

## Državljanstvo na delovnem mestu: najprej služba, potem družba?

*Žan Lep, Žiga Mekiš Recek in Boris Popov*

**Izvoleček:** *Razvoja mladih, tudi na področju poklicnih odločitev in kariernih poti, ni mogoče razumeti ločeno od družbenega konteksta, v katerem odrasčajo. Sodobna družba je vse bolj zaznamovana z negotovostjo, ekonomskimi in socialnimi pretresi, kar vpliva na zaposlitvene možnosti in karierne perspektive mladih. Mladi te spremembe seveda zaznavajo, pogosto jih doživljajo tudi kot vir zaskrbljenosti, a ob tem niso pasivni ali apatični – nasprotno, mnogi izražajo optimizem glede prihodnosti in željo po dejavni vlogi v družbi. Državljanstvo se tako kaže kot pomemben dejavnik, ki lahko prispeva k pozitivnim razvojnim izidom mladih, izobraževalna in delovna okolja pa so pomemben prostor za spodbujanje aktivnega državljanstva, saj omogočajo strukturirane izkušnje sodelovanja, razprave in vplivanja na spremembe. V tem poglavju bomo raziskali, kako lahko delovna okolja služijo kot prostori državljanske socializacije mladih. Predstavili bomo različne oblike državljanskega udejstvovanja v organizacijah, značilnosti dela, ki napovedujejo udejstvovanje, in ponazorili, kako lahko udejstvovanje povratno prispeva k boljšim kariernim izidom mladih.*

**Ključne besede:** *državljanstvo, državljanska socializacija, sindikati, prostovoljstvo, razvojne naloge, družbena odgovornost*

### ***Workplace citizenship: is it workplace over community?***

**Abstract:** *Young people's (psychological) development, including in terms of their career choices and pathways, cannot be construed in isolation from the social context in which they are growing up. Contemporary society is increasingly characterised by insecurity, economic and social turbulence, which has an impact on young people's employment opportunities and career prospects. Youth not only perceive these changes as meaningful, but also experience them as a source of concern. In the face of these challenges, however, they are not passive or apathetic – on the contrary, many express optimism about the future and a desire to play an active role in society. Civic participation thus emerges as an important factor contributing to positive development outcomes for young people. All the while educational and work environments serve as an important space for promoting active citizenship, as they provide structured experiences of participation, debate and influencing change. In this chapter we will explore how workplaces can serve as spaces of civic socialisation. We will then present the different forms of civic participation in organisations, the work characteristics that predict participation and illustrate how engagement can feed back into better career outcomes for young people.*

**Keywords:** *civic participation, civic socialisation, labor unions, volunteering, developmental tasks, social responsibility*

Razvoja mladih, tudi na področju poklicnih izbir in razvoja kariere ne moremo misliti izven družbenega konteksta, v katerem mladi živijo. Že ptički čivkajo, da je sodobna družba vse manj predvidljiva in da jo označujejo številni družbeni in ekonomski pretresi, ki imajo posledice tudi za zaposlovanje (Yeung in Yang, 2020) in karierni razvoj mladih (Heinz, 2009). Izsledki številnih domačih in mednarodnih raziskav kažejo, da mladi te pretrese zaznavajo kot resne in da pri njih vzbujajo zaskrbljenost (Meltzer idr., 2010; Schweizer, 2023). Med skrbmi, ki jih mladostniki in mladi na prehodu v odraslost navajajo so tudi kakovost javnih storitev, imigracije, korupcija ter podnebne spremembe (Hasanović idr., 2024; Strohmeier idr., 2017).

Čeprav lahko zaskrbljenost zaradi družbenega dogajanja pri mladih vzbuja občutke nemoči in anomije, zaradi katere se umikajo iz družbenega življenja in spoprijemajo z negativnimi psihološkimi in razvojnimi izidi (Bek, 2017; Sárbu idr., 2022), pa študije kažejo, da mladi niso družbena skupina, ki bi bila tem občutkom bolj podvržena (npr. Legge idr., 2008; Teymoori

idr., 2017). Morda tudi zato, ker med opredelitvenimi značilnostmi razvojnega obdobja prehoda v odraslost tudi mladi sami izpostavljajo optimizem glede lastne prihodnosti in zaznavanje številnih možnosti (Arnett, 2006).

Eden od načinov za spodbujanje pozitivnih razvojnih izidov mladih, med katere lahko uvrščamo tudi krepitev spoznavnih ocen lastne učinkovitosti (npr. politična samoučinkovitost), je državljansko udejstvovanje. To ima številne pozitivne izide; med drugim mlade opolnomoči za prevzemanje dejavne vloge pri sprožanju družbenih sprememb (Flanagan, 2013), prispeva k boljšemu telesnemu in duševnemu zdravju, višjim učnim dosežkom ter prihodkom v odraslosti (Ballard idr., 2019).

Kot pokažejo avtorice in avtorji v drugih poglavjih te monografije, se skozi čas spreminjajo tudi pričakovanja mladih o tem, kakšno delo želijo opravljati in pod katerimi pogoji. Za mlade je danes pomembno, da njihovo delo ni zadovoljujoče le zanje same, ampak tudi to, da ima pozitiven učinek (ali vsaj da nima negativnega) za širšo družbo (Gardiner in Goedhuys, 2020). V tem smislu je torej pomembno, da se mladi zavedajo možnosti za doseganje tovrstnih sprememb v organizaciji in da svoja delovna mesta prepoznajo kot mogoče prostore državljanskega delovanja.

Na podlagi zapisanega lahko sklenemo, da tematike, povezane z državljanstvom in udejstvovanjem, na področje dela in kariere posegajo na številne načine. V tem poglavju bomo najprej opredelili značilnosti razvojnega konteksta, v katerem mladi oblikujejo prepričanja o aktivnem državljanstvu, predstavili vlogo delovnih organizacij v državljanski socializaciji mladih in pokazali, kako lahko državljansko udejstvovanje prispeva k pozitivnim izidom na področju kariernega razvoja.

## **Mladi in družba**

Mladi morajo v obdobju prehoda v odraslost opraviti različne razvojne naloge, ki pa jih tudi sami dojemajo kot kriterije odraslosti (glej Zupančič in Puklek Levpušček, 2021). Zaključiti morajo izobraževanje, najti zaposlitev, oblikovati lastna prepričanja in postati samostojni. V tem smislu se od mladih pričakuje, da postanejo aktivni člani družbe, čeprav je takšen pogled razmeroma pokroviteljski, saj se mladi v delovanje družbe vključujejo že v zgodnejših razvojnih obdobjih, družbeno udejstvovanje pa je opredeljeno kot ena od razvojnih nalog v mladostništvu (Havighurst, 1972; Zupančič, 2020).

Mladostniki naj bi v tem obdobju namreč oblikovali svojo identiteto in sistem vrednot ter razvili spoznavne zmožnosti in veščine, ki bodo v prihodnosti temelj njihovega vedenja in jim omogočale udejstvovanje. Še bolj razvojno pomembno pa udejstvovanje postaja do zgodnje odraslosti (Obradović in Masten, 2007), ko imajo mladi tudi več formalnih možnosti za udejstvovanje.

### *Državljsko udejstvovanje mladih*

Državljsko udejstvovanje avtorji tega poglavja razumemo v najsplošnejšem smislu delovanja v raznolikih skupnostih. Koncept državljskega udejstvovanja tako vključuje zelo heterogene dejavnosti, ki presegajo tradicionalna pojmovanja političnega ravnanja, kot je udeležba na volitvah ali udeležba na protestih, in med drugim vključuje tudi prostovoljstvo, sodelovanje pri delu društev in drugih organizacij, objavljane sporočil na spletu ter bojkotiranje. Sodobne tehnologije in splet poleg tega ponujajo nove načine udejstvovanja (npr. združevanje v spletnih skupnostih in forumih) ter alternativne načine udejstvovanja na tradicionalne načine (npr. spletne peticije), ki so lahko tudi časovno in finančno dostopnejši mladim (Cho idr., 2020; Smith, 2013). So pa različne vrste udejstvovanja razmeroma prepletene, zato koncept državljskega udejstvovanja presega uveljavljene delitve na družbeno in politično, spletno in nespletno ter tradicionalno in alternativno udejstvovanje (za podrobnejši pregled glej npr. Lep, 2022).

Morda tudi zaradi tega podatki v celoti ne podpirajo trditve, da mladi postajajo vse bolj družbeno apatični. Raziskave sicer kažejo, da državljsko udejstvovanje in zastopanost mladih v politiki v zadnjih dveh desetletjih upadata (npr. Kitanova, 2020), vendar pa upad ni povsod enak niti ni posledica nezainteresiranosti mladih. Nasprotno, izsledki iz različnih kulturnih okolij kažejo, da so mladi vse dejavnejši v neformalnih in netradicionalnih oblikah družbenega udejstvovanja (npr. Tzankova, 2020), še posebej pri tematikah, ki se jim zdijo pomembne (npr. Wray-Lake in Abrams, 2020; Ziad, 2023). S svojim državljskim udejstvom pa mladi oblikujejo tudi predstave o tem, kdo so in kaj je zanje pomembno – torej različne vrste identitet (npr. državljsko; glej Lep, 2022) –, kar je ena od razvojnih nalog v tem obdobju (Zupančič, 2020).

Seveda pa so intenzivnost in načini udejstvovanja ter tematike, ki so pomembne zanje, določene z njihovimi življenjskimi odločitvami ter vse bolj heterogenimi življenjskimi potmi. V skladu s participatornim modelom

življenjskega cikla (Smets, 2016) se namreč mladi manj udeležujejo zaradi šibke vpetosti v družbo (Shani idr., 2020), hkrati pa so zanje pomembnejša druga življenjska področja, kot so končanje šolanja, ustvarjanje partnerske zveze in razvoj (poklicne) kariere. Prav zato sta izobraževalno in delovno okolje lahko primerni mesti za razvoj in spodbujanje državljankega udejstvovanja mladih. Tam namreč preživijo veliko časa, udejstvovanje pa ne odvzema časa od drugih pomembnih področij. Poleg tega študije kažejo tudi na morebiten učinek prelivanja (angl. *spill-over effect*), ko npr. visokošolske ustanove prispevajo k družbeni in politični vpetosti mladih (Alfirevič idr., 2023), morda tudi izven okvirov delovnih organizacij (npr. Bryson idr., 2013).

## Aktivno državljanstvo na delovnem mestu

Marsikdo bi se strinjal z maksimo, da za politiko pri nedeljskem kosilu ni prostora. Kaj pa na delovnem mestu? Naj ljudje s svojimi sodelavci razpravljajo o družbenih vprašanjih? Naj se organizacije povezujejo z lokalnim okoljem, skrbijo za večjo vključenost marginaliziranih skupin in spodbujajo aktivno državljanstvo svojih zaposlenih, npr. s prostovoljstvom? Vse to so dejavnosti, ki so povezane z vrednotnimi in političnimi opredelitvami, zato posegajo na področje, ki se zdi ljudem (in podjetjem) občutljivo. Hkrati pa izsledki številnih raziskav kažejo, da imajo vse navedene prakse različne pozitivne učinke za podjetja: pomagajo lahko pri privabljanju najboljših kadrov (Adetunji in Ogbonna, 2013), povečajo prodajo (Nickerson idr., 2022), krepijo znamko delodajalca (Van De Ven, 2008) in povezanost zaposlenih z organizacijo (Kim idr., 2010).

Vendar pa za namene tega poglavja lahko prednosti za organizacije nekoliko zanemarimo in se osredotočimo na (mlade) zaposlene. Zanje so delovna mesta okolja, kjer preživijo velik del dneva, sploh če nimajo možnosti dela od doma. Socialne mreže in vezi, ki jih oblikujejo s sodelavci in poslovnimi partnerji, so sicer res šibkejše od tistih, ki jih oblikujejo npr. s prijatelji (Dahlin idr., 2008), a so veliko bolj raznolike (Mutz in Mondak, 2006). V tem smislu so delovna okolja v sodobni družbi, za katero je vse značilnejša homogenizacija mnenj znotraj manjših socialnih skupin in vse večja polarizacija med njimi (npr. Smith idr., 2024), ena zadnjih prostorov, kjer se ljudje srečamo z drugače mislečimi. Če si prijatelje in partnerje izbiramo (tudi) na podlagi njihovih ideoloških prepričanj (Hudde in Grunow, 2018; Po-teat idr., 2011), če smo zaradi delovanja algoritmov na spletnih družbenih

omrežjih vse bolj ujeti v sobah odmevov (Barberá idr., 2015) in če smo pristranski pri izbiri virov informacij (Karlsson, 2009; Nyhan idr., 2023), pa v večini primerov ne izbiramo svojih sodelavcev, niti ni pričakovati, da bodo ti močno poenoteni v odnosu do različnih družbenih vprašanj.<sup>1</sup>

V tem smislu lahko ustrezne intervencije v delovnem okolju ter pogovori s sodelavci prispevajo k boljši informiranosti o političnih in družbenih temah (Mutz in Mondak, 2006) in tako prispevajo tudi k zniževanju polarizacije v družbi, ki je po skromnem mnenju prvega avtorja tega poglavja eden od resnejših problemov prihodnosti. Takšno argumentacijo podpirajo tudi izsledki študij, vendar pa lahko imajo pogovori o politiki na delovnem mestu tudi negativne posledice (negativno čustvovanje, slabše doseganje ciljev ter nižje zadovoljstvo z delom), še posebej v primeru prevelikega razhajanja mnenj (Rosen idr., 2024). Pomembno je torej, da se v organizaciji oblikuje okolje, ki spoštuje različna mnenja, sodelovanje, hkrati pa zaposlenim, ki se ne želijo opredeljevati, pusti tudi to možnost (glej tudi Hendrick in Saad, 2024).

Seveda pa pogovor s sodelavci ni edini način za spodbujanje državljskega vedenja na delovnem mestu. V nadaljevanju zato predstavljamo različne oblike državljskega udejstvovanja v delovnih organizacijah in njegove posledice.

## **Delovna mesta kot prostori državljske socializacije**

Poleg tega, da se pogovarjajo o družbeno relevantnih temah na delovnem mestu s sodelavci, ljudje tam govorijo tudi o širokem naboru drugih tematik, tudi takšnih, povezanih s težavami, s katerimi se ubadajo pri delu ter o možnih načinih njihovega reševanja. Tovrstne večine so lahko pomembne tudi pri obravnavi težav izven delovnega mesta tako z vidika iskanja možnih rešitev in skupnega delovanja za njihovo uresničitev, prav tako pa z vidika večšin argumentacije, ki tudi sama predstavlja vidik aktivnega državljanstva in ga napoveduje (glej npr. Lep idr., 2025).

Na podlagi svojega dela lahko ljudje oblikujejo odnos do različnih družbenih skupin in vprašanj ter tako še posebej v začetku kariere preoblikujejo svoja stališča (npr. v procesu organizacijskega uglasovanja; Slana in

---

1 Še posebej v zasebnem sektorju; nekoliko verjetnejše je to npr. v nevladnih organizacijah, ki se ukvarjajo z reševanjem specifične družbene problematike in zato verjetno »privabijo« zaposlene, ki imajo podobnejša prepričanja.

Petrovčič, 2020). Seveda pa pri delu razvijamo tudi številne veščine, ki so lahko uporabne tudi pri državljanskem udejstvovanju: organiziranje srečanj, vodenje razprave, oblikovanje akcijskih načrtov, iskanje virov, potrebnih za rešitev težave, mreženje, sprejemanje odločitev, sodelovanje z drugimi ... Pričakovati je torej, da bo zaradi tega opazen učinek prelivanja z dela na družbeno življenje (Greenberg idr., 1996), kar podpirajo tudi empirični izsledki pri mladih. Nekatere študentske zaposlitve, pri katerih so mladi izpostavljeni različnim ideološkim pogledom (npr. v okviru študentskih naselij) namreč prispevajo k oblikovanju močnejših državljanskih zavez (Barnhardt idr., 2019).

Ker pa je za mlade pomembno, da z delom izražajo svoje vrednote, lahko delodajalci ponujajo tudi prostor za delovanje na področjih, za katera se mladi zanimajo in ki so jim pomembna. S tem lahko bistveno prispevajo k reševanju družbenih problemov, mladi pa se zaradi tega, ker jim ta ponuja prostor za izražanje svoje identitete, lahko počutijo bolj pripadne organizaciji (Ashforth in Schinoff, 2016). V nadaljevanju predstavljamo tri najpogostejša področja državljanskega udejstvovanja na delovnem mestu: širši koncept družbene odgovornosti podjetij, prostovoljstva in organizacijskega državljanstva ter organiziranje v sindikatih.

### ***Družbena odgovornost podjetij***

Družbena odgovornost podjetij (DOP, angl. *corporate social responsibility*) se nanaša na vse vrste ravnanja v organizaciji, ki ne prinašajo neposredne koristi lastnikom ali delničarjem, temveč imajo od njih koristi bodisi zaposleni, uporabniki ali širša skupnost (McWilliams idr., 2006). Ideja DOP ni nova, saj so podjetja tovrstne prakse, ki vključujejo odgovornost do družbe, za družbo ter odgovorno ravnanje (Moon idr., 2014), začela vpeljevati že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. K temu jih spodbujajo tudi ugotovitve, da odgovorno ravnanje cenijo tako zaposleni (Kim in Lee, 2022; Valentine in Fleischman, 2007) kot tudi potencialne stranke (Ko idr., 2023) in poslovni partnerji (Morsing, 2006). V zadnjem času se v okvirih DOP veliko govori o trajnosti, npr. o varovanju okolja, razvoju trajnostnih izdelkov in vpeljevanju praks, ki nimajo škodljivih posledic za okolje. Vendar pa se trajnost, vsaj v dokumentih mednarodnih organizacij, kot je Unescova Agenda 2030 oz. t. i. Cilji trajnostnega razvoja (Organizacija združenih narodov, 2023), razumeva širše in zajema tudi skrb za oblikovanje bolj vključevalne družbe, enakost spolov, zmanjšanje neenakosti, podpiranje močnih

institucionalnih sistemov in demokracije ter zagotavljanje dostojnega dela, saj le »urejena« družba omogoča trajnostno ravnanje. Iz tega razloga uvedba trajnostne družbene odgovornosti od organizacij zahteva tudi prilagajanje načinov in oblik specifičnih organizacijskih praks kulturnim okoljem, v katerih organizacija deluje, kar postaja komunikacijski in vodstveni izziv z vidika globaliziranega in multikulturnega trga.

V tem smislu lahko podjetja k ciljem trajnostnega razvoja prispevajo npr. tudi z odgovornejšim oglaševanjem, sponzorstvu in podporo različnim nevladnim organizacijam in društvom ter korporativnim prostovoljstvom, v te dejavnosti pa vključujejo tudi zaposlene, za katere so te tematike pomembne. Vse navedene dejavnosti nudijo zelo neposredno izkušnjo državljankega udejstvovanja, ki je dostopna tudi zato, ker zanjo zaposlenim ni treba vlagati svojega prostega časa ali sredstev. Pri tem pa moramo poudariti, da je učinek udejstvovanja na delovnem mestu z udejstvovanjem v družbi razmeroma šibak (glej Pancer, 2015), a DOP ne glede na to lahko prispeva h krepitvi skupnosti, kar ima lahko na udejstvovanje tudi posredne učinke, ki jih je težje izmeriti (npr. zmanjševanje občutka anomije, ki nato prispeva k pogostejšemu udejstvovanju; Zoghbi-Manrique-de-Lara in Melián-González, 2009). S konkretnimi ukrepi DOP poskušajo organizacije pomagati zaposlenim, potrošnikom in njihovim skupnostim tako, da sooblikujejo zdravo in spodbudno okolje, pri čemer lahko dodatno opolnomočijo vse deležnike za aktivnejše delovanje v družbi.

### ***Prostovoljstvo in državljansko vedenje na delovnem mestu***

Eno izmed najpogostejših opredmetenj družbene odgovornosti podjetij je spodbujanje in omogočanje prostovoljstva zaposlenih. Organizacije lahko zaposlene spodbujajo k prostovoljskemu delu na dva načina: bodisi tako, da jim omogočijo udejstvovanje v prostovoljskih dejavnostih zunaj organizacije, bodisi z ustvarjanjem priložnosti za prostovoljstvo znotraj samega delovnega okolja. Zunanje prostovoljstvo lahko podjetja podpirajo na različne načine – npr. z oblikovanjem strukturiranih programov, usmerjenih k določenemu cilju (npr. pomoč pri sanaciji po naravnih nesrečah), ali z omogočanjem določenega števila prostih dni oz. ur, ki jih zaposleni namenijo prostovoljskim dejavnostim. V teh dejavnostih zaposleni nesebično prispevajo svoj čas, znanje ali spretnosti za reševanje problemov v lokalni skupnosti brez dodatnega plačila (McGlone idr., 2011). Prostovoljske projekte lahko vodijo predstavniki organizacije ali pa jih oblikujejo in vodijo zaposleni sami (Pajo in Lee, 2011).

Spodbujanje prostovoljstva je povezano s številnimi pozitivnimi psihološkimi in organizacijskimi izidi – med drugim krepi občutek pripadnosti organizaciji in zaposlenim omogoča, da izražajo svoje osebne in organizacijske vrednote (Brockner idr., 2014). Na tak način organizacije ustvarjajo možnosti za aktivno državljanstvo svojih zaposlenih, saj oblikujejo priložnosti za udejstvovanje, hkrati pa zaposlene aktivno spodbujajo k vedenjski aktivaciji, pri čemer lahko tudi opazovanje prostovoljstva drugih zaposlenih deluje kot motivator za lastno udejstvovanje.

Empirični izsledki kažejo, da se prostovoljstvo v podjetjih lahko prenese tudi na državljanstvo udejstvovanje v širši skupnosti, npr. samoiniciirano prostovoljstvo ali doniranje denarja dobrodelnim organizacijam (npr. Bart idr., 2009; Krasnopolskaya idr., 2016), saj lahko zaposleni na tak način oblikujejo nove navade, povezane s prostovoljstvom, in prepoznajo potrebe svoje skupnosti (Krasnopolskaya idr., 2016). Vseeno pa uvedba programa prostovoljstva nujno ne prispeva k omenjenim pozitivnim učinkom, če so vpeljšani brez upoštevanja skupnostnega konteksta ter zaznav in potreb zaposlenih (npr. Tsai idr., 2023). Upoštevanje zgolj osebnih preferenc vodstva organizacije za prostovoljske aktivnosti ali vpeljšava obveznega prostovoljstva zaposlenim namreč ne omogoča, da bi prostovoljstvo zaznavali kot svoj lastni smiselni prispevek k dobrobiti skupnosti, ki predstavlja enega izmed glavnih motivov prostovoljstva (Ahmad idr., 2020). V tovrstnih primerih lahko zaposleni zaznajo zunanji pritisk vodstva kot omejevanje svoje avtonomije, kar zmanjša njihovo notranjo motiviranost za izvajanje prostovoljskih aktivnosti, ki pa je pomembna za dolgoročneje ohranjanje tovrstnega vedenja (npr. Nencini idr., 2015). Pri tem je treba izpostaviti, da v organizacijah, v katerih se zaposleni bolj podrejajo pravilom in delovnim nalogam, težko govorimo o izključno notranje motiviranih prostovoljskih vedenjih zaposlenih, če jih v ta spodbuja delodajalec. Kljub temu pa je v podjetjih možno vzpostavljati klimo prostovoljstva, sploh takrat, ko zaznava povezanosti z organizacijo in organizacijske politike spodbujanja prostovoljstva pomagajo pri oblikovanju vedenjskih namer za osebno prostovoljstvo in udejstvovanje izven organizacije (Rodell idr., 2017).

Poleg prostovoljstva zunaj organizacije lahko zaposleni na različne prostovoljno ravnajo tudi znotraj organizacije same. Tako prispevajo k dobrobiti organizacije, pri čemer za to vedenje ne pričakujejo nobene neposredne koristi (npr. Adil idr., 2021). Tovrstna vedenja v dobrobit organizacije segajo onkraj socialnih vlog, ki so zaposlenim v organizaciji eksplicitno pripisane, ti pa jih izvajajo prostovoljno, zato bi lahko kot posebno obliko

prostovoljstva v organizacijah opredelili tudi državljansko vedenje na delovnem mestu. S tovrstnim vedenjem zaposleni podpirajo različne deležnike znotraj organizacije, kar prispeva k pozitivnim organizacijskim izidom. Zaposleni, ki izvajajo več tovrstnih dejavnosti, namreč tudi bolj zaupajo lastni organizaciji (Dai idr., 2022), pri čemer se lahko zaupanje v lastno organizacijo pretvori v zaupanje v druge javne institucije in s tem ojača vedenjsko aktivacijo v dobrobit skupnosti (Krasnopolskaya idr., 2016). Poleg tega lahko zaposleni z izkušnjo uspešnega ravnanja v delovnem okolju spoznajo, da lahko s svojo aktivnostjo smiselno pripomorejo tudi v širšem okolju, v katerem delujejo. Na tak način organizacija predstavlja prostor, v katerem zaposleni s pozitivnim organizacijskim delovanjem krepijo zaznavo lastne samoučinkovitosti (npr. Bandura, 2023) in jih potencialno prenašajo na okolje v širši skupnosti.

### *Sindikati*

Morda najbolj politična oblika državljanskega udejstvovanja na delovnem mestu pa je vpetost v procese sindikalnega organiziranja. Gre za tradicionalno obliko udejstvovanja, ki v zadnjih letih zaradi sprememb na trgu dela (npr. manjša podjetja) sicer postaja manj množična (npr. Holten in Colin, 2014), vendar pa je hkrati tudi zelo transparentna in eksplicitna glede političnosti lastnega delovanja.

Članstvo v sindikatih mladim (pa tudi starejšim) zaposlenim ponuja prostor za razvoj državljanskih veščin, saj v sindikatih sodelujejo v procesih demokratičnega odločanja ali prevzemajo druge organizacijsko-odločevalske vloge, hkrati pa se pri njihovem delovanju srečajo z različnimi oblikami socialnega vplivanja (npr. nagovarjanje k udeležbi na protestih izven delovnega mesta). Tudi tukaj je moč opaziti pozitiven doprinos udejstvovanja na druge kontekste, saj so mladi, ki so člani sindikatov bolj družbeno aktivni od vrstnikov, ki niso člani sindikatov (Bryson idr., 2013),<sup>2</sup> člani sindikatov pa tudi sami poročajo, da jim je članstvo v sindikatu ponudilo priložnost za razvoj državljanskih veščin (Verba idr., 1995).

2 Pri tem seveda ne gre zanemariti vprašanja o jajcu in kokoši; verjetnejše je, da bodo člani sindikatov (vsaj v okoljih, kjer članstvo ni normativno ali močno razširjeno) prav tisti mladi, ki so tudi sicer bolj državljansko dejavni.

## Značilnosti dela in udejstvovanje

Sklenemo lahko, da lahko različne dejavnosti v okviru zaposlitve in »organizacijskega državljanstva« prispevajo k pogostejšemu in intenzivnejšemu državljanskemu udejstvanju mladih. Niso pa te dejavnosti edini način, na katerega zaposlitev prispeva k državljanskemu udejstvanju mladih. Kot v svoji študiji ugotavlja Daniela Lup (2022), k državljanski vključenosti mladih namreč prispevajo tudi nekatere značilnosti dela oz. dejavniki, povezani z delom. Z udejstvanjem je tako povezana udeležba v procesih odločanja na delovnem mestu, zaznana avtonomija pa prispeva h krepitvi zaznane samoučinkovitosti. K pogostejšemu udejstvanju dalje prispevajo izkušnje, ki od zaposlenih terjajo reševanje nepredvidljivih in kompleksnih težav, ki zahtevajo učenje novih veščin, ter zadovoljstvo z delom. Zaznana diskriminacija na delu zaposlene spodbuja k iskanju kompenzacijskih načinov za varovanje samopodobe, kar lahko prav tako prispeva k udeležbi v prostovoljskih ali političnih dejavnostih in k povezovanju v sindikatih. Podobno k pogostejšim sindikalnim dejavnostim prispeva nezadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami, kar je pričakovano, saj lahko nezadovoljni delavci tako dosežejo zelene spremembe – a na račun manj intenzivnega udejstvovanja zunaj delovne organizacije (npr. v lokalni skupnosti).

Na drugi strani pa npr. zadovoljstvo ob uspešno opravljenih delovnih nalogah in delovnih nalogah, ki se jim zdijo pomembne, zaposlene odvrča od udejstvovanja (raje se posvetijo tem delovnim nalogam), zato avtorica izpostavlja pomembnost vzpostavitve sistemskih načinov udejstvovanja (npr. korporativno prostovoljstvo), ki izkoristijo večino zaposlenega ter ga usmerijo v njemu ustrezno obliko udejstvovanja (Lup, 2022).

## Udejstvovanje ter osebni in karierni razvoj

Kot je moč razbrati iz zgornjih vrstic, ima lahko državljansko udejstvovanje na delovnem mestu pomembne pozitivne učinke na posameznika in družbo. Pa vendar bi se na koncu poglavja radi osredotočili prav na področje kariernega razvoja in pregledali, kako lahko aktivno državljanstvo prispeva k boljši zaposljivosti mladih ter boljšim kariernim izidom v prihodnosti.

Državljansko udejstvovanje pogosto zahteva komuniciranje, mreženje in usklajevanje z drugimi (tudi drugače mislečimi), skupinsko delo, oblikovanje načrtov za izvedbo dejavnosti in dogodkov ter sprejemanje odločitev na podlagi tehtanja med alternativami. Sploh v društvih in nevladnih

organizacijah je udejstvovanje pogosto povezano tudi z zbiranjem finančnih in drugih sredstev, spremljanjem razpisov in predpisov ter usklajevanjem obveznosti in pričakovanj različnih deležnikov. Za doseg ciljev je potrebna prepričljiva komunikacija, ki lahko vključuje tudi večšine trženja in javnega nastopanja. Vse navedeno pa se bere skoraj kot življenjepis vsestranskega kandidata za zaposlitev.

Končno pa lahko tudi iz poglavij v tej knjigi razberemo, da vsi mladi ne želijo delati v stereotipnih korporativnih sistemih. Tisti mladi, ki so državljanstvo dejavni glede tematik, ki jih imajo za pomembne ali jih zanimajo, lahko svoje delovanje tudi formalizirajo ter se zaposlijo v nevladnih organizacijah, društvih ali na področju mladinskega dela, za kar potrebujejo prav vse veščine, ki so jih razvijali s svojim udejstvovanjem.

### *Opomba*

Poglavje je nastalo v okviru programske skupine Edukacijske raziskave (P5-0106), ki jo iz javnih sredstev financira Agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS).

## Reference

- Alfirević, N., Arslanagić-Kalajdžić, M. in Lep, Ž. (2023). The role of higher education and civic involvement in converting young adults' social responsibility to pro-social behavior. *Scientific Reports*, 13(1), članek 2559. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-29562-4>
- Adetunji, O. J. in Ogbonna, I. G. (2013). Corporate social responsibility as a recruitment strategy by organisations. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), članek 313.
- Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S. in Shujja, S. (2023). Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: Mediating role of knowledge sharing and role clarity. *Current Psychology*, 42(7), 5685–5693. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01899-x>
- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T. in Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organisational citizenship behaviour in academia: A model of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 232–247. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0105>
- Antoniou, A.-S. G. in Dalla, M. (2015). Economic crisis, recession and youth unemployment: Causes and consequences. V R. J. Burke, C. Cooper in A.-S. Antoniou (ur.), *The multi-generational and aging workforce*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476589.00011>
- Arnett, J. J. (2006). Emerging adulthood: Understanding the new way of coming of age. V J. J. Arnett in J. L. Tanner (ur.), *Emerging adults in America: Coming of age*

- in the 21st century.* (str. 3–19). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11381-001>
- Ashforth, B. E. in Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111–137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Ballard, P. J., Hoyt, L. T. in Pachucki, M. C. (2019). Impacts of adolescent and young adult civic engagement on health and socioeconomic status in adulthood. *Child Development*, 90(4), 1138–1154. <https://doi.org/10.1111/cdev.12998>
- Bandura, A. (2023). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. V E. Locke in C. Pearce (ur.), *Principles of organizational behavior* (1. izd., str. 113–135). Wiley. <https://doi.org/10.1002/97811394320769.ch6>
- Barberá, P., Jost, J. T., Nagler, J., Tucker, J. A. in Bonneau, R. (2015). Tweeting from left to right: Is online political communication more than an echo chamber? *Psychological Science*, 26(10), 1531–1542. <https://doi.org/10.1177/0956797615594620>
- Barnhardt, C. L., Trolan, T., An, B., Rossmann, P. D. in Morgan, D. L. (2019). Civic learning while earning? The role of student employment in cultivating civic commitments and skills. *The Review of Higher Education*, 42(2), 707–737. <https://doi.org/10.1353/rhe.2019.0012>
- Bart, C., Baetz, M. C. in Pancer, S. M. (2009). Leveraging human capital through an employee volunteer program: The case of Ford Motor Company of Canada. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/14691930910922941>
- Bek, H. (2017). Understanding the effect of loneliness on academic participation and success among international university students. *Journal of Education and Practice*, 8(14), 46–50.
- Brockner, J., Senior, D. in Welch, W. (2014). Corporate volunteerism, the experience of self-integrity, and organizational commitment: Evidence from the field. *Social Justice Research*, 27(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11211-014-0204-8>
- Bryson, A., Gomez, R., Kretschmer, T. in Willman, P. (2013). Workplace voice and civic engagement: What theory and data tell us about unions and their relationship to the democratic process. *Osgoode Hall Law Journal*, 50(4), 965–998. <https://doi.org/10.60082/2817-5069.1007>
- Cho, A., Byrne, J. in Pelter, Z. (2020). *Digital civic engagement by young people*. UNICEF. [https://www.unicef.org/media/72436/file/Digital-civic-engagement-by-young-people-2020\\_4.pdf](https://www.unicef.org/media/72436/file/Digital-civic-engagement-by-young-people-2020_4.pdf)
- Dahlin, E., Kelly, E. in Moen, P. (2008). Is work the new neighborhood? Social ties in the workplace, family, and neighborhood. *The Sociological Quarterly*, 49(4), 719–736. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2008.00133.x>
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W. in Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, članek 996962. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- Flanagan, C. A. (2013). *Teenage citizens: The political theories of the young*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674067233>

- Gardiner, D. in Goedhuys, M. (2020). *Youth aspirations and the future of work: A review of the literature and evidence* (ILO Working Paper No. 8). International Labour Organization.
- Greenberg, E. S., Grunberg, L. in Daniel, K. (1996). Industrial work and political participation: Beyond "simple spillover." *Political Research Quarterly*, 49(2), 305–330. <https://doi.org/10.1177/106591299604900204>
- Hasanović, J., Lavrič, M., Adilović, E. in Stanojević, D. (2024). *Youth study Southeast Europe 2024*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5013679>
- Havighurst, R. J. (1972). *Developmental tasks and education*. David McKay.
- Heinz, W. R. (2009). Youth transitions in an age of uncertainty. V A. Furlong (ur.), *Handbook of Youth and Young Adulthood*. Routledge.
- Hendrick, K. in Saad, L. (2024). Talking politics at work: A double-edged sword. *Gallup Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/648581/talking-politics-work-double-edged-sword.aspx>
- Holten, A.-L. in Crouch, C. (2014). Unions in small- and medium-sized enterprises: A family factor perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), 273–290. <https://doi.org/10.1177/0959680113519639>
- Hudde, A. in Grunow, D. (2024) Why do partners often prefer the same political parties? Evidence from couples in Germany, *Social Forces*, 103(4), 1681–1603. <https://doi.org/10.1093/sf/soae133>
- Karlsson, N., Loewenstein, G. in Seppi, D. (2009). The ostrich effect: Selective attention to information. *Journal of Risk and Uncertainty*, 38(2), 95–115. <https://doi.org/10.1007/s11166-009-9060-6>
- Kim, H. in Lee, M. (2022). Employee perception of corporate social responsibility authenticity: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 13, članek 948363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948363>
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. in Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kitanova, M. (2020). Youth political participation in the EU: Evidence from a cross-national analysis. *Journal of Youth Studies*, 23(7), 819–836. <https://doi.org/10.1080/13676261.2019.1636951>
- Ko, S.-H., Kim, J.-Y. in Choi, Y. (2023). Consumers' corporate social responsibility perception and anti-consumer awareness: Roles of compassion and corporate social responsibility authenticity in South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(8), članek 622. <https://doi.org/10.3390/bs13080622>
- Krasnopolskaya, I., Roza, L. in Meijs, L. C. P. M. (2016). The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 640–672. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9599-6>
- Legge, S., Davidov, E. in Schmidt, P. (2008). Social structural effects on the level and development of the individual experience of anomie in the German population. *International Journal of Conflict and Violence*, 2(2), 248–267. <https://doi.org/10.5167/UZH-95226>
- Lep, Ž. (2022). *Razvoj državljanske identitete in državljansko udejstvovanje mladostnikov ter mladih na prehodu v odraslost* [doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

- Lep, Ž., Klemenčič Mirazchiyski, E. in Žmavc, J. (2025). Poučevanje retorike in argumentacije lahko spodbuja družbeno udejstvovanje mladih. *Psihologija in družba*. <https://socialna.si/znanstveni-povzetek/poucevanje-retorike-in-argumentacije-lahko-spodbuja-druzbeno-udejstvovanje-mladih/>
- Lup, D. (2022) What makes an active citizen? A test of multiple links between workplace experiences and civic participation. *British Journal of Industrial Relations*, 60(3), 563–584. <https://doi.org/10.1111/bjir.12669>
- McGlone, T., Spain, J. W. in McGlone, V. (2011). Corporate social responsibility and the millennials. *Journal of Education for Business*, 86(4), 195–200. <https://doi.org/10.1080/08832323.2010.502912>
- McWilliams, A., Siegel, D. S. in Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Meltzer, H., Bebbington, P., Brugha, T., Jenkins, R., McManus, S. in Stansfeld, S. (2010). Job insecurity, socio-economic circumstances and depression. *Psychological Medicine*, 40(8), 1401–1407. <https://doi.org/10.1017/S0033291709991802>
- Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J. in Yoon, S. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work. *Career Development International*, 19(1), 49–72. <https://doi.org/10.1108/cdi-05-2013-0060>
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171–182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x>
- Mutz, D. C. in Mondak, J. J. (2006). The workplace as a context for cross-cutting political discourse. *The Journal of Politics*, 68(1), 140–155. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2006.00376.x>
- Nencini, A., Romaioli, D. in Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618–639. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>
- Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A. in Sorescu, A. (2022). The impact of corporate social responsibility on brand sales: An accountability perspective. *Journal of Marketing*, 86(2), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002224292111044155>
- Nyhan, B., Settle, J., Thorson, E., Wojcieszak, M., Barberá, P., Chen, A. Y., Allcott, H., Brown, T., Crespo-Tenorio, A., Dimmery, D., Freelon, D., Gentzkow, M., González-Bailón, S., Guess, A. M., Kennedy, E., Kim, Y. M., Lazer, D., Malhotra, N., Moehler, D., ... Tucker, J. A. (2023). Like-minded sources on Facebook are prevalent but not polarizing. *Nature*, 620(7972), 137–144. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06297-w>
- Obradović, J. in Masten, A. S. (2007). Developmental antecedents of young adult civic engagement. *Applied Developmental Science*, 11(1), 2–19. <https://doi.org/10.1080/10888690709336720>
- Organizacija združenih narodov (2023). *Cilji trajnostnega razvoja*. Informacijska služba na Dunaju. [https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable\\_development\\_goals.html](https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html)
- Pajo, K. in Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>

- Pancer, S. M. (2015). *The psychology of citizenship and civic engagement*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199752126.001.0001>
- Poteat, V. P., Mereish, E. H., Liu, M. L. in Nam, J. S. (2011). Can friendships be bipartisan? The effects of political ideology on peer relationships. *Group Processes & Interpersonal Relations*, 14(6), 819–834. <https://doi.org/10.1177/1368430211401048>
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W. in Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., Lee, Y. E., Ezerins, M. in Roth, P. L. (2024). Hidden consequences of political discourse at work: How and why ambient political conversations impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 109(6), 795–810. <https://doi.org/10.1037/apl0001171>
- Sârbu, E. A., Nadolu, B., Runcan, R., Tomiță, M. in Lazăr, F. (2022). Social predictors of the transition from anomie to deviance in adolescence. *PLoS One*, 17(6), članek e0269236. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269236>
- Schweizer, S., Lawson, R. P. in Blakemore, S.-J. (2023). Uncertainty as a driver of the youth mental health crisis. *Current Opinion in Psychology*, 53, članek 101657. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101657>
- Shani, M., Horn, D. in Boehnke, K. (2020). Developmental trajectories of political engagement from adolescence to mid-adulthood: A review with empirical underpinnings from the German peace movement. V N. Balvin in D. J. Christie (ur.), *Children and peace* (str. 271–290). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22176-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22176-8_17)
- Slana, Z. in Petrovčič, A. (2020). Organizacijsko uglaševanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž* (str. 282–296). Založba Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789610603641>
- Smets, K. (2016). Revisiting the political life-cycle model: Later maturation and turnout decline among young adults. *European Political Science Review*, 8(2), 225–249. <https://doi.org/10.1017/S1755773914000460>
- Smith, A. (2013). *Civic engagement in the digital age*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/internet/2013/04/25/civic-engagement-in-the-digital-age-2/>
- Smith, L. G. E., Thomas, E. F., Bliuc, A.-M. in McGarty, C. (2024). Polarization is the psychological foundation of collective engagement. *Communications Psychology*, 2(1), članek 41. <https://doi.org/10.1038/s44271-024-00089-2>
- Strohmeier, D., Barrett, M., Bora, C., Caravita, S. C. S., Donghi, E., Dragoti, E., Fife-Schaw, C., Gómez-López, M., Kapéter, E., Mazzone, A., Rama, R., Roșeanu, G., Ortega-Ruiz, R., Steiner, H., Trip, S., Tenenbaum, H., Urhahne, D. in Viejo, C. (2017). Young people's engagement with the European Union: The importance of visions and worries for the future of Europe. *Zeitschrift für Psychologie*, 225(4), 313–323. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000314>
- Teymoori, A., Bastian, B. in Jetten, J. (2017). Towards a psychological analysis of anomie. *Political Psychology*, 38(6), 1009–1023. <https://doi.org/10.1111/pops.12377>
- Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G. in Chuah, S.-H. (2024). Leading volunteer motivation: How leader behaviour can trigger and fulfil volunteers' motivations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(2), 266–276. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00588-6>

- Tzankova, I., Prati, G., Eckstein, K., Noack, P., Amnå, E., Motti-Stefanidi, F., Macek, P. in Cicognani, E. (2020). Adolescents' patterns of citizenship orientations and correlated contextual variables: Results from a two-wave study in five European countries. *Youth & Society*, 53(8), 1311–1334. <https://doi.org/10.1177/0044118x20942256>
- Valentine, S. in Fleischman, G. (2007). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Van De Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339–352. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9890-1>
- Verba, S., Schlozman, K. L. in Brady, H. E. (1995). *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Harvard University Press.
- Wray-Lake, L. in Abrams, L. S. (2020). Pathways to civic engagement among urban youth of color. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 85(2), 7–154. <https://doi.org/10.1111/mono.12415>
- Yeung, W.-J. J. in Yang, Y. (2020). Labor market uncertainties for youth and young adults: An international perspective. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 688(1), 7–19. <https://doi.org/10.1177/0002716220913487>
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. in Melián-González, S. (2009). The role of anomia on the relationship between organisational justice perceptions and organisational citizenship online behaviours. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 7(1), 72–85. <https://doi.org/10.1108/14779960910938106>
- Zupančič, M. (2020). Opredelitev razvojnega obdobja in razvojne naloge v mladostništvu in na prehodu v odraslost. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek; str. 644–665). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zupančič, M. in Puklek Levpušček, M. (2021). Predstave o odraslosti s perspektive študentov. V M. Puklek Levpušček in M. Zupančič (ur.), *Študenti na prehodu v odraslost* (str. 39–70). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zyad, H. (2023). An exploration of the effects of social media on youth online and offline sociopolitical engagement. *Education, Citizenship and Social Justice*, 18(1), 71–84. <https://doi.org/10.1177/174619792111048676>