



VOELEN UW MEDEWERKERS ZICH GERESPECTEERD?

Kristie Rogers

LEIDERSCHAP

Laat medewerkers merken dat zij worden gewaardeerd, en de onderneming zal floreren.

Wanneer medewerkers wordt gevraagd wat zij het belangrijkste vinden, dan staat het gevoel te worden gerespecteerd door hun leidinggevers bovenaan de lijst. Christine Porath van Georgetown University heeft daar enkele jaren geleden aan de hand van een enquête onderzoek naar gedaan onder bijna 20.000 medewerkers wereldwijd. Voor de respondenten bleek respect het allerbelangrijkste gedragsaspect van een leider te zijn. Tegelijkertijd melden medewerkers elk jaar meer respectloos en onbeleefd gedrag (Porath, 2014).

Hoe valt die ongerijmdheid te verklaren? Medewerkers die niet met respect worden behandeld, zijn zich daar terdege van bewust. Mensen die zich doorgaans gerespecteerd voelen – veelal mensen in managementposities of in rollen met een hogere status – denken er echter niet veel over na. Dit betekent dat leiders zich wellicht gewoon niet bewust zijn van het probleem. Uit mijn eigen onderzoek blijkt echter, dat dat slechts een deel van de verklaring is. Een groter probleem is dat leiders niet goed begrijpen wat respect in de werkomgeving inhoudt. Daardoor zijn wellicht ook goed bedoelde pogingen om een respectvol werkklimaat op te bouwen niet voldoende.

Mijn onderzoek laat zien dat medewerkers twee duidelijk verschillende soorten respect waarderen. Verschuldigd respect (*owed respect*) wordt in gelijke mate gegeven aan alle leden van een taakgroep of organisatie; dit voldoet aan de universele behoefte om ergens

bij te horen. Het wordt gekenmerkt door beleefdheid en een klimaat dat uitstraalt dat elk lid van de groep op zich waardevol is. In een omgeving waarin het schort aan verschuldigd respect zien we doorgaans een overmatige controle en micromanagement à la Taylor, onbeleefdheid en machtsmisbruik, en een gevoel dat medewerkers uitwisselbaar zijn. Verdiend respect (*earned respect*) is erkenning voor individuele medewerkers die gewaardeerde kwaliteiten of gewaardeerd gedrag aan de dag leggen. Het onderscheidt medewerkers die verwachtingen hebben overtroffen en bevestigt, vooral in een omgeving van kenniswerk, dat iedere medewerker unieke sterke kanten en talenten heeft. Verdiend respect komt tegemoet aan de behoefte om te worden gewaardeerd voor goed werk. Pronken met andermans veren en een gebrek aan erkenning voor prestaties van medewerkers zijn signalen dat het in een organisatie ontbreekt aan verdiend respect.

Een van de subtielere uitdagingen bij het opbouwen van een respectvolle omgeving is dat er een goede balans moet worden gevonden tussen de beide vormen van respect. Blake Ashforth van Arizona State University en ik constateerden eerder al dat het tot onvrede kan leiden onder medewerkers indien een dergelijke balans ontbreekt (Rogers & Ashforth, 2014). In een omgeving met veel verschuldigd maar weinig verdiend respect is het denkbaar dat medewerkers niet erg hun best doen om uit te blinken. Zij hebben dan

namelijk de indruk dat iedereen toch dezelfde behandeling krijgt, hoe men ook presteert. In dat geval is de balans misschien goed wanneer het aankomt op teamwerk, maar de motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers kan eronder lijden. Het andere uiterste is een omgeving met weinig verschuldigd maar juist veel verdiend respect; in dat geval kunnen medewerkers in een felle onderlinge concurrentiestrijd verwickeld raken. Dat is misschien dienstbaar aan een omgeving waar medewerkers niet veel reden hebben om met elkaar samen te werken, zoals soms in een verkooporganisatie. Maar het kan medewerkers belemmeren om onderling kennis uit te wisselen over wat er in hun werk goed en niet goed ging. Ook leidt het nogal eens tot niets en niemand ontziend gedrag, waarbij de winst voor de ene medewerker het verlies van de collega is. De leiding die deze nuances begrijpt, kan een omgeving op maat opbouwen. Vaak zal dat een omgeving zijn waarin zowel veel verschuldigd als veel verdiend respect wordt getoond.

Het werk dat mensen doen bepaalt vaak in hoge mate hun identiteit en hoe zij zichzelf zien. Daarom zijn tekenen van respect in een beroepsomgeving belangrijke signalen dat men ertoe doet in de sociale omgeving. Bovendien gaan mensen vaak bij een organisatie werken in de hoop dat ze hun identiteit mettertijd zullen kunnen ontwikkelen door zich zowel beroepsmatig als persoonlijk te ontwikkelen. Respect is belangrijk als feedbackmechanisme en ontwikkelingsimpuls. Uit onderzoek door Herminia Ibarra van de London Business School bleek hoe nieuwe medewerkers nieuw en voor hen vaak onwennig gedrag uitproberen en gaandeweg integreren met hun 'eigen' persoonlijkheid (Ibarra, 1999). In onderzoek dat ik samen met Blake Ashforth en Kevin Corley van Arizona State University heb gedaan, zagen we dat ook. Wij constateerden daarbij dat dergelijke experimenten van medewerkers worden bekrachtigd door respect dat men ontmoet op het werk; dat helpt medewerkers om zich dat nieuwe gedrag eigen te maken en het te gaan beschouwen als iets dat bij hen past, waardoor hun persoonlijke groei wordt bestendigd (Rogers e.a., 2016).

Een respectvolle werkomgeving levert een organisatie grote voordelen op. Medewerkers die zeggen zich gerespecteerd te voelen zijn meer tevreden over hun

baan en dankbaarder – en loyaler – jegens de werkgever. Ze zijn ook weerbaarder, werken beter samen met anderen, presteren beter en zijn creatiever, en zullen ook eerder aanwijzingen van hun leidinggevenden opvolgen. Omgekeerd kan een gebrek aan respect grote schade berokkenen. Zoals het wordt geformuleerd in de bestseller *Crucial Conversations*: 'Respect is als zuurstof. Zolang het er is, denkt niemand erover na. Maar als je het wegneemt, denken mensen aan niets anders meer.' Dat wordt ook bevestigd door onderzoek waaruit bleek dat 80 procent van de medewerkers die onheus worden bejegend veel van hun werktijd aan het piekeren zijn over dat wangedrag, terwijl 48 procent van hen zich opzettelijk minder inspanst (Porath & Pearson, 2013). Een respectloze behandeling verspreidt zich bovendien vaak onder collega's en wordt bot gevierd op klanten.

Ik heb vijftien maanden lang onderzoek gedaan naar een uniek arbeidsprogramma voor vrouwelijke gedetineerden in een staatsgevangenis. Nergens komen de verschillen tussen een respectloze en een respectvolle omgeving zo duidelijk naar voren als in een omgeving waar mensen iedere dag opnieuw afwisselend gedetineerde en werknemer zijn. Hoewel ze in beide rollen dezelfde oranje overalls dragen, gaan de vrouwen in beide rollen volstrekt anders met elkaar om.

HOE TELEVERDE EEN RESPECTVOLLE CULTUUR OPBOUWDE

Televerde is een sterk technologisch ingesteld marketingbedrijf voor de zakelijke markt waar hoofdzakelijk gedetineerden werken. Jim Hooker kreeg het bedrijf kort na de oprichting ervan in 1995 in handen en werd de CEO. Op dat moment ging het om zeven vrouwen die werkten vanuit een caravan op het terrein van een vrouwengevangenis in Arizona. Televerde had toen één computer en geen betalende klanten. Hooker signaleerde een kans om te voorzien in een behoefte in de groeiende tech-markt en tegelijkertijd waardevolle banen te creëren voor gedetineerde vrouwen. Het werk houdt in dat bedrijven worden gebeld namens de klanten van Televerde met als doel afspraken te maken met het verkoopteam van de klant. De gedeti-

neerde medewerkers hebben in de afgelopen jaren een buitengewoon winstgevende exploitatie tot stand gebracht. Het bedrijf is in de afgelopen tien jaar cumulatief met gemiddeld 8,5 procent gegroeid. Er werken nu 650 mensen – onder wie 425 gedetineerden – en het bedrijf heeft in totaal negen call-centra verspreid over de Verenigde Staten, Schotland, Argentinië en Australië. Het meest indrukwekkend is wellicht dat de recidive onder de gedetineerde medewerkers 80 procent lager is dan landelijk. Hooker had de strategisch briljante perceptie om een gat in de markt te signaleren. Het succes van zijn bedrijf is volgens mij echter te danken aan de manier waarop hij bij Televerde de nadruk legde op zowel verschuldigd als verdiend respect.

Verschuldigd respect

Ik heb 92 interviews afgenomen en 185 uur aan operationele activiteiten geobserveerd in drie call-centra van Televerde. De interviews waren met mensen op alle niveaus van de organisatie, maar overwegend met nieuwe medewerkers. De reden daarvoor was de veronderstelling dat de dynamiek rond respect het zwaarst weegt bij kersverse werkervaringen. Wanneer de vrouwen zich melden voor hun eerste werkdag, hebben ze als gevolg van een maanden- of jarenlang verblijf in de gevangenis sterk ingeboet aan identiteit en gevoel van eigenwaarde. In de samenleving worden gedetineerde vrouwen als minderwaardig beschouwd: ze worden doorgaans gezien als gevaarlijke en kwaadaardige vrouwen en slechte moeders. Televerde draagt echter uit dat zij wel worden gewaardeerd, en dat ze de kans verdienen om met succes deel te nemen aan het bedrijfsleven.

Iedere gedetineerde moet werken, maar de beloning en het aanzien van de werkzaamheden lopen uiteen. Televerde betaalt tot aan het federale minimumloon van 7,25 dollar per uur. Dat is aanzienlijk meer dan wordt betaald voor de meeste gevangenisbanen, zoals werk in de keuken, schoonmaak en hovenierswerk. In de introductiebijeenkomsten die ik bijwoonde, werd om te beginnen gekeken naar de geschiedenis en de successen van het bedrijf. Dan ging het onder meer over belangrijke prestaties en erkenning toegeschreven aan het uitstekende werk van de vrouwen in de call-centra. De nieuwkomers werden verwelkomd als

‘Televerdianen’, en ze kregen een duidelijke boodschap mee: ‘Zodra je hier binnen komt, ben je een collega, geen gedetineerde.’

De medewerkers worden zo persoonlijk aangesproken als de gevangenisregels toestaan – ‘mevrouw X’, nooit ‘gedetineerde’ of bij hun nummer. Opleiders en bedrijfsleiders proberen zich te verdiepen in de kijk die de vrouwen hebben op dingen. Ik zag hoe ze ingewikkelde bedrijfsconcepten uitlegden aan de hand van scenario’s waarmee de vrouwen waarschijnlijk al wel eens te maken hadden gehad. Zo werden organogrammen toegelicht met voorbeelden uit bekende restaurants en werd ketenbeheer uitgelegd aan de hand van het voorbeeld van de handel in verdovende middelen.

De managers bij Televerde dragen ook uit dat het bedrijf het belangrijk vindt om te investeren in de nieuwe medewerksters. Zij beschrijven de vele kansen die de vrouwen hebben om zich beroepsmatig te ontwikkelen, zoals deelname aan specialistische cursussen, boekenclubs met betrekking tot het werk en een reeks workshops gedurende een half jaar in het laatste jaar voordat ze vrij komen, het laatste bedoeld om de vrouwen mentaal, emotioneel en professioneel voor te bereiden op hun nieuwe leven. De managers vertellen de medewerksters dat zij na hun ontslag uit de gevangenis wellicht op het kantoor van Televerde kunnen komen werken; ongeveer een kwart van de vrouwen is dat ook gaan doen. Verder kunnen de vrouwen zich aanmelden voor beurzen die Televerde verstrekt voor hoger onderwijs. Als eindproject van een klassikale training van twee weken die ik bijwoonde, presenteerde iedere nieuwe medewerkster een bedrijfsplan voor een denkbeeldig bedrijf rond een eigen idee of passie. Die presentaties werden ook bijgewoond door managers en directeurs van Televerde.

De leiders van het bedrijf hebben ook goed nagedacht over de manier waarop ze de medewerksters naar buiten toe presenteren. Wanneer bestaande of potentiële klanten de call-centra bezoeken, spreken de managers over de professionele instelling, passie en competentie van het personeel. Een van de medewerksters herinnert zich hoe zij samen met Jim Hooker een groep klanten ontmoette. ‘Hij zat daar alleen maar, als een trotse vader ... Hij onderbrak ons niet. Hij corrigeerde ons niet. Het was heel respectvol, en

hij vertrouwde er helemaal op dat wij een verstandig gesprek voerden met de klanten.’

De cultuur bij het bedrijf is doordrenkt van verschuldigd respect. Andere gedetineerde werknemers laten merken dat zij alle nieuwkomers steunen en klaar voor hen staan – bijvoorbeeld door hen aan te bieden na werktijd te helpen bij het bestuderen van het opleidingsmateriaal, of door hen te vertellen dat ook zij een hele kluif hadden aan het opleidingstraject. In een van de call-centra organiseerden de ervaren medewerkers een informele ontmoetingsmiddag met de nieuwkomers. De vrouwen uit beide groepen maakten kennis met elkaar en hoorden elkaars verhalen aan, deelden tips over het werk in het call-centrum, en bespraken hoe hun loopbaanambities zich ontwikkelden.

Dit verschuldigde respect wordt versterkt door de objecten op de werkplek die medewerkers eraan doen herinneren hoe waardevol ze zijn – bijvoorbeeld een poster met een persoonlijke handtekening van een beroemde topmanager die de medewerkers dankt voor hun uitstekende werk. De werkruimte is erop ingericht om statusverschillen zo min mogelijk te laten uitkomen. Nieuwkomers, ervaren medewerkers en managers zitten allemaal in precies dezelfde *cubicles*, vlakbij anderen die aan hetzelfde project werken. Iedereen is ervan doordrongen dat vragen van nieuwkomers niet storend (dienen te) worden gevonden.

Deze aanpak zorgt al met al voor een authentieke, consistente en doorlopend versterkte basis van respect voor alle personeelsleden. Een van de medewerkers omschreef het als volgt: ‘Bij Televerde word je behandeld als een volwassene. Je wordt beschouwd als een mens, iemand van waarde, iemand met waarde.’ Gaandeweg werd mij duidelijk dat de aanhoudende ervaring van verschuldigd respect niet alleen het welzijn van de medewerker bevordert, maar ook het hoge prestatieniveau van het bedrijf.

Verdiend respect

Om een hoge mate van verdiend respect te kunnen bieden aan de gedetineerde medewerkers moeten de managers hun creativiteit aanspreken. Salarisverhoging, bonus en promotie staat de gevangenis namelijk niet toe. In plaats daarvan moeten de werkneemsters van meet af aan bij de werving bepaalde mijlpalen ha-

len, zoals een typetest en met succes een telefonisch interview afnemen. Dat soort mijlpalen zijn er gedurende het gehele opleidingstraject. In de sessies die ik bijwoonde, bestonden ze uit examens, de presentatie van een bedrijfsplan en verkoopgesprekken met mentoren. Iedere kleine overwinning bood medewerkers en managers de gelegenheid om de verrichtingen van de nieuwkomers formeel te erkennen.

Nieuwkomers nemen ook deel aan frequente feedback-sessies van één op één met iemand uit het bedrijf of een andere gedetineerde als opleider. Opleiders op beide niveaus benadrukten tegenover mij hoe belangrijk het was om eerlijk te zijn in dergelijke bijeenkomsten. Je moest nooit een compliment geven als de leerling het niet verdiende. Ook na afloop van een opleiding blijft men voortdurend feedback geven in een proces voor kwaliteitscontrole waarin prestaties worden erkend en feedback wordt gegeven met het oog op iemands verdere ontwikkeling. Managers geven ook positieve feedback van klanten en prospects door, waardoor het respect voor de medewerkers eveneens van buiten de gevangenis muren wordt bevestigd.

Televerde geeft tevens intern bekendheid aan prestaties van medewerkers. Wanneer een medewerkster een ‘lead’ (nieuwe potentiële klant) binnenhaalt, laat ze een bel afgaan – wat voor de collega’s en managers aanleiding is om te gaan klappen. (Mij werd verteld dat een medewerkster die voor het eerst de bel laat rinkelen een staande ovatie krijgt.) Managers en opleiders reiken certificaten uit voor uitstekende prestaties – bijvoorbeeld wanneer een medewerkster een bepaalde drempelwaarde aan gegenereerde omzet bereikt. De vrouwen etaleren die certificaten trots op hun eigen werkplek.

De managers laten individuele prestaties ook zien aan andere medewerkers. Soms worden de prestatiedoelen en de mate waarin iedere medewerkster die nadert op een whiteboard opgeschreven, zodat het hele team dat kan zien. Deze transparantie biedt de medewerkers de gelegenheid om uitingen van verdiend respect, hetzij jegens henzelf of jegens collega’s, voor specifieke prestaties met elkaar te delen. Ook worden de medewerkers zo gestimuleerd om hun eigen prestaties af te meten aan een objectieve norm in plaats van ze te vergelijken met die van andere werk-

sters; dat laatste zou in deze omgeving waarschijnlijk leiden tot onderlinge concurrentie, dit ten koste van de samenhang en beleefdheid in de groep.

Voor de medewerkers zijn deze aanhoudende uitingen van verdiend respect cruciaal voor hun prestatievermogen. 'Dat respect ... geeft ons zelfvertrouwen,' zei een van hen tegen mij. 'En hoe groter je innerlijke zelfvertrouwen, des te zelfverzekerder je overkomt aan de telefoon ... Dan heb je natuurlijk meer succes en daardoor weer meer zelfvertrouwen. Zo versterkt het een het ander en krijg je een soort positief sneeuwbal-effect.'

Ontwikkeling van identiteit

Een van de belangrijkste inzichten die mijn onderzoek bij Televerde opleverde, is hoe belangrijk respect is voor het zelfbeeld van de medewerkers. De medewerkers die ik observeerde, gingen zichzelf gaandeweg steeds minder als gedetineerde en steeds meer als professional zien. Op hun eerste werkdag kregen ze van een bedrijfsleider te horen dat ze ongeacht hun keuzen uit het verleden de kans hadden om betere keuzen te maken. De boodschap 'het oranje dat je draagt is niet wie je bent' daagt nieuwkomers bij Televerde uit om afstand te nemen van hun verleden en het leven in de gevangenis. De basis van verschuldigd respect maakt daarbij duidelijk dat ze worden beschouwd als mensen met een intrinsieke waarde. Dat zorgt voor een veilige omgeving waarin de vrouwen kunnen experimenteren met hun identiteit.

De vrouwen vertelden me hoe kleinerend de ervaring van detentie voor hen was. 'Je krijgt de boodschap dat je niets meer bent; je gaat je voelen als een nummer', zei een van hen. Hoe anders is hun ervaring bij Televerde. Televerde vraagt de vrouwen niet om hun vroegere leven achter zich te laten en zich te conformeren aan een of ander prototype van 'de' succesvolle medewerker. De vrouwen worden juist aangemoedigd om voor zichzelf te bepalen wat bij uitstek hun eigen persoonlijke eigenschappen en sterke punten zijn, en die te ontwikkelen. In een van de eerste opleidings sessies die ik bijwoonde, benoemden de medewerkers hun eigen dominante persoonlijke kenmerken en onderzochten wat die konden betekenen voor hun werk. De opleider legde uit hoe ieder kenmerk hen kon helpen succesvol te zijn. Door die prille uitingen van

verdiend respect voor uiteenlopende eigenschappen werden de vrouwen geholpen zich een beeld te vormen van wat zij konden worden: bij Televerde en meer in het algemeen als professionals.

Televerde nodigt ervaren medewerkers uit om een opleidingsgroep toe te spreken. Ik zag dat medewerkers van het kantoor van het bedrijf langskwamen om over hun leven te vertellen. Zij vertelden de cursisten dat zij ooit op precies dezelfde plek waren begonnen. Ik zag hoe de vrouwen zich anders gingen opstellen doordat ze die concrete voorbeelden van succes en ontwikkeling hoorden: ze keken minder naar wie ze waren geweest en gingen meer nadenken over wie ze konden worden. In deze omgeving voelen nieuwkomers zich veilig om gedrag uit te proberen dat in de gevangenis zelf taboe kan zijn. Positieve aanmoediging van managers, andere medewerkers en klanten geeft hun het zelfvertrouwen om zich te ontwikkelen en te veranderen. Een medewerker zei hierover het volgende: 'Ik heb dit van heel veel vrouwen gehoord, en ik voel het zelf ook: als je hier iedere dag naar je werk komt, zit je niet in de gevangenis. Je draagt dat oranje niet ... Ik ben een opgeleide, intelligente professional die iedere dag intelligente en opgeleide gesprekken heeft met directieleden, hoofden van ICT en directeuren van bedrijven in de Fortune 500 en Fortune 1000. Dat is wie ik ben.'

Televerde mag dan een wat ongebruikelijk bedrijf zijn, de behoefte aan respect onder de medewerkers is universeel. De menselijke drang om zich te verbeteren is minstens zo sterk als onze elementaire fysieke behoeften. Voor de meeste mensen is dit een heel belangrijk criterium bij de keuze van een werkgever en een baan. In de totale beroepsbevolking zijn er niet veel die de stap zetten van gedetineerde naar professional. Maar voor iedere werknemer zijn er wel subtielere manieren om zich te ontwikkelen. Die ontwikkeling is belangrijk voor zowel de tevredenheid met een baan als het prestatieniveau dat erin wordt bereikt. Medewerkers zullen zich eerder verbonden voelen met een werkgever die het hen mogelijk maakt zich te ontplooiën en vooruit te komen.

Daar komt nog iets bij. In traditionele organisaties krijgen medewerkers vaak te maken met situaties die hen gevoelens geven die niet zo heel erg verschillen

van de onzekerheid die een gedetineerde voelt over haar waarde en haar groeiende behoefte aan respect. Neem iemand in een beroep met een laag aanzien. Of neem een onderneming waar een wisseling van de wacht aan de top de vraag oproept of de medewerkers nog wel zullen worden gewaardeerd. De behoefte aan zowel verschuldigd als verdiend respect – en de bevestiging die daarvan uitgaat – zijn doorslaggevende bepalende factoren voor de houding en het gedrag van werknemers in uiteenlopende werksituaties.

NAAR EEN RESPECTVOLLE ORGANISATIE

Om een respectvolle organisatie te ontwikkelen heeft, behalve in een omgeving met een uitgesproken vergiftigd werkklimaat, niet het hele HR-beleid op de schop. Evenmin zijn er andere formele veranderingen voor nodig. Nodig is aanhoudende aandacht voor de subtiele maar belangrijke manieren waarop verschuldigd en verdiend respect kan worden getoond. Hieronder volgen zeven bescheiden manieren waarop leiders en managers grote indruk kunnen maken bij medewerkers.

1. Leg een basis aan verschuldigd respect

Iedere medewerker moet het gevoel hebben dat zijn of haar waardigheid wordt erkend en gerespecteerd. Dit is vooral belangrijk voor werknemers op lagere niveaus. Jane Dutton (universiteit van Michigan), Gelaye Debebe (George Washington University) en Amy Wrzesniewski (Yale) deden onderzoek naar gevoelens van waardering versus schoffering onder schoonmakers in ziekenhuizen: veel schoonmakers beschreven ogenschijnlijk subtiele signalen waardoor bij hen het gevoel dat ze werden gewaardeerd werd versterkt of juist verzwakt (Dutton e.a., 2012). Sommige schoonmakers werden nooit gegroet door andere personeelsleden. Daardoor voelden zij zich onzichtbaar of hadden ze het gevoel de activiteiten in het ziekenhuis van buitenaf te bekijken. Anderen vertelden hoeveel energie en eigenwaarde het hun gaf wanneer een arts hen gewoon goedendag zei, of de deur voor hen openhield. Zelfs bij zeer prominente ondernemingen staan aspecten van verschuldigd respect hoog op de agenda. Een verkoper bij Apple heeft eens in een blog beschreven wat zijn eerste indruk was

van de CEO van Apple: 'Voor Tim Cook bestaat er niet zo iets als een domme vraag. Toen hij mij antwoord gaf op mijn vraag, praatte hij met mij alsof ik de belangrijkste persoon was die er in heel Apple rondliep. Wat heet, hij praatte met mij alsof hij Steve Jobs voor zich had staan. De manier waarop hij keek, de toon van zijn stem, de lange pauze ... op die dag kreeg ik het gevoel dat ik meer was dan slechts een vervangbaar radertje. Ik was een van de tienduizenden integrale onderdelen die samen Apple vormen.' Sta hier eens even bij stil: in hoeverre maakt uw eigen beroepsstatus u blind voor een gebrek aan respect in de organisatie? Besef dat simpelweg erkenning of een compliment van een leider een medewerker vaak al het gevoel kan geven dat hij of zij wordt gewaardeerd.

2. Bepaal hoe in de eigen werkomgeving respect kan worden uitgedragen

Zowel leidinggevendenden als collega's kunnen helpen een omgeving te scheppen waarin mensen signalen van respect afgeven, zodat een gevoel van sociale waarde dagelijks wordt voor elkaar. In onderzoek zijn specifieke vormen van gedrag benoemd die verschuldigd respect uitstralen, zoals actief luisteren en waardering tonen voor uiteenlopende achtergronden en ideeën (Ramarajan e.a., 2008). Enkele voorbeelden van gedrag waarmee in het bijzonder leidinggevendenden respect kunnen tonen: belangrijke taken delegeren, open staan voor suggesties, medewerkers de ruimte geven om creatieve ideeën verder uit te werken, belangstelling tonen in het privéleven van medewerkers, en medewerkers openlijk steunen in kritieke situaties (Quaquebeke & Eckloff, 2010).

Kijk goed naar de normen die gelden voor de wijze waarop respect dient te worden getoond; die kunnen per afdeling verschillen. Misschien gaven mensen in uw vorige werkomgeving uiting aan hun respect door 's ochtends bij binnenkomst vrolijke opmerkingen te maken tegen collega's, maar vinden de huidige collega's dat een botte onderbreking van de kritieke start van de werkdag. Misschien gold het geven van zowel positieve als kritische feedback bij het repeteren van een presentatie voor de klant in een vorige omgeving als een teken van verdiend respect, maar nemen de huidige collega's er aanstoot aan.

3. Besef dat respect een 'rimpel'-effect heeft

Gedrag van de leiding wordt vaak door de hele organisatie heen gekopieerd, en net zoals onheus gedrag zich kan verspreiden, kan respect dat ook (Porath, 2018). Het gedrag van de leiding tegenover de organisatie beïnvloedt waarschijnlijk ook hoe medewerkers omgaan met klanten, zakelijke partners van de onderneming en mensen uit de lokale gemeenschap. Het is geen toeval dat Costco in de afgelopen jaren zowel door Forbes werd uitgeroepen tot de beste werkgever van de Verenigde Staten als in een enquête voor de Amerikaanse klanttevredenheidsindex (American Customer Satisfaction Index) op een gedeelde eerste plaats eindigde. Aan het andere uiterste zien we dat ondernemingen met de slechtste klantenservice vaak ook hoog scoren op de lijst van slechtste werkgevers.

4. Stem af hoeveel verdiend respect er wordt uitgedragen

Afgezien van de basis aan verschuldigd respect kan de leiding ook bepalen en afstemmen welke combinatie van de beide soorten van respect het meest stimulerend is voor de medewerkers. Waarschijnlijk komt men sowieso tot de conclusie dat de organisatie zowel meer verschuldigd als meer verdiend respect nodig heeft. Maar wellicht zijn er overwegingen om de ene of andere vorm van respect extra te benadrukken. Misschien vraagt het doel van de organisatie om veel samenwerking en samenhang, en vereist dat een grotere nadruk op verschuldigd respect. Ligt de nadruk in de cultuur echter meer op individuele prestaties, dan zal de aandacht misschien eerder uitgaan naar verdiend respect. Daarbij zal dan moeten worden voorzien in transparante prestatiecriteria; het is in dat geval belangrijk dat medewerkers zich laten leiden door objectieve prestatiedoelen, en niet door subjectieve vergelijkingen met collega's. Hoe kan verdiend respect er zoal uitzien? Volgens een internationale enquête van McKinsey onder ruim duizend directieleden, managers en medewerkers hebben complimenten van de directe leidinggevende, aandacht van de hogere leiding en kansen om een project te leiden meer invloed op de motivatie dan een financiële prikkel (Dewhurst e.a., 2009).

5. Beschouw respect als iets oneindigs

Bij de vraag wanneer er respect dient te worden getoond gaat het niet om een begrensde hoeveelheid respect die moet worden verdeeld, zoals bijvoorbeeld bij het verdelen en toewijzen van tijd, salarisverhoging of aandacht. Daar wijzen Steven Blader en Siyu Yu van New York University op (Blader & Yu, 2017). Respect is niet iets wat slechts in een afgemeten hoeveelheid beschikbaar is; respect kan worden getoond aan de ene medewerker zonder een ander daarmee te kort te doen. Dit geldt zowel voor verschuldigd als voor verdiend respect: alle leden van een organisatie hebben recht op het eerste, en alle medewerkers die de gestelde prestatiecriteria halen of overtreffen verdienen het tweede. Enkel de plaats in het organogram is geen reden om iemand meer of minder respect te geven. Verschuldigd respect moet er net zo goed zijn voor de conciërge als voor de directeur; verdiend respect moet zijn gebaseerd op het behalen of overtreffen van de normen voor iemands specifieke rol.

6. Beschouw respect als tijdbesparing in plaats van tijdverspilling

Respect tonen hoeft niet ten koste te gaan van cruciale werkzaamheden. Christine Porath noemt 'tijdgebrek' een 'onheus excuus'; respect is grotendeels hoe je iets doet wat je toch al doet. Jane Dutton (2003) is het daarmee eens. Het liefst wordt verschuldigd respect geïntegreerd in de gewone doorlopende interacties. Het kan gaan om heel simpele dingen: op een waarderende manier communiceren en luisteren, benaderbaar zijn voor anderen, andermans waarde voor de onderneming bevestigen. Is men desondanks toch bevreesd dat het teveel tijd zal kosten? Met de kleine beetjes inspanning die worden toegevoegd aan de werkdag om respect te tonen kan ook heel veel tijd worden bespaard. Porath toonde aan dat respectloos gedrag veel hogere kosten met zich meebrengt dan respectvol gedrag: volgens haar zijn leiders en directeuren in de Fortune 1000 jaarlijks zeven volle werkweken kwijt aan de gevolgen van respectloos gedrag. De tijd en moeite die het kost om prestaties te erkennen, anderen te groeten of een deur voor iemand open te houden, vallen daarmee vergeleken in het niet.

7. Besef wanneer pogingen om respect uit te dragen averechts kunnen uitpakken

Als er niet consequent, of slechts lukraak, wordt geprobeerd respect te tonen, kan dat meer kwaad dan goed doen. Vage uitlatingen van HR of van hogere managers zullen door medewerkers worden opgevat als manipulatief of onoprecht als die niet iedere dag opnieuw ook tot uitdrukking komen in het gedrag van managers en collega's. De verdenking van onoprechtheid laden mensen ook op zich wanneer ze zich in sommige situaties bijzonder respectvol gedragen, maar in andere gevallen weer niet – bijvoorbeeld indien een leidinggevende enkel complimenten uitdeelt in het bijzijn (of juist de afwezigheid) van hogere managers. Tot slot is het ook belangrijk om te waken voor verdiend respect dat niet werkelijk is verdiend; dat komt niet aan. Een van de medewerkers bij Televerde zei daar dit over: 'Je wilt niet voortdurend complimenten krijgen voor niets ... de baan moet waardevol zijn.' Voor medewerkers is eerlijkheid een van de waardevolste uitingen van respect. Een onoprecht compliment, hoe goed bedoeld ook, pakt waarschijnlijk averechts uit.

In haar eerste maand bij Televerde zei een medewerster die ik er sprak dat zij nog nooit een voltijdbaan had gehad, geen idee had hoe ze een CEO moest aanspreken, en betwijfelde of de baan wel op authentieke wijze van 'haarzelf' kon zijn. Negen maanden later vertelde ze me hoe collega's haar hadden geholpen, wat ze in verscheidene projecten had bereikt, en dat ze betekenisvolle complimenten had gekregen van haar manager. 'Sinds ik [negen maanden geleden] die opmerking maakte,' zei ze, 'heb ik iets geleerd, weet je ... Je bent wat je er zelf van maakt, dus [die baan] ben ik als ik dat wil.' Een manager heeft tot taak om de juiste mensen te vinden voor de taken die moeten worden gedaan, en om de dagelijkse werkzaamheden te coördineren. Uit mijn onderzoek blijkt echter dat het daar niet bij blijft: managers moeten ook een respectvolle omgeving scheppen waarin alle medewerkers – en daarmee de onderneming als geheel – de best denkbare versies van zichzelf kunnen worden.

Over de auteur

K. Rogers is docent management aan Marquette University in Milwaukee (Wisconsin, VS).

Literatuur

- Blader, S.L. & S. Yu (2017). Are Status and Respect Different or Two Sides of the Same Coin? *Academy of Management Annals*, 11/2, 21 maart.
- Dewhurst, M., M. Guthridge & E. Mohr (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, november.
- Dutton, J.E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. Jossey-Bass.
- Dutton, J., G. Debebe & A. Wrzesniewski (2012). Being Valued And Devalued At Work: A Social Valuing Perspective. *Qualitative Organizational Research: Best Papers from the Davis Conference on Qualitative Research*, Vol. 3, Information Age Publishing.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 1 december.
- Porath, C. & C. Pearson (2013). The Price of Incivility. *Harvard Business Review*, 91/1-2, januari-februari.
- Porath, C. (2014). Half of Employees Don't Feel Respected by Their Bosses. *Harvard Business Review*, 19 november.
- Porath, C. (2018). Make Civility the Norm on Your Team. *Harvard Business Review*, 2 januari.
- Quaquebeke, N. van & T. Eckloff (2010). Defining Respectful Leadership: What It Is, How It Can Be Measured, and Another Glimpse at What It Is Related to. *Journal of Business Ethics*, 91/3, februari, pp. 343-358.
- Ramarajan, L., S.G. Barsade & O.R. Burack (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *The Journal of Positive Psychology*, 1 januari.
- Rogers, K. & B.E. Ashforth (2014). Respect in Organizations: Feeling Valued as 'We' and 'Me'. *Journal of Management*, 31 oktober.
- Rogers, K., K.G. Corley & B.E. Ashforth (2016). Seeing More than Orange: Organizational Respect and Positive Identity Transformation in a Prison Context. *Administrative Science Quarterly*, 16 november.
- Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Do Your Employees Feel Respected?', by Kristie Rogers, in the July-August 2018 issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 7-8, pp. 62-71. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.