

## Prijateljstvo na delovnem mestu – recept za boljše počutje?

*Hana Klemenčič, Urška Otrin, Katarina Tement*

*Z raziskavo smo želele ugotoviti, kako je prijateljstvo na delovnem mestu povezano s psihološkim blagostanjem mladih zaposlenih, starih med 18 in 29 let. Predpostavljale smo, da bo njihovo psihološko blagostanje večje, če imajo na delovnem mestu prijatelja/e, več priložnosti za oblikovanje prijateljstva ter opravljajo sodelovalno delo. Podatke smo zbrale s kombinirano metodo. 172 udeležencev je odgovorilo na spletno anketo, ki je vključevala Lestvico prijateljstva na delovnem mestu in Lestvico psihičnega zdravja in zadovoljstva – kratka oblika. S šestimi udeleženci smo opravile polstrukturirane intervjuje ter dobile podrobnejši vpogled v raziskovalno temo. Po opravljeni statistični analizi ter kvalitativni analizi intervjujev smo hipoteze ovrgle. Raziskovane spremenljivke sicer pozitivno korelirajo, a nobena izmed predpostavljenih povezav ni bila statistično značilna. Razloge za to smo našle v spreminjajoči delovni dinamiki, delu na daljavo, vplivu organizacijske kulture ter omejitvah, ki jih lahko prinese večje število prijateljstev. Na rezultate je zagotovo vplivalo tudi, kako so udeleženci opredeljevali prijateljstvo v delovnem kontekstu in specifičnosti mladih na prehodu v odraslost.*

## Uvod

Mladi na prehodu v odraslost želijo izpolniti številne razvojne naloge, ki so značilne za to obdobje. V ospredju sta razvojni nalogi osamosvajanja od staršev kot tudi finančno osamosvajanje, kar lahko mladi dosežejo z zaposlitvijo. Področje dela in zaposlitve je torej eno najpomembnejših razvojnih poti v odraslosti in pomembno vpliva na posameznikovo delovanje, zadovoljstvo in uspešnost na drugih življenjskih področjih. Status zaposlenosti ali brezposelnosti, narava dela in zadovoljstvo z delom ter zaposlitvijo pomembno oblikuje posameznikovo identiteto, zdravje, materialni položaj, določa mrežo ljudi, s katerimi se posameznik druží, znanja, spretnosti in kompetence, ki jih pridobiva, življenjski slog, socialni ugled, osebne odločitve (npr. kupiti stanovanje, načrtovati družino) ter splošno življenjsko zadovoljstvo (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021).

Mladi na prehodu v odraslost se želijo osamosvojiti, vendar se novo zaposleni lahko sreča s številnimi izzivi. Bi lahko prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno vplivalo na počutje novo zaposlenega? Na počutje posameznika vplivajo tako formalni kot neformalni odnosi na delovnem mestu. Medtem ko vlogo formalnih odnosov (tj. odnosov, ki temeljijo na predpisanih delovnih vlogah) pogosto raziskujejo, je o povezavi med kadrovskimi intervencijami, neformalnimi odnosi na delovnem mestu in dobrim počutjem zaposlenih znanega manj. Prijateljstvo na delovnem mestu ima lahko za organizacijo mnogo pozitivnih učinkov. Prijateljski odnosi med zaposlenimi zvišujejo delovno zavzetost posameznikov, organizacijsko pripadnost, produktivnost, motivacijo, ustvarjalnost, učinkovitost, splošno dobro počutje in zadovoljstvo, nižajo nivo stresa ter zmanjšujejo fluktuacijo zaposlenih (Zhang idr., 2022).

Psihološko blagostanje je temeljna značilnost duševnega zdravja. Vključuje hedonsko (užitek) in evdaimonsko (pomen, izpolnitev) srečo ter rezilientnost (obvladovanje, uravnavanje čustev, funkcionalno reševanje problemov) (Tang idr., 2019). Prijateljstvo na delovnem mestu je prostovoljen, neizključujoč medosebni odnos med osebami na delovnem mestu, ki vključuje vzajemno zaupanje, naklonjenost ter deljene vrednote in zanimanja (Berman idr., 2002). Nielsen, Jex in Adams (2000) ga opredeljujejo kot dvodimenzionalen konstrukt, sestavljen iz priložnosti za prijateljstvo ter razširjenosti prijateljstva. Prvo zajema število priložnosti, ki jih ima posameznik, da svoje sodelavce spozna, z njimi komunicira in sodeluje. Razširjenost pa je občutek, da ima na delovnem mestu tesna prijateljstva.

Z raziskavo želimo ugotoviti, kako priložnost za prijateljstvo in razširjenost prijateljstva na delovnem mestu vplivajo na psihološko blagostanje mladih zaposlenih, starih med 18 in 29 let. Prav tako želimo ugotoviti, ali predstavlja narava dela mediatorsko vlogo med psihološkim blagostanjem in prijateljstvom. Sodelovalno delo namreč omogoča več priložnosti za oblikovanje prijateljskih odnosov, ki pomembno vplivajo na psihološko blagostanje zaposlenih (Zhang idr., 2022).

Organizacije, ki si želijo gojiti kulturo prijateljstva in nuditi priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu, še posebej mladim zaposlenim, morajo poiskati inovativne rešitve, ki omogočajo sklepanje prijateljstev. Nekaj takšnih rešitev in idej bomo predstavile v zaključku poglavja in s tem organizacijam olajšale vzpostavljanje delovne kulture, ki spodbuja neformalna prijateljstva na delovnem mestu. Kljub temu ne smemo zanemariti potencialnih negativnih vplivov prijateljstev na delovnem mestu, na kar opozarjajo tudi zaposleni. Slednje bomo s pomočjo kvalitativnega dela raziskave identificirale tudi me.

Pred začetkom raziskave smo naletele na dilemo, ki bi lahko zmanjšala veljavnost rezultatov raziskave. Ta zajema vprašanje: »Kaj posamezniki razumejo pod pojmom prijateljstvo? Se pomen slednjega spremeni, če ga umestimo v delovno okolje?« Potencialno omejitev smo poskusile rešiti z utemeljitvijo pojma, preden so udeleženci začeli reševati spletni vprašalnik o prijateljstvu na delovnem mestu. Hkrati smo omenjeno dilemo, v obliki vprašanja, predstavile tudi šestim intervjuvancem, s katerimi smo kasneje izvedle polstrukturirane intervjuje. Ti vprašalnika niso rešili. Odgovori intervjuvancev nam nudijo še podrobnejši vpogled v dojetje prijateljstva na delovnem mestu.

### **Kako na psihološko blagostanje mladega zaposlenega vplivajo prijateljski odnos, priložnost za oblikovanje slednjega ter narava dela?**

Že Maslow (1943) je v svoji hierarhiji potreb opozoril na pomembnost občutka pripadnosti in ljubljenosti. Prijateljstvo je eden izmed odnosov, ki lahko zadovolji to potrebo. Sistematičen pregled 38 študij (Pezirkianidis idr., 2023), izvedenih med letoma 2000 in 2019, je potrdil povezavo med prijateljstvom in blagostanjem. Blagostanje so definirali kot konstrukt, ki vključuje tako hedonske elemente blagostanja (užitek, zadovoljstvo, udobje, zabava) kot tudi eudaimonske (smisel, osebnostna rast, avtentičnost). Njihova opredelitev je tako zajemala subjektivno, psihološko in socialno blagostanje (Pezirkianidis idr., 2023). Ugotovili so, da kvalitetno prijateljstvo pozitivno vpliva na stopnjo

blagostanja. Pomembno vlogo imajo čustvena in instrumentalna podpora, ki ti jo nudi prijatelj, spodbujanje avtonomije ter trud za vzdrževanje odnosa. Na blagostanje naj bi pozitivno vplivala dobra socialna in čustvena podpora prijateljske mreže ter večje število prijateljev (Pezirkianidis idr., 2023). Kakovosten prijateljski odnos v mladostništvu se pozitivno povezuje tudi z občutkom sreče, pozitivnim razpoloženjem ter subjektivnim in psihološkim blagostanjem (Alsarrani idr., 2022; 2023). Nezadovoljstvo s prijateljskimi odnosi pa se povezuje z osamljenostjo, ki negativno vpliva na blagostanje posameznika (Nicolaissen in Thorsen, 2017). Podporna skupina prijateljev posamezniku zagotavlja sredstva za uspešno spopadanje z depresijo, tesnobo, osamljenostjo, težavami z alkoholom ter drugimi telesnimi in duševnimi stiskami (Christakis in Fowler, 2013). Kaj pa prijateljstvo na delovnem mestu? Prijateljstvo na delovnem mestu naj bi prav tako pozitivno vplivalo na blagostanje zaposlenih (He idr., 2022; Zhang idr., 2022). Raziskav, ki bi iskale odgovor na to vprašanje, je izredno malo in prav zato smo si ga zastavile kot naše glavno raziskovalno vprašanje. Na podlagi zgoraj navedenih študij, ki so ugotovile pozitiven odnos med prijateljstvom in blagostanjem, čeprav ne ekskluzivno na delovnem mestu, v naši **prvi hipotezi** predpostavljamo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo na delovnem mestu prijatelja/e.

V naši **drugi hipotezi** predpostavljamo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu. Ključno vlogo pri oblikovanju prijateljstev na delovnem mestu igra organizacijska kultura (Mao, 2006). Če organizacija ne spodbuja neformalnih odnosov ali ustvarjanja prijateljskih vezi, mladi zaposleni morda nimajo priložnosti za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu. Mao (2006) poudarja, da lahko glede na organizacijski kontekst prijateljstvo bolj koristi organizacijskim kulturam, ki na delavce gledajo kot na »sodelavce« in ne kot na »zaposlene«. Prijateljstvo se bo torej prej razvilo v organizacijah s kolegialno kulturo, ki ne poudarja razlik v moči med hierarhičnimi ravnmi, v primerjavi z organizacijami, ki takšne razlike poudarjajo (Mao, 2006). Večje število priložnosti obenem omogoča negovanje šestih funkcionalnih komponent prijateljstva med odraslimi osebami – stimulatивно druženje, socialna podpora, čustvena varnost, zanesljivost, občutek pomembnosti, intimnost (Mendelson in Aboud, 1999). Ob ustreznih pogojih in številnih priložnostih se tako lahko oblikuje in goji prijateljski odnos tudi na delovnem mestu.

Slednje se povezuje z našo **tretjo hipotezo**, kjer predpostavljamo, da bo narava dela vplivala na število priložnosti za navezovanje stikov ter s tem na psihološko blagostanje. Predpostavljamo, da bodo posamezniki, katerih

delovne naloge v večini zahtevajo skupinsko in sodelovalno delo, zaradi več možnosti navezovanja stikov in s tem potencialno večjega števila prijateljstev poročali o večjem blagostanju. Mladi odrasli, ki so polno zaposleni, velik delež svojega dneva preživijo v službi, kar nudi priložnosti za ustvarjanje in utrjevanje prijateljskih odnosov s sodelavci. Sodelovalna narava dela bi lahko posamezniku omogočila, da več časa preživi s sodelavci, ki so obenem tudi njegovi prijatelji. Prijatelji, ki več časa preživijo skupaj, pa naj bi imeli večje blagostanje od tistih, ki se vidijo redkeje (Li in Kanazawa, 2016). Raziskave dela na daljavo ugotavljajo, da je lahko vzpostavljanje medosebnih odnosov med sodelavci na daljavo težje kot pri tistih, ki delajo v prostorih delodajalca, saj imajo prvi manj priložnosti za naključna srečanja (Fay in Kline, 2011).

Po pregledu literature lahko zaključimo, da obstaja pomanjkanje študij o prijateljstvih, ki raziskovalna vprašanja preverjajo v specifičnih kontekstih, kot je delovno mesto, ter na specifičnih skupinah prebivalstva, kot so mladi zaposleni. V Sloveniji je bilo na temo prijateljstva na delovnem mestu napisano magistrsko delo (Berčič, 2023), ki pa ne zajema spremenljivke blagostanja. Raziskava je bila izvedena na skupini zaposlenih, ki delajo na daljavo. Naša raziskava ima tako pomemben doprinos na tem manj raziskanem področju.

## Metoda

Odločile smo se za kombinirano metodo raziskovanja, pri čemer smo najprej izvedle kvantitativni, nato pa še kvalitativni del raziskave.

## Udeleženci

V kvantitativnem delu raziskave je sodelovalo 172 udeležencev, od tega 37 moških in 135 žensk. Njihova povprečne starosti je bila 25,2 leta ( $SD = 2,0$ ). Udeležence smo pridobivale z metode snežne kepe, in sicer tako, da smo spletno anketo 1KA z vprašalnikoma delile na družbenih omrežjih. Po osnovnem urejanju podatkov je za analizo ostalo ustreznih 118 posameznikov. Od tega jih je 50 poročalo, da so zaposleni na delovnem mestu, ki večino časa zahteva sodelovanje s sodelavci, 10 na delovnem mestu, ki večino časa zahteva individualno delo, 58 pa jih je bilo zaposlenih na delovnem mestu, na katerem je količina sodelovalnega in individualnega dela podobna.

V kvalitativnem delu raziskave je sodelovalo šest udeležencev, v povprečju stari 27,0 leta ( $SD = 1,4$ ), s katerimi smo opravile polstrukturirane intervjuje. Dva udeleženca sta bila moškega spola, preostale štiri udeleženske pa ženskega.

## Pripomočki

V kvantitativnem delu raziskave smo uporabile dve lestvici. Lestvica prijateljstva na delovnem mestu (*Workplace Friendship Scale* – WFS; Nielsen, Jex in Adams, 2000) zajema 12 postavk in meri prijateljstvo na delovnem mestu s pomočjo dveh dimenzij, in sicer *priložnosti* za prijateljstvo (npr. »Na delovnem mestu imam priložnost dobro spoznati svoje sodelavce.«) in *razširjenosti* prijateljstva (npr. »S svojimi sodelavci se družim tudi zunaj delovnega okolja.«) na delovnem mestu. Vsaka podlestvica zajema po šest postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo s petstopenjsko Likertovo lestvico od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Lestvica psihičnega zdravja in zadovoljstva – kratka oblika (*Psychological Wellbeing Scale - Short Version - PWBS*; Ryff, 1989) je sestavljena iz 18 postavk, ki merijo šest podlestvic, in sicer življenjski smisel (npr. »Zadovoljen(-na) sem, ko razmišljam, kaj sem dosegel(-la) v življenju.«), avtonomnost (npr. »Ne bojim se izraziti lastnega mnenja, tudi če je v nasprotju z mnenjem večine ljudi.«), obvladovanje okolja (npr. »Na splošno čutim, da obvladam okoliščine, v katerih živim.«), osebno stno rast (npr. »Na splošno menim, da se nenehoma učim o sebi.«), sprejemanje sebe (npr. »Ko pomislim na svoje življenje, sem zadovoljen(-na) s tem, kako so se stvari obrnile.«) in medosebne odnose (npr. »Imam občutek, da me moja prijateljstva bogatijo.«). Do postavk se posamezniki opredeljujejo s pomočjo šeststopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 6 popolnoma se strinjam.

V kvalitativnem delu raziskave smo se odločile za uporabo polstrukturiranega intervjuja. Oblikovale smo vprašanja, s pomočjo katerih smo želele preveriti, kako udeleženci opredeljujejo prijateljstva na delovnem mestu, kaj jim ta pomenijo in kako se razlikujejo od prijateljskih odnosov zunaj delovnega okolja. Vprašanja so služila kot usmeritev intervjuja, udeležencem pa smo postavile tudi nekatera podvprašanja, ki so nam omogočila globlje razumevanje obravnavanega problema. Udeleženci vprašanj niso poznali vnaprej in so se z njimi prvič seznanili šele na intervjuju.

Vprašanja za polstrukturiran intervju:

1. Kakšna je vaša narava dela? Opravljate delovne naloge večinoma samostojno, je za njihovo izvedbo nujno sodelovanje s sodelavci ali gre za preplet obojega?
2. S kakšnimi izzivi ste se kot mlad/a zaposleni/a spopadali, ko ste vstopili na trg dela?
3. Kako bi opredelili prijateljstvo?

4. Se ta opredelitev razlikuje, če razmišljate o prijateljstvu na delovnem mestu? Kako?
5. Imate na delovnem mestu kakšnega prijatelja/e?
6. Kje vidite doprinos prijateljskih odnosov na delovnem mestu? Kaj vam pomeni oz. kaj bi vam pomenilo imeti prijatelja/e v delovnem okolju?
7. Menite, da imajo lahko prijateljstva na delovnem mestu blagodejni učinek na posameznikovo počutje?
8. Ali imajo lahko prijateljstva na delovnem mestu tudi negativen učinek na posameznika? Kakšen?
9. Menite, da bi morala organizacija spodbujati prijateljstva na delovnem mestu? Zakaj ja/ne?

### Postopek

Raziskava je potekala v dveh delih, pri čemer smo najprej izvedle kvantitativni, nato pa še kvalitativni del. Prvi korak zbiranja podatkov je potekal s pomočjo spletne ankete 1KA, in sicer z metodo snežne kepe. Anketni vprašalnik in vabilo k sodelovanju smo delile po različnih družbenih omrežjih. Podatke smo po končanem zbiranju statistično obdelale v programskem okolju R (R Core Team, 2020). Po izboru podatkov smo izvedle osnovno analizo z namenom pridobitve opisnih statistik. Nadalje smo preverile (ne)normalnost porazdeljevanja spremenljivk, izračunale povezave med spremenljivkami s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije in s pomočjo Kruskal-Wallisovega testa preverile, ali obstajajo morebitne razlike med skupinami.

Drugi del raziskave je zajemal kvalitativno analizo šestih polstrukturiranih intervjujev. Vabilo za sodelovanje smo delile med svojimi znanci, ki so ustrezali kriteriju mladega zaposlenega (starost med 18 in 29 let), pri čemer je bil končni pridobljeni vzorec priložnostni. Izvedle smo šest intervjujev, pri čemer smo si ob koncu zapisale opažanja in vtise ob izvedbi posameznega intervjuja. Intervjuje smo snemale. Sledili sta transkripcija ter analiza pridobljenih podatkov. Pridobljene odgovore smo razdelile na enote, ki smo jih nato združile v smiselne pomenske kategorije. Nekatere od teh smo smiselno združile še v nadredne kategorije ter za vsako kategorijo ali podkategorijo napisale povzetek.

## Rezultati

### Kvantitativna analiza

Najprej smo izračunale opisne statistike merjenih konstruktov (tabela 1).

Tabela 1: Opisne statistike uporabljenih lestvic in vprašanj ( $N = 118$ )

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	Shapiro- Wilkova vrednost	<i>p</i>
<b>Lestvica prijateljstva na delovnem mestu</b>								
Priložnosti za prijateljstvo	1,00	5,00	3,72	0,73	-0,95	1,15	0,93	,000
Razširjenost prijateljstva	1,33	4,33	3,07	0,75	-0,22	-0,81	0,97	0,010
<b>Lestvica psihičnega zdravja in zadovoljstva</b>								
Obvladovanje okolja	3,25	5,25	4,22	0,41	0,05	-0,51	0,97	0,002
Sprejemanje sebe	2,50	6,00	3,49	0,54	1,56	4,09	0,88	,000
Medosebni odnosi	3,00	5,50	3,90	0,49	0,69	-0,04	0,93	,000
Avtonomnost	3,33	5,50	4,24	0,47	0,17	-0,61	0,98	0,041
Osebnostna rast	3,80	6,00	5,34	0,58	-0,77	-0,26	0,91	,000
Smisel življenja	3,50	6,00	4,44	0,50	0,25	-0,02	0,97	0,005
Psihično zdravje in zadovoljstvo	3,59	4,93	4,31	0,27	-0,27	-0,31	0,99	0,300

*Opombi.* *As* = koeficient asimetričnosti; *Spl* = koeficient sploščenosti.

Iz koeficientov asimetričnosti in sploščenosti, Shapiro-Wilkovih vrednosti in pripadajočih *p* vrednosti ( $p < 0,05$ ) vidimo, da se razen spremenljivke psihično zdravje in zadovoljstvo nobena ne porazdeljuje normalno.

Zaradi odstopanj od normalne porazdelitve smo se odločile za izvedbo ne-parametrične alternative in smo izračunale Spearmanove korelacijske koeficiente (tabela 2).



Tabela 2: Spearmanovi koeficienti povezanosti med podlestvicami prijateljstva na delovnem mestu in psihičnim zdravjem in zadovoljstvom (N = 118)

	Priložnosti za prijateljstvo	Razširjenost prijateljstva	Obvladovanje okolja	Sprejemanje sebe	Medosebni odnosi	Avtonomnost	Osebnostna rast	Smisel življenja	Psihično zdravje in zadovoljstvo
Priložnosti za prijateljstvo	1								
Razširjenost prijateljstva	0,32	1							
Obvladovanje okolja	0,24	0,17	1						
Sprejemanje sebe	0,05	0,05	0,13	1					
Medosebni odnosi	0,13	0,12	0,03	0,07	1				
Avtonomnost	0,22	0,15	0,4	0,02*	0,07	1			
Osebnostna rast	0,25	0,18	0,33	0,03*	0,04*	0,37	1		
Smisel življenja	0,23	0,11	0,28	0,08	0,04*	0,27	0,33	1	
Psihično zdravje in zadovoljstvo	0,23	0,09*	0,6	0,27	0,3	0,7	0,66	0,53	1

Opomba. \* $p < 0,05$ .

Za preverjanje prve hipoteze psihološko blagostanje mladih zaposlenih bo večje, če imajo ti na delovnem mestu prijatelja/e, smo pogledale korelacijske koeficiente med spremenljivkama razširjenost prijateljstva ter psihično zdravje in zadovoljstvo. Pozitivna korelacija med spremenljivkama bi pomenila, da če spremenljivka razširjenost prijateljstva narašča, se tudi spremenljivka psihično zdravje in zadovoljstvo povečuje, in obratno – če ena spremenljivka pada, se tudi druga zmanjšuje. Na drugi strani pa bi negativna korelacija pomenila, da se medtem ko ena spremenljivka narašča, druga zmanjšuje oz. ko ena spremenljivka pada, se druga zvišuje. Spearmanov koeficient povezanosti med konstruktoma ( $r_s = 0,09$ ) nakazuje na pozitivno korelacijo, vendar ta ni statistično značilna ( $p > 0,05$ ), zato smo prvo hipotezo ovrgle. Med spremenljivkama torej obstaja pozitivna povezanost, vendar ta ni dovolj močna, da bi lahko z gotovostjo trdili, da ni zgolj rezultat naključja.

Za preverjanje druge hipoteze, ki predpostavlja, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu, smo pogledale korelacijske koeficiente med spremenljivkama priložnosti za prijateljstvo in psihično zdravje in zadovoljstvo. Spearmanov koeficient povezanosti med konstruktoma znaša  $r_s = 0,23$ , kar nakazuje na pozitivno povezanost, vendar ta ni statistično značilna ( $p > 0,05$ ). Drugo hipotezo smo ovrgle.

Tretja hipoteza predpostavlja, da bodo posamezniki, katerih delovne naloge v večini zahtevajo skupinsko in sodelovalno delo, zaradi več možnosti navezovanja stikov in prijateljstev poročali o večjem blagostanju. S pomočjo Kruskal-Wallisovega testa, ki preverja, ali obstaja statistično pomembna razlika med vsaj dvema skupinama, smo preverjale, ali je morda med posamezniki, ki opravljajo različne vrste dela glede na količino sodelovanja s sodelavci, statistično pomembna razlika pri psihičnem zdravju in zadovoljstvu. Ugotovile smo, da med skupinami ni statistično pomembnih razlik ( $H = 1,12$ ;  $p = 0,57$ ), zato smo ovrgle tudi hipotezo, da ima skupinsko in sodelovalno delo vpliv na število priložnosti za navezovanje stikov ter s tem na psihološko blagostanje.

### **Kvalitativna analiza**

Večina oseb, ki smo jih intervjuvale, je bilo sproščenih in skladno s tem niso imele težav pri deljenju lastnih mnenj. Manj sproščenosti je bilo opaziti le pri eni izmed intervjuvank, ki je kasneje v pogovoru opisala slabo izkušnjo s

prijateljico na delovnem mestu. Največji izziv sta jim predstavljali vprašanji: »*Ali bi morala organizacija spodbujati prijateljstva na delovnem mestu?*« ter »*Kakšne so razlike v prijateljstvu na delovnem mestu in prijateljstvu zunaj delovnega okolja?*« Nekateri udeleženci so poudarili, da prijateljstev v različnih kontekstih še nikoli niso primerjali in da so se jim vprašanja zdela zanimiva.

Prva kategorija zajema **začetke iskanja zaposlitve**. Mladi zaposleni so se večinoma spopadali s strokovnimi stiskami – občutki nekompetentnosti in manjvrednosti, zahteve po določenem znanju in izrazih, potreba po profesionalni sprejetosti. Omenili so tudi časovni pritisk, pomanjkanje izkušenj ter izzive, povezane s preširoko izobrazbo. Druge stiske pa so zajemale novosti, ki jih prinese zaposlitev, kot so novi sodelavci, nadrejeni in nove dolžnosti. Le en izmed intervjuvancev ni navedel nobenih izzivov (*Izzivi ob začetku iskanja zaposlitve*). Udeleženci so poročali, da so jim pri spopadanju z omenjenimi stiskami pomagali samozavest in opravljeno delo, informiranje (glede pričakovanj in značilnosti delovnega mesta), izobraževanje, psihoterapija, čas ter študentsko delo. Le ena udeleženka je navedla dobre odnose v službi (*Oblike pomoči*). Druga kategorija zajema **prisotnost prijateljev v povezavi z naravo dela**. Le ena izmed intervjuvank opravlja delo, ki je zgolj sodelovalne narave, preostali so zaposleni na delovnih mestih, ki zahtevajo preplet samostojnega in sodelovalnega dela. Vsi so poročali, da imajo med sodelavci prijatelje, s katerimi se vidijo tudi zunaj delovnega časa, nekateri pogosteje kot drugi. Med intervjuviranci obstajajo razlike glede števila prijateljev, ki jih imajo na delovnem mestu.

Vsi intervjuvanci so bili enotni glede mnenja, da se prijateljstvo na delovnem mestu razlikuje od tistega zunaj delovnega mesta. Nastale so tri kategorije: Prijateljstvo, Prijateljstvo na delovnem mestu, Spodbujanje prijateljstva v delovni organizaciji.

**Prijateljstvo** je odnos med dvema ali več ožje povezanimi osebami. Za prijateljski odnos po mnenju intervjuvancev velja visoka mera zaupanja, intimnosti, ranljivosti, spoštovanja ter deljenje misli, mnenj, občutkov, znanja, dosežkov in izkušenj. To je odnos, v katerem si lahko to, kar si (*Značilnosti prijateljstva*). Ta odnos prinaša tudi določene zahteve. Prijateljstvo lahko veliko da, lahko pa tudi veliko vzame. Zelo pogosto izražena zahteva je bila podpora. Od prijatelja se pričakuje pomoč, podporo ter da se lahko nanj zanesesh in da ti stoji ob strani, še posebej v težkih trenutkih. Izražena je bila tudi potreba po uravnovešenem, recipročnem odnosu – da dobiš približno toliko, kot daš (*Zahteve*). Prijateljski odnos vzbuja tudi določena *Občutja*.

S prijatelji naj bi se dobro počutil, se zabaval ter se imel lepo. Odnos med osebami se poglobi v prijateljskega zaradi podobnih interesov in podobne osebnosti (*Nastanek*).

Kategorija **prijateljstvo na delovnem mestu** obsega nevtralne, pozitivne in negativne značilnosti prijateljskega odnosa, ki se oblikuje v delovnem okolju. Prijateljski odnos na delovnem mestu je pozitiven odnos med sodelavci, ki se razvije v delovnem času. Nastane zaradi skupnega dela in skupnih nalog. Z njimi uporabljamo drugačen humor in govorimo o drugačnih temah. Ena oseba je poudarila, da s to vrsto prijateljev ne deli osebnih tem, ki se ne nanašajo na delo. Na delovnem mestu imamo tudi omejen nabor ljudi, s katerimi se lahko ujamemo in poglobimo sodelavski odnos, medtem ko imamo zunaj službe več izbire. Prijatelji zunaj delovnega mesta so nam bolj podobni in zato prej pomislimo na njih, ko se spopadamo s problemi. Dva intervjuvanca menita, da ni razlik med prijatelji na delovnem mestu in zunaj njega (nevtralne značilnosti). Prijateljstva v službi prispevajo k boljšemu delovni klimi, kar poveča sproščenost, produktivnost, učinkovitost, medsebojno zaupanje in pripadnost kolektivu. Delavnik naj bi tudi hitreje minil. Sodelavci, ki so hkrati tudi prijatelji, najbolj razumejo tegobe, ki jih prinaša služba, saj se zaradi poznavanja delovnega konteksta lahko bolj poistovetijo med samo. Nudijo lahko hitro pomoč v težkih situacijah. V službi preživimo velik del dneva, zato se s prijatelji na delovnem mestu po navadi vidimo pogosteje kot s prijatelji zunaj službe (pozitivne značilnosti). Kot negativne značilnosti so navedli možnost konflikta, ki potem negativno vpliva na delo ter klimo na delovnem mestu. Lahko pride do zlorabe zaupnih, intimnih informacij, kar vodi v oteženo sodelovanje z osebo, s katero se je končal prijateljski odnos. Poročali so tudi o tem, da je prijateljstvo na delovnem mestu bolj površinsko in da v takem odnosu redkeje delimo osebne informacije. Sam odnos lahko negativno vpliva na odnose s preostalimi sodelavci ter onemogoča objektivnost pri sprejemanju določenih odločitev. Zaradi velike raznovrstnosti med sodelavci in pomanjkanja skupnih interesov naj bi bilo ta odnos težje vzpostaviti. O slednjem je poročala intervjuvanka, ki je delila svojo slabo izkušnjo, zaradi katere se je odločila, da loči posel od prijateljstva.

Zadnja kategorija pa vsebuje mnenja glede **vloge organizacije pri spodbujanju prijateljstev**. Štirje intervjuvanci so v spodbujanju videli le koristi, druga dva pa le potencialno škodo. Spodbujanje prijateljstva (koristi) bi lahko ustvarilo višjo moralo, boljšo klimo ter več pozitivnega razmišljanja. To bi vodilo v večjo produktivnost, večje zadovoljstvo zaposlenih ter večjo

predanost delu. Zagovornika nasprotnega stališča (negativne posledice) sta navedla, da se mora prijateljski odnos zgoditi organsko. Eden izmed njiju je izrazil skrb, da bi lahko prijateljski odnos organizacija izrabljala za lastno korist. Načini spodbujanja pa zajemajo projektne/skupne naloge, teambuildinge, družabne dogodke, ustrezen prostor za odmor, korekten odnos med različnimi nivoji organizacije, pomembnost komunikacije ter upoštevanje osebnosti posameznika ob zaposlovanju. S slednjim se je intervjuvanka navezovala predvsem na vprašanje: »Ali je potencialni zaposleni primeren in ustrezen za tim, v katerem se bo zaposlil?«

## Razprava

Mladi želijo na prehodu v odraslost izpolniti številne razvojne naloge, ki so specifične za to obdobje. V ospredju sta razvojni nalogi osamosvajanja od staršev kot tudi finančno osamosvajanje. Slednje lahko mladi dosežejo z zaposlitvijo. Na delovnem mestu pa se novo zaposleni lahko sreča s številnimi izzivi. Zaradi ugotovitev, da prijateljstvo med zaposlenimi zvišuje delovno zavzetost, organizacijsko pripadnost, produktivnost, motivacijo, ustvarjalnost, učinkovitost, splošno dobro počutje in zadovoljstvo (Zhang idr., 2021), smo predpostavljale, da bodo prijateljstva na delovnem mestu višala psihološko blagostanje mladih zaposlenih. Čeprav smo pri preverjanju vseh navedenih hipotez opazile rezultate, ki so v prid njihovi potrditvi, teh nismo potrdile zaradi statistične ne-pomembnosti.

## Različna pojmovanja prijateljstva in specifičnosti populacije vplivajo na psihološko blagostanje mladih zaposlenih

Hipotezo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo ti na delovnem mestu prijatelja/e, smo ovrgle. To se je lahko zgodilo zaradi različnega pojmovanja prijateljstva in specifičnosti populacije. Različni ljudje imajo različna pričakovanja in opredelitve prijateljstva. Čeprav smo se z definiranjem prijateljstva v spletni anketi poskusile izogniti slednji težavi, so si udeleženci lahko pojem razlagali različno. Tako sklepamo, ker so vsi intervjuvanci podali nekoliko drugačno opredelitev prijateljstva. Hkrati je večina trdila, da se prijateljstva v službenem in zunaj-delovnem okolju med seboj razlikujejo. Posameznikova opredelitev prijateljstva na delovnem mestu zagotovo vpliva na rezultate naše raziskave. Slednja se je osredotočala na mlade zaposlene, stare med 18 in 29 let. Mladi zaposleni morda razvijajo prijateljstva na delovnem mestu na drugačen način kot starejši, kar lahko

vpliva na rezultate. Raziskave o prijateljstvu na delovnem mestu, ki smo jih pregledale, se namreč ne navezujejo na določeno starostno skupino zaposlenih, temveč v svoj vzorec vključujejo različno stare zaposlene. Nicolaisen in Thorsen (2017) trdita, da so prijatelji med mladimi odraslimi pogosto primarna figura navezanosti, zlasti med tistimi, ki niso vpeti v dolgoročne romantične odnose. Hkrati so različni stiki ključnega pomena, saj se pripravljajo na vzpostavitev kariere in življenja s partnerjem. V primerjavi z odraslimi srednjih let mladi na prehodu v odraslost še niso povsem vstopili v odraslost in vse njene odgovornosti – torej lahko raziskujejo različne življenjske smeri, ki morda vključujejo veliko mrežo prijateljev in znancev (Nicolaisen in Thorsen, 2017). Srednjo in pozno odraslost pa navadno zaznamuje več obveznosti (npr. (delno) odvisne otroke, starše, ki potrebujejo pomoč), ki vplivajo tako, da ima posameznik manj časa za prijateljske odnose. Hkrati Nicolaisen in Thorsen (2017) opisujeta, kako življenjski dogodki, kot sta ločitev ali smrt partnerja, vplivajo na verjetnost sprememb v izbiri prijateljskih odnosov, prav tako pa tudi spol, starost, zakonski stan in družbeni razred. Nadalje so mladi zaposleni poročali, da se na začetku svoje kariere bolj kot na oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu osredotočajo na druge izzive, ki jih prinese zaposlitev. Intervjuvanci so poročali, da se ali so se ob zaposlitvi spopadali z občutkom nekompetentnosti in manjvrednosti ter z zahtevami po določenem znanju. Izrazili so potrebo po profesionalni sprejetosti, ne pa tudi po oblikovanju prijateljskih odnosov na delovnem mestu.

### **Vpliv delovne dinamike, virtualnega dela in organizacijske kulture na prijateljstva med zaposlenimi**

Hipotezo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu, smo ovrgle. To se je lahko zgodilo zaradi več dejavnikov, menimo, da zaradi spreminjajoče se delovne dinamike, virtualnega dela in vpliva organizacijske kulture. Delovna dinamika se lahko hitro spreminja, zlasti v sodobnem delovnem okolju. Zaposleni morda pogosteje zamenjajo projektno skupino in nimajo stalnih sodelavcev, s katerimi bi lahko oblikovali trdnejše prijateljske vezi. Prav tako vse več zaposlenih dela na daljavo ali uporablja hibridni model dela. Tako je fizični stik lahko omejen in mlademu zaposlenemu nudi manj možnosti za spontano oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu. Nenačrtovana fizična srečanja spodbujajo naklonjenost, zaupanje in tovarištvo. Na ta način lahko sodelavci odkrijejo skupne interese in z drugimi delijo informacije iz svojega poklicnega in/ali zasebnega življenja

(Sarbaugh-Thompson in Feldman, 1998). Osebna in naključna srečanja, ki so značilna za delo v prostorih delodajalca, so delavcem, ki delajo na daljavo, na voljo v manjši meri, so pa vseeno pomembna za razvijanje skupnih točk in gradnjo medosebnih odnosov s sodelavci (Fay in Kline, 2011; Hylmö, 2006). Berčič (2023) navaja, da ko se razširjenost delavcev, ki delajo na daljavo, povečuje v delovni enoti, postanejo nenačrtovana sodelovanja manj pogosta, s tem pa se zmanjšujejo neformalni pogovori o skupnih izkušnjah in informacijah. Delo na daljavo lahko zaradi zmanjšane komunikacije med zaposlenimi včasih celo poveča medosebne konflikte med zaposlenimi (Berčič, 2023). Ključno vlogo pri oblikovanju prijateljstev na delovnem mestu igra organizacijska kultura (Mao, 2006), ki lahko spodbuja neformalne odnose in s tem omogoči več priložnosti za oblikovanje prijateljstev. Mogoče je, da smo hipotezo ovrgle, ker je večina naših udeležencev zaposlenih na delovnih mestih z organizacijsko kulturo, ki poudarja razlike v moči med hierarhičnimi ravni. Če bi bili udeleženci zaposleni v organizacijah s kolegialno kulturo, bi lahko imeli več priložnosti za oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu. Slednje pa bi lahko drugače vplivalo na psihološko blagostanje zaposlenega.

### **Na psihološko blagostanje bolj kot število prijateljev na delovnem mestu vpliva kakovost prijateljstev**

Tretjo hipotezo, da bodo posamezniki, katerih delovne naloge v večini zahtevajo skupinsko in sodelovalno delo, poročali o večjem blagostanju, smo ovrgle zaradi morebitnega negativnega vpliva višanja števila prijateljstev. Thompson in sodelavci (2022) navajajo, da obstaja omejitev glede čustveno tesnih odnosov, ki jih posameznik lahko vzdržuje v svojem družbenem omrežju – pri čemer je povečanje števila prijateljev povezano z zmanjšanjem čustvene bližine. Delovne naloge, ki vključujejo več skupinskega in sodelovalnega dela, nudijo več priložnosti za oblikovanje prijateljstev, vendar ta niso nujno kvalitetna. Sklepamo, da na večje blagostanje mladih zaposlenih število prijateljstev ne vpliva izrazito, temveč vpliva njihova kvaliteta (npr. čustvena bližina v prijateljskem odnosu). Kot ugotavljajo v raziskavi Thompson in sodelavci (2022), pa lahko večje število prijateljstev negativno vpliva na prijateljski odnos.

Zaključimo lahko, da se mladi zaposleni najprej spopadejo z drugimi izzivi (npr. kako se strokovno izkazati), oblikovanje prijateljstev tako ni v ospredju. Prav tako najverjetneje še niso imeli dovolj priložnosti za oblikovanje

kvalitetnih prijateljskih vezi, ki bi posredno pozitivno vplivale na njihovo psihološko blagostanje. Na podlagi kvalitativnih rezultatov sklepamo še, da prijateljstva sodelavcev le niso ista kot prijateljstva zunaj službe ter da kvantiteta ni nujno pogoj za kvalitetno prijateljstvo in s tem višje psihološko blagostanje.

### **Omejitve in priporočila nadaljnjega raziskovanja na tem področju**

Naša študija ni brez omejitev. Prvič, podatki so bili zbrani v Sloveniji, ki ima individualistično kulturo. Družbene in kulturne spremembe pa vplivajo na to, kako ljudje vzpostavljajo odnose in prijateljstva na delovnem mestu. Sanchezburks in sodelavci (2003) so ugotovili, da zaposleni iz kolektivističnih držav dajejo večji pomen tesnim odnosom s sodelavci v primerjavi z zaposlenimi iz individualističnih kultur. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno podatke zbirati v različnih kulturnih okoljih. Drugič, opazile smo pomanjkljivosti pri uporabljenih pripomočkih. Dobro bi se nam zdelo, če bi bile prihodnje študije pozorne na to, kako dolgo je posameznik že zaposlen ter ali njegovo delo poteka pretežno na daljavo. Kot navedeno zgoraj, lahko delo na daljavo negativno vpliva na spontano oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu. Mladi zaposleni pa so na intervjuju poudarili, da se na začetku zaposlitve spopadajo z drugimi izzivi. Oblikovanju prijateljstev na delovnem mestu ne posvečajo veliko pozornosti. Omejitev naše raziskave je povezana prav tako z nereprezentativnostjo vzorca, saj je bilo v končni vzorec vključenih le 10 oseb, ki se ukvarjajo izključno z individualnim delom. Zaradi tega ne moremo povsem posplošiti pridobljenih rezultatov na vse posameznike, ki opravljajo individualno delo. Nazadnje so bili vsi podatki zbrani iz enega samega vira (s pomočjo samoporočanja zaposlenih), zato obstajajo pomisleki glede pristranskosti splošne metode. Predlagale bi, da v prihodnosti podatke zbiramo še s poročanjem delodajalcev in/ali z opazovanjem prijateljskih odnosov med zaposlenimi na delovnem mestu. Smiselno bi bilo tudi raziskati, katera izmed komponent prijateljstva po Mendelson in Aboudu (1999) ima najmočnejši vpliv. Najverjetneje bi se določene komponente izkazale za bolj pomembne pri prijateljstvih na delovnem mestu, kar bi hkrati omogočilo boljšo opredelitev prijateljstva v delovnem kontekstu.

Menimo, da smo kljub navedenim omejitvam pomembno prispevale k raziskovalnemu področju prijateljstev na delovnem mestu in njihovem vplivu na zaposlene. V razpravi smo poudarile, katere dejavnike lahko



prihodnje raziskave na tem področju upoštevajo, da bodo rezultati podali več natančnih informacij. O neformalnih odnosih v službi in kako ti vplivajo na psihološko blagostanje zaposlenih, je znanega malo. Smiselno je torej raziskati, kako prijateljstva na delovnem mestu vplivajo na mlade zaposlene. Slednji se namreč srečujejo s številnimi novostmi in izzivi, ko se po šolanju zaposlijo. Oblikovanje prijateljskih vezi bi lahko mlademu zaposlenemu olajšalo spopadanje s stresorji in izzivi novega delovnega okolja ter vplivalo na njegovo splošno boljše počutje. V prihodnosti je še veliko prostora za raziskovanje, kako organizacijska kultura, delo na daljavo in projektno, hitro spreminjajoče se delo vpliva na oblikovanje prijateljstev pri mladih zaposlenih.

## Zaključek

Pojmovanje prijateljstva se spreminja glede na kontekst, v katerem se ta odnos pojavlja. V naši raziskavi smo se osredotočile na prijateljstva v delovnem okolju. Optimalno delovno okolje se med kulturami razlikuje. Bolj individualistične kulture morajo za svoje zaposlene oblikovati drugačne pogoje za spodbujanje prijateljstev kot kolektivistične. Prav tako prijateljski odnosi v različnih kontekstih drugače vplivajo na posameznika in bi jih bilo treba identificirati za celostno razumevanje medosebnih odnosov. Čeprav hipotez nismo potrdile, spodbujamo nadaljnjo raziskovanje prijateljstva v različnih kontekstih ter v specifičnih populacijah. Pri tem je naše delo lahko izhodišče za oblikovanje natančnejše raziskave.

Mnenja glede spodbujanja prijateljstva na delovnem mestu so mešana. Vzpostaviti je treba delovno kulturo, ki upošteva različna mnenja in želje zaposlenih. Pomembno je, da se organizacije zavedajo tako pozitivnih kot negativnih posledic, ki jih prinesejo prijateljstva med zaposlenimi. Spodbujati je treba razvoj intervencij, ki bi pomagale mladim zaposlenim premagati izzive, s katerimi se spopadajo ob začetku zaposlitve (npr. z občutkom nekompetentnosti). Obenem pa naj te intervencije nudijo priložnosti za razvoj prijateljskih odnosov.

V okviru prizadevanja za izboljšanje delovnega okolja ter spodbujanja osebnega in poklicnega razvoja zaposlenih lahko organizacije uporabljajo različne programe, kot so mentorsko svetovanje, skupinske dejavnosti in prostor za odmor.

- **Mentorstvo** je izjemno koristno za pridobivanje strokovnih nasvetov, saj nudi priložnost izmenjave svojih izkušenj in izzivov s sodelavci, hkrati pa omogoča gradnjo trdnih prijateljskih odnosov. Sistem mentorstva lahko ustvari podporno okolje, kjer bo deljenje znanja in izkušenj postalo del korporativne kulture.
- **Skupinske dejavnosti** kot so teambuildingi, izleti in športne dejavnosti, lahko dodatno prispevajo k izboljšanju medosebnih odnosov. Takšne dejavnosti niso le odličen način za sprostitev in zabavo, ampak tudi priložnost za krepitev vezi med sodelavci. Skozi neformalno druženje se lahko razvijejo trdnejši odnosi, ki presegajo okvire delovnega okolja, kar pa pomembno prispeva k povečanju zadovoljstva in učinkovitosti v kolektivu.
- Dober predlog se nam zdi **prostor za odmor**, saj omogoča naključna srečanja in druženja, na katerih lahko osebe najdejo skupne interese, vzpostavijo in potem tudi vzdržujejo prijateljske odnose. Hkrati pa se lahko zaposleni, ki ne želijo prijateljev na delovnem mestu, izognejo neformalnim druženjem.

Želimo si, da naša raziskava spodbuda za nadaljnje raziskovanje tega področja. Ugotovitve tovrstnih raziskav lahko namreč poleg široke uporabne vrednosti omogočajo identifikacijo varovalnih in olajševalnih dejavnikov, ki jih zaposleni potrebujejo za premagovanje stresnih situacij in drugih izzivov, s katerimi se spopadajo v organizacijah.

## Literatura

- Alsarrani, A., Hunter, R. F., Dunne, L. in Garcia, L. (2022). Association between friendship quality and subjective wellbeing among adolescents: a systematic review. *BMC Public Health*, 22(1), 2420–2420. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14776-4>
- Alsarrani, A., Hunter, R., Dunne, L. in Garcia, L. (2023). Association between friendship quality and subjective wellbeing in adolescents: a cross-sectional observational study. *The Lancet (British Edition)*, 402. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(23\)02108-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(23)02108-6)
- Berman, E. M., West, J. P. in Richter, M. N. J. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Berčič, A. (2023). *Prijateljstva in delovna zavzetost pri delu na daljavo* [magistrsko delo]. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=150787>

- Christakis, N. A. in Fowler, J. H. (2013). Social contagion theory: Examining dynamic social networks and human behavior. *Statistics in Medicine*, 32, 556–577. <https://doi.org/10.1002/sim.5408>
- Fay, M. J. in Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>
- He, P., Wang, J., Zhou, H., Zhang, C., Liu, Q. in Xie, X. (2022). Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. *Frontiers in Psychology*, 13(1036579). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036579>
- Hylmö, A. (2006). Telecommuting and the contestability of choice: Employee strategies to legitimize personal decisions to work in a preferred location. *Management Communication Quarterly*, 19(4), 541–569. <https://doi.org/10.1177/0893318905284762>
- Li, N. P. in Kanazawa, S. (2016). Countryroads, take me home... to my friends: How intelligence, population density, and friendship affect modern happiness. *British Journal of Psychology*, 107, 675–697. <https://doi.org/10.1111/bjop.12181>
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819–1833. <https://doi.org/10.1080/09585190600965316>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mendelson, M. J. in Aboud, F. E. (1999). Measuring friendship quality in late adolescents and young adults: McGill Friendship Questionnaires. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 130–132. <https://doi.org/10.1037/h0087080>
- Nicolaisen, M. in Thorsen, K. (2017). What are friends for? Friendships and loneliness over the lifespan—From 18 to 79 years. *The International Journal of Aging and Human Development*, 84(2), 126–158. <https://doi.org/10.1177/0091415016655166>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. in Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Pezirkianidis, C., Galanaki, E., Raftopoulou, G., Moraitou, D. in Stalikas, A. (2023). Adult friendship and wellbeing: A systematic review with practical implications. *Frontiers in Psychology*, 14(1059057). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1059057>
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <http://www.R-project.org>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sanchezburks, J., Lee, F., Choi, I., Nisbett, R., Zhao, S. in Koo, J. (2003). Conversing across cultures: East-west communication styles in work and nonwork contexts. *Journal of Personality & Social Psychology*, 85(2), 363–374. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.363>
- Sarbaugh-Thompson, M. in Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying »hi« really matter? *Organization Science*, 9(6), 685–698. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.6.685>

- Tang, Y. Y., Tang, R. in Gross, J. J. (2019). Promoting psychological well-being through an evidence-based mindfulness training program. *Frontiers in Human Neuroscience*, 13(237). <https://doi.org/10.3389/fnhum.2019.00237>
- Thompson, A., Smith, M. A., McNeill, A. in Pollet, T. V. (2022). Friendships, loneliness and psychological wellbeing in older adults: A limit to the benefit of the number of friends. *Ageing and Society*, 1–26. <https://doi.org/10.1017/S0144686X22000666>
- Zhang, Y., Sun, J. M., Shaffer, M. A. in Lin, C. H. (2022). High commitment work systems and employee well-being: the roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, 61(4), 399–421. <https://doi.org/10.1002/hrm.22093>
- Zupančič, M. in Puklek Levpušček, M. (2021). *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>

## **FRIENDSHIP AT THE WORKPLACE – A RECIPE FOR BETTER WELL-BEING?**

*We conducted a study to examine how workplace friendships can influence the psychological well-being of young employees aged 18 to 29. We hypothesized that their psychological well-being would be higher if they had friends at the workplace, more opportunities for friendships, and engaged in collaborative work. Data were collected using a mixed-method approach. A total of 172 participants responded to an online survey, which included the Workplace Friendship Scale and the Mental Health and Satisfaction Scale – Short Form. Additionally, semi-structured interviews were conducted with six participants in order to gain a more detailed insight into the research topic. After conducting both statistical and qualitative analyses, we rejected the hypotheses. Although the variables investigated showed positive correlations, none of them were statistically significant. We attributed this to the changing dynamics of the workplace, remote work, the influence of organizational culture, and the barriers imposed by a larger number of friendships. The participants' own definitions of workplace friendship and the specific characteristics of the population also likely contributed to the results.*