s članovima tima. Lideri koji dijele svoje borbe i slave pobjede zajedno sa timom stvaraju jači osjećaj pripadnosti i psihološku sigurnost. To zauzvrat dovodi do veće suradnje i inovacija (Brown, 2011).

Iako nosi sa sobom dosta prednosti i snaga, koncept ranjivog liderstva može biti izložen i određenim izazovima. Neki ljudi mogu doživjeti ranjivost kao znak slabosti ili nesposobnosti. Lideri moraju pažljivo upravljati tom percepcijom pokazujući snagu u drugim područjima, kao što su odlučnost i strateško razmišljanje (Ehrhart & Klein, 2001). Također, dijeljenje previše osobnih podataka može biti kontraproduktivno. Ranjivo liderstvo odnosi se na strateško samorazotkrivanje, dijeljenje onoga što je relevantno za izgradnju povjerenja i povezanosti, a ne na pretjerano dijeljenje privatnih stvari (Burke i sur., 2010). Iznimno je važno da vođe održavaju profesionalne granice. Ranjivost ne znači žrtvovanje profesionalizma ili pretjerano oslanjanje na emocionalne veze sa članovima tima (Lavoie-Tremblay i sur., 2024).

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na način rada. Sa porastom broja zaposlenika koji prakticiraju rad od kuće i hibridni model rada, poticanje psihološke sigurnosti postalo je još kritičnije. Fizička udaljenost može stvoriti prepreke komunikaciji i suradnji, potencijalno ometajući psihološku sigurnost. Ova promjena stilova rada predstavlja jedinstvenu priliku za vodstvo da pokaže svoju ranjivost na pozitivan način.

Lideri koji su prihvatili ranjivost u toku pandemije COVID-19 su otvoreno razgovarali o izazovima pandemije i izražavali vlastite zabrinutosti što je doprinijelo normaliziranju emocionalnih reakcija i dodatnom povjerenju među članovima tima. Aktivno slušajući teškoće i

brige zaposlenika i potičući iskren dijalog, lideri su poticali osjećaj psihološke sigurnosti gdje su se pojedinci osjećali ugodno izražavajući svoje potrebe. Isticanje kolektivne snage i otpornosti tima tijekom teškog vremena pokazalo je ranjivost i uvažavanje, dodatno jačajući psihološku sigurnost.

Dok koračamo post-covid periodom, potreba za psihološkom sigurnošću ostaje velika. Hibridni i rad od kuće model rada su idalje prevladavajući, a poticanje osjećaja povezanosti i pripadnosti bez obzira na fizičku udaljenost ključno je. Ranjivo vodstvo može biti vrlo učinkovito u post-covid periodu kroz, primjerice, iskorištavanje tehnologije za povezivanje. Virtualni sastanci, online alati za suradnju i neformalni komunikacijski kanali mogu se koristiti za stvaranje osjećaja zajednice i pripadnosti, čak i kada su članovi tima geografski raštrkani.

Kroz iskrene razgovore o izazovima rada na daljinu, poput osjećaja izolacije ili problema s koncentracijom, lideri mogu pokazati svoju ranjivost. To potiče članove tima da podijele svoje probleme i potiče okruženje koje pruža veću podršku. Budući da su osobne interakcije rjeđe, još je važnije priznati i cijeniti doprinose zaposlenika. Verbalne pohvale, online programi priznanja i slavljenje timskih uspjeha mogu dodatno doprinijeti osnaživanju psihološke sigurnosti.

6. STRATEGIJE ZA PROMICANJE PSIHOLOŠKE SIGURNOSTI

Dok se organizacije prilagođavaju složenostima post-covid perioda, koje je za određene organizacije možda i složenije za održavanje psihološke sigurnosti na radnom mjestu u odnosu na sam period pandemije, kroz literature se prožimaju potencijalne strategije za promicanje psihološke sigurnosti te lakše snalaženje u postpandemijskom radnom okruženju.

Psihološka sigurnost nije bitna samo za dobrobit i zadovoljstvo zaposlenika, već i za poticanje inovacija, produktivnosti i organizacijskog uspjeha (Edmondson, 2019). Uspon rada od kuće i hibridnih modela rada predstavlja jedinstvene izazove za poticanje timske kohezije, komunikacije i inovacija. U ovom novom okruženju, psihološka sigurnost postaje još kritičnija za organizacijski uspjeh. Bitno je naglasiti da svakodnevno napredovanje tehnologije i užurbano poslovno okruženje neminovno stvaraju različite izazovne situacije, te se organizacije trebaju dovoljno osnažiti i primijenjivati strategije za promicanje psihološke sigurnosti kako bi na svaki naredni izazov adekvatno odreagovale.

Jedan od primarnih razloga zašto je prioretiziranje strategije za održavanje i poboljšanje

psihološke sigurnosti od velike važnosti u post-covid periodu jeste prvenstveno promjena u radnoj dinamici i okruženju. Budući da je rad na daljinu sve rašireniji i da timovi rade u virtualnim okruženjima, tradicionalni mehanizmi za poticanje psihološke sigurnosti, kao što su interakcije licem u lice i neformalni razgovori, doživjeli su promjene (Stoverink i sur., 2020). Kao rezultat toga, organizacije moraju prilagoditi i inovirati svoje pristupe kako bi osigurale da se zaposlenici osjećaju povezano, podržano i psihološki sigurno u virtualnim radnim okruženjima. Psihološka sigurnost potiče kulturu u kojoj se pojedinci osjećaju ugodno riskirajući, predlažući nove ideje i eksperimentirajući. To je presudno za razvoj kreativnih rješenja i suočavanje sa preprekama i promjenama u budućnosti (Amabile, 1996).

Rad na daljinu, kao što je već naglašeno, može dovesti do osjećaja izolacije i nepovezanosti. Strategije psihološke sigurnosti koje naglašavaju otvorenu komunikaciju, aktivno slušanje i aktivnosti izgradnje tima pomažu premostiti fizičku udaljenost i potaknuti osjećaj pripadnosti i povezanosti, koji su ključni za angažman i dobrobit zaposlenika (Wang i sur., 2020). Povjerenje je kamen temeljac psihološke sigurnosti. U virtualnom okruženju u kojem su neverbalni znakovi ograničeni, ključno je implementirati strategije koje grade povjerenje kroz transparentnost, jasnu komunikaciju i ispunjavanje obaveza (Mayer i sur., 1995). Također, strategije koje promiču suradnju putem virtualnih alata, međufunkcionalnih projekata i platformi za razmjenu znanja doprinose psihološkoj sigurnosti stvaranjem poticajnog okruženja u kojem se pojedinci osjećaju ugodno tražeći pomoć, razmjenjujući stručnost i učeći jedni od drugih (Rock & Grant, 2016).

Nadalje, post-covid period stvara jedinstvene izazove i prilike za organizacije da redefiniraju svoju kulturu i praksu na radnom mjestu. Kako se zaposlenici prilagođavaju novim načinima rada i interakcije, rukovodioci i menadžeri imaju priliku poticati inkluzivna, podržavajuća i psihološki sigurna radna okruženja. Davanjem prioriteta psihološkoj sigurnosti i provedbom prilagođenih strategija, organizacije mogu ojačati povjerenje, poboljšati suradnju i osloboditi puni potencijal svojih timova.

U nastavku je ponuđena sublimacija empirijski utvrđenih nalaza i teorijskih promišljanja o učinkovitim strategijama promicanja psihološke sigurnosti. Provedbom i dosljednim jačanjem ovakvih strategija, lideri i članovi tima mogu njegovati psihološki sigurno okruženje koje potiče inovacije, učenje, suradnju i naposljetku, organizacijski uspjeh u trenutačnom periodu nakon pandemije.

6.1. Promicanje otvorene komunikacije i prihvaćanja povratnih informacija

Transparentna komunikacija ključna je za izgradnju kulture povjerenja i psihološke sigurnosti unutar timova i organizacija. Prema Paiuc i Iliescu (2022), lideri i menadžeri trebali bi uspostaviti jasne i dostupne *komunikacijske kanale* kroz koje informacije mogu teći slobodno i transparentno. To može uključivati redovite timske sastanke, virtualne forume i digitalne platforme na kojima zaposlenici mogu pristupiti ažuriranjima, dijeliti ideje i postavljati pitanja (Detert & Edmondson, 2011). Omogućavanjem transparentnih komunikacijskih kanala, organizacije pokazuju svoju predanost otvorenosti, poštenju i odgovornosti, njegujući kulturu povjerenja i psihološku sigurnost.

Aktivno slušanje je još jedna od vještina potrebnih za osiguravanje učinkovite komunikacije. Zadatak lidera i menadžera jeste prioretiziranje aktivnog slušanja u svojim interakcijama sa zaposlenicima, pokazujući empatiju, razumijevanje i poštovanje njihovih perspektiva (Ramati-Navon, Carmeli i Menahem, 2022). To uključuje obraćanje pozornosti na verbalne i neverbalne znakove, postavljanje razjašnjavajućih pitanja i potvrđivanje osjećaja i iskustava zaposlenika (Edmondson, 2019). Aktivno slušajući zaposlenike, vođe stvaraju okruženje u kojem se pojedinci osjećaju saslušani, cijenjeni i poštovani, što dovodi do viših razina psihološke sigurnosti i angažmana.

Nadalje, lideri i menadžeri trebali bi zaposlenicima pružati *redovite, pravovremene i konstruktivne povratne informacije* o njihovoj uspješnosti, ističući prednosti, područja za poboljšanje i prilike za rast (Galli, 2021). Povratne informacije trebaju biti konkretne, djelotvorne i isporučene na podržavajući način, fokusirajući se na ponašanja i ishode, a ne na osobne osobine (Detert & Edmondson, 2011). Osim toga, povratne informacije treba pružiti pravovremeno, omogućujući zaposlenicima da po potrebi isprave greške i naprave prilagodbe (Edmondson, 2019). Pružanjem pravovremenih i konstruktivnih povratnih informacija, organizacije pokazuju svoje ulaganje u razvoj zaposlenika i stvaraju kulturu kontinuiranog učenja i usavršavanja.

Prema Edmondson (2018), lideri i menadžeri trebali bi modelirati ranjivost, poniznost i autentičnost u svojim interakcijama sa zaposlenicima, pokazujući da je sigurno govoriti, postavljati pitanja i izražavati različita mišljenja. To uključuje priznavanje pogrešaka, priznavanje nesigurnosti i pozivanje na povratne informacije i doprinos od svih članova tima (Detert & Edmondson, 2011). Također, vođe bi trebale slaviti i nagraditi pojedince koji pokazuju hrabrost i inicijativu u dijeljenju svojih ideja i perspektiva, *jačajući vrijednost psihološke sigurnosti* unutar

organizacije (Ramati-Navon, Carmeli i Menahem, 2022). Poticanjem kulture psihološke sigurnosti, organizacije omogućavaju slobodnu razmjenu ideja i korisnih povratnih informacija, što dovodi do povećanog povjerenja, suradnje i inovacija.

U trenutnom okruženju intenziviranog rada na daljinu i virtualne suradnje, korištenje tehnologije predstavlja neizostavan dio svakodnevne komunikacije između članova tima ali i rukovodioca. Organizacije bi trebale ulagati u *digitalne komunikacijske alate i platforme* koje olakšavaju komunikaciju, suradnju i razmjenu povratnih informacija u stvarnom vremenu (Paiuc & Iliescu, 2022). Primjerice, softver za videokonferencije, platforme za izravnu razmjenu poruka, alate za upravljanje projektima i aplikacije za povratne informacije osmišljene za pojednostavljenje komunikacije i poboljšanje povezanosti između udaljenih timova (Galli, 2021). Korištenjem tehnologije za virtualnu komunikaciju, organizacije mogu prevladati prepreke fizičke udaljenosti i vremenskih zona, omogućujući besprijekornu komunikaciju i razmjenu povratnih informacija bez obzira na lokaciju zaposlenika.

Virtualni sastanci postali su jedani od najkorištenijih komunikacijskih alata u postpandemijskom periodu, pružajući prilike globalnim timovima za suradnju, razmišljanje i zajedničko rješavanje problema. Međutim, virtualni sastanci također predstavljaju jedinstvene izazove za poticanje psihološke sigurnosti, kao što su ograničeni neverbalni znakovi, distrakcije i tehničke poteškoće (Paiuc & Iliescu, 2022). Kako bi negovali psihološku sigurnost na virtualnim sastancima, lideri bi trebali uspostaviti jasne norme i očekivanja za sastanke, kao što je aktivno poticanje sudjelovanja, poštovanje različitih stajališta i prakticiranje inkluzivnog ponašanja (Edmondson, 2019). Osim toga, vođe bi trebale stvoriti okruženje koje podržava i poštuje te u kojem se pojedinci osjećaju ugodno govoreći, postavljajući pitanja i dijeleći svoje ideje bez straha od osude ili odmazde (Ramati-Navon, Carmeli i Menahem, 2022).

6.2. *Programi podrške i osnaživanja zaposlenika*

Svijest o mentalnom zdravlju i dodatno obrazovanje o ovoj krucijalnoj temi, dolazi do izražaja u trenutačnom post-covid periodu. Poslodavci mogu osigurati treninge, radionice i resurse za edukaciju zaposlenika o problemima mentalnog zdravlja, smanjenje stigme i povećanje svijesti o dostupnim uslugama podrške (Reavley i Jorm, 2015). Poticanjem kulture otvorenosti i razumijevanja vezanog za mentalno zdravlje, organizacije mogu stvoriti okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno tražeći pomoć i podršku kada je to potrebno, što dovodi do poboljšane psihološke sigurnosti i dobrobiti.

Bhui i sur. (2016) navode da *programi pomoći zaposlenicima* predstavljaju programe koje sponzorira poslodavac a osmišljeni su za pružanje povjerljivog savjetovanja, podrške i resursa zaposlenicima koji se suočavaju s osobnim ili izazovima u poslu. Ovakvi programi obično nude usluge kao što su savjetovanje, intervencija u kriznim situacijama, financijski savjeti, pravna pomoć i upućivanje na resurse zajednice (Bhui i sur., 2016).

Fleksibilni radni aranžmani, kao što su rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme i kraće radne sedmice, također mogu doprinijeti psihološkoj sigurnosti promicanjem ravnoteže između poslovnog i privatnog života i smanjenjem stresa (Allen i sur., 2013). U post-covid periodu, u kojem je rad na daljinu postao sve rašireniji, organizacije mogu iskoristiti fleksibilne radne aranžmane kako bi se prilagodile različitim potrebama i preferencijama zaposlenika, omogućujući im da bolje upravljaju svojim radnim opterećenjem i osobnim odgovornostima.

Wellness programi i inicijative još su jedna učinkovita strategija za promicanje dobrobiti i psihološke sigurnosti zaposlenika. Ti programi mogu uključivati aktivnosti kao što su fitness izazovi, sesije opuštanja, nutricionističke radionice i seminari upravljanja stresom (Merrill i sur., 2011). Omogućavanjem opcije zaposlenicima da se uključe u aktivnosti koje promiču fizičko, mentalno i emocionalno zdravlje, organizacije mogu poboljšati moral zaposlenika, otpornost i opće zadovoljstvo. Wellness programi također potiču osjećaj zajedništva i prijateljstva među zaposlenicima, pridonoseći kulturi podrške i inkluzivnosti na radnom mjestu.

Mreže ravnopravne podrške (peer support) mogu igrati važnu ulogu u poboljšanju psihološke sigurnosti pružajući zaposlenicima priliku za povezivanje, razmjenu iskustava i pružanje podrške jedni drugima (Schmutte i sur., 2020). Organizacije mogu uspostaviti formalne ili neformalne grupe za podršku kolegama, gdje zaposlenici mogu razgovarati o zajedničkim izazovima, tražiti savjete i dobiti ohrabrenje od svojih kolega. Poticanjem osjećaja pripadnosti i prijateljstva, mreže vršnjačke podrške mogu pomoći u ublažavanju osjećaja izoliranosti i promicanju otpornosti među zaposlenicima, pridonoseći kulturi psihološke sigurnosti i podrške.

Kao što je već prethodno spomenuto u radu, menadžeri i nadređeni igraju ključnu ulogu u pružanju podrške dobrobiti i psihološkoj sigurnosti zaposlenika. Organizacije mogu pružiti *obuku i podršku menadžerima* o temama kao što su učinkovita komunikacija, rješavanje sukoba i svijest o mentalnom zdravlju (Reavley & Jorm, 2015). Kapacitiranje menadžera znanjem i vještinama da prepoznaju potrebe zaposlenika i odgovore na njih, organizacije mogu stvoriti poticajna i inkluzivna timska okruženja u kojima se zaposlenici osjećaju cijenjenima, poštovanima i

podržanima. Osim toga, organizacije mogu potaknuti menadžere da budu primjer drugima, dajući prioritet vlastitoj dobrobiti i modelirajući zdravo ponašanje za svoje timove.

6.3. Inicijative za obuku i razvoj članova organizacije

Učinkoviti programi obuke za psihološku sigurnost trebali bi započeti uspostavljanjem temeljnog razumijevanja psihološke sigurnosti u kontekstu današnjeg radnog mjesta. Obuka bi trebala definirati psihološku sigurnost i njene ključne komponente u kontekstu modela rada na daljinu i hibridnog rada, što predstavlja svakodnevnicu post-covid perioda. Wang i sur. (2020) navode da je važno naglasiti izazove i prilike koje predstavlja tehnologija, kao što je povećano oslanjanje na virtualnu komunikaciju i potencijal za društvenu izolaciju.

Dok poticanje inovacija ostaje ključna prednost, obuka bi trebala naglasiti rastuću važnost psihološke sigurnosti za dobrobit zaposlenika, otpornost i prilagodljivost u uvjetima stalnih promjena (Harteis i sur., 2020). Psihološka sigurnost može stvoriti poticajno okruženje u kojem se pojedinci osjećaju ugodno razgovarajući o problemima mentalnog zdravlja i tražeći pomoć. Obukom se može istražiti veza između psihološke sigurnosti i pozitivnih ishoda mentalnog zdravlja, poput smanjenog stresa i izgaranja.

Kao što je već prethodno spomenuto, lideri igraju ključnu ulogu u oblikovanju timske klime i promicanju psihološke sigurnosti. Inicijative za obuku trebale bi lidere osposobiti dodatnim vještinama, uključujući najnovija istraživanja o učinkovitosti vodstva. Primjerice, lideri bi trebali naučiti strategije za poticanje otvorene komunikacije modeliranjem ranjivosti i priznavanjem vlastitih pogrešaka (Brown, 2011). To pokazuje autentičnost i potiče članove tima da otvoreno govore o vlastitim iskustvima. Obuka može sadržavati primjere vođa iz stvarnog svijeta koji su uspješno iskoristili ranjivost za izgradnju povjerenja i psihološke sigurnosti unutar svojih timova.

Gratton i Scott (2017) smatraju da lideri istinski trebaju obuku u vezi sa postavljanju jasnih ciljeva i očekivanja usklađenih sa širom organizacijskom svrhom. Na taj način se potiče psihološka sigurnost osiguravajući da članovi tima razumiju svoje uloge i osjećaju se povezani sa relevantnim ciljem. Obuka može istražiti okvire za postavljanje ciljeva koji promoviraju preuzimanje odgovornosti i psihološku sigurnost, kao što su OKR – Objectives and Key Results (ciljevi i ključni rezultati).

Nadalje, uz obuke, vođe mogu savladati strategije za izgradnju povjerenja kroz transparentnost,

pridržavanje obveza i promicanje različitosti, jednakosti i inkluzivnosti (Reina i Reina, 2000). Ovo pokazuje pravednost i poštovanje, potičući sudjelovanje svih članova tima. Obuka može obuhvatiti specifične strategije za poticanje kulture različitosti, jednakosti i uključenosti, kao što je obuka o nesvjesnoj pristranosti i stvaranje inkluzivnog okruženja za sastanke.

Ryan i Deci (2008) također navode i da bi lideri i menadžeri trebali naučiti učinkovito delegirati, osigurati autonomiju sa jasnim granicama i ponuditi prilike za rast i razvoj. Time osnažuju članove tima i potiču kod njih osjećaj vlasništva nad vlastitim radom, pridonoseći psihološkoj sigurnosti. Obukom se mogu istražiti stilovi rukovođenja koji promiču autonomiju, kao što su treniranje i mentorstvo, te opremiti lidere strategijama za pružanje značajnih povratnih informacija i mogućnosti razvoja.

Članovi tima također imaju ulogu u njegovanju psihološke sigurnosti. Obuka bi ih trebala opremiti dodatnim vještinama, naglašavajući emocionalnu inteligenciju i suradnju. Primjerice, obuka može ohrabriti članove tima da pružaju konstruktivne povratne informacije koje su specifične, djelotvorne i isporučene s empatijom i poštovanjem (Rock & Grant, 2016). Slično tome, obuka bi trebala naglasiti kako konstruktivno primiti povratne informacije i koristiti ih za unapređenje uratka na radnom mjestu. Jedna od mogućih solucija jeste uključivanje okvira za pružanje povratnih informacija, kao što je SBI – Situation-Behavior-Impact model (situacija, ponašanje, utjecaj) i vježbe igranja uloga kako bi vježbali pružanje i učinkovito primanje povratnih informacija.

Prema Golemanu (2021), aktivnosti izgradnje tima i treninzi mogu pomoći članovima tima da razviju emocionalnu inteligenciju učeći ih da prepoznaju vlastite emocije i upravljaju njima, kao i da razumiju emocije drugih i reagiraju na njih. Na taj način se potiče poticajnije i psihološki sigurnije okruženje. Obukom se mogu istražiti strategije za izgradnju emocionalne inteligencije, poput aktivnog slušanja, konstruktivnog upravljanja sukobima i prakticiranja empatije.

Obuka također može obučiti članove tima za prepoznavanje i prijavljivanje mikroagresija (manjih oblika uvreda i diskriminacije) i nesvjesnih predrasuda (Sue i sur., 2010). To potiče inkluzivnije okruženje u kojem se svi osjećaju sigurnima da govore i daju svoje ideje. Obuka može uključivati scenarije iz stvarnog svijeta i vježbe igranja uloga kako bi se članovi tima opremili vještinama za učinkovito snalaženje u ovakvim situacijama.

7. ZAKLJUČAK

Koncept psihološke sigurnosti na radnom mjestu posljednjih je godina privukao značajnu pozornost, te se pojavio kao jedna od ključnih odrednica organizacijskog uspjeha, a pandemija COVID-19 dodatno je naglasila njegovu važnost u poticanju zdravog i produktivnog radnog okruženja. Dok se organizacije nose s izazovima i neizvjesnosti postpandemijskog razdoblja, davanje prioriteta psihološkoj sigurnosti postalo je nužno za osiguravanje dobrobiti zaposlenika, poboljšanje učinkovitosti i poticanje organizacijskog uspjeha.

Psihološka sigurnost na radnom mjestu predstavlja mjeru u kojoj se zaposlenici osjećaju sigurnima da se izraze, preuzmu interpersonalne rizike i dijele svoje misli i ideje bez straha od potencijalnih negativnih posljedica. Obuhvaća osjećaj povjerenja, otvorenosti i uzajamnog poštovanja unutar timova i organizacija, stvarajući okruženje u kojem se pojedinci osjećaju cijenjeno, poštovano i osnaženo da doprinesu svojim najboljim radom.

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na povećanu potrebu zaposlenika za psihološkom sigurnošću na nekoliko načina. Nagli prelazak na rad na daljinu, poremećaji tradicionalnih radnih rutina i zabrinutost za zdravlje i sigurnost pojačali su osjećaje neizvjesnosti, stresa i tjeskobe među zaposlenicima. Zamagljivanje granica između poslovnog i privatnog života pogoršalo je osjećaj izolacije i izgaranja, dodatno naglašavajući potrebu za poticajnim radnim okruženjima kojima je dobrobit zaposlenika prioritet.

Neadekvatne organizacijske strategije za upravljanje ljudskim resursima mogu imati duboke posljedice na psihološku sigurnost na radnom mjestu. Organizacije koje ne daju prioritet psihološkoj sigurnosti mogu se suočiti sa smanjenim angažmanom zaposlenika, većom stopom fluktuacije i smanjenom organizacijskom učinkovitosti. Također, nedostatak psihološke sigurnosti može dovesti do povećanih sukoba na radnom mjestu, smanjene inovativnosti i otežanog donošenja odluka, što u konačnici ometa organizacijski uspjeh.

Stilovi rukovođenja igraju vrlo važnu ulogu u oblikovanju psihološke sigurnosti zaposlenika unutar organizacija. Lideri koji pokazuju empatiju, transparentnost i autentičnost u svojoj komunikaciji i donošenju odluka vjerojatnije će stvoriti okruženja u kojima se zaposlenici osjećaju podržano i cijenjeno. Suprotno tome, lideri koji pokazuju autoritarne ili laissez-faire tendencije mogu narušiti psihološku sigurnost potičući strah, nepovjerenje i neangažiranost među zaposlenicima.

Kako bi održale psihološku sigurnost u razdoblju nakon pandemije, organizacije mogu implementirati niz strategija usmjerenih na osnaživanje osjećaja zadovoljstva kod zaposlenika i povećanje organizacijske otpornosti. Također bi se trebale usmjeravati na očuvanje zdravlja i zadovoljstva zaposlenika. Te strategije mogu uključivati promicanje otvorene komunikacije i povratnih informacija, pružanje programa podrške zaposlenicima i osiguravanje potrebnih resursa, njegovanje kulture inkluzivnosti i poštovanja te ulaganje u inicijative za razvoj vodstva i obuku. Vrlo je važno razvijati kulturu koja potiče kolegijalnost, razumijevanje i međusobnu podršku, kako bi se stvorio osjećaj zajedništva unutar organizacije. Dajući prioritet psihološkoj sigurnosti, organizacije mogu stvoriti okruženja u kojima se zaposlenici osjećaju osnaženo da napreduju, inoviraju i doprinose svojim najboljim radom.

Sveobuhvatni pregled istraživanja iz ovog područja u konačnici naglašava i da psihološka sigurnost na radnom mjestu nije samo odgovornost organizacija, već i svih pojedinaca unutar njih. Podizanje svijesti o važnosti mentalnog zdravlja i poticanje zaposlenika da se otvoreno obraćaju za pomoć ili podršku ključno je za izgradnju održivog i zdravog radnog okruženja. S obzirom na promjene u radnom okruženju, organizacije koje pažljivo brinu o psihološkoj dobrobiti svojih zaposlenika bit će bolje opremljene za suočavanje s izazovima budućnosti i ostvarivanje održivog uspjeha u novom poslovnom okruženju. Ulaganje u psihološku sigurnost na radnom mjestu ne samo da će koristiti zaposlenicima, već će dugoročno imati pozitivan učinak na cjelokupnu organizaciju, potičući inovativnost, produktivnost i održivi rast.

LITERATURA

- Alipour, A., Ghadami, A., Alipour, Z., & Abdollahzadeh, H. (2020). Preliminary validation of the Corona Disease Anxiety Scale (CDAS) in the Iranian sample. *Health Psychology, 8*(32), 163-175.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest, 16*(2), 40-68.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology, 66*(2), 345-376.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5). Boston: Harvard Business School.
- Amin, G., Rahmiati, F., & Wudd, D. A. C. (2023). Women’s Work-Life Balance During Pandemic Covid 19. *Jhss (Journal of Humanities and Social Studies), 7*(1), 144-149.
- Artiga, S., Orgera, K., & Pham, O. (2020). Growing data underscore that communities of color are being harder hit by COVID-19. *Kaiser Family Foundation*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly, 16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004).
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey* (No. w26989). National Bureau of Economic Research.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training, 14*(5).
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bernardo, T., Sobkowich, K. E., Forrest, R. O., Stewart, L. S., D'Agostino, M., Gutierrez, E. P., & Gillis, D. (2021). Collaborating in the time of COVID-19: The scope and scale of innovative responses to a global pandemic. *JMIR Public Health and Surveillance, 7*(2), e25935.

- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych bulletin*, 40(6), 318-325.
- Binu Raj, A. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203-226.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York:Wiley.
- Brown, K. (2011). 'Vulnerability': Handle with care. *Ethics and social welfare*, 5(3), 313-321.
- Bughin, J., Hinterman, F., & Berjoan, S. (2022). *A Good Crisis (not) Wasted: How Exploiting and Expanding Dynamic Capabilities Shape Corporate Performance During the Covid Pandemic*. iCite-International Centre for Innovation, Technology and Education Studies, Université libre de Bruxelles.
- Burke, C. S., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. *The Sage handbook of leadership*, 338-351.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Choi, Y. (2023). The Effect of Psychological Safety on Voice Behavior and Negative Feedback-Seeking Behavior: The Moderating Role of Career Growth Opportunity. *인터넷전자상거래연구*, 23(6), 273-284.
- Clark, C. M., & Harrison, C. (2018). Leadership: the complexities and state of the field. *European Business Review*, 30(5), 514-528.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Cook, E., & Wood, L. (2020). *Health psychology: the basics*. Routledge.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Duffy, C. (2015). *Leadership in business education curriculum reform: Faculty experiences responding to the skill gap crisis with special consideration of nontraditional students*. California Lutheran University.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The leadership quarterly*, 12(2), 153-1
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- Galli, B. J. (2021). Effective Strategies for Communicating and Managing Communication in a Project Team: My Perspective. *International Journal of Applied Industrial Engineering*, 8(1).
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.
- Gratton, L., & Scott, A. (2017). The corporate implications of longer lives. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 63.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work–family conflict: The dark side of the work–family interface. In *Employee health, coping and methodologies* (pp. 61-98). Emerald Group Publishing Limited.
- Groysberg, B., & Abrahams, R. (2020). What the Stockdale paradox tells us about crisis leadership. *Harvard Business School Working Knowledge*, 4.
- Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (Eds.). (2010). *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: An international study*. Oxford University Press.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for ‘bundles’ of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Gupta, A., & Singh, R. K. (2021). Applications of emerging technologies in logistics

sector for achieving circular economy goals during COVID 19 pandemic: analysis of critical success factors. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-22.

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Harteis, C., Goller, M., & Caruso, C. (2020, January). Conceptual change in the face of digitalization: Challenges for workplaces and workplace learning. In *Frontiers in Education* (Vol. 5, p. 1). Frontiers Media SA.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Holland, K. M., Jones, C., Vivolo-Kantor, A. M., Idaikkadar, N., Zwald, M., Hoots, B., ... & Houry, D. (2021). Trends in US emergency department visits for mental health, overdose, and violence outcomes before and during the COVID-19 pandemic. *JAMA psychiatry*, 78(4), 372-379.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605-625.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 469-488.
- Kimble-Hill, A. C., Rivera-Figueroa, A., Chan, B. C., Lawal, W. A., Gonzalez, S., Adams, M. R., ... & Fiore-Walker, B. (2020). Insights gained into marginalized students access challenges during the COVID-19 academic response. *Journal of Chemical Education*, 97(9), 3391-3395.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63.
- Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., ... & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. *BMJ simulation & technology enhanced learning*, 6(3), 164.
- Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., ... & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. *BMJ simulation & technology enhanced learning*, 6(3), 164. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1987-2006.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375.
- Kuofie, M., & Muhammad, N. M. N. (2021). Leaders perspective on post COVID-19 pandemic period: Global business focus. *International Journal of Health and Economic Development*, 7(1), 13-36.
- Lal, B., Dwivedi, Y. K., & Haag, M. (2023). Working from home during Covid-19: doing and managing technology-enabled social interaction with colleagues at a distance. *Information Systems Frontiers*, 25(4), 1333-1350.
- Lavoie-Tremblay, M., Boies, K., Clausen, C., Frechette, J., Manning, K., Gelsomini, C., ... & Gottlieb, L. N. (2024). Evaluation of the effectiveness of a Strengths-Based Nursing and Healthcare Leadership program aimed at building leadership capacity: A concurrent mixed-methods study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 100184.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249-271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Merrill, R. M., Aldana, S. G., Garrett, J., & Ross, C. (2011). Effectiveness of a workplace wellness program for maintaining health and promoting healthy behaviors. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(7), 782-787.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future

- research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
 - Mortier, P., Vilagut, G., Ferrer, M., Serra, C., Molina, J. D., López-Fresneña, N., ... & MINDCOVID Working Group. (2021). Thirty-day suicidal thoughts and behaviors among hospital workers during the first wave of the Spain COVID-19 outbreak. *Depression and anxiety*, 38(5), 528-544.
 - Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
 - Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
 - Northouse, P. G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
 - O'Sullivan, D., Rahamathulla, M., & Pawar, M. (2020). The impact and implications of COVID-19: An Australian perspective. *The International Journal of Community and Social Development*, 2(2), 134-151.
 - Paiuc, D., & Iliescu, A. N. (2022). Digital Leadership in the post-COVID new Knowledge Management environment. In *Conference: STRATEGICA International Conference 2022At: Bucharest, Romania*.
 - Ramati-Navon, L., Carmeli, A., & Menahem, G. (2022). Inclusiveness and intrapreneurial behaviours in organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 31(2), 235-273.
 - Reavley, N. J., & Jorm, A. F. (2015). Experiences of discrimination and positive treatment in people with mental health problems: findings from an Australian national survey. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 49(10), 906-913.
 - Reina, D. S., & Reina, M. L. (2000). Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 121-121.
 - Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
 - Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674.
 - Rock, D., & Grant, H. (2016). Why diverse teams are smarter. *Harvard Business Review*, 4(4), 2-5.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Rudolph, Cort W., Blake Allan, Malissa Clark, Guido Hertel, Andreas Hirschi, Florian Kunze, Kristen Shockley, Mindy Shoss, Sabine Sonnentag, and Hannes Zacher. "Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology." *Industrial and Organizational Psychology* 14, no. 1-2 (2021): 1-35.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior.
- Savic, A., & Dobrijević, G. (2022). The impact of covid-19 pandemic on work organization. *The European Journal of Applied Economics*, 19(1).
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schmutte, T., Guy, K., Davidson, L., & Bellamy, C. D. (2020). Peer supports in recovery. *Schizophrenia Treatment Outcomes: An Evidence-Based Approach to Recovery*, 245-252.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.
- Sutcliffe, K. M. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*.
- Sutcliffe, K. M. (2023). Building Cultures of High Reliability: Lessons from the High Reliability Organization Paradigm. *Anesthesiology clinics*, 41(4), 707-717.
- Sutherland, I. E. (2017). Learning and growing: Trust, leadership, and response to crisis. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 2-17.
- Tarafdar, M., & Stich, J. F. (2021). Virtual work, technology and wellbeing. *The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing*, 159-170.
- Taylor, S. (2019). *The psychology of pandemics: Preparing for the next global outbreak*

of infectious disease. Cambridge Scholars Publishing.

- Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D., & Asmundson, G. J. (2020). COVID stress syndrome: Concept, structure, and correlates. *Depression and anxiety*, 37(8), 706-714.
- Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Walker, A., & Hutton, D. M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of safety research*, 37(5), 433-441.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1134.
- Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem and psychological well-being.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.