

*Univerza v Ljubljani*  
*Filozofska Fakulteta*  
*Oddelek za Psihologijo*

## **SPOŠTOVANJE NA DELOVNEM MESTU**

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Urška Burian

Ljubljana, 2018

Kariera že dalj časa ni več odgovornost organizacije, v kateri je določena oseba zaposlena, ampak zaposleni v vse večji meri odgovornost zanjo 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. V namen zagotavljanja strokovne in osebne rasti zaposlenih, se lahko v organizacijah uporabljajo številne metode in pristopi. Nekatere od njih so bolj specifične in natančno določene, druge izhajajo iz ali so osnovna načela življenja. Eden takih, manj določenih pristopov je spoštovanje na delovnem mestu.

Kadar vprašamo zaposlene po značilnostih delovnega mesta, ki jih najvišje cenijo, med najpomembnejšimi navajajo spoštovanje (van Quaquebeke, Zenker 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, 2018; v Rogers, 2018).

Namen moje seminarske naloge je pokazati, zakaj 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 življenju zaposlenih in za uspešnost organizacije.

## **UVODNA PREDSTAVITEV SPOŠTOVANJA**

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 pa 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, oziroma čista opredelitev je pojmovanje spoštovanja kot zaznane vrednosti, ki jo posamezniku pripisujejo drugi ljudje (Spears, Ellemers, Doosje in Branscombe, 2006; v Rogers in Ashforth, 2017). Splošno opredelitev lahko prenesemo v delovno okolje in spoštovanje na delovnem mestu opredelimo kot zaznano vrednost, ki jo posamezniku pripisujejo sodelavci ali nadrejeni.

Razlike v obravnavanju spoštovanja lahko razumemo kot pomembne razširitve te osnovne opredelitve.

Prva razširitev spoštovanja zadeva enakost ljudi ali raznolikost posameznikov, skladno s tem pa lahko ločimo dva tipa 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 (ang. »owed respect«). Tovrstno spoštovanje zadovolji posameznikovo potrebo po pripadnosti (Rogers, 2018). Kadar pa pripisana vrednost drugi osebi temelji na njenih dosežkih, vedenjih, kvalitetah ali statusu in tako razlikuje med posamezniki glede na njihove talente in vrline, govorimo o določljivem spoštovanju (ang. »particularized respect«) (Rogers in Ashforth, 2017) oziroma zasluženem spoštovanju (ang. »earned respect«), ki posamezniku daje občutek, da je cenjen zaradi svojega dela (Rogers, 2018). Pri vzpostavljanju spoštljive atmosfere v delovnih okoljih je pomembno ravnotežje med opisanimi tipoma spoštovanja, saj lahko v nasprotnem primeru povzročimo frustracije pri zaposlenih (Rogers in Ashforth, 2017).

Druga razširitev spoštovanja se nanaša na perspektivo, iz katere je oblikovano. Spoštovanje namreč ni nekaj, kar ljudje začitijo sami od sebe, temveč zaznava, ki temelji na vedenju tistih ljudi, s katerimi je posameznik v odnosu. Skladno s tem lahko razlikujemo med dvema perspektivama spoštovanja. Prva je 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), druga pa je perspektiva prejemnika oziroma zaznava osebe, kako jo ocenjujejo tisti, s katerimi deli članstvo v neki skupini (Rogers in Ashforth, 2017).

## **ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA RAZISKOVANJA SPOŠTOVANJA**

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 tiho prisotno, kot skupni element, že v nekaterih drugih dobro vzpostavljenih in natančno preučevanih organizacijskih področjih in konceptih, kot je na primer vodenje. 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 ter da učinkovita vodenja vsaj delno vključujejo 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, zaznavah in vedenjih v organizaciji ter ugotovitev, da je na delovnih mestih socialni fenomen, a tak pristop k raziskovanju ni pojasnil spoštovanja kot samostojnega konstrukta (Rogers in Ashforth, 2017).

## **UPORABNOST SPOŠTOVANJA SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE**

Porast v raziskovanju 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 vedenja nadrejenega in sodelavcev in vrednote ter politike v organizaciji, na primer vljudnost, spodbude, sočustvovanje, percipiramo 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. Ti 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 torej pri članih etničnih manjšin, pri ženskah in nižje izobraženih oziroma tistih, ki so izkusili predsodke in socialno zavrnitev močnejše 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 višje cenijo svobodo in so pogosteje pripravljene zapustiti organizacijo, v kateri se ne počutijo dobro, imajo pa tudi višje samospoštovanje, zato je za njih ravno spoštovanje, s svojim doprinosom k občutkom lastne vrednosti, lahko ključni faktor pri razvoju pripadnosti organizaciji (Ng, 2016).

Bolj spoštovani zaposleni so tudi bolj resilientni, pogosteje sodelujejo s sodelavci in upoštevajo navodila ter 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 iz vidika tako posameznikovega blagostanja kot delovanja kolektiva v organizaciji in posledično uspešnosti organizacije (Huo in Binning, 2008; v Rogers in Ashforth, 2017).

Kljub temu, da 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, zato je smiselno, da se v kontekstu skrbi za zaposlene v organizacijah pogovarjamo tudi o tako temeljnih konceptih, kot je spoštovanje.

## **NATANČNA PREDSTAVITEV VPELJAVE SPOŠTOVANJA V ORGANIZACIJE Z NAMENOM RAZVOJA**

### **ZAPOSLENIH**

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

#### **Namen**

V sodobnem času in tempu dogajanja pa svojo energijo pogosto usmerjamo v aktivnosti s konkretnimi rezultati, ki so objektivni kazalniki naše uspešnosti, in zgodi se, da nam energije za premislek in refleksijo o našem medosebnem delovanju zmanjka. 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.

#### **Ciljna skupina**

V idealnem svetu bi moralo biti spoštovanje že 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 spoštovanju nameniti, kadar se v organizaciji srečujemo s člani stigmatiziranih skupin ter 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, to pa ima posledično tudi pomembnejše učinke na njihov odnos do dela.

## Potek izvedbe

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

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

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):

- i. Vzpostavitev osnove pripadajočega spoštovanja – vsak zaposleni bi moral imeti občutek, da je priznано in spoštovano njegovo človeško dostojanstvo, to lahko dosežemo z neverbalno komunikacijo, kot na primer pridržanjem vrat, pozdravom in pogledom, tonom glasu, pa tudi z vzpodbujanjem miselnosti, da neumna vprašanja ne obstajajo, podeljevanjem spontanih pohval v znak opaženosti in podobno.
- ii. 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 izven organizacije, javna podpora zaposlenim v kritičnih situacijah.
- iii. 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.
- iv. 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, pa je pomembno poudariti zasluženost spoštovanje s transparentnimi standardi učinkovitosti in osredotočenostjo na objektivne merilce uspeha. In sicer, 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).

- v. Obravnavanje spoštovanja kot neomejenega – spoštovanje lahko damo enemu zaposlenemu in s tem ne prikrajšamo drugih, vsi člani organizacije so upravičeni do pripadajočega spoštovanja (enako direktor kot vratar), tisti, ki dosegajo določene standarde, specifične delovni nalogi, pa tudi zasluženega.
- vi. Spoštovanje prihrani čas – spoštovanje se nanaša samo na način, kako počneš to, kar počneš vsak dan (Porath, 2018; v Rogers, 2018). Pripadajoče spoštovanje je najboljšo vključiti v normalne interakcije, saj je razvidno v komunikaciji, poslušanju, priznavanju vrednosti posameznika v organizaciji ipd. To je veliko bolj časovno ekonomično kot popraviljanje škode, ki jo za zaposlene in organizacijo prinese nespoštovanje.
- vii. 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 zaslužen spoštovanje, ki ni utemeljeno, ni učinkovito (iskrenost je namreč izraz spoštovanja).

Pri ugotavljanju, kaj konkretno so vedenja, ki izkazujejo spoštovanje, pa si lahko pomagamo 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 ponudijo vpogled v to, kaj so namigi, ki si jih interpretiramo v smislu lastnega občutka spoštovanosti. Opremo se lahko tudi na pravila bontona in postavimo smernice lastnega spoštljivega delovanja.

### **Konkreten primer**

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 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).

Rogers (2018) je s pomočjo 185 ur opazovanja in 92 intervjuji raziskovala, kako v podjetju vzpostavljajo spoštljivo delovno okolje. Ugotovila je, da razvijajo tako pripadajoče kot zaslužno 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 (nudijo 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 ter 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, kot na primer opraviti test tipkanja ali uspešno opraviti telefonski intervju. Vsak opravljen 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 s strani strank in tako zagotovijo spoštovanje izven 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 gojijo zaslužno 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, spodbuja identifikacijo lastnih kvalitiet (Rogers, 2018). Očitno je, da spoštovanje, tako pripadajoče kot zasluženno, vodita 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 in željo, da bi jih sodelavci in nadrejeni spoštovali, kako se delovno okolje obnaša v teh dveh primerih pa določa odnos in vedenje zaposlenega preko številnih zaposlitvenih situacij.

### **Omejitve spoštovanja**

Pozitivnih učinkov spoštovanja ne moremo pričakovati, če občutek ni dejansko prisoten oziroma je spoštovanje le vedenje, ki ni 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 samim 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 potreba cela vrsta ukrepov in sprememb skupaj s spoštovanjem.

### **MOJ POGLED NA SPOŠTOVANJE**

Če razvoj zaposlenih razumemo kot aktivnosti, ki omogočajo nadaljnjo strokovno in osebno rast posameznika, boljše osebne in organizacijske dosežke ter so usmerjene v prihodnje življenje posameznika, menim, da je spoštovanje zelo uporabno. Vse te aktivnosti, s katerimi bi lahko v organizacijah zagotavljali razvoj zaposlenih, temeljijo na osnovni skrbi za zaposlenega v smislu zadovoljenosti osnovnih (fizioloških in psiholoških) potreb. Ravnanje z zaposlenimi s spoštovanjem zadovoljuje pestro paleto teh potreb. Pomislimo lahko na konkreten primer, kjer nadrejeni pričakuje od zaposlenega, da oblikuje svojo rešitev določenega problema, na ustreznost rešitve poda konstruktivno povratno informacijo in če je rešitev preseгла njegova pričakovanja, zaposlenega tudi pohvali. V omenjenem primeru je nadrejeni s svojim spoštljivim pristopom in odnosom zadovoljil naslednje potrebe zaposlenega: potrebo po pripadnosti, saj se je zaposleni s svojim sodelovanjem počutil kot del organizacije in kot takega ga obravnavajo tudi drugi zaposleni v organizaciji; potrebo po avtonomnosti, saj je imel možnost izraziti svoje lastno mnenje, svoje talente; potrebo po kompetentnosti, saj je od nadrejenega prejel potrditev dobro opravljenega dela s pohvalo; potrebo po varnosti, saj je svoje mnenje podal brez strahu, da bi izpostavljenost lahko ogrozila njegovo delovno mesto;

potrebo po strokovni rasti, saj je s konstruktivno povratno informacijo lahko izboljšal in razvil svoje spretnosti in podobno. Nenazadnje pa je tudi spoštovanje temeljna človekova potreba (Maslow, 1954), zato bi njeno zadovoljevanje moralo biti vključeno v obravnavo vsakega posameznika v organizaciji.

Ravno iz vidika zadovoljenosti potreb zaposlenih menim, da je spoštovanje primerljivo z drugimi metodami razvoja se pa v primerjavi z njimi tudi pomembno razlikuje. Če se navežem na poglavje o načinu vpeljave spoštovanja v organizacije, je razvidno, da je spoštovanje kot »metoda za razvoj zaposlenih« časovno in finančno ekonomična.

Še več, spoštovanje vidim kot varno osnovo, na kateri lahko vsaka druga metoda oziroma vsak drug pristop k razvoju zaposlenih, sprašujem pa se tudi, ali ni morda ravno spoštovanje predpogoj in šele, ko je zadovoljeno, nastopi zaupanje in pripravljenost zaposlenega, da sodeluje in se razvija s pomočjo drugih metod, ki jih predlagajo kadrovske službe, nadrejeni, zunanji sodelavci in tako naprej.

Zaključimo lahko torej, da ima spoštljivo delovno okolje veliko koristi za organizacije, le-te pa pogosto, pri vzpostavljanju takega delovnega okolja, niso uspešne. Delno lahko to pripišemo tudi nepopolnem razumevanju spoštovanja, tako iz strani vodje in zaposlenih kot stroke.

## **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 ter prostor, v katerem lahko svojo vlogo najde psiholog. Smiselno bi bilo 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, bi bilo torej potrebno ugotoviti, kaj je tisto, kar ljudem daje občutek spoštovanja na delovnem mestu, na primer katera vedenja drugih oseb, katere delovni pogoji, 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, a 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.

Konkretno lahko psiholog v organizaciji spodbuja vzpostavitev spoštljivega delovnega okolja že s samim informiranjem zaposlenih in vodilnih o spoštovanju ter pozivi k ozaveščanju lastnega vedenja in posledic, ki jih ima le-to pri drugih osebah. Spodbuja lahko tako razvoj organizacijske kulture kot blagovne znamke

delodajalca v smeri razumevanja spoštovanja kot vrednote, ki se udejanja iz najvišjega položaja navzdol po hierarhiji zaposlenih.

## 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.

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.

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.

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.