

SPOŠTOVANJE NA DELOVNEM MESTU

»Spoštovanje kot metoda za razvoj zaposlenih je časovno in finančno ekonomična, hkrati pa jo vidim kot varno osnovo, na kateri lahko temelji vsaka druga metoda oziroma vsak drug pristop za razvoj zaposlenih, predvsem pa pripravljenost zaposlenega, da sodeluje in se razvija s pomočjo drugih metod, ki jih predlagajo kadrovske službe, nadrejeni, zunanji sodelavci. Spoštljivo delovno okolje ima torej veliko koristi za organizacije, le-te pa pri vzpostavljanju takega delovnega okolja (pogosto) niso uspešne.«

Kariera že dalj časa ni več odgovornost organizacije, v kateri je določena oseba zaposlena, ampak zaposleni v vse večji meri odgovornost zanj prevzemajo sami. Zaposleni si želijo tudi vse bolj raznolikih delovnih nalog in izkušenj, posledično pa priložnosti za svojo rast iščejo v menjavi delovnega mesta. Organizacije, ki na ta račun izgubljajo ključne kadre, pa tudi tiste, ki jih to še ni doletelo, se zato v vse večji meri zavedajo pomena zaposlenih in njihovega dobrega počutja na delovnem mestu. K dobremu počutju zaposlenih prispevajo z oblikovanjem optimalnih (ali še več) delovnih pogojev, v porastu pa je tudi skrb za zadovoljenost psiholoških potreb. Vse bolj vidna je potreba po razvoju in napredku. Za zagotavljanje strokovne in osebne rasti zaposlenih se lahko v organizacijah uporabljajo številne metode in pristopi. Nekatero od njih so bolj specifične in natančno določene, druge izhajajo iz življenja ali so povzetek njegovih osnovnih načel. Eden takih, manj določenih pristopov, je spoštovanje na delovnem mestu.

Kadar vprašamo zaposlene po značilnostih delovnega mesta, ki jih najbolj cenijo, med najpomembnejšimi navajajo spoštovanje (van Quaquebeke, Zenger in Eckloff, 2009) – je celo pomembnejše kot mesečni prihodek, karierne priložnosti in prosti čas, ki ga služba dopušča. Spoštovanje prepoznajo kot najpomembnejše tudi med vedenji vodje (Porath, 2014).

Spoštovanje oziroma manifestacije spoštovanja v delovnem okolju so tako vpletene v družbo, skozi socializacijo in vzdrževanje odnosov, da pogosto niso predmet pogovora, kaj šele, da bi jasno določili pravila spoštovanja. Prav zaradi tega prihaja do razlik med ljudmi glede na to, kaj pričakujejo od drugih, razlik v vedenju in podobno.

V literaturi lahko zasledimo številne opredelitve in oblike uporabe spoštovanja. Nekako najbolj enostavna in jasna opredelitev je pojmovanje spoštovanja kot zaznane vrednosti, ki jo posamezniku pripisujejo drugi ljudje (Spears, Ellemers, Doosje in Branscombe, 2006). Splošno opredelitev lahko prenesemo v delovno okolje in spoštovanje na delovnem mestu opredelimo kot zaznano vrednost, ki jo posamezniku pripisujejo sodelavci ali nadrejeni.

Zavedanje in vzpostavljanje spoštovanja na delovnem mestu ni smiselno le zato, da ugodimo željam zaposlenih, ampak predvsem zaradi pozitivnih učinkov, ki jih to prinese v življenja zaposlenih in za uspešnost organizacije.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Raziskave, ki proučujejo spoštovanje, se pogosteje pojavljajo šele v zadnjih dveh desetletjih, vseeno pa ne moremo trditi, da je to začetek njegovega raziskovanja.

Pogosto je bilo spoštovanje kot skupni element tiho prisotno že v nekaterih drugih dobro vzpostavljenih in natančno preučevanih organizacijskih področjih in konceptih, na primer pri vodenju. Raziskovanje vloge spoštovanja pri vodenju sega na primer v 70. leta 20. stoletja in se pojavlja še danes ter tako omogoča zavedanje, da vodje predstavljajo pomemben vir spoštovanja za zaposlene in da učinkovito vodenje vsaj delno vključuje izražanje spoštovanja. Spoštovanje pa je pogosto tudi pomešano s konstrukti, ki so mu podobni, to so zaupanje, pravičnost, vljudnost, status in dostojanstvo (Rogers in Ashforth, 2017).

Opisana obravnava spoštovanja je omogočila spoznanja o njegovem pomenu v odnosih, zaznavanju in vedenju v organizaciji ter ugotovitev, da gre za socialni fenomen, a tak pristop k raziskovanju ni pojasnil spoštovanja kot samostojnega konstrukta (Rogers in Ashforth, 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Spoštovanje na delovnem mestu je torej zaznana vrednost, ki jo posamezniku pripisujejo sodelavci ali nadrejeni. Razlike v obravnavanju spoštovanja pa lahko razumemo kot pomembne razširitve te osnovne opredelitve. Prva razširitev spoštovanja zadeva enakost ljudi ali raznolikost posameznikov, skladno s tem pa razlikujemo dve obliki spoštovanja. Kadar pripisovanje vrednosti drugim temelji na enakosti med ljudmi in izhaja iz prepričanja, da si vsak član družbe ali skupine (glede na spol, glede na delovno skupino ipd.) sam po sebi, brez da zadovolji določene pogoje, zasluži spoštovanje, govorimo o generaliziranem spoštovanju oziroma vrednosti, ki pripada vsakemu v določeni socialni kategoriji in je ne more izgubiti ali pridobiti (Rogers in Ashforth, 2017). Generalizirano spoštovanje je poimenovano tudi kot pripadajoče spoštovanje (angl. *owed respect*). Tovrstno spoštovanje zadovolji posameznikovo potrebo po pripadnosti (Rogers, 2018). Kadar pa pripisana vrednost drugi osebi temelji na njenih dosežkih, vedenjih, prednostih ali statusu in tako razlikuje med posamezniki glede na njihove talente in vrline, govorimo o določljivem spoštovanju (angl. *particularized respect*) (Rogers in Ashforth, 2017) oziroma zasluženem spoštovanju (angl. *earned respect*), ki posamezniku daje občutek, da je cenjen zaradi svojega dela (Rogers, 2018).

Pri vzpostavljanju spoštljive atmosfere v delovnih okoljih je pomembno vzpostaviti ravnotežje med opisanimi tipoma spoštovanja, saj lahko v nasprotnem primeru povzročimo pri zaposlenih frustracije (Rogers in Ashforth, 2017).

Druga razširitev spoštovanja se nanaša na perspektivo, iz katere je oblikovano. Spoštovanje namreč ni nekaj, kar ljudje začutijo sami od sebe, temveč je posledica zaznav, ki temeljijo na vedenju tistih ljudi, s katerimi je posameznik v odnosu. Skladno s tem lahko razlikujemo med dvema perspektivama spoštovanja (Rogers in Ashforth, 2017):

- perspektiva pošiljatelja, skozi katero lahko spoštovanje razumemo kot vedenjsko manifestacijo oziroma izraz pripisane vrednosti drugi osebi (pošiljatelj je lahko v delovnem okolju sodelavec, nadrejeni ali organizacija kot taka).
- perspektiva prejemnika oziroma zaznava osebe, kako jo ocenjujejo tisti, s katerimi deli članstvo v neki skupini.

Porast raziskovanja spoštovanja je pripeljal do današnjega razumevanja njegove dinamike v organizacijah. Spoštovanje je namreč tako temeljni konstrukt, da si z določenimi konstrukti ni le podoben, temveč ti iz njega celo izvirajo. Rekli bi lahko, da se spoštovanje, kot vrednost, ki jo osebi pripisujejo drugi, manifestira skozi zaupanje, pravičnost, vljudnost, osebi dodeljen status in priznana dostojanstvo, izkazano podporo in sočustvovanje. Z drugimi besedami, v delovnem okolju vedenje nadrejenega in sodelavcev ter vrednote in politike v organizaciji, na primer vljudnost, spodbude in sočustvovanje, dojemamo kot namige, ki signalizirajo naš občutek spoštovanosti oziroma nam dajejo informacijo o vrednosti, ki nam je pripisana. Ta vrednost lahko vpliva na občutke lastne vrednosti. Namigi v delovnem okolju so sicer raznoliki, a z več izkušnjami, kot jih ima posameznik v organizaciji, več namigom o pripisani vrednosti je izpostavljen. S tem je njegova shema spoštovanosti in identitete v organizaciji stabilnejša (Rogers in Ashforth, 2017).

Zaposleni, ki se čutijo spoštovane na delovnem mestu, so bolj zadovoljni s svojim delom (Rogers, 2018). Spoštljivo delovno okolje pa ima za člane stigmatiziranih skupin drugačen doprinos k zadovoljstvu z delom kot za člane nestigmatiziranih skupin. Spoštovanje se pri članih etničnih manjšin, pri ženskah in nižje izobraženih oziroma tistih, ki so izkusili predsodke in socialno zavrnitev, močneje povezuje z zadovoljstvom z delom (Henry, 2011).

Spoštovani zaposleni so tudi bolj hvaležni in pripadni organizaciji, v kateri delajo, v primerjavi z zaposlenimi, ki se čutijo manj spoštovane, ter posledično manj pripravljeni zamenjati delovno mesto. V primerjavi s starejšimi zaposlenimi mlajše generacije bolj cenijo svobodo in so pogosteje pripravljene zapustiti organizacijo, v kateri se ne počutijo dobro. Imajo višje samospoštovanje, zato je za njih lahko ravno spoštovanje, z

doprinosa k občutku lastne vrednosti, ključni faktor pri razvoju pripadnosti organizaciji (Ng, 2016).

Bolj spoštovani zaposleni so v vedenju bolj prilagodljivi, pogosteje sodelujejo s sodelavci ter upoštevajo navodila in predloge nadrejenih (Rogers, 2018). Spoštovanje v delovnih okoljih spodbuja strokovno rast, ker pogosto deluje kot mehanizem povratne informacije. Povratna informacija temelji na zaključevanju, da mera zaznanega spoštovanja odraža pravilnost oziroma ustreznost vedenja in dosežkov posameznika, s katerimi, če je zaznano spoštovanje visoko, nadaljuje (Rogers, 2018).

Spoštovanje na delovnem mestu je torej ključno z vidika tako posameznikovega blagostanja kot delovanja kolektiva v organizaciji in posledično uspešnosti organizacije (Huo in Binning, 2008). Čeprav je spoštovanje osnova človeških odnosov in ima v delovnem okolju številne, med njimi tudi ključne pozitivne učinke, pa različne študije ugotavljajo, da zaposleni vsako leto poročajo, da doživljajo vse več nespoštljivega in nevljudnega vedenja (Rogers, 2018). Očitno je torej, da se vodilni v organizacijah in pogosto tudi zaposleni sami ne zavedajo dejanskega pomena spoštovanja ali pa ga ne znajo vpeljati v organizacijo na ustrezen način. Smiselno je, da se v kontekstu skrbi za zaposlene v organizacijah pogovarjamo tudi o tako temeljnih konceptih, kot je spoštovanje.

PREDSTAVITEV METODE

Kot že omenjeno, je spoštovanje sestavni del socialnega življenja in kot je ugotovljeno v raziskavah, je temeljni koncept mnogih konstruktov, s katerimi se srečamo pri preučevanju odnosov med ljudmi.

KDAJ METODO UPORABIMO?

V sodobnem času in tempu dogajanja svojo energijo pogosto usmerjamo v aktivnosti s konkretnimi rezultati, ki so objektivni kazalniki naše uspešnosti, in zgodi se, da nam zmanjka energije za premislek in refleksijo o našem medosebnem delovanju. Kadar v organizaciji zasledimo težave v komunikaciji oziroma v odnosih nasploh ali kadar odkrijemo nizko zadovoljstvo z delom, pripadnost in zavzetost, se lahko vprašamo

o spoštovanju v organizaciji in premislimo o ukrepih za spodbujanje spoštljivosti in občutka spoštovanosti.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V idealnem svetu bi moralo biti spoštovanje samo po sebi značilnost vsake medosebne interakcije, saj ima prav vsak človek potrebo po spoštovanju, ne glede na spol, nacionalnost, izkušnje, položaj v organizacijski hierarhiji, področje dela in podobno. Vsakdo se počuti dobro, kadar meni, da ga ljudje, predvsem tisti, s katerimi se srečuje na dnevni ravni, spoštujejo. Nekoliko več pozornosti bi bilo smiselno nameniti spoštovanju, kadar se v organizaciji srečujemo s člani stigmatiziranih skupin in mladimi zaposlenimi. Zaradi njihovih značilnosti, pri nekaterih so to pretekle izkušnje z izločenostjo in pri drugih višje samospoštovanje, so v delovnem okolju dodatno dovzetni za spoštovanje, kar ima pomembnejše učinke na njihov odnos do dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Rekli bi lahko, da ni določenega načina, kako vzpostavljati spoštovanje. Že samo spoštovanje je način. Konkretno v organizacijskem kontekstu nam sama beseda spoštovanje (angl. *respect*) pove, kaj si zaposleni na delovnem mestu želijo (Ali, 2016):

- prepoznanje (R – recognition);
- stimulativne naloge (E – exciting task);
- varnost zaposlitve (S – security of job);
- plačilo (P – pay);
- izobrazbo (E – education);
- karierni razvoj (C – career development);
- iskrenost (T – truthfulness).

Zapisano lahko razumemo kot vidike delovnega mesta, o katerih moramo razmišljati, kadar želimo razvijati zaposlene.

Bolj konkretno pa se lahko vzpostavljanja spoštovanja v organizaciji lotimo ob upoštevanju naslednjih sedmih napotkov (Rogers, 2018):

- Vzpostavitev osnove pripadajočega spoštovanja – vsak zaposleni bi moral imeti občutek, da je priznано in spoštovano njegovo človeško dostojanstvo. To lahko dosežemo z neverbalno komunikacijo, na primer s pridržanjem vrat, pozdravom in pogledom, tonom glasu, pa tudi s spodbujanjem miselnosti, da neumna vprašanja ne obstajajo, podeljevanjem spontanih pohval v znak opaženosti in podobno.
- Zavedanje, kako vpeljati spoštovanje v določenem delovnem okolju – to zavedanje lahko pridobimo z aktivnim poslušanjem zaposlenih in prepoznavanjem norm v določenem oddelku. Ponekod lahko kot spoštljivo razumejo spodbujanje raznolikosti idej, odprtost za nasvete, dopuščanje svobode oziroma izražanja kreativnosti, drugod pa jasno delegiranje nalog, zanimanje za zaposlenega in njegovo življenje zunaj organizacije, javno podporo zaposlenim v kritičnih situacijah.
- Ozaveščenost, da ima spoštovanje spiralni učinek – spoštovanje se potencira oziroma širi, je »nalezljivo«. Pogosto se zgodi, da se spoštljivo vodstvo odraža v odnosu, ki ga imajo zaposleni do strank.
- Prilagoditev količine zasluženega spoštovanja v organizaciji – če so organizacijski cilji povezanost in sodelovanje, je morda bolj smiselno poudarjati pripadajoče spoštovanje, če pa se organizacija osredotoča na individualne doprinose, je pomembno poudariti zasluženost spoštovanje s transparentnimi standardi učinkovitosti in osredotočenostjo na objektivne merilnike uspeha. V okoljih, kjer prevladuje pripadajoče spoštovanje, lahko zaposleni izgubijo zanimanje za doseganje individualnih delovnih ciljev, v obratnem primeru, torej ob prevelikem poudarku na zasluženem spoštovanju, pa se lahko pojavi med zaposlenimi nezdrava tekmovalnost. Ustreznost mere posameznega spoštovanja je odvisna od situacij, pogosto pa je najučinkovitejše vzdrževanje obeh tipov na visoki ravni (Rogers in Ashforth, 2017).
- Obravnavanje spoštovanja kot neomejenega – spoštovanje lahko damo enemu zaposlenemu in s tem ne prikrajšamo drugih, vsi člani organizacije so upravičeni do pripadajočega spoštovanja (direktor in vratar v enaki meri), tisti, ki dosegajo določene standarde, specifične delovni nalogi, pa tudi zasluženega.

- Spoštovanje prihrani čas – spoštovanje se nanaša samo na način, kako počneš to, kar počneš vsak dan (Rogers, 2018). Pripadajoče spoštovanje je najbolje vključiti v normalne interakcije, saj je razvidno v komunikaciji, poslušanju, priznavanju vrednosti posameznika v organizaciji ipd. To je veliko bolj časovno ekonomično kot popravljanje škode, ki jo za zaposlene in organizacijo prinese nespoštovanje.
- Zavedanje, kdaj se lahko poskusi vzpostavljanja spoštovanja izjalovijo – spoštovanje je lahko škodljivo, če je nekonsistentno in povsem naključno ali izkazano samo v določenih situacijah (na primer, kadar so prisotni nadrejeni), saj lahko zaposleni take nadrejene in sodelavce razumejo kot manipulativne. Prav tako zasluženno spoštovanje, ki ni utemeljeno, ni učinkovito (iskrenost je namreč izraz spoštovanja).

Pri ugotavljanju, kaj konkretno so vedenja, ki izkazujejo spoštovanje, si lahko pomagamo tudi z zdravorazumskim premislekom, kaj so značilnosti delovnega okolja, zaradi katerih se počutimo dobro, kakšni so sodelavci, s katerimi z veseljem sodelujemo, kakšno vodenje si želimo. Odgovori na ta vprašanja nam lahko omogočijo vpogled v to, kaj so namigi, ki jih interpretiramo v smislu lastnega občutka spoštovanosti. Opremo se lahko tudi na pravila bontona in postavimo smernice lastnega spoštljivega delovanja.

PRIMER UPORABE METODE

Ilustracija konkretne uporabe spoznanj o spoštovanju je tehnološko usmerjeno marketinško podjetje Televerde, ki v večini zaposluje zapornice iz državnega zapora v Arizoni. Podjetje je primer unikatnega delovnega programa, v katerem so razlike med nespoštljivim in spoštljivim okoljem zelo očitne. Direktor podjetja, Jim Hooker, je prepoznal potencial v združevanju potrebe po razširitvi tehnološkega trga in priložnosti za ustvarjanje cenjenih delovnih mest za zapornice. Podjetje, ki je v začetku zaposlovalo sedem zapornic in uporabljalo en računalnik, se je razširilo na devet klicnih centrov v Združenih državah, Argentini, Avstraliji in na Škotskem, v katerih je skupno zaposlenih 650 ljudi (od tega 425 zapornic). Izkazalo se je tudi, da je stopnja povratništva med zaposlenimi v Televerde 80 % nižja od nacionalne stopnje povratništva (Rogers, 2018).

Avtorica omenjene raziskave je s pomočjo 185 ur opazovanja in z 92 intervjuji raziskovala, kako v podjetju vzpostavljajo spoštljivo delovno okolje. Ugotovila je, da razvijajo tako pripadajoče kot zasluženno spoštovanje. Kadar zaposlene pričnejo z delom v podjetju, jim povedo, da v delovnem okolju niso zapornice ampak sodelavke. Trenerji in vodje ob razlagi dela in delovnih nalog upoštevajo njihovo perspektivo in delo pojasnjujejo skozi situacije, ki so jih v življenju najverjetneje že doživele. Predstavijo jim možnosti za strokovni razvoj (zagotavljajo delavnice, specializirane treninge, strokovne knjižne klube, štipendiranje pri pridobivanju formalne izobrazbe). Vodje imajo tudi svojo politiko predstavljanja zaposlenih na trgu, tako da pred strankami govorijo o profesionalizmu, strasti in kompetentnosti zaposlenih. Spoštovanje je tudi del organizacijske kulture, tako da obstoječi zaposleni izražajo podporo in dostopnost za nove zaposlene, tako da jim pomagajo pri razumevanju delovnih nalog v prostem času ali z njimi delijo lastne zgodbe o uvajanju (lahko organizirajo tudi socialne popoldneve). Na spoštljivo kulturo nakazujejo tudi podpisani plakati zadovoljnih, slavnih strank, ki so jih prejeli kot znak hvaležnosti za opravljeno delo. Kot dodatek je delovno okolje organizirano za vse enako, tako da minimalizira razlike med novimi zaposlenimi, izkušenimi zaposlenimi in nadrejenimi. Zaposlena je svoje počutje v podjetju opisala z naslednjimi besedami: »V podjetju si prepoznan kot človek, kot nekdo, ki ima vrednost, nekdo, ki je cenjen.« (Rogers, 2018).

Ker v podjetju zaradi zaporniške politike ne morejo vzpostaviti napredovanja, bonusov ali povišic, je uresničevanje zasluženega spoštovanja zahtevalo veliko kreativnosti. Od prvega dneva zaposlitve je poklicna pot polna izzivov, na primer treba je opraviti test tipkanja ali uspešno opraviti telefonski intervju. Vsak opravljeni izziv je priložnost, da sodelavci in nadrejeni formalno opazijo dosežke. Pogosto so organizirana tudi interna srečanja, na katerih trenerji podajo povratne informacije o napredku zaposlenega. Zaposlenim predstavijo tudi povratne informacije od strank in tako zagotovijo spoštovanje zunaj zaporniških zidov. Med bolj domiselnimi je način zagotavljanja objave uspešno zaključenih prodaj, tako da vsak zaposleni, ob zaključenem poslu, pozvoni z zvončkom, kar za druge zaposlene pomeni znak, da mu zaploskajo. Za nadpovprečno uspešnost izdajo različne certifikate, ki jih lahko zaposleni razstavi na vidnem mestu. V prostorih podjetja je tudi na tabli transparentno

predstavljena zadana uspešnost in napredek posameznega zaposlenega, tako da lahko objektivno razvijajo zasluženno spoštovanje do sodelavcev ali sebe. Zaposlena je svoje doživljanje glede omenjenih praks strnila z besedami: »Zaradi tega spoštovanja pridobimo zaupanje vase. Bolj kot zaupamo vase, bolj prepričljivo zvenimo pred strankami, kar prinese večjo uspešnost, še več zaupanja vase in to se nadaljuje po učinku snežne kepe.« (Rogers, 2018).

Iz konkretnega primera je zelo očitna izpeljava vloge spoštovanja na delovnem mestu pri oblikovanju identitete posameznika in lastnega občutka vrednosti, saj je spoštljivo delovno okolje varen prostor za razvoj, preizkušanje svojih potencialov, morda distanciranja od preteklih negativnih izkušenj, napak in osredotočanja na rast, ter spodbuja identifikacijo lastnih prednosti (Rogers, 2018).

Očitno je, da spoštovanje, tako pripadajoče kot zasluženno, vodi blagostanje zaposlenih in organizacijsko uspešnost podjetja.

Medtem ko je Televerde podjetje, ki deluje v nekoliko neobičajnem kontekstu, saj zaposluje zapornice, je potreba po spoštovanju zaposlenih univerzalna. Prav na vsakem delovnem mestu se zaposleni srečujejo z negotovostjo glede lastne vrednosti ter željo, da bi jih sodelavci in nadrejeni spoštovali. Kako se delovno okolje obnaša v teh dveh primerih, pa določa odnos in vedenje zaposlenega prek številnih zaposlitvenih situacij.

VLOGA PSIHologa

Prepoznavam veliko priložnosti, kako bi lahko izboljšali trenutno pomanjkljivo poznavanje spoštovanja in njegove dinamike znotraj delovnega okolja. Te priložnosti so hkrati ideje za napredek stroke in prostor, v katerem lahko svojo vlogo najde psiholog.

Najprej je treba vzpostaviti uniformno opredelitev in teorijo v literaturi. Kljub vsesplošni uporabi termina spoštovanje v vsakdanjem pogovoru, medijih in raziskovanju, njegova konkretna vsebina ni povsem jasna. Da bi lahko povsem izkoristili potencial spoštovanja v delovnem okolju, je torej treba ugotoviti, kaj je tisto, kar ljudem daje občutek spoštovanja na delovnem mestu, na primer katera vedenja drugih oseb, katere delovne pogoje, katere ukrepe na delovnem mestu zaposleni interpretirajo kot izraze spoštovanja. Sicer menim, da je spoštovanje v veliki

meri pogojeno s posameznikovo interpretacijo vedenj in situacij, v katerih se pojavlja in je zato predvsem subjektivno, vendar predvidevam, da bi lahko s kvalitativnim raziskovanjem opredelili vsaj širše kategorije vedenj, ki spodbujajo občutek spoštovanosti, ali pa našli nekatera vedenja, ki so univerzalna vsem (kot je nasmeh) oziroma skupna vsaj pripadnikom določene kulture in posledično podobnega socializacijskega procesa. Psiholog naj torej raziskuje razumevanje spoštovanja v praksi. To naj počne skozi raziskovanje stališč zaposlenih ter na konkretnih situacijah in poročanih primerih nespoštljivega vedenja. Pomembno je, da opazuje in primerja dejanska vedenja, ki jih zasledi v določenem organizacijskem okolju, z načeli spoštovanja.

Psiholog naj zaposlenim in vodstvu predstavi spoštovanje kot metodo poslovanja oziroma razvoja zaposlenih ter jim svetuje o smernicah spoštljivega ravnanja z zaposlenimi. Konkretno naj psiholog v organizaciji spodbuja vzpostavitev spoštljivega delovnega okolja že s samim izobraževanjem zaposlenih in vodilnih o spoštovanju ter s pozivi k ozaveščanju lastnega vedenja in posledic, ki jih ima le-to pri drugih osebah. Začne lahko že pri spodbujanju in vpeljavi načel spoštljive komunikacije, spoštovanju razlik med posamezniki in podobno.

Nedvomno sem sodi tudi pozornost na neetična vedenja, oblikovanje ustreznih in spoštljivih načinov njihove obravnave ter njihova zamenjava s spoštljivimi vedenji.

Z opisanim delovanjem psiholog spodbuja tako razvoj organizacijske kulture kot blagovne znamke delodajalca v smeri razumevanja spoštovanja kot vrednote, ki se udejanja z najvišjega položaja navzdol po hierarhiji zaposlenih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pozitivnih učinkov spoštovanja ne moremo pričakovati, če občutek ni dejansko prisoten oziroma je spoštovanje le vedenje, ki ni avtentično, iskreno.

Prav tako menim, da je spoštovanje kot način razvoja zaposlenih uporabno predvsem preventivno, kajti v povsem toksičnih delovnih okoljih, kjer se zaposleni v splošnem počutijo nespoštovane, bi s samo navidez spoštljivim vedenjem težko spremenili klimo. Morebitno spoštovanje bi

bilo čudno in dojeto kot neiskreno, zaigrano, saj so zaposleni že izgubili zaupanje v nespoštljive sodelavce. V takih okoljih je potrebna cela vrsta ukrepov in sprememb skupaj z uvajanjem spoštovanja.

LITERATURA

- Ail, Y. (2016). A study on employee development through fundamental human needs: Respect and recognition at workplace. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, 1, 65–68.
- Henry, P. J. (2011). The role of group-based status in job satisfaction: Workplace respect matters more for the stigmatized. *Social Justice Research*, 24, 231–238.
- Huo, Y. J. in Binning, K. R. (2008). Why the psychological experience of respect matters in group life: An integrative account. *Social and Personality Psychology Compass*, 2, 1570–1585.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Ng, T. W. (2016). Embedding employees early on: The importance of workplace respect. *Personnel Psychology*, 69, 599–633.
- Porath, C. (2014). Half of employees don't feel respected by their bosses. *Harvard Business Review*, 92, 87–96.
- Rogers, K. (2018). Do your employees feel respected?. *Harvard Business Review*, 96, 63–70.
- Rogers, K. M. in Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as “We” and “Me”. *Journal of Management*, 43, 1578–1608.
- Spears, R., Ellemers, N., Doosje, B. in Branscombe, N. (2006). The individual within the group: Respect! V T. Postmes in J. Jetten (ur.), *Individuality and the group: Advances in social identity* (str. 175–195). Sage Publications, Inc.
- Van Quaquebeke, N., Zenker, S. in Eckloff, T. (2009). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89, 423–431.

RESPECT IN THE WORKPLACE

Respect is so embedded in our everyday lives that we usually do not talk about it explicitly. Moreover, we usually only think about or are aware of respect when we lack the feeling of being respected. Should we think and talk about it more often? I think we should, but why?

Respect has shown to be a common factor of several well-researched and well-established concepts, such as leadership, and has been discussed and researched

as an individual concept in the last two decades. In a workplace context, it is defined as the perceived value that is attributed to a person by others in the workplace. A respectful workplace fulfils a broad range of basic (physiological and psychological) needs. Moreover, employees who feel respected are more loyal and grateful to the organization they work for, and thus respect should be a key feature of every workplace.

Enhancing respect as a method of employee development is economical in terms of both time and money, and should be recognized as a safe foundation for every other method or practice of development. Although respect has many benefits for organizations, they are usually not successful in ensuring a respectful workplace, one that would encourage employees to become the best versions of themselves and the best employees they can be.