

Efektivnost CREW programa u unapređenju socijalne klime i prevenciji neprihvatljivih ponašanja u radnom okruženju

Petar M. Čolić¹

Univerzitet u Beogradu – Fakultet za specijalnu edukaciju i rehabilitaciju, Srbija

Socijalna klima predstavlja važan faktor koji oblikuje međuljudske odnose u organizaciji. Njeno narušavanje povezano je sa povećanim rizikom od pojave neprihvatljivih ponašanja na radnom mestu, kao što su neuljudnost, interpersonalni konflikti i zlostavljanje. U tom kontekstu, posebnu pažnju treba posvetiti intervencijama koje su usmerene na unapređenje socijalne klime i prevenciju neprihvatljivih ponašanja, među kojima se izdvaja CREW program (Civility, Respect, and Engagement in the Workplace). Cilj ovog rada je da analizira i sintetizuje empirijske studije o efektivnosti CREW programa u unapređenju socijalne klime u radnom okruženju i prevenciji neprihvatljivih ponašanja. Sproveden je pregled literature pretraživanjem akademskih baza (PubMed, PsycINFO, Scopus, Cochrane Library i Google Scholar), pri čemu je u konačnu analizu uključeno devet studija objavljenih u periodu od 2005. do 2025. godine. Nalazi analiziranih studija ukazuju na to da je CREW program pokazao pozitivne efekte u domenu unapređenja socijalne klime, povećanja uljudnosti, poboljšanja interpersonalnih odnosa, smanjenja stresa i neuljudnosti, kao i povećanja radne angažovanosti i zadovoljstva poslom. Međutim, efekti programa na prevenciju težih oblika neprihvatljivih ponašanja, poput zlostavljanja na radu, manje su istraženi, dok održivost efekata može zavisi od konteksta i načina implementacije programa. CREW program može se posmatrati kao obećavajući pristup unapređenju socijalne klime. Ipak, za donošenje čvršćih zaključaka o njegovoj efektivnosti, održivosti efekata i uticaju na prevenciju težih oblika neprihvatljivih ponašanja potrebna su dodatna longitudinalna i metodološki rigoroznija istraživanja u različitim organizacionim kontekstima.

Korespondencija: petarcolic.ub@gmail.com

¹ Doktorand; ORCID  <https://orcid.org/0009-0003-8255-3564>

KLJUČNE REČI: CREW program / intervencija / socijalna klima / neprihvatljiva ponašanja / radno okruženje

Uvod

U poslednjim decenijama svet rada prolazi kroz značajne transformacije. Ove promene obuhvataju širenje neoliberalnih ekonomskih politika, ubrzan tehnološki razvoj i digitalizaciju rada, kao i procese finansijalizacije i internacionalizacije kapitala, koji utiču na organizaciju rada i odnose moći između zaposlenih i poslodavaca. Istovremeno, sve izraženiji zahtevi za fleksibilnošću, povećana kontrola rada putem digitalnih tehnologija, kao i nesigurnost zaposlenja, doprinose promenama u organizacionim strukturama i svakodnevnom radnom iskustvu zaposlenih. Ove promene odražavaju se na organizacione strukture, način upravljanja i uslove rada, ali i na kvalitet međuljudskih odnosa, komunikaciju i percepciju pravednosti unutar organizacija, čime direktno utiču na socijalnu klimu i potencijalno doprinose pojavi ili prevenciji neprihvatljivih ponašanja. Značaj kvalitetnih međuljudskih odnosa na radnom mestu ogleda se na više nivoa: od individualnih koristi, kao što su psihološko blagostanje i fizičko zdravlje, do prednosti za samu organizaciju, poput radnog učinka, učenja i prepoznavanja grešaka (Boyatzis & Rochford, 2020). U tom kontekstu, način na koji se međuljudski odnosi oblikuju i doživljavaju unutar organizacije može se posmatrati kroz konstrukt socijalne klime.

Socijalna klima predstavlja dinamičan proces koji nastaje kroz međuljudske odnose, interakciju i komunikaciju zaposlenih, a obuhvata međuljudske odnose, stilove vođenja, timsku koheziju i ukupnu organizacionu atmosferu (Sawada et al., 2021; Sökmen & Kılıç, 2025). Drugim rečima, socijalna klima određuje način na koji se ljudi međusobno odnose, kvalitet društvenih odnosa, kao i ispunjenje socijalnih potreba poput pripadnosti, poverenja, podrške, saradnje i zajedničkih obrazaca komunikacije (Cooper et al., 2018; Sökmen & Kılıç, 2025). Socijalna klima koja se razvija u organizacijama može direktno uticati na zadovoljstvo poslom, utičući na motivaciju, posvećenost i radni učinak zaposlenih (İzci & Kılıç, 2025; Sökmen & Kılıç, 2025). Kao takva, čak i u situacijama nepovoljnih događaja, konflikata i neuspeha, ukoliko je socijalna klima pozitivno usmerena, može delovati i kao važan mehanizam u razvijanju rezilijentnosti kod zaposlenih i njihovoj posvećenosti i radnom učinku (Cooper et al., 2018). S druge strane, kada se socijalna klima pogoršava i

poprima negativan karakter, dolazi do porasta nesigurnosti, demotivacije, smanjenja produktivnosti, okrivljavanja drugih za sopstveni neuspeh i eskalacije konflikata. Ona postaje emocionalno obojena osećajima sumnje, nepoverenja i tenzijom (Curčić i sar., 2013; Rosander & Salin, 2023). Ovakva ponašanja ne samo da negativno utiču na dobrobit pojedinaca, već narušavaju timski rad, inovativnost i efikasnost rada (Králiková & Králik, 2021). Napeta atmosfera u radnom okruženju može predstavljati faktor rizika za razvoj neprihvatljivih ponašanja na radnom mestu. Nasuprot tome, rizik je manji u radnim okruženjima sa visokim stepenom psihološke sigurnosti (Kordić & Babić, 2014; Rosander & Salin, 2023).

Neprihvatljiva ponašanja na radnom mestu obuhvataju neuljudnost, učestale interpersonalne konflikte, diskriminaciju, zlostavljanje te socijalno isključivanje, seksualno uznemiravanje i sl. Konkretno, svi oblici neprihvatljivog ponašanja su antisocijalni, što znači da nanose štetu organizaciji i/ili njenim članovima, i devijantni, jer krše društvene norme. Međutim, oni se razlikuju u ključnim dimenzijama, uključujući intenzitet, nameru da se nanese šteta, specifičnost cilja i učestalost pojavljivanja (Leake et al., 2026).

Kako bismo razumeli koncept neuljudnosti, prvenstveno treba definisati uljudnost. Ona podrazumeva ophođenje prema drugima sa dostojanstvom, uvažavanje njihovog doprinosa, kao i uzdržavanje od ponašanja koje se može percipirati kao grubo, agresivno ili nepoštovanje. Uljudnost na radnom mestu takođe obuhvata aktivno slušanje, empatiju i konstruktivnu komunikaciju, što doprinosi razvoju pozitivnih odnosa, povećanju zadovoljstva poslom i unapređenju organizacionih ishoda (Peng, 2023). Nasuprot tome, neuljudnost ne predstavlja samo odsustvo uljudnosti, već aktivno ispoljavanje ponašanja koja zanemaruju ili narušavaju međusobno poštovanje, često bez jasne namere da se nanese šteta. Obično se ispoljava kroz suptilna i manje ozbiljna ponašanja, niskog intenziteta (Leake et al., 2026; Peng, 2023). Međutim, ukoliko se ovakva ponašanja ne prepoznaju na vreme, a izostane adekvatna reakcija na njih, mogu eskalirati u ozbiljnije forme, poput zlostavljanja. Ovde je važno napraviti razliku između interpersonalnih konflikata i zlostavljanja na radu. Povremeni konflikti predstavljaju uobičajenu pojavu u radnom okruženju i ne moraju nužno biti odraz negativne socijalne klime. S druge strane, zlostavljanje na radu predstavlja posebno štetan oblik neprihvatljivog ponašanja, koji se za razliku od drugih neprihvatljivih ponašanja, odlikuje sistematskim i ponavljajućim karakterom, trajanjem, svesnom namerom i prisustvom neravnoteže moći (Sun et al., 2025). Obuhvata širok spektar ponašanja, kao što su: konstantne

i neosnovane, a neretko i uvredljive primedbe, omalovažavanje rada, vikanje, pretnje, javno ponižavanje i ismevanje, dodeljivanje besmislenih zadataka ili zadataka sa nerealnim rokovima, ignorisanje, lišavanje odgovornosti, namerno uskraćivanje važnih informacija te socijalnu isključenost žrtve, ali i podsticanje drugih na zlostavljanje mete (Bhugra, 2025; Demirag & Ciftci, 2017; Gligorić, 2021; Sekgobela & Matjie, 2025; Sun et al., 2025).

Uprkos rastu svesti o ovom problemu, većina institucionalnih odgovora je reaktivna, fokusirana na rešavanje konflikata ili sankcionisanje, umesto na proaktivnu izgradnju atmosfere poštovanja i inkluzije (Jain et al., 2025). Iz tog razloga su razvijene različite intervencije koje su usmerene na unapređenje socijalne klime, a samim tim i na prevenciju neprihvatljivih ponašanja u radnom okruženju. Ipak, empirijske studije o intervencijama koje se direktno bave smanjenjem neprihvatljivih ponašanja relativno su retke i često ukazuju na ograničene efekte. Nasuprot tome, istraživanja sugerišu da intervencije usmerene na jačanje pozitivnih aspekata radnog okruženja, poput unapređenja uljudnosti i socijalne klime, mogu imati veći preventivni potencijal (Hodgins et al., 2014; Tsuno et al., 2022). U tom kontekstu, jedan od obećavajućih pristupa jeste CREW program (Civility, Respect, and Engagement in the Workplace – Uljudnost, Poštovanje i Angažovanje na poslu), koji predstavlja jednu od najviše istraživanih intervencija usmerenih na unapređenje međuljudskih odnosa na radnom mestu. Upravo zbog toga, cilj ovog rada je da analizira i sintetizuje empirijske studije o efektivnosti CREW programa. Osnovno istraživačko pitanje rada odnosi se na to da li i u kojoj meri CREW program doprinosi unapređenju socijalne klime i prevenciji neprihvatljivih ponašanja. Struktura rada obuhvata prikaz teorijskog okvira i karakteristika CREW programa, zatim metodologiju pregleda literature, potom rezultate analiziranih studija, dok završni deo rada čine diskusija i zaključci.

CREW program: Teorijska osnova, implementacija i karakteristike

CREW program razvijen je 2005. godine od strane Uprave za zdravstvo veterana (Veterans Health Administration, u daljem tekstu VHA) u SAD-u kao metod za poboljšanje socijalne klime među zaposlenima. Program je utemeljen na principima teorije socijalnog učenja i organizacione kulture. Dominantno se primenjuje u zdravstvenim ustanovama, odakle je i potekao. CREW model zasniva se na tri ključna elementa: (1) organizaciona podrška uljudnosti, koja se odnosi na to da organizacija

aktivno promoviše i podržava uljudno ponašanje kroz jasne politike, način upravljanja i primer koji daju rukovodioci svojim ponašanjem prema zaposlenima; (2) osećaj poštovanja, odnosno da zaposleni osećaju da se u organizaciji dosledno ceni i poštuje uljudno ponašanje, te da nije samo formalno propisano već se stvarno primenjuje; (3) angažovanje, koje se odnosi na to da se zaposleni osećaju osnaženo i motivisano da aktivno doprinose zajedničkim ciljevima organizacije kroz saradnju sa kolegama. Struktura programa podrazumeva šestomesečnu intervenciju u kojoj zaposleni prolaze kroz tri ključna sastanka sa obučanim voditeljem, uz kontinuirani rad između tih sastanaka. Na inicijalnom sastanku voditelj objašnjava CREW proces grupi, ističe se svrha programa, razgraničava terminologija, grupa identifikuje svoje specifične probleme koje želi da reši i započinju sa vežbama, na primer: „Kako se nositi sa nepoštovanjem“, „Strategije za otvaranje teških pitanja“ i sl. Sastanak koji se realizuje sredinom procesa (nakon tri meseca) omogućava grupi da podeli uspehe i neuspehe, razgovara o tome šta je funkcionisalo a šta nije, i da prilagodi pristup u buduće ako je potrebno. Na završnom sastanku (nakon šest meseci) grupa analizira sve što su naučili i postigli, dele se nove ideje i uvidi otkriveni tokom procesa, i održava se proslava za kraj programa. Metode rada uključuju strukturisane vežbe za razvoj socijalnih veština i timske kohezije kroz koje se promoviše poštovanje na radnom mestu. Tokom CREW vežbi kolege kroz razgovor i međusobno upoznavanje postaju svesni gledišta i iskustava drugih. Proces unapređuje važne dimenzije emocionalne inteligencije i prenosi poruku da svi članovi organizacije dele odgovornost za doprinos poboljšanju njene kulture, time osnažujući radnu grupu i jačajući njenu kulturu. Voditelji programa koriste CREW Priručnik sa alatima („CREW Toolkit“) iz kojeg biraju aktivnosti specifične za probleme svake grupe. Ključna karakteristika programa je fleksibilnost - prilagođava se lokalnoj kulturi i specifičnim potrebama svake grupe, bez striktnih uputstava i pravila. Ova fleksibilnost omogućava grupama da brzo reaguju na probleme koji se pojave tokom procesa (Armstrong, 2017; Gilin Oore et al., 2010; Jain et al., 2025; Judkins, 2013; Laschinger et al., 2012; Maslach & Leiter, 2016; Osatuke et al., 2013; Reio & Sanders-Reio, 2011; Savadkouhi & Oreyzi, 2022).

Iako se njegovi počeci vezuju za primenu u zdravstvenom sistemu, njegova primena je daleko šira, a zahvaljujući karakteru fleksibilnosti i adaptabilnosti, svoje mesto je pronašao i u drugim sistemima, kao što su akademsko okruženje (Jain et al., 2025) i industrijski sektor (Savadkouhi & Oreyzi, 2022).

Metodologija rada

Pregled literature sproveden je pretraživanjem akademskih baza: PubMed, PsycINFO, Scopus, Cochrane Library i Google Scholar, koje su odabrane zbog širokog obuhvata naučne literature iz oblasti zdravstva, psihologije i srodnih nauka relevantnih za temu CREW programa, socijalne klime i neprihvatljivih ponašanja u radnom okruženju. Pretraga je sprovedena korišćenjem sledećih ključnih reči i njihovih kombinacija: (“CREW program” OR “Civility, Respect, and Engagement in the Workplace”) AND (workplace civility OR workplace incivility OR social climate OR workplace mistreatment OR effectiveness OR evaluation)”. Poslednja pretraga je realizovana u maju 2026. godine.

Pregledom literature identifikovano je 283 rada. Nakon uklanjanja duplikata ($n = 50$), u dalju analizu je uključeno 233 rada. Na osnovu pregleda naslova i apstrakata, isključeno je 195 radova. Preostalih 38 je detaljnije analizirano, pri čemu je 29 isključeno zbog neispunjavanja kriterijuma.

U pregled su uključene studije koje su: (1) ispitivale efektivnost CREW programa u pogledu različitih ishoda u radnom okruženju, kao što su uljudnost, neuljudnost, socijalna klima, stres, međuljudski odnosi i sl.; (2) različitog istraživačkog dizajna (longitudinalne studije, kvazi-eksperimentalne, kros-sekcione studije, itd.); (3) bez ograničenja u pogledu karakteristika uzorka, odnosno studije sprovedene u različitim organizacionim kontekstima; (4) objavljene na engleskom jeziku; (5) čiji su tekstovi dostupni u celini; (6) objavljene u periodu od 2005. do 2025. godine.

Isključene su studije: (1) koje su ispitivale intervencije u radnom okruženju uopšteno, bez jasne identifikacije CREW programa u analizi; (2) koje su se bavili pojedinačnim elementima ili konceptima povezanim sa CREW programom, ali nisu ispitivali sam program niti pružali podatke o efektivnosti; (3) pregledni radovi; (4) čiji tekstovi koji nisu dostupni u celini. Tako je u konačan pregled uključeno devet studija, koje su detaljnije analizirane. Podaci su analizirani korišćenjem narativne sinteze, koja je omogućila integraciju rezultata studija i identifikaciju ključnih obrazaca u nalazima, kao i praznina u literaturi.

Tabela 1

Karakteristike uključenih studija

Studija	Država	Uzorak	Tip studije	Ključni nalaz o efektivnosti programa
Osatuke (2009)	SAD	N = 2780 (kliničko i administrativno osoblje)	Kvazi-eksperimentalna	Značajno poboljšanje uljudnosti u radnom okruženju kod intervjentskih grupa u poređenju sa kontrolnim.
Leiter (2011)	Kanada	N = 1773 (zdravstveni radnici)	Longitudinalna	Program je pokazao značajne efekte u povećanju uljudnosti, zadovoljstva poslom i radne angažovanosti, kao i redukciji neuljudnosti, cinizma, sindroma sagorevanja i izostanaka sa posla.
Laschinger (2012)	Kanada	N = 755 (medicinske sestre)	Longitudinalna	Program je efektivan u pogledu strukturalnog osnaživanja, podsticanja poverenja u rukovodstvo i redukcije neuljudnosti.
Leiter (2012)	Kanada	N = 957 (zdravstveni radnici)	Longitudinalna	Efekti programa su delimično održivi kroz vreme: zabeleženo je dalje smanjenje stresa i neuljudnosti, stavovi prema poslu su se održali bez daljeg napretka, a izostanci sa posla su se vratili na nivo pre intervencije.
Gilin Oore (2010)	Kanada	N = 478 (zdravstveni radnici)	Kvazi-eksperimentalna	CREW program je smanjio negativne uticaje stresora na mentalno zdravlje zaposlenih.
Judkins (2013)	SAD	N = 160 (voditelji CREW programa)	Kvazi-eksperimentalna	Iskustvo voditelja CREW programa pozitivno je povezano sa ishodom uljudnosti, dok su motivacija zaposlenih za prisustvovanjem i angažovanost supervizora značajno opadali tokom intervencije.
Sawada (2021)	Japan	36-47 zaposlenih po merenju (zdravstveni radnici)	Kros-sekciona	Program nije pokazao statistički značajne efekte na socijalnu klimu, radnu angažovanost i socijalnu klimu.
Savadkoughi & Oreyzi (2022)	Iran	N = 30 (15+15) (zaposleni u gas industriji)	Kvazi-eksperimentalna	Program je pokazao značajne rezultate u poboljšanju međuljudskih odnosa.
Jain (2025)	Indija	N = 104 (univerzitetsko osoblje)	Kvazi-eksperimentalna	Program je efektivan u pogledu redukcije stresa i neuljudnosti, kao i poboljšanja organizacione posvećenosti.

Rezultati studija

Empirijska validacija CREW programa obuhvatila je niz studija koje su, koristeći različite istraživačke dizajne ispitivale efekte ovog programa u različitim radnim sredinama. U Tabeli 1 dat je prikaz osnovnih karakteristika analiziranih studija.

Osatuke i sar. (Osatuke et al., 2009) su sproveli evaluaciju CREW programa, na uzorku kliničkog i administrativnog osoblja u okviru Uprave za zdravstvo veterana (VHA), obuhvatajući ukupno 40 radnih grupa ($N = 2780$ zaposlenih) u dva talasa implementacije. Rezultati su pokazali statistički značajno poboljšanje uljudnosti na radnom mestu u intervencijskim grupama u poređenju sa kontrolnim grupama. Najopsežnija evaluacija CREW programa sprovedena je pre više od deceniju u kanadskom zdravstvenom sistemu, gde su istovremeno objavljene dve analize istog longitudinalnog istraživačkog projekta (Leiter et al., 2011; Laschinger et al., 2012). Lajter i sar. (Leiter et al., 2011) fokusirali su se na uticaj intervencije na uljudnost, neuljudnost, sindrom sagorevanja, stavove prema poslu i izostanke sa posla, analizirajući podatke 1173 zdravstvena radnika u prvoj i 907 učesnika u drugoj etapi. Rezultati su pokazali statistički značajna poboljšanja u intervencijskim u odnosu na kontrolne grupe: povećanje uljudnosti i poštovanja, smanjenje neuljudnosti od supervizora, značajno smanjenje cinizma, povećanje zadovoljstva poslom i radne angažovanosti, kao i drastično smanjenje izostanaka sa posla za 38%. Lašinger i sar. (2012) koristili su podatke istog projekta, ali su se fokusirali na analizu uticaja CREW programa na strukturalno osnaživanje (podrška, resursi, prilike za napredovanje, informisanost), iskustva sa neuljudnim ponašanjima od strane drugih i poverenje u rukovodstvo. Učesnici u CREW programu pokazali su značajno veće poboljšanje na ovim varijablama od prvog do drugog merenja u poređenju sa kontrolnim grupama koje nisu učestvovala u intervenciji (Leiter et al., 2011; Laschinger et al., 2012). Dalja analiza održivosti efekata pokazala je da se pojedini pozitivni ishodi zadržavaju i nakon završetka intervencije. Naime, godinu dana nakon programa zabeleženo je dalje smanjenje neuljudnosti i stresa, dok su se stavovi prema poslu održali, ali bez dodatnog napretka. Nasuprot tome, izostanci sa posla vratili su se na nivo pre intervencije (Leiter et al., 2012). Treba imati u vidu da u ovoj studiji nisu kontrolisani organizacioni i kontekstualni faktori koji bi mogli uticati na promene tokom perioda praćenja.

Pored zabeleženih efekata u zdravstvenom sistemu, efekte programa potvrđuju i nalazi studije sprovedene u akademskom okruženju. Konkretno, nakon sprovedene intervencije, zabeležen je statistički značajan pad nivoa neuljudnosti i stresa, uz istovremeno povećanje organizacione posvećenosti u eksperimentalnoj grupi. Nasuprot tome, u kontrolnoj grupi zabeleženo je pogoršanje ovih indikatora, što dodatno potvrđuje značaj primene programa (Jain et al., 2025). U širem kontekstu razumevanja delovanja mehanizama intervencije, studija Gilin Ur i sar. (Gilin Oore et al., 2010) je pokazala da neuljudnost na radnom mestu pojačava negativan uticaj stresora na zdravlje zaposlenih, dok CREW intervencija deluje kao zaštitni faktor koji ublažava ove efekte. Takođe, utvrđeno je da različiti izvori neuljudnosti imaju drugačije posledice, pri čemu neuljudnost od strane kolega više utiče na mentalno, a od strane nadređenih na fizičko zdravlje. Efektivnost programa dodatno je uslovljena i načinom njegove implementacije. U tom kontekstu, Džadkins (Judkins, 2013) je utvrdila da je iskustvo voditelja pozitivno povezano sa uspehom intervencije, dok su motivacija zaposlenih za prisustvovanje i angažovanje supervizora značajno opadali tokom vremena. Međutim, nalazi relativno novijih istraživanja ukazuju na varijabilnost efekata CREW programa u različitim kontekstima. Studija Savada i sar. (Sawada et al., 2021) nije pokazala statistički značajne efekte na socijalnu klimu, radnu angažovanost i uljudnost, iako su učesnici subjektivno percipirali poboljšanja u međuljudskim odnosima i saradnji. Nasuprot tome, u studiji Savadkuhija i Orejzija (Savadkouhi & Oreyzi, 2022) je utvrđena statistički značajna razlika između eksperimentalne i kontrolne grupe, a na osnovu razlika u rezultatima u pretestu i posttestu, autori su zaključili da je CREW program bio efikasan u povećanju rezultata ispitnika na posttestu, odnosno u unapređenju energije u međuljudskim odnosima.

Diskusija

Cilj našeg rada je bio da analiziramo i sintetizujemo dosadašnja istraživanja o efektivnosti CREW programa u unapređenju socijalne klime u radnom okruženju i prevenciji neprihvatljivih ponašanja. Većina analiziranih studija fokusira se na promene u komunikaciji, interpersonalnim odnosima i radnoj klimi kao posrednim ishodima intervencije, podsticanju uljudnosti i redukciji neuljudnosti, a manje na direktno merenje težih oblika neprihvatljivih ponašanja poput zlostavljanja na radu. Ovakav fokus je u skladu i sa ciljevima programa, koji se odnose

na to da učesnici postanu osetljiviji na uticaj sopstvenog ponašanja na druge, te da razviju efikasne strategije za reagovanje na neuljudnost i nepoštovanje u radnom okruženju, kao i bogatiji repertoar podržavajućih interakcija sa kolegama (Lee Smith & Kelloway, 2016).

Analiza prikazanih studija ukazuje na nekoliko ključnih obrazaca relevantnih za naše istraživačko pitanje. Prvo, najobuhvatnije studije o efektivnosti CREW programa (Leiter et al., 2011; Laschinger et al., 2012; Leiter et al., 2012) ukazuju na njegove pozitivne promene u domenu uljudnosti, neuljudnosti, stresa, zadovoljstva poslom i radne angažovanosti. Ipak, s obzirom na to da nisu kontrolisani svi faktori koji bi mogli uticati na promene tokom perioda praćenja, održivost efekata se ne može pripisati samoj intervenciji. Zbog toga se nalazi o dugoročnim efektima programa moraju tumačiti oprezno, uz pretpostavku da održavanje pozitivnih promena zahteva i kontinuiranu podršku i dodatno angažovanje svih aktera organizacionog sistema. S tim u vezi, poželjno je da se i po završetku CREW programa, razmotre dodatne, tzv. „booster“ sesije. Posebno je značajan nalaz da u odsustvu intervencije dolazi do pogoršanja neuljudnosti i stresa (Jain et al., 2025), koji nam ukazuje na to da socijalna klima nije statičan faktor. Dodatno, nalazi Gilin Oore i sar. (2010) pokazuju da CREW program ima protektivnu funkciju, ublažavajući negativne efekte radnih stresora na mentalno zdravlje zaposlenih. Ovakvi nalazi upućuju na to da unapređenje socijalne klime može delovati kao resurs u organizacionom okruženju, a ne samo kao korektivni mehanizam za neprihvatljiva ponašanja.

Iako je CREW program prvobitno razvijen i najčešće primenjivan u zdravstvenom sistemu, novija istraživanja ukazuju na njegovu primenu i u drugim organizacionim kontekstima, uključujući akademsko okruženje (Jain et al., 2025) i gasnu industriju (Savadkouhi & Oreyzi, 2022). Međutim, rezultati analiziranih studija nisu u potpunosti konzistentni. Iako većina studija potvrđuje pozitivne efekte programa, neke ukazuju na ograničenu ili kratkoročnu efektivnost (Sawada et al., 2021). Ova varijabilnost može se objasniti razlikama u organizacionom i kulturološkom kontekstu, ali i načinom implementacije programa. Pojedine studije ukazuju da faktori povezani sa implementacijom i učešćem u programu, poput iskustva voditelja CREW programa, prisustvovanja zaposlenih i angažovanosti supervizora, mogu imati značaj za ishode programa (Judkins, 2013). Međutim, ovi faktori nisu posebno ispitivani u ostalim analiziranim studijama.

Ograničenja postojećih istraživanja o CREW programu prvenstveno se odnose na njegovu dominantnu primenu u zdravstvenom sistemu, što može voditi generalizaciji podataka. Iako rezultati ukazuju na potencijal programa, neophodna je njegova šira primena i u drugim organizacionim kontekstima, kako bi se omogućilo pouzdanije poređenje podataka i donošenje čvršćih zaključaka o njegovoj efektivnosti i mogućnostima primene. Dodatno, uočava se nedostatak novijih longitudinalnih studija, uzimajući u obzir da je poslednja tog tipa sprovedena još 2012. godine (Leiter et al., 2012), a radno okruženje se značajno promenilo. Sprovođenje longitudinalne studije bi omogućilo da vidimo da li efekti CREW programa traju kroz vreme, te da li dolazi do održavanja promene ili regresu. Imajući u vidu da se većina analiziranih studija fokusirala na uljudnost, neuljudnost, stres i socijalnu klimu, buduća istraživanja trebalo bi da detaljnije ispituju da li i na koji način CREW program može doprineti prevenciji težih oblika neprihvatljivih ponašanja, posebno zlostavljanja na radu. Ovakav oprez u tumačenju nalaza u skladu je i sa sistematskim pregledom intervencija za prevenciju zlostavljanja na radu, u kojem se ukazuje na nizak kvalitet dokaza o efektivnosti CREW programa u ovoj oblasti (Gillen et al., 2017).

Kada je reč o ograničenjima našeg pregleda, posebno se izdvaja heterogenost uključenih studija u pogledu uzoraka (veličina, sektor), metodologije, kao i zemalja u kojima je program primenjivan. Studije se razlikuju po fokusu istraživanja, od unapređenja uljudnosti i poštovanja, preko redukcije neuljudnog ponašanja, do posvećenosti poslu i prevencije neprihvatljivih oblika ponašanja, kao i po nivou odnosa koji analiziraju (među kolegama ili na relaciji zaposleni-nadređeni), što dodatno može otežati poređenje rezultata i donošenje zaključaka. Dodatno ograničenje ovog pregleda odnosi se na mogućnost da pojedine relevantne studije nisu obuhvaćene pretragom, naročito ukoliko nisu indeksirane u pretraživanim bazama ili njihov tekst nije bio dostupan u celini. Zbog toga se nalazi ovog rada moraju tumačiti u skladu sa obuhvatom korišćene strategije pretrage. Pored ovih ograničenja, prednost ovog rada se ogleda u objedinjavanju nalaza studija iz različitih geografskih i organizacionih konteksta, kao i uključivanju novijih studija, čime se omogućava uvid u pravce daljeg istraživanja CREW programa i pitanja koja su ostala nedovoljno ispitana.

Uprkos navedenim ograničenjima, rezultati pokazuju i značajne teorijske i praktične implikacije. Posmatrano iz teorijskog ugla, rezultati skreću pažnju na snažan uticaj socijalne klime u radnom okruženju, te značaja uključivanja intervencija kojima će se delovati na unapređenje iste

i prevenirati neprihvatljivi oblici ponašanja među zaposlenima. Na praktičnom nivou, značaj CREW programa ogleda se u njegovoj primenjivosti u savremenom radnom okruženju, koje karakterišu sve veći pritisci, povećani zahtevi, stepen odgovornosti i kompleksniji međuljudski odnosi. Fokus na unapređenje komunikacije i kvaliteta međuljudskih odnosa među zaposlenima se postavlja kao jedan od glavnih zahteva svake organizacije. S druge strane, na taj način može se smanjiti rizik od neželjenih pojava kao što su česta odsustva sa posla, napuštanje posla, sindroma sagorevanja, neuljudnog ponašanja i sl. Pored toga, važno je osvrnuti se i na širinu programa. Uzimajući u obzir dosadašnju primenu CREW programa u različitim radnim okruženjima, uključujući zdravstveni sistem, akademsko okruženje i industrijski sektor, čini se da program predstavlja primer dobre prakse koji može biti implementiran, kako u javnom sektoru, tako i u privatnom, uključujući i manja preduzeća i veće organizacije. Na samom kraju, izostaju podaci o primeni CREW programa u Srbiji i regionu, te se nameće preporuka za razmatranjem primene takvog programa na našim prostorima, a potom i istraživanjima koja bi ispitala njegovu efektivnost u domaćem organizacionom kontekstu, uzimajući u obzir specifičnosti radne kulture i organizacionih praksi.

Zaključak

Ovaj rad analizirao je devet studija o evaluaciji CREW programa, obuhvatajući različite organizacione kontekste i geografske regione. Nalazi ukazuju da efektivnost programa može zavisiti od načina njegove implementacije i organizacionih faktora. Najdosledniji nalazi odnose se na unapređenje uljudnosti, redukciju neuljudnosti, poboljšanje interpersonalnih odnosa i pojedine aspekte radnog funkcionisanja, kao što su stres, zadovoljstvo poslom i radna angažovanost. Ipak, analizirane studije nisu posvetile pažnju težim oblicima neprihvatljivih ponašanja, kao što je zlostavljanje na radu. Zbog toga se CREW program može posmatrati kao pristup koji ima potencijal da doprinese unapređenju socijalne klime i kvalitetnijih odnosa među zaposlenima, dok je njegov uticaj na prevenciju težih oblika neprihvatljivog ponašanja potrebno dodatno istražiti. Posebno je važno i pitanje održivosti efekata programa. Budući da se promene ne mogu pripisati isključivo samom programu, rezultate je potrebno tumačiti sa oprezom, uzimajući u obzir i način implementacije i širi organizacioni kontekst.

Posmatrano u celini, CREW program može biti obećavajući, naročito u pogledu podsticanja uljudnosti, smanjenja neuljudnosti i jačanja socijalne klime u radnom okruženju. Buduća istraživanja trebalo bi da budu metodološki rigoroznija, longitudinalna i sprovedena u različitim sektorima i kulturnim kontekstima. Posebno je važno ispitati da li i na koji način promene u uljudnosti i socijalnoj klimi mogu dugoročno smanjiti rizik od težih oblika neprihvatljivih ponašanja. Takođe, imajući u vidu nedostatak podataka o primeni CREW programa u Srbiji i regionu, potrebno je razmotriti mogućnosti njegove adaptacije i empirijske provere u domaćem kontekstu.

Literatura

- 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>
- Bhugra, D. (2025). How to deal with bullying, harassment and discrimination in the workplace?. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 118(2), 59–61. <https://doi.org/10.1177/01410768241289863>
- Boyatzis, R. E., & Rochford, K. (2020). Relational climate in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Frontiers in Psychology*, 11, 85. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00085>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2018). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Ćurčić, R., Prebiračević, V., & Vasić, N. (2013). Manipulacija komunikacijama u svrhu mobinga. *FBIM Transactions*, 1(1), 74–84. <https://doi.org/10.12709/fbim.01.01.01.08>
- Demirag, S., & Ciftci, S. (2017). Psychological intimidation at workplace (mobbing). *Journal of Psychology and Psychotherapy*, 7(3), 1–4. <https://doi.org/10.4172/2161-0487.1000305>
- Gilin Oore, D., Leblanc, D., Day, A., Leiter, M. P., Laschinger, S., Price, S. L., & Latimer, M. (2010). When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor–strain relationship among hospital workers. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 878–888. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01139.x>
- Gillen, P. A., Sinclair, M., Kernohan, W. G., Begley, C. M., & Luyben, A. G. (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace (Review). *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 1, 1–59. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD009778.pub2>
- Gligorić, S. (2021). *Zlostavljanje na radu - ključni radnopravni aspekti* [doktorska

- disertacija, Univerzitet u Beogradu]. NaRDus. <https://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/18595>
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2014). Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(1), 54–72. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2013-0030>
- İzci, Y., & Kılıç, C. (2025). Exploring the impact of social climate on job satisfaction: A comprehensive analysis. *The International Journal of Eurasia Social Sciences*, 16(59), 52–79. <https://doi.org/10.70736/ijsoess.551>
- Jain, E., Dhankar, C., & Jain, K. (2025). The effectiveness of the CREW intervention in reducing workplace incivility and job stress while enhancing organizational commitment among academicians: A quasi-experimental study (Version 1) [Preprint]. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7687239/v1>
- Judkins, S. (2013). *Investigating Civility, Respect, and Engagement in the Workplace (CREW): What Impact Do Selective Process Variables Have on the Success of CREW?* [Doctoral dissertation, Xavier University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=xavier1511354862410182
- Kordić, B., & Babić, L. (2014). Mobbing and career counselling. *Engrami*, 36(3–4), 5–14.
- Králiková, K., & Králik, J. (2021). Atmosphere in workplace mirror of society. *Social & Economic Review*, 19(1). <https://doi.org/10.52665/ser20210103>
- Laschinger, H., Leiter, M. P., Day, A., Gilin-Oore, D., & Mackinnon, S. P. (2012). Building empowering work environments that foster civility and organizational trust: Testing an intervention. *Nursing Research*, 61(5), 316–325. <https://doi.org/10.1097/NNR.0b013e318265a58d>
- Leiter M., Day, A., Oore D., & Spence 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*, 4, 425–434. <https://doi.org/10.1037/a0029540>
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & 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>
- Leake, G., Amankwaa, A. & de Pater, I.E. (2026). Workplace Mistreatment: A Systematic Review of Interventions and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 204, 523–564. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06058-x>
- Lee Smith, S., & Kelloway, E. K. (2016). Respect in the workplace: an evaluation of a short online intervention program. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(4), 395–410. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2016-0008>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160–163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>

- Osatuke, K., Leiter, M., Belton, L., Dyrenforth, S., & 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/10.1007/978-94-007-5571-0_5
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & 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>
- Peng, X. (2023). Advancing Workplace Civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in Psychology*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1277188>
- Reio Jr, T. G., & Sanders-Reio, J. (2011). Thinking about workplace engagement: does supervisor and coworker incivility really matter?. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 462–478. <https://doi.org/10.1177/1523422311430784>
- Rosander, M., & Salin, D. (2023). A hostile work climate and workplace bullying: reciprocal effects and gender differences. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 46–61. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0127>
- Savadkouhi, S., & Oreyzi, H. (2022). Effectiveness of CREW Program on relational energy of the employees. *Organizational Psychology*, 12(1), 43–50. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-43-50>
- Sawada, U., Shimazu, A., Kawakami, N., Miyamoto, Y., Spiegel, L., & 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>
- Sekgobela, L., & Matjie, M. (2025). Workplace Bullying and Its Effects at A Higher Education Institution (HEI): Academics' Perspectives. *International Journal of Qualitative Research*, 4(3), 240–248. <https://doi.org/10.47540/ijqr.v4i3.1886>
- Sökmen, F., & Kılıç, C. (2025). Investigation of the impact of social climate on employee performance: A comprehensive analysis. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(4), 1631–1650. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2608>
- Sun, S., Chen, H., He, Y., Yu, F., Yang, Y., Chen, H., & Tung, T. H. (2025). Workplace bullying and turnover intentions among workers: a systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 25(1), 2394. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23339-2>
- Tsuno, K., Shimazu, A., Osatuke, K., Shimada, K., Ando, E., Inoue, A., Kurioka, S., & 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(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12332>

Effectiveness of the CREW Program in Improving Social Climate in the Work Environment and Preventing Workplace Mistreatment*

Petar M. Čolić²

University of Belgrade – Faculty of Special Education and Rehabilitation

Social climate is an important factor that shapes interpersonal relationships within an organization. Its deterioration is associated with an increased risk of workplace mistreatment, such as incivility, interpersonal conflicts, and workplace bullying. In this context, special attention should be given to interventions aimed at improving social climate and preventing workplace mistreatment, among which the CREW program (Civility, Respect, and Engagement in the Workplace) stands out. The aim of this paper is to analyze and synthesize empirical studies on the effectiveness of the CREW program in improving social climate in the work environment and preventing workplace mistreatment. A narrative literature review was conducted by searching academic databases (PubMed, PsycINFO, Scopus, Cochrane Library, and Google Scholar), and nine studies published between 2005 and 2025 were included in the analysis. The findings of the analyzed studies indicate that the CREW program shows the most consistent positive effects in the domains of improving social climate, increasing civility, enhancing interpersonal relationships, reducing stress and incivility, and increasing work engagement and job satisfaction. However, the effects of the program on the prevention of more severe forms of workplace mistreatment, such as workplace bullying, have been less explored, while the sustainability of effects may depend on the context and mode of program implementation. The CREW program can be viewed as a promising approach to improving social climate and the quality of interpersonal relationships in the work environment. Nevertheless, additional longitudinal and methodologically rigorous studies in different organizational contexts are needed to draw stronger conclusions about its effectiveness, long-term sustainability, and potential impact on the prevention of more severe forms of workplace mistreatment.

Keywords: CREW program / intervention / social climate / workplace mistreatment / work environment

PRIMLJENO: 30.3.2026.

REVIDIRANO: 15.5.2026.

PRIHVAĆENO: 25.5.2026.

* Predloženo citiranje: Čolić, P. (2026). Efektivnost CREW programa u unapređenju socijalne klime i prevenciji neprihvatljivih ponašanja u radnom okruženju. *Zbornik Instituta za kriminološka i sociološka istraživanja*, 45(1), 83–98. <https://doi.org/10.47152/ziksi2026015>

² Doctoral student. ©2026 by authors.



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).