



UNIVERZA
V LJUBLJANI

PROGRAM USMERJEN V VLJUDNOST NA DELOVNEM MESTU

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Tia Deželak

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, december 2025

1. UVODNA PREDSTAVITEV PROGRAMA

»Čeprav je bilo veliko napisanega o negativnem vplivu nevljudnosti in njenih stroških za organizacije, se veliko manj ve o tem, kako ustvariti in vzdrževati vljudna okolja« (Osatuke idr., 2013). Kot opozarja zgornji citat, šele v zadnjih desetletjih na področju organizacijske psihologije vse več pozornosti namenjamo tudi zaželenim vedenjem na delovnem mestu - tistim, ki so pozitivna, učinkovita in blagodejno delujejo na naše počutje, zdravje in odnose na delovnem mestu. Eden izmed takšnih konceptov je **“vljudnost na delovnem mestu”**.

Vljudnost je obzirno vedenje na delovnem mestu znotraj delovne skupine (skupine ljudi, ki delajo skupaj in poročajo istemu nadrejenemu) (Osatuke idr., 2009; Peng, 2023). Širše jo lahko razumemo kot osebno zanimanje in spoštovanje, ki si ga izkazujejo sodelavci; sodelovanje oz. timsko delo; pravično reševanje konfliktov; ničelna toleranca do diskriminacije ter cenjenje razlik med člani skupine (Osatuke idr., 2009). Z globalizacijo, migracijami in vse pogostejšim delom v tujih podjetjih (Statistični urad RS, junij 2025) se v našem delovnem okolju vse bolj prepletajo različne kulture, norme obnašanja in načini komunikacije, zato lahko, predvidevamo, da bo vljudno vedenje na delovnem mestu v prihodnosti vse bolj aktualna tema. Aktivno vzpostavljanje vljudnega okolja je in bo potrebno, ker ne-vljudno vedenje pogosto ni namerno (Osatuke idr., 2009), temveč izhaja iz nepoznavanja norm in načina komunikacije druge osebe ali pa pomanjkanja jasnega vpogleda v lastno delovanje v socialnih odnosih. Vseeno pa so lahko posledice tovrstnega vedenja neprijetne za drugo osebo in škodujejo njunemu odnosu. Blago negativne socialne interakcije se namreč pogosto potencirajo in prerastejo v hujše socialno nesprejemljivo vedenje, ki v organizacijah vztraja (Osatuke idr., 2013). Prav tako pa je lahko tudi sprememba okolja v smeri vljudnosti “nalezljiva”, se po organizaciji razširja in povzroča “spiralno vljudnosti”, ki pozitivno vpliva na delovno okolje (Osatuke idr., 2013).

Prevladujoč program usmerjen v vljudnost je ameriški Program CREW = Civility, Respect and Engagement in the Workplace (Osatuke idr., 2009). Ta program združuje vljudnost, spoštovanje in delovno zavzetost. Temelji na predpostavki, da organizacijska podpora vljudnega vedenja privede do občutka zaposlenih, da so spoštovani s strani drugih. Tako se zaposlene opolnomoči, zgradi se okolje, v katerem lahko izražajo svoja mnenja, postavljajo vprašanja brez negativnih posledic, ki vodi do povečane delovne zavzetosti (Osatuke idr., 2009). Tekom programa delovna skupina definira norme in standarde vljudnosti, ki so njej lastni in dela na preoblikovanju ustaljenih vzorcev vedenja v bolj vljudne in konstruktivne (Osatuke idr., 2013). Intervencije temeljijo na prepoznavanju in poustvarjanju uspešnih praks posamezne delovne skupine (Osatuke idr., 2009). Tako je celoten program prilagodljiv značilnostim posamezne organizacije in delovne skupine, kar močno poveča njegovo uporabno vrednost (Leiter idr., 2011). Program je izkustven in temelji na “akcijskem raziskovanju” kjer člani delovne skupine načrtujejo spremembe, jih uvedejo v delo, spremljajo učinke in spreminjajo. Tako so vsi zaposleni v delovni skupini aktivno vpleteni. Namen je, da celoten proces dojemajo kot “svojega”, ter so zato bolj zavzeti in motivirani. Tekom programa jih skozi strukturirane refleksije in vaje vodi lokalni koordinator iz njihove organizacije, ki mu svetuje t.i. “sopotnik” tj. psiholog iz zunanje ustanove, ki je program

zasnovala (Osatuke idr., 2013). Opravljene raziskave kažejo pozitivne učinke predstavljenega programa tako na individualnem, kot tudi na organizacijskem nivoju (Leiter idr., 2011; Leiter idr., 2012; Osatuke idr., 2009; Sawada idr., 2021).

2. NASTANEK IN RAZVOJ PROGRAMA

V prejšnjih desetletjih so se raziskovalci na organizacijskem področju ukvarjali predvsem z različnimi oblikami nezaželenega vedenja, ki negativno deluje na medosebne odnose in klimo na delovnem mestu (Peng, 2023). Koncept nevljudnosti je bil na primer v psihološko literaturo vpeljan leta 1999 (Andersson in Pearson, 1999) in čeprav nam preučevanje nevljudnosti do neke mere osvetli tudi pomen vljudnosti, ti vedenji nista preprosti nasprotji. Vljudnost ima namreč tudi svoje proaktivne značilnosti in dinamike kot je aktivno poslušanje, empatija, konstruktivna komunikacija itd. (Peng, 2023). Šele pod vplivom pozitivne psihologije so raziskovalci po letu 2000 začeli sistematično preučevati tudi pozitivne vidike - **vljudnost** (Peng, 2023). O konceptu vljudnosti ni jasnega konsenza pri definiciji in načinu merjenja, vseeno pa v zadnjih petnajstih letih na tem področju prevladuje model programa CREW (Osatuke idr., 2009).

Program usmerjen v vljudnost (CREW) je bil prvič izveden leta 2005 na ameriškem Ministrstvu za zadeve veteranov (angl. Department of Veteran Affairs), ki je druga največja vladna organizacija v ZDA (Osatuke idr., 2009). Program je bil pripravljen in se je izvajal pod okvirjem Nacionalnega centra za organizacijski razvoj (angl. The National Center for Organization Development), ki je organizacijam nudil, bazo gradiv, merskih pripomočkov, usposabljanja za lokalne koordinatorje, in mrežo »sopotnikov«, ki so kot zunanji izvajalci nudili pomoč in svetovanje pri uvedbi in izvedbi programa. Ta iniciativa je znotraj Ministrstva za zadeve veteranov dosegla 1100 delovnih skupin in približno 10.000 zaposlenih (Osatuke idr., 2013), hkrati pa so ga začeli razširjati tudi navzven - predvsem v druge zdravstvene ustanove v Kanadi, na Japonskem, v Iranu itd. (Armstrong, 2017; Leiter idr., 2011; Leiter idr., 2012; Sawada idr., 2021; Savadkouhi in Oreyzi, 2022). Največje širitve je dosegel do leta 2013, ko so v ZDA program CREW prepoznali tudi kot najboljšo nacionalno prakso na področju varnosti in dobrega počutja zaposlenih (Osatuke idr., 2013). Na spletu so tudi danes dostopni viri, ki izvajanje programa CREW promovirajo organizacijam, vendar je bila povezava do spletne strani, ob zadnjem pregledu neaktivna (FOH, n.d.).

3. ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Zakaj pa bi bilo vlaganje sredstev, časa in truda v izboljšanje vljudnosti med zaposlenimi sploh smiselno? Ker meta-analiza o učinkih vljudnosti (Peng, 2023), kaže, da je bolj vljudno vedenje na delovnem mestu povezano z večjo pripadnostjo organizaciji, višjim zadovoljstvom z delom in boljšim duševnim zdravjem zaposlenih. Hkrati pa je bolj izražena vljudnost povezana tudi z nižjo namero posameznika, da bo iz organizacije odšel, z manjšo emocionalno izčrpanostjo in manj telesnimi simptomi izgorelosti. Peng (2023) zaključuje, da spodbujanje vljudnosti na delovnem mestu prinaša pomembne koristi – izboljša se učinkovitost organizacije in preprečuje izguba človeškega in ekonomskega kapitala.

Tudi raziskave, ki so merile učinke programa usmerjenega v vljudnost (CREW; Osatuke idr., 2009) kažejo pozitivne učinke vlaganja v izboljšanje vljudnosti na delovnem mestu. Že ob pilotni izvedbi programa (Osatuke, idr., 2009) je bilo potrjeno, da zaznava vljudnost zviša, pri tistih delovnih skupinah, ki so program izvajale, pri ostalih (kontrolnih skupinah) pa ne. Tovrstne rezultate je kasneje potrdilo tudi več drugih raziskav (npr. Leiter idr., 2011; Leiter idr., 2012). Osatuke idr. (2009) pa so ugotovili tudi, da so udeleženci po koncu programa bolje razumeli pomen vljudnosti za poslovanje organizacije in povezavo med vljudnim delovanjem in večjo učinkovitostjo pri doseganju ciljev organizacije. Do leta 2013 se je program razširil že med več kot 1000 delovnih skupin znotraj ameriškega ministrstva in je uspešno deloval v raznovrstnih delovnih skupinah - tako administrativnih kot zdravniških ekipah, v managementu, interdisciplinarnih skupinah itd. (Osatuke idr., 2013).

Program usmerjen v vljudnost (CREW; Osatuke idr., 2009) pa je povezan tudi z drugimi pozitivnimi izidi. Na velikem vzorcu zdravstvenih delavcev v kanadski bolnišnici (Leiter idr., 2011) se je po koncu programa poleg vljudnosti med sodelavci, izboljšalo tudi medsebojno spoštovanje, zadovoljstvo z delom in zaupanje v vodstvo (Leiter idr., 2011). Hkrati pa so se zmanjšali neželeni izidi kot so nespoštovanje vodje, izgorelost, telesni simptomi stresa in namera o odhodu. Poleg tega so se v tem obdobju za kar 38 % zmanjšale tudi odsotnosti z delovnega mesta. Pri tem so avtorji potrdili, da vpliv programa usmerjenega v vljudnost na ostale izide, poteka v celoti prek izboljšanja vljudnosti in zmanjšanja nespoštovanja vodje (Leiter idr., 2011). Večina omenjenih pozitivnih učinkov je vztrajala tudi še eno leto po izvedbi programa (Leiter idr., 2012). Stanje med zaposlenimi na spremenljivkah vljudnost, nespoštovanje in stres (izgorelost, namera o odhodu, telesni simptomi stresa) so je v letu po izvedbi programa še naprej izboljševalo. Odnos do dela (zaupanje, pripadnost organizaciji in zadovoljstvo z delom) je bil leto kasneje še vedno stabilno na višji ravni, ki je bila dosežena z izvedbo programa; odsotnost z dela, pa se je po letu dni ponovno povečala ter se vrnila na izhodiščno raven, ki je bila značilna pred izvedbo programa (Leiter idr., 2012). Kot osnovo za oblikovanje bolj zdravih in učinkovitih delovnih mesta je torej smiselno izbrati programe usmerjene na vljudnost; zaželeni izidi pa imajo potencial, da se sami ohranjajo naprej in vztrajajo v času (Leiter idr., 2011; Leiter idr., 2012).

V iranskem plinskem podjetju pa se je po izvedbi programa CREW zvišala t.i. relacijska energija oz. energija odnosov (Savadkouhi in Oreyzi, 2022). Avtorji predvidevajo, da tekom programa usmerjenega v vljudnost posameznik pridobi boljše spretnosti delovanja v medosebnih interakcijah, ki vodijo v boljšo kakovost interakcij in višjo energijo odnosov (Savadkouhi in Oreyzi, 2022). Relacijska energija pa je lahko povezana z mnogimi pozitivnimi izidi - poveča lahko delovno zmogljivost, izboljša zadovoljstvo z delom, emocionalno pripadnost, zavzetost in zanos ter poskrbi za boljše psihološko dobro počutje, motivacijo za delo in produktivnost (Savadkouhi in Oreyzi, 2022).

Nekatere druge raziskave (Sawada idr., 2021, Armstrong, 2017) kažejo manj konsistentne zaželeno učinke programa usmerjenega v vljudnost. Po izvedbi programa na japonskem psihiatričnem oddelku in v bolnišnici na ameriškem podeželju, ni bilo pomembnih učinkov, ki bi jih lahko zaznali z vprašalnikom (Sawada idr., 2021, Armstrong, 2017). Vseeno pa so

zaposleni poročali, da so začutili pozitivno spremembo klime v njihovem kolektivu in imeli občutek, da se je zvišalo sodelovanje med zaposlenimi (Sawada idr., 2021). Poleg tega pa so po koncu programa bolje ocenjevali svojo zmožnost prepoznavanja ne-vljudnosti na delovnem mestu in bili bolj samozavestni v svojo zmožnost odzivanja na ne-vljudnost, ko se ta pojavi (Armstrong, 2017).

Raziskave v splošnem torej potrjujejo pozitivne učinke programa usmerjenega na vljudnost tako na individualnem nivoju, kot tudi na organizacijskem nivoju, pri čemer večina pozitivnih učinkov vztraja tudi leto dni po koncu programa.

4. PREDSTAVITEV PROGRAMA

KDAJ PROGRAM UPORABIMO?

Program usmerjen v vljudnost, je smiselno uporabiti takrat, ko je naš cilj izboljšati organizacijsko klimo in medosebne odnose v izbrani organizaciji (Osatuke idr., 2009). Vljudna komunikacija namreč lahko služi kot osnova za ustvarjanje bolj kakovostnih medosebnih odnosov v delovni skupini. To bi lahko bilo relevantno tudi, ko člani delovne skupine prihajajo iz raznovrstnih kulturnih, etničnih, družinskih itd. ozadij. Prek programa usmerjenega v vljudnost, namreč poenotimo, kaj različnim posameznikom pomeni vljudnost, ob kakšnem načinu komunikacije se dobro počutijo itd., kar gradi osnovo vsakodnevnih komunikacij, ki jih je na delovnem mestu ogromno.

Zakaj bo v prihodnosti to vse bolj relevantno? Ker je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije iz maja 2024 že vsak šesti zaposleni v Sloveniji tujec (Statistični urad Republike Slovenije, maj 2024) ta številka pa nenehno narašča. Junija 2025 je bilo 16, 1 % vseh delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji (z izjemo kmetijske dejavnosti) iz tujih držav, kar je skoraj 150.000 ljudi (Statistični urad Republike Slovenije, junij 2025). To pomeni, da slovenska delovna okolja vse bolj predstavljajo preplet različnih kultur, norm o vljudnosti, načinov komunikacije, ki jih morajo biti zaposleni sposobni uspešno navigirati, da se lahko na delovnem mestu dobro počutijo in so učinkoviti.

KOMU JE PROGRAM NAMENJEN?

Program je torej namenjen delovnim skupinam oz. organizacijam, v katerih je naša želja izboljšati organizacijsko klimo in medosebne odnose. Zaradi prilagodljivosti tega programa pri definiranju vljudnega vedenja, načrtovanju ter izvedbi intervenc, je primeren za uporabo na širokem spektru delovnih skupin - tudi tistih, ki delajo npr. v ločenih izmenah (Osatuke idr., 2013). V današnjem delovnem okolju bi ga lahko aplicirali tudi v delovnih skupinah, v katerih člani sodelujejo na daljavo. Program pa bi lahko uporabili tudi v delovni skupini, ki se oblikuje na novo in za katero predvidevamo, da izhaja iz raznovrstnih ozadij, kultur, generacij itd., kar bi lahko oviralo njihove odnose in učinkovit delovni proces.

Pri tem je pomembno izpostaviti, da program ni primeren za delovne skupine, ki se trenutno soočajo z akutnimi težavami v medosebnih odnosih, krizo ali celo notranjimi preiskavami (FOH, n.d.). Program je torej namenjen dodatni izboljšavi komunikacije v delovnih skupinah,

ki že relativno ustrezno (so)delujejo. Program namreč temelji, na diskusijah, v katerih definiramo standarde vljudnosti in vajah, kjer utrjujemo nove vzorce vedenje. Sodelovanje v tovrstnih aktivnostih je lahko v času aktualnih konfliktov zaradi velike vpletenosti čustev, manjšega zaupanja med člani skupine in zmanjšane motivacije za sodelovanje, oteženo in manj učinkovito. Ob preteklih aplikacijah programa v delovne skupine, ki so se soočale z akutnimi težavami v medosebnih odnosih, je bila uvedba programa razumljena kot kazen za delovno skupino. Program zato ni imel pozitivnih učinkov, hkrati pa je to napačno prepričanje oviralo tudi širjenje programa po drugih delovnih skupinah v organizaciji (Osatuke idr., 2013). Osatuke idr. (2013) opozarjajo tudi, da program ni zamenjava za ustrezno vodenje in ne nadomešča supervizije.

Najboljši izidi programa so vidni, pri delovnih skupinah, ki imajo dovolj osebja, da niso preobremenjeni in dovolj časa za sodelovanje v rednih srečanjih ter, v katerih se tako posamezniki za sodelovanje odločijo prostovoljno (Osatuke idr., 2013).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Program lahko izvajamo v spodnjih korakih, pri čemer je v osnovi potrebno, da je v naši državi na voljo zunanji ponudnik, ki je osnoval tovrsten program, gradiva, usposabljanja itd. V Sloveniji takšnega aktivnega programa trenutno ni, zato lahko spodnjo zasnovo uporabimo kot celostni okvir za izvedbo podobnih programov, ki lahko naslavlja različne problematike na področju medosebnih odnosov in organizacijske klime.

Temeljni principi, na katerih temelji ta program, izhajajo iz širšega psihološkega znanja o motivaciji, učenju, učinkovitem uvajanju sprememb itd. Ti principi omogočajo prekinitev vzorcev nevljudnosti in nadomestitev le teh z vljudnimi oblikami vedenja (Osatuke idr., 2013):

- 1. Princip: Program je vedenjsko usmerjen.** - Temelji na predpostavki, da bo sprememba vedenja vodila do sprememb v odnosih in čustvih. Tekom programa se oblikujejo načrtovane spremembe preprostih vedenj, za katere se predvideva, da lahko spodbujajo spremembe mišljenja in sposobnost uporabe naprednejših strategij za reševanje problemov v medosebnih interakcijah.
- 2. Princip: Program je izkustven.** - Program poudarja diskusijo, vaje in akcijske načrte, v katere so zaposleni aktivno udeleženi. S tem se spodbuja tudi občutek "lastništva" (angl. owning) procesa in uvedenih sprememb, zaradi česar so te bolj sprejete.
- 3. Princip: Program je prilagodljiv.** - Vsaka delovna skupina oblikuje svojo definicijo in načela (ne)vljudnosti, saj je ta tesno povezana s kulturo skupine/organizacije.
- 4. Princip: Program je strukturiran** - V programu se uporablja nabor strukturiranih vaj, točk za diskusijo in vaj za spodbujanje bolj vljudnega načina interakcije med člani.

Kot enega izmed principov bi bilo smiselno dodati še, da **program temelji na poustvarjanju obstoječih dobrih praks** in močnih plati posamezne delovne skupine.

Sama izvedba programa usmerjenega v vljudnost pa poteka v naslednjih korakih:

- 1. Korak: Prepoznavna potrebe po izboljšanju vljudnosti v organizaciji in izbira programa.**
- 2. Korak: “Klic k pripravljenosti”** - Uvodni sestanek vodstva organizacije, izbranih lokalnih koordinatorjev (tistih, ki bodo v organizaciji vodili program) in “sopotnika” (psihologa iz zunanje organizacije, ki podpira in svetuje), na katerem je dogovorjen osnovni načrt izvedbe programa.
- 3. Korak: Priprava na izvedbo programa**, ki obsega:
 - usposabljanje lokalnih koordinatorjev, ki ga vodi zunanja ustanova (osnovno usposabljanje traja dva dni in obsega usvajanje osnovnih veščin za vodenje diskusij in vaj o vljudnosti (Osatuke idr., 2013)
 - promocija pobude med zaposlenimi
 - izbira delovnih skupin, v katerih bo program najprej izveden (pogosto je program apliciran na eni do dveh skupinah in se kasneje razširi po organizaciji)
- 4. Korak: Prva meritev vljudnosti:** pred začetkom programa (v okviru programa je bila oblikovana lestvica vljudnosti, ki ima ustrezne merske karakteristike (Tsuno idr., 2022).
- 5. Korak: Redna srečanja in sprotno spremljanje:**
 - Delovne skupine se srečujejo 2 - 4x mesečno po približno 1 uro v delovnem času, program traja 6 mesecev.
 - Tekom srečanj skupine po principu akcijskega raziskovanja definirajo, vljudnost, definirajo področje delovanja, načrtujejo intervencije, jih preizkušajo in prilagajajo.
 - Lokalni koordinator usmerja dialog, vaje in refleksije, pri tem mu pomaga centraliziran nabor orodij in gradiv pripravljen v okviru programa.
 - “Sopotnik” ima 1x na mesec redne sestanke z lokalnim koordinatorjem, kjer mu svetuje in razrešujeta morebitne dileme.
- 6. Korak: Druga meritev vljudnosti:** po koncu programa (opravljena z enako lestvico kot prva meritev, kar omogoča primerjavo in spremljanje učinkov programa).
- 7. Korak: Nadaljevanje po zaključku programa:** Spremljanje dolgotrajnih učinkov programa, nadaljnje delo na področju vljudnosti na različnih področjih delovanja delovne skupine (pomembno vlogo ima psiholog).

PRIMER UPORABE METODE

V spodnjem primeru predstavljam prvo izvedbo programa usmerjenega v vljudnost (CREW), ki je bil izveden leta 2005 v okviru ameriškega ministrstva za zadeve veteranov (angl. Department of Veteran Affairs), v eni izmed ameriških bolnišnic (Osatuke idr., 2009). Pobuda za vlaganje ministrstva v program vljudnosti je izhajala iz zaveze najvišjih vodij k izboljšanju organizacijske klime in vsakdanjih interakcij na delovnem mestu (Osatuke idr., 2013). Vljudnost so izbrali kot eno izmed ključnih značilnosti idealnega delovnega mesta, kar je pripeljalo do državne pobude programa vljudnosti. Izhajali so tudi iz internih anket, ki so med bivšimi zaposlenimi razkrile pomanjkanje spoštovanja in pravičnosti, hkrati pa je bilo 67% vprašanih izpostavljenih verbalnemu nasilju. Program vljudnosti so izvedli lokalni koordinatorji, ki jih je podpiral in usposobil Nacionalni center za organizacijski razvoj. Po uvodnih sestankih in usposabljanju lokalnih koordinatorjev je program potekal šest mesecev v osmih izbranih delovnih skupinah. Proces se je začel z izvedbo predintervencijske ankete z lestvico vljudnosti, s katero so delovne skupine pridobile objektivne podatke o trenutnem stanju v svoji skupini. Na podlagi teh rezultatov so delovne skupine generirale ideje, določile svoje definicije vljudnosti in izbrale lastna področja za izboljšanje, nato so razvijale lastne metode za boljše delovno okolje. Lokalni koordinatorji so ob podpori "sopotnikov" vodili tedenske sestanke v bolnišnici, pri čemer so uporabili izobraževalni komplet orodij Nacionalnega centra za organizacijski razvoj. Ta je vključeval različne ideje za aktivnosti, orodja za ocenjevanje in vizualne pripomočke. Eden izmed pogosteje uporabljenih pripomočkov je »dnevno vremensko poročilo« (angl. CREW Daily Weather Report), ki je namenjeno sprotnemu hitremu spremljanju klime v skupini (Osatuke idr., 2013). Program se je zaključil s ponovno oceno (postintervencijska anketa), ki je pokazala, da je program izboljšal ocene vljudnosti v delovnih skupinah, kjer se je intervencija izvajala v primerjavi z ostalimi skupinami, kjer intervence ni bilo. To potrjuje, da je program v tem primeru dosegel svoj cilj (Osatuke idr., 2009).

5. VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa je pri programu usmerjenem v vljudnost zelo raznovrstna in večplastna. V osnovi lahko vlogo psihologa razmejimo glede na to, ali gre za psihologa znotraj izbrane organizacije ali psihologa kot zunanjega izvajalca.

Za psihologe znotraj organizacij vidim veliko vlogo v pobudi za izvedbo tega programa, v sami implementaciji ter v sledeči analizi in osmišljanju učinkov izvedenega programa. Psiholog je v organizaciji najverjetneje tisti, z največ znanja o pomenu vljudnosti in njeni povezavi z drugimi pozitivnimi izidi na delovnem mestu. Njegova vloga je torej lahko prepoznava potrebe po organizacijski podpori prek meritev ali opazovanj. V povezavi s tem je njegova naloga tudi informiranje in psihoedukacija vodij in zaposlenih o pomenu vljudnosti ter pobuda vodstvu za izvedbo programa usmerjenega v vljudnost.

Poleg tega lahko psiholog aktivno sodeluje tudi pri sami izvedbi programa - v vlogi lokalnega koordinatorja. V tej vlogi je njegova naloga edukacija zaposlenih o pomenu vljudnosti, vodenje strukturiranih diskusij, prek katerih člani definirajo standard vljudnosti v njihovi skupini, vodenje vaj za preizkušanje novo-naučenih socialnih strategij, vodenje skupine pri načrtovanju in preizkušanju intervenc, sodelovanje pri merjenju učinkov programa in

komunikacija s “sopotniki” (zunanji svetovalci pri izvedbi programa). Psiholog je zaradi svojih predznanj o pomenu vljudnosti, poučevanju, vodenju skupine, merjenju, procesu uvajanja sprememb in splošnem psihološkem znanju o človeškem delovanju, na katerem temeljijo temeljni principi tega programa - idealni profil zaposlenega za to vlogo. Zaradi svojih predznanj je lahko ključna oseba, ki spremlja učinke tudi po zaključenem programu in še naprej skrbi, da organizacija podpira vljudno vedenje zaposlenih. Na temeljih, ki jih zastavi program usmerjen v vljudnost, bi lahko psiholog nadaljeval z drugimi intervencami, s katerimi bi še naprej spodbujal medosebne odnose in organizacijsko klimo v smeri večje vljudnosti. Psiholog je lahko prva oseba v organizaciji, ki konsistentno in neprenehoma komunicira o pomenu vljudne komunikacije, jo pohvali in tudi ponazarja s svojim zgledom v vsakodnevni komunikaciji na delovnem mestu.

Po drugi strani vidim možnost za uporabo kompetenc psihologov kot zunanjih izvajalcev - v sami implementaciji tega programa v delovna okolja v Sloveniji. Kot izpostavljeno v prejšnjih poglavjih, ni jasno, ali je ta program trenutno aktiven, prav tako pa ni psihološke literature, ki bi pričala o tem, da je bil kdaj prenesen v slovensko okolje. Ker je zasnova predstavljenega programa res celostna in pokrije široko področje psiholoških znanj, bi bil strokovnjak na področju psihologije lahko tisti, ki bi tovrsten program vzpostavil v slovenskem okolju. Pri tem bi bilo pomembno pripraviti gradiva in merske pripomočke prilagojene za uporabo v našem kulturnem okolju in jeziku. Poleg tega bi bilo pomembno tudi empirično preveriti pomen vljudnosti v slovenskih delovnih okoljih in vzpostaviti mrežo zunanjih svetovalcev, ki bi v vlogi “sopotnikov” pomagali pri implementaciji programa v organizacijah. Tudi za vlogo “sopotnikov” bi bili primerni psihologi, ki bi izvajali usposabljanje lokalnih koordinatorjev v organizacijah ter le tem svetovali ob zagatah in negotovostih pri uvedbi programa.

6. PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Program usmerjen v vljudnost (kot je program CREW; Osatuke idr., 2009) je torej metoda za razvoj zaposlenih, ki je zelo široko zastavljena. Program je zasnovan celostno in temelji na raznovrstnem naboru znanstvenih spoznanj organizacijske psihologije in tudi področij psihologije učenja (izkustveno učenje, akcijsko raziskovanje), klinične psihologije (procesno svetovanje, aperceptivno poizvedovanje, vedenjski pristop) itd. V okviru programa so na voljo merski pripomočki za merjenje vljudnosti, centraliziran nabor orodij in gradiv in neprestana podpora s strani usposobljenih “sopotnikov”. Samostojna priprava tako celostnega pristopa k naslavljanju določene problematike, bi bila za posamezne organizacije zelo zahtevna. Zato vidim kot pozitivno, da je program pripravljen vnaprej in se izvaja s konstantno podporo zunanje organizacije. S celostno zasnovo in daljšim trajanjem (6 mesecev) program presega tudi problematiko enkratnih obiskov zunanjih izvajalcev. Znanja pridobljena na delavnicah, ki potekajo le enkrat, zaposleni namreč pogosto težje prenesejo v svoje delo. Program je kljub temu, da je pripravljen vnaprej, prilagodljiv lokalnim normam in značilnostim organizacije in zato širše uporaben. Uporabili bi ga lahko tudi npr. v organizacijah, kjer so izrazite različne subkulture ali v organizacijah, kjer je delo razdeljeno na prostorsko ločene podenote (npr. trgovine, poslovalnice). Poroča se, da je program tudi

finančno in tehnološko nezahteven (Osatuke idr., 2013) in zato lažje dostopen več organizacijam.

Prednost programa je tudi, da avtorji (Osatuke idr., 2009) koncept vljudnosti na delovnem mestu razumejo zelo široko in zato z oblikovanim programom naslavlja več tematik, ki so pomembne v medosebnih interakcijah na delovnem mestu npr. sodelovanje, timsko delo, sprejemanje različnosti itd. Zaradi takšne zasnove lahko program širše deluje na komunikacijo, medosebne odnose in klimo v organizaciji. V literaturi je opisan z različnimi poimenovanji npr. iniciativa za spremembo kulture (FOH, n.d.), trening krepitve medosebnih odnosov (Osatuke idr., 2009) ali program za spremembo klime (Osatuke idr., 2009). S tem vseeno ostaja nekoliko nejasno, kakšne so razsežnosti tega programa. Predvsem za namene spreminjanja organizacijske kulture je vprašljivo, ali je tovrsten program sam po sebi dovolj. Ta sicer postavi dobro osnovo in vodi v veliko pozitivnim izidom za posameznika in organizacijo, a je razsežnost njegovih učinkov odvisna tudi od nadaljnjega dela organizacije. Tudi po koncu programa je ključna neprenehna komunikacija in delovanje vodstva in kadrovske službe na vseh področjih, v smeri spodbujanja vljudnosti in željenih oblik komunikacije. Le tako se lahko tekom več let zgodi sprememba organizacijske kulture v željeno smer. V povezavi s tem, je za uspešno implementacijo programa ključna, da podpora tako neposrednega vodstva delovne skupine kot tudi višjega vodstva organizacije (Osatuke idr., 2013). Vloga vodstva je lahko v tem, da namenijo čas v okviru delovnika, ki ga zaposleni lahko namenijo sodelovanju v programu, namenijo finančna sredstva za nakup potrebnih gradiv, so v komunikaciji z zunanjo organizacijo, ki je izvajalka programa in po vseh komunikacijskih kanalih z zaposlenimi in strankami komunicirajo svojo podporo programa (FOH, n.d.).

Kot pomanjkljivost programa bi izpostavila, da je njegova uporabna vrednost omejena na delovne skupine, v katerih ni akutnih težav v medosebnih odnosih, pomanjkanju spoštovanja itd. V realnosti pa organizacije pogosto bolj intenzivno začnejo vlagati v neko področje šele, ko se tam že pojavijo težave. Program je torej bolj uporaben kot dopolnilo in preventivna dejavnost, za delovne skupine, ki že dokaj dobro delujejo. Za pomoč skupinam v kriznih situacijah, pa moramo poseči, po kateri izmed drugih metod. Tudi raziskav, ki ugotavljajo pomembne pozitivne učinke programa je relativno malo, predvsem pa ne zasledimo raziskav, ki bi bile opravljene v evropskem kulturnem okolju. Kljub temu, da je program prilagodljiv značilnostim organizacije, bi bilo pomembno ugotoviti, ali ima vlaganje v vljudnost in tovrstni programi tudi v evropskih organizacijah enake učinke kot v ZDA. Že raziskave na Japonskem so npr. prihajale do nekoliko drugačnih rezultatov, čeprav so se vseeno pokazali pozitivni učinki programa (Sawada idr., 2021).

Poleg tega je glavna past pri osredotočanju na izboljšanje vljudnosti to, da bi z intervenco ostali zgolj na površju. Pri predstavljenem programu ne gre zgolj za navidezno spremembo komunikacije, vnaprej predpisano obliko, ki je umetno prijazna, "sladka" in nepristna. Namen programa je prepoznavanje lastne nevljudnosti in nevljudnosti drugih, oblikovanje standarda vljudnega vedenja in vljudnih komunikacijskih strategij (Osatuke idr., 2009; Osatuke idr., 2013). Znotraj vljudnega načina komuniciranja in vedenja, pa mora vseeno

ostati pristna vsebina, ki omogoča učinkovito delo - npr. delimo različna mnenja, izrazimo nestrinjanje in podamo konstruktivno povratno informacijo. Program delovni skupini pomaga oblikovati le prilagojen način komunikacije, ki je razumljen kot vljuden in vzbuja občutek spoštovanosti s strani drugih članov skupine.

Kot je bilo opozorjeno že zgoraj, predstavljen program trenutno ni dostopen v Sloveniji. Tovrsten pristop k oblikovanju programov pa predstavlja celosten, strokovno osnovan in učinkovit delovni okvir. Le tega bi lahko prilagodili in aplicirali z namenom izboljšanja raznovrstnih vidikov organizacijske klime ter s tem oblikovali bolj zdrava in učinkovita delovna okolja v vse bolj kulturno raznovrstnih organizacijah.

7. MOJ POGLED NA PROGRAM

O programu usmerjenem v vljudnost (kot sem v tem poglavju poimenovala program CREW) imam zelo deljeno mnenje. Po eni strani v programu vidim kar nekaj pomanjkljivosti. V imenu avtorji izpostavljajo tri psihološke konstrukte – vljudnost, spoštovanje in delovno zavzetost, ob pregledu literature pa postane jasno, da celoten program temelji na vljudnosti, ostala dva pojma, pa sta predvsem predvideni posledici. To me je zmotilo, saj se mi zdi ime metode nekoliko zavajajoče, kar je eden od razlogov, da sem se v slovenski različici imena usmerila le na pojem vljudnosti. Po drugi strani pa vidim dodano vrednost v tem, da avtorji vljudnost definirajo dokaj široko – pod pojmom »vljudnega vedenja« razumejo tudi npr. sodelovanje, timsko delo, tolerantnost do različnosti, pravično reševanje konfliktov itd. Tako s programom pravzaprav lahko naslavljaajo dokaj široko polje komunikacije in medosebnih odnosov na delovnem mestu.

Ob pisanju poglavja sem imela kar nekaj pomislekov, saj avtorji program na različnih mestih opisujejo drugače – npr. kot trening medosebnih odnosov, kot program osredotočen na organizacijsko klimo, kot iniciativo za spremembo kulture. To mi je odprlo vprašanje ali je ta program sam po sebi res dovolj da se doseže spremembo klime ali kulture? Po eni strani se prek znanj, ki sem jih pridobila tudi na predavanjih tega predmeta, zavedam, da je klima, še bolj pa kultura nekaj, kar je v organizaciji zelo zakoreninjeno in težko spremenljivo – predvsem pa je za to pomemben čas in konsistentno delo na vseh področjih. Povezano s tem imam pomisleke, ali lahko pri tem programu govorimo o iniciativi za spremembo kulture, čeprav sem imela ob pregledu virov občutek, da avtorji s programom stremijo ravno k temu. Po drugi strani, pa bi lahko program predstavljal dobro podlago za tovrstno spremembo. Avtorji namreč poudarjajo vedenjski princip tj. da enostavne spremembe vedenja vodijo v spremembe mišljenja in zmožnost uporabe kompleksnejših strategij. Pri drugem predmetu na kadrovskem modulu (Psihologija organizacijske dinamike) pa smo se pogovarjali, da se kultura lahko spreminja prek spremembe eksplicitnih vedenjskih vzorcev, ki se ponotranjijo in postanejo del norm. Kar je skladno s tem, kar predvidevajo avtorji tega programa – da bo vljudno vedenje prek izvedenega programa postalo del organizacijskih norm.

Za željene učinke programa na organizacijsko klimo ali celo kulturo bi se mi zdelo v vsakem primeru ključno, kaj se v organizaciji dogaja pred, med in po izvedbi programa. V poglavje o tem, kako metodo izvedemo, sem zato dodala še 7. korak: Nadaljevanje. Tu poudarjam delo

vodstva in kadrovske službe na konstantni komunikaciji o vljudnosti, na vseh področjih in po vseh kanalih; delo na oblikovanju praks in okolja, ki vljudnost spodbuja; na nadaljnjem spremljanju učinkov programa in pripravi prihodnjih intervenc ter na vodenju z zgledom. Menim, da le tako lahko v organizaciji dosežemo trajne in celostne spremembe, kar se mi je zdelo tudi jasno sporočilo predavanj pri tem predmetu.

Ves čas predelovanja virov sem imela občutek, da je metoda nekoliko neoprijemljiva, ker vsebina programa ni natančno opisana. Na primer ni jasno opisano, kako se tekom programa naslavlja npr. postavljanje standarda vljudnosti, razvoj boljšega prepoznavanja (ne)vljudnosti – izvemo le, da se tega program loteva prek pogovora in strukturiranih vaj. Tako sama izvedba programa ostane zelo abstraktna in težko ponovljiva brez internih gradiv. Razloge za to vidim v tem, da je bil program storitev, ki so jo izvajale zunanje institucije poleg tega pa kot močno točko programa veliko izpostavljajo njegovo prilagodljivost lokalnim značilnostim vsake delovne skupine in organizacije. Zaželeni učinki programa, vseeno potrjujejo znanstvene raziskave. Teh sicer ni veliko a potrjujejo učinke programa usmerjenega v vljudnost na zvišanje vljudnosti in drugih pozitivnih izidov. Predvsem pa vidim prednost v tem, da je bil program preverjen tako s kvalitativnimi kot kvantitativnimi metodami ter tudi longitudinalno.

Pozitivno se mi zdi tudi, da je metoda uporabna v različnih delovnih skupinah in da temelji na tem, da posamezniki med sabo definirajo standard vljudnosti – kar se mi zdi relevantno zaradi prepleta različnih posameznikov iz različnih družinskih ozadij, kultur itd. na delovnih mestih. Vidim potrebo po vlaganju v razvoj ustrezne komunikacije, sploh ker imamo še vedno pogosto stereotipe do nam drugačnih in tudi delujemo drugače - npr. v ZDA je njihova komunikacija veliko bolj ekspresivna kot pri nas – kar lahko privede do neprijetnosti, nestrpnosti in vpliva na delovni proces. Pri usmerjanju na vljudnost pa se mi zdi pomembno paziti na to, da ohranimo pristnost. Vljuden način vedenja ali izražanja po mojem mnenju v resnici ni dosegel svojega namena, če je umeten, ne-pristen, »sladek«. Vljudnost mora po mojem mnenju bolj predstavljati način komunikacije, s katerim lahko skomuniciramo neke pristne vsebine (tudi kritiko, nestrinjanje itd.) na način, ki je do sogovornika bolj spoštljiv in zato morda vzbuja manj obrambnega vedenja in negativnih čustev. Omejitev programa pa vidim v tem, da je uporaben le v delovnih skupinah, ki nimajo akutnih težav na področju komunikacije. Kot sem opisala v zgornjih poglavjih razumem, zakaj je temu tako, vendar se mi zdi, da v realnosti organizacije pogosto posegajo po metodah za izboljšanje komunikacije, šele ko se težave že pojavijo. Takrat pa so druge metode verjetno bolj primerne kot ta program vljudnosti.

Ker program usmerjen v vljudnost (po mojih informacijah) trenutno ni aktiven in ni dostopen v Sloveniji, sem se v drugi polovici poglavja odločila bolj osredotočiti na sam koncept oz. zasnovo programa. Tako sem se odločila, ker sem si želela tistemu, ki bo bral to besedilo predstaviti vidik metode, ki bo zanj(o) najbolj aktualen in uporaben – danes (oz. jutri) v slovenskem okolju. V sami zasnovi tega programa vidim tudi njegovo najmočnejšo točko. Tekom priprave seminarja sem dobila občutek, da gre za res celosten pristop, ki združuje veliko psiholoških znanj in principov in interdisciplinarno povezuje različna področja psihologije prek akcijskega raziskovanja, apercptivnega povpraševanja, vedenjskih

pristopov, grajenja na močnih plateh itd. Občutek imam, da program združuje psihološka znanja, ki postavljajo smiseln okvir, kako se lotiti uvedbe neke spremembe, poleg tega pa organizacijo podpre še z merskimi pripomočki, pripravljenimi gradivi, usposabljanji za koordinatorje in zunanjo podporo »sopotnikov«. Moje mnenje je, da je za psihologa znotraj organizacije (zavedam, se tudi da veliko organizacij še vedno ne zaposluje psihologov) v realnosti zahtevno in zamudno načrtovati takšen pristop k naslavljanju ne-vljudnosti, zato bi jim lahko pomagal tovrsten vnaprej pripravljen program, v katerem je že upoštevanih veliko psiholoških pristopov. V tem vidim, da bi tovrstna zasnova programa lahko bila širše uporabna in sicer kot koncept, kako se lotiti celostnega naslavljanja različnih problematik na področju komunikacije in medosebnih odnosov na delovnem mesu – za bolj prijetna zdrava in konec koncev tudi učinkovita delovna okolja.

8. LITERATURA

- Andersson, L. M. in Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452–471. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>
- Armstrong, N. E. (2017). A quality improvement project measuring the effect of an evidence-based civility training program on nursing workplace incivility in a rural hospital using quantitative methods. *Online Journal of Rural Nursing and Health Care*, 17(1), 100–137. <https://doi.org/10.14574/ojrnhc.v17i1.438>
- Federal Occupational Health (FOH). (n.d.). *CREW: Civility, Respect, and Engagement in the Workplace*. (Organizacijski dokument, Federal Occupational Health).
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A. in Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258–1274. <https://doi.org/10.1037/a0024442>
- Leiter, M. P., Day, A., Gilin-Oore, D. in Laschinger, H. (2012). Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 425–434. <https://doi.org/10.1037/a0029540>
- Osatuke, K. (n.d.). CREW (Civility, Respect, Engagement at Work): Intervention Increasing Workplace Civility. *PsycEXTRA Dataset*. <https://doi.org/10.1037/E518362013-297>
- Osatuke, K., Leiter, M., Belton, L., Dyrenforth, S. in Ramsel, D. (2013). Civility, Respect and Engagement at the Workplace (CREW): A National Organization Development Program at the Department of Veterans Affairs. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(2), 25–34. <https://doi.org/10.1177/0021886309335067>
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R. in Belton, L. (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW) Nationwide Organization Development Intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384–410. <https://doi.org/10.1177/0021886309335067>
- Osatuke, K., Cash, M., Belton, L. in Dyrenforth, S. R. (2014). Civility, Respect and Engagement in the Workplace (CREW): Creating Organizational Environments that Work for All. V C. Biron, R. J. Burke in C. L. Cooper (ur.), *Creating healthy*

- workplaces: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness* (str. 173–194). Routledge.
- Peng, X. (2023). Advancing Workplace Civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in Psychology*, 14, 1277188. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1277188>
- Savadkouhi, S. in Oreyzi, H. R. (2022). Effectiveness of CREW Program on relational energy of the employees. *Organizational Psychology*, 12(1), 43–50. Doi: 10.17323/2312-5942-2022-12-1-43-50
- Sawada, U., Shimazu, A., Kawakami, N., Miyamoto, Y., Spiegel, L. in Leiter, M. P. (2021). The effects of the Civility, Respect, and Engagement in the Workplace (CREW) Program on Social Climate and Work Engagement in a Psychiatric Ward in Japan: A Pilot Study. *Nursing Reports*, 11(2), 320–330. <https://doi.org/10.3390/nursrep11020031>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2024, 16. julij). *Delovno aktivno prebivalstvo, maj 2024 – Največ delovno aktivnih doslej, povečuje se delež tujcev*. <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/12986>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2025, 19. avgust). *Delovno aktivno prebivalstvo, junij 2025 – Junija več delovno aktivnih, med njimi največ tujih državljanov doslej*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13786>
- Tsuno, K., Shimazu, A., Osatuke, K., Shimada, K., Ando, E., Inoue, A., ... Kawakami, N. (2022). Assessing workplace civility: Validity and 1-year test-retest reliability of a Japanese version of the CREW Civility Scale. *Journal of Occupational Health*, 64, e12332. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12332>
- Veterans Health Administration National Center for Organization Development. (n.d.). *Civility, Respect and Engagement in the Workplace (CREW)*. (Plakat/Informativni material, Veterans Health Administration).