

WYRAZY UZNANIA DLA PIĘCIU JĘZYKÓW DOCENIANIA W MIEJSCU PRACY

Trafiłem na książkę dr. White'a, kiedy przeszukiwałem zasoby księgarni. Tytuł zaintrygował mnie, ponieważ słyszałem już wcześniej o *Pięciu językach miłości*. Szybko przekartkowałem książkę, a przeczytałem ją podczas podróży do Europy. Idea autentycznego doceniania trafia według mnie w samo sedno. Zbyt dużo czasu poświęcamy na skupianie się jedynie na nagrodach i uznaniu. Zaproponowałem grupie osób z mojej organizacji przeczytanie tej książki i zdecydowaliśmy się poprosić dr. White'a o prezentację dla nas. Wykonał fantastyczną robotę, a my korzystamy z jego pomysłów w całej naszej organizacji.

Andy Erlandson
dyrektor generalny, Microsoft

To nie jest tylko „dobra książka”, to jest świetne narzędzie – dobrze przemyślany, dobrze przygotowany i rozważnie stosowany sposób na wzmocnienie pracowników, zwiększenie jedności i produktywności oraz zmniejszenie rotacji kadr. Kiedy skończyłem ją czytać, chciałem zorganizować rekolekcje dla personelu i włożyć to narzędzie w ręce naszego wydziału kadr. Gorąco polecam.

Chip Ingram
autor „Holy Ambition”, prezes i kaznodzieja Living on the Edge

Cieszę się, że dr Gary Chapman i dr Paul White napisali tę aktualną książkę. Nie znam godniejszego i bardziej efektywnego personelu niż ten, który działa z pozycji wartości, integracji i zaufania, a także przoduje w używaniu języka doceniania. Ta książka pomoże wam przemienić miejsce pracy przy pomocy Bożych wartości i prostego podejścia: „Najpierw ludzie!”.

Tan Sri Francis Yeoh, CBE
*dyrektor zarządzający, YTL Grupa Firm Primus Inter Pares,
laureat nagrody Biznes dla Pokoju 2010, Oslo*

Spostrzeżenia w tej książce są bezcenne, niezależnie od tego, czy jesteś pracodawcą, pracownikiem czy wolontariuszem. Zasady, które opisują autorzy, kształtują zdrowe, przyjemne, motywujące otoczenie. Teraz mówię moim przyjaciołom: „Weźcie tę książkę!”.

Norm Wakefield

emerytowany profesor seminarium w Phoenix

Nie miałam o tym pojęcia! Jest pięć różnych języków doceniania, a my wszyscy nie mówimy tym samym językiem? Kiedy przeczytałam książkę i pomyślałam o tym, nabrało to dla mnie głębokiego sensu. Umiejętności zarządzania motywacyjnego są kluczowe dla długoterminowego sukcesu mojego zespołu. Po przeczytaniu *Pięciu języków doceniania w miejscu pracy* jestem lepiej wyposażona w umiejętność inspirowania najwyższej wydajności u mojego personelu poprzez stosowanie bardzo przemyślanej, prostej i spersonalizowanej metodologii okazywania mojego autentycznego doceniania pracy dobrej jakości.

Jane Corwin

starszy zastępca dyrektora, Princeton University – Biuro Planowania Premii

Aby wzmocnić organizację, należy wzmocnić jej ludzi. Aby wzmocnić ludzi, liderzy muszą okazywać docenianie w sposób maksymalizujący wpływ na każdą osobę. W *Pięciu językach doceniania w miejscu pracy* doktorzy Chapman i White uczą nas pomysłów mających potencjał zmiany środowiska pracy oraz kultury organizacji na całym świecie. Lektura obowiązkowa dla każdego menedżera relacji.

George W. Hester

prezes/szef biura wykonawczego, Navitas sp. z o.o.

Każdy kurs menedżerski podkreśla znaczenie doceniania, ale docenianie kogoś w taki sposób, że on tego nie słyszy, jest odbierane raczej jako brak doceniania. Tak jak *Pięć języków miłości* umożliwia parom odczuwanie bycia kochanym w sposób dla nich zrozumiały, tak *Pięć języków doceniania* zapewnia, że pracownicy będą czuli się docenieni. Ta książka to ważny wkład w uczynienie miejsca pracy przyjemniejszym środowiskiem, gdzie ludzie czują się doceniani – co jest warunkiem wstępnym wyższej wydajności.

Stephan Joubert

międzynarodowy konsultant kierownictwa i autor ponad czterdziestu książek

Gary D. **CHAPMAN** i Paul E. **WHITE**



5 JĘZYKÓW DOCENIANIA W MIEJSCU PRACY

Wzmacnianie organizacji przez inspirowanie ludzi



Tytuł oryginału:
The 5 Languages of Appreciation in the Workplace

Przekład:
Ryszard Zajączkowski

Korekta i redakcja:
Joanna Zalewska

Projekt okładki i skład:
RED Paweł Brankiewicz

Copyright for the Polish edition © 2015
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego
przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się do

Oficyny Wydawniczej LOGOS

01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386
tel./fax (22) 772 95 27, tel. (22) 793 09 04
tel. kom. 609 680 132

e-mail: logos@logos.warszawa.pl
www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-83-63488-48-2

*Dedykujemy tę książkę
naszym rodzicom
Samowi i Grace Chapman
oraz Rogerowi i Eleonor White,
którzy odznaczyli się ciężką pracą
i wytrwałością przez całe swoje życie
– nie zawsze spotykając się
z odpowiednim docenieniem*

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
Wprowadzenie do wydania z 2014 roku	13
Wstęp	17
Rozdział 1. Na czym najbardziej zależy pracownikom	23
Rozdział 2. Dla liderów biznesu: Dlaczego docenianie jest dobrą inwestycją	33
Rozdział 3. Język doceniania nr 1: Afirmujące słowa	49
Rozdział 4. Język doceniania nr 2: Wartościowo spędzony czas	63
Rozdział 5. Język doceniania nr 3: Akty służby	79
Rozdział 6. Język doceniania nr 4: Namacalne prezenty	93
Rozdział 7. Język doceniania nr 5: Dotyk	105
Rozdział 8. Potencjalnie martwy punkt: Twój najmniej ceniony język	119
Rozdział 9. Różnica pomiędzy uznaniem a docenieniem	131
Rozdział 10. Jak docenianie sprawdza się w różnych miejscach pracy	141
Rozdział 11. Wolontariusze również potrzebują doceniania	155
Rozdział 12. Czy język doceniania określonej osoby może ulec zmianie?	165
Rozdział 13. Motywowanie przez docenianie: Pokonać własne wyzwania	183
Rozdział 14. Co się stanie, jeśli nie będziesz doceniał członków swojego zespołu	201
Rozdział 15. Odkryj swój podstawowy język doceniania: Kwestionariusz MPD	213
Teraz kolej na ciebie	225
Przypisy	235
Noty o autorach	237

Wprowadzenie

Kiedy napisałem książkę *Pięć języków miłości: sekret miłości, która trwa*, nie miałem pojęcia, że sprzeda się w siedmiu milionach egzemplarzy w języku angielskim i zostanie przetłumaczona na czterdzieści języków na całym świecie. Wiedziałem jednak, że koncepcja pięciu języków miłości posiada potencjał ogromnego wzbogacenia relacji małżeńskich. Na początku mojej kariery w poradnictwie nauczyłem się, że to, co sprawia, że jedna osoba czuje się kochana, niekoniecznie sprawi, że inna osoba poczuje się tak samo. Odkryłem, że wiele par szczerze wyrażało miłość, ale nie nawiązywało relacji emocjonalnych, ponieważ nie potrafiło mówić do siebie nawzajem podstawowym językiem miłości.

Gdy prowadzę seminaria dla małżeństw w całym kraju, każdego tygodnia jakieś pary mówią mi: „Myśleliśmy o rozwodzie. Ale kiedy ktoś dał nam egzemplarz pańskiej książki, to ona dosłownie uratowała nasze małżeństwo”. Emocjonalna

potrzeba miłości jest fundamentalna dla małżeńskiego szczęścia. Gdy nie jest zaspokajana, relacja małżeńska staje się zimna. Z drugiej strony, kiedy pary się kochają, relacja małżeńska jest pozytywna i wpływa na pozostałe aspekty życia.

W ciągu ostatnich piętnastu lat liczne osoby dzieliły się ze mną tym, w jaki sposób stosowały pięć języków miłości w swoich miejscach pracy. Pewien kierownik powiedział: „Nie nazywamy ich językami miłości. Nazywamy je językami doceniania. Ale jest to ta sama koncepcja i rzeczywiście jest skuteczna. Dzięki jej zastosowaniu znacznie polepszyła się atmosfera pracy w naszym biurze. Nasi pracownicy są szczęśliwsi i bardziej wydajni”.

Wielu ludzi zachęcało mnie do napisania książki o językach doceniania, ich wpływie na satysfakcję pracownika oraz wzrost produktywności. Ponieważ moje doświadczenie dotyczyło jak dotąd sfery małżeństwa i doradztwa rodzinnego, poszukiwałem współautora, który miałby zarówno kwalifikacje akademickie, jak i doświadczenie w sprawach biznesu. Kiedy poznałem dr. Paula White’a, zrozumiałem, że znalazłem taką osobę. Przez ostatnich kilkanaście lat dr White specjalizował się w pomaganiu rodzinnym biznesom w efektywnym przekazywaniu firmy następnemu pokoleniu. W tej roli ściśle współpracował z liderami różnych organizacji.

Przez ostatnich pięć lat pracowałem wspólnie z dr. White’em nad projektem Motywowanie przez Docenianie. Zaczęliśmy od stworzenia Inwentarza MPD [skrót od Motywowanie przez Docenianie, w wersji ang. MBA – Motivating by Appreciation – przyp. tłum.], który pomaga indywidualnym pracownikom odkryć swój podstawowy język doceniania, język drugorzędny oraz język o najmniejszym dla nich znaczeniu. Korzystając

z tego inwentarza, dr White przeprowadził pilotażowe projekty w różnych środowiskach biznesowych. Informacja zwrotna była wyjątkowo zachęcająca. Odkryliśmy, że rzeczywiście to, co sprawia, że jeden pracownik czuje się doceniony, nie sprawia, że tak poczuje się inny pracownik. Jednak kiedy kierownik lub współpracownik nauczy się mówić podstawowym językiem doceniania danej osoby, wyniki są naprawdę znaczące. Jest naszym pragnieniem, aby Inwentarza MPD używano, by pomóc tysiącom liderów biznesu stworzyć bardziej pozytywną atmosferę pracy i zwiększyć produktywność pracowników poprzez nauczenie się używania ich podstawowego języka doceniania.

Szczerze wierzymy, że to, co właśnie zamierzasz przeczytać, umożliwi ci stworzenie zespołowego klimatu, gdzie osoby, z którymi pracujesz, będą się czuły głęboko doceniane oraz odpowiedzą na to docenianie odnowioną lojalnością i wzmocnionym zaangażowaniem w sukces firmy.

DR GARY D. CHAPMAN

Wprowadzenie do wydania z 2014 roku

Od czasu pierwszego wydania *Pięciu języków doceniania w miejscu pracy* w roku 2011 zainteresowanie prawdziwym docenianiem coraz bardziej wzrasta. Organizacje zaczynają zdawać sobie sprawę z finansowych, relacyjnych i praktycznych korzyści z doceniania wkładu swoich pracowników w znaczący dla nich sposób.

Pomyśleliśmy, że pomocne będzie podanie aktualizacji na temat życia w miejscu pracy, najnowszych badań dotyczących uznania i doceniania oraz wpływu *Doceniania w Pracy* na miejsca pracy na całym świecie.

ŻYCIE W MIEJSCU PRACY

Okoliczności się zmieniają, ale problemy pozostają. Za nami jest już kryzys finansowy z lat 2008–2010, lecz presja na pracowników

pozostaje. Budżet nadal jest napięty, a personel czuje się przytłoczony. Ustawa o dostępnej opiece zdrowotnej [Affordable Care Act] przyczyniła się do ogromnego zwiększenia nakładu pracy w każdej organizacji związanej z lecnictwem, jak również wśród kierowników działów kadr w każdym biznesie i organizacji.

*Mnożą się programy uznaniowe dla pracowników, lecz spada satysfakcja z pracy i zaangażowanie w nią. Poziom cynizmu i negacji wydaje się wzrastać w reakcji na dostrzegany przez pracowników brak autentyczności wielu uznaniowych działań pracodawców. Mam jednak nadzieję, że być może wkraczamy w nową epokę w zarządzaniu zasobami ludzkimi: odchodzimy od skupiania się na tradycyjnym uznaniu pracodawcy – które często jest odbierane przez pracowników jako „odchodzenie od gestów” – ku próbie komunikowania *autentycznego* doceniania.*

NOWE WAŻNE BADANIA

W ostatnich latach przeprowadzono zadziwiająco liczbę badań w zakresie uznania pracowników, satysfakcji z pracy i zarządzania talentami – nawet zbyt wiele, żeby je przetworzyć. Dlatego też podsumowałem niektóre z najbardziej znaczących odkryć w ciągu ostatnich kilku lat. Jak pokazują te badania, przed nami jeszcze długa droga do poprawy środowiska w miejscach pracy.

1. Tylko 14% organizacji wyposaża menedżerów w konieczne narzędzia do przyznawania nagród i wyrażania uznania (Aberdeen Group, *The Power of Employee Recognition*, 2013).

2. Ponad 80% pracowników twierdzi, że są bardziej zmotywowani, gdy szef okazuje, że docenia ich pracę, a ponad połowa badanych uważa, że pozostaliby dłużej w firmie, gdyby czuli się bardziej doceniani przez szefa (*BusinessNewsDaily*, 2013).
3. Podczas gdy 51% menedżerów uważa, że właściwie przyznaje nagrody dla swojego personelu za dobrze wykonaną pracę, tylko 17% pracowników w tej samej grupie uważa, że ich szefowie nagradzają ich za dobrze wykonaną pracę (SHRM/Globoforce Employee Recognition Survey, 2012).
4. W ankiecie przeprowadzonej przez *Chicago Tribune* wśród 35 tysięcy pracowników najczęściej podawaną odpowiedzią na pytanie, dlaczego lubią swoją pracę, była: „Czuje się naprawdę doceniany przez tę firmę” (listopad 2013).

WPŁYW „DOCENIANIA W PRACY”

Dzięki 140 tysiącom egzemplarzy *Pięciu języków doceniania w miejscu pracy* sprzedanych na całym świecie w dziesięciu językach¹ oraz tysiącom kierowników i pracowników, którzy pobrali *Inwentarz Motywacji przez Docenianie* mamy szansę wywierać pozytywny wpływ w tysiącach miejsc pracy. Co więcej, mamy ponad 160 dyplomowanych moderatorów naszego *Doceniania w Pracy* na całym świecie, którzy pomagają zespołom w zastosowaniu języków doceniania w relacjach pracowniczych.

Takie firmy jak Microsoft, MGM Resorts, Nationwide Insurance, Miller Coors, Ford Motor Company, the Million Dollar Round Table, DIRECTV, Wells Fargo, a także liczne

agencje miejskie, hrabstwa, stany i rząd federalny (łącznie z NASA, TSA, Siłami Powietrznymi Stanów Zjednoczonych) korzystały z naszych materiałów i źródeł. Szkoliliśmy liderów z organizacji non profit, takich jak Armia Zbawienia, World Vision, Compassion International, Girls Scouts of America. Dodatkowo z naszych materiałów korzystał personel ponad 250 uczelni i uniwersytetów. Dodajmy jeszcze do tego dziesiątki szpitali i gabinetów medycznych oraz liczne szkoły (publiczne i prywatne), którym służyliśmy, a stanie się jasne, że wiadomość o komunikowaniu autentycznego doceniania dociera do szerokiego spektrum organizacji.

DR PAUL WHITE

Wstęp

Czy czujesz się doceniany przez ludzi, z którymi pracujesz? Jeśli tak, to prawdopodobnie codzienne chodzenie do pracy sprawia ci przyjemność. Jeśli jednak nie czujesz się doceniony, wtedy praca może być dla ciebie jedynie sposobem zapewnienia sobie niezbędnych środków do życia. Każdy z nas oczekuje zapłaty za wykonywaną pracę. To prawda, wszyscy chcielibyśmy zarabiać więcej. Jednak czynnikiem numer jeden, gdy chodzi o satysfakcję z pracy, nie jest wysokość zarobków, ale fakt, czy dana osoba czuje się doceniana i ceniona z racji pracy, którą wykonuje. Nowa ankieta przeprowadzona przez Society of Human Resource Management pokazuje, że uznanie wobec pracownika i jego zaangażowanie w pracę stanowią klucz do zatrzymania w firmie dobrych pracowników. Zaś zgodnie z badaniami prowadzonymi przez Ministerstwo Pracy USA, 64 procent Amerykanów, którzy rezygnują z pracy, twierdzi, że powodem ich decyzji było to, że nie czuli się tam docenieni¹. Odnosi

się to do pracowników każdego szczebla, począwszy od dyrektora naczelnego, a na personelu sprzątającym skończywszy. Coś w głębi ludzkiej psychiki domaga się, aby być docenionym. Jeśli potrzeba ta nie jest zaspokojona, satysfakcja z pracy maleje.

Poniżej cytujemy komentarze trojga pracowników, którzy zatrudnieni są w bardzo odmiennych warunkach, a jednak wspólne jest im wszystkim pragnienie bycia docenionym.

„NIE CHODZI O PIENIĄDZE”

„Nie zdecydowałbym się odejść z pracy, gdybym wiedział, że cenią tu pracę, którą wykonuję” – mówi Dave. Trzydziestolatek pracował jako asystent dyrektora finansowego w firmie zajmującej się nieruchomościami komercyjnymi. Pracował dla tej firmy przez piętnaście miesięcy i początkowo był podekscytowany możliwościami rozwoju osobistego oraz zawodowego, jakie dawało mu jego stanowisko. Jednak z upływem czasu zaczął odczuwać coraz większe rozczarowanie.

Dave poinformował nas, że rezygnuje ze swojego obecnego stanowiska w dziale księgowości i przeniosi się do innej firmy. „Nie chodzi wcale o pieniądze, ale o to, że bez względu na to, co robię – jak długo pracuję, bądź co uda mi się osiągnąć – nigdy nie słyszę nic pozytywnego. Jeśli popełnię błąd, reakcja jest natychmiastowa, ale jeżeli dobrze wykonuję swoją pracę, panuje milczenie.

* * * * *

W trakcie jednego ze spotkań, jakie przeprowadziliśmy z personelem pewnej odnoszącej sukcesy firmy produkcyjnej, Cindy wybuchła nagle śmiechem i wykrzyknęła: „To niemożliwe!”. Omawialiśmy właśnie z zespołem rezultaty raportu MPD. Podstawowy język docenienia dla Cindy to *akty służby*. Cindy, pełniąca obowiązki asystentki patriarchy oraz dyrektora naczelnego rodzinnej firmy, uwielbia, kiedy współpracownicy przyłączają się do niej i pomagają jej w wykonywaniu zadań, szczególnie kiedy ma bardzo dużo pracy. Pracuje dla pana Stevensa od ponad dwudziestu lat i zna go tak dobrze jak nikt inny. Chociaż dyrektor naczelnny, który przekroczył już siedemdziesiątkę, pracował tylko na część etatu, Cindy i tak miała mnóstwo pracy – planując jego częste podróże, zajmując się jego osobistymi sprawami oraz informując go na bieżąco o tym, jak funkcjonuje firma.

W swoim raporcie MPD Cindy stwierdziła, że gdyby jej koledzy (lub zwierzchnik) naprawdę chcieli pokazać, że ją doceniają, mogliby pomóc jej w wykonywaniu obowiązków, kiedy czuje się nimi przytłoczona. Powiedziała: „Gdyby pan Stevens chociaż raz ruszył choćby palcem i pomógł mi w czymkolwiek, padłabym trupem na miejscu z powodu ataku serca”. Oczywiście żartowała – ale żart ten balansował na granicy prawdy.

* * * * *

„Uwielbiam tutaj pracować” – mówi Tammy. „Trudno jest mi nawet wyobrazić sobie miejsce, gdzie wolałabym bardziej pracować niż tutaj, dla doktora Jonesa. Ale nie zrozumcie mnie źle. Dr Jones jest wymagający. Oczekuje, że będziesz dobrze wykonywać swoją pracę. Pracujemy ciężko, przyjmujemy mnóstwo pacjentów i wszyscy odpowiadamy za wykonanie własnych zadań na jak najwyższym poziomie pod względem jakości opieki nad naszymi pacjentami”. Z zupełnie innych źródeł dowiedzieliśmy się, że dr Jones, optometrysta, pracuje ciężko, efektywnie i zapewnia swoim pacjentom wspólną opiekę medyczną. Dotarły do nas również informacje, że asystenci medyczni ustawiają się w długiej kolejce, żeby u niego pracować.

Dlaczego? Ponieważ, jak stwierdziła Tammy, dr Jones „traktuje nas tak dobrze. Zawsze stara się postępować w taki sposób, żeby mieć pewność, że czujemy się docenieni”.

Na przykład: „Mamy cotygodniowe spotkania personelu, na których omawiamy wszystko, co dzieje się w biurze – to, co funkcjonuje prawidłowo, oraz kwestie, które stanowią dla nas wyzwanie. Dyskutujemy nad tym, jak sprawić, żeby wszystko toczyło się gładko”.

„Raz w miesiącu doktor zamawia lunch dla całego personelu (mamy dodatkowe pół godziny na taki lunch).

Niekiedy w tym czasie doktor opowiada nam o nowych badaniach lub nowych technikach stosowanych w jego dziedzinie. Poza tym w okresie Bożego Narodzenia dostajemy dzień płatnego urlopu na zrobienie zakupów oraz kartę podarunkową na sto dolarów do wykorzystania w centrum handlowym. Ale co najważniejsze, doktor ma zawsze pozytywne nastawienie i stara się nas wspierać. Bardzo często mówi nam, że dobrze wykonujemy swoją pracę – zarówno w pojedynkę, jak też jako zespół. Nikomu nie udałooby się namówić mnie do pracy w innym biurze, niezależnie od tego, jak wysoką pensję by mi zaproponowano”.

PIĘĆ JĘZYKÓW MIŁOŚCI IDZIE DO PRACY

Jak pokazują powyższe, wzięte z życia przykłady, to, co sprawia, że jedna osoba czuje się doceniona, niekoniecznie sprawdza się w przypadku innej osoby. Jednak nawet w firmach, gdzie uznanie uważane jest za sprawę istotną, wysiłki czynione w tym celu, aby okazać uznanie, są często niewystarczające.

W związku ze znaczącym wpływem, jaki moja książka *Pięć języków miłości* wywarła na miliony relacji międzyludzkich, oraz ogromne znaczenie, jakie efektywna komunikacja i wsparcie mają w miejscu pracy, chcielibyśmy pomóc wam zastosować tę koncepcję w celu lepszego zrozumienia – oraz docenienia – ludzi, z którymi pracujecie.

Zacznijmy od dokładniejszego przyjrzenia się kwestii, dlaczego docenienie w miejscu pracy jest tak ważne dla prawidłowego funkcjonowania waszych pracowników – a także waszego biznesu.

Na czym najbardziej zależy pracownikom

Ja (czyli Gary) spotkałem się kiedyś na obiedzie z przyjacielem, który pracuje w dużej organizacji non profit. Właśnie krótko relacjonowałem mu badania, jakie dr White i ja prowadziliśmy nad projektem Motywowanie przez Docenianie. Kiedy skończyłem, zapytałem go: „Czy mógłbym zadać ci osobiste pytanie związane z twoją pracą?”. „Oczywiście” – odparł.

Zatem zacząłem: „W skali od 1 do 10, jak bardzo doceniony czujesz się przez swojego bezpośredniego przełożonego?”. „Na około 5 punktów” – odpowiedział. Wyczułem lekkie rozczarowanie w jego głosie, kiedy mówił „5 punktów”.

Przyszedł czas na drugie z moich pytań: „W skali od 1 do 10, jak bardzo doceniony czujesz się przez swoich współpracowników?”. „Na około 8 punktów” – odparł. „Ile osób blisko z tobą współpracuje?” – dopytywałem się. „Dwie” – odpowiedział. „Czy czujesz się jednakowo doceniany przez każdą

z nich?” – zapytałem. „Nie” – odparł. „Jedną osobę oceniłbym na 6 punktów, drugą na 9. Właśnie dlatego powiedziałem około 8”.

Niezależnie od tego, czy jesteś właścicielem firmy, dyrektorem naczelnym, przełożonym, czy współpracownikiem, książka ta została napisana po to, aby pomóc ci komunikować uznanie w taki sposób, jaki będzie znaczący dla osoby, z którą pracujesz. Każdy jest w stanie coś zmienić w swoim miejscu pracy, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Dlaczego poczucie, że jesteście doceniani, jest tak istotne w miejscu pracy? Ponieważ każdy z nas pragnie mieć świadomość, że to, co robimy, ma znaczenie.



*Jeśli pracownik nie ma poczucia,
że jego zwierzchnik i współpracownicy
naprawdę go cenią,
zaczyna czuć się jak maszyna lub jak towar.*

Jeśli nikt nie dostrzega starań osoby, aby jak najlepiej wykonywać swoją pracę, motywacja tej osoby będzie z czasem zanikać. Steven Covey, autor bestsellera pod tytułem *The 7 Habits of Highly Effective People* [7 nawyków skutecznego działania], jest tak bardzo przekonany o istnieniu potrzeby uznania, że stwierdza: „Kolejne miejsce zaraz po potrzebie fizycznego przetrwania zajmuje przetrwanie psychologiczne, czyli potrzeba bycia zrozumianym, zauważonym, docenionym, obdarzonym uznaniem”¹.

Jeśli wzajemne relacje *nie* są wspierane przez poczucie bycia docenionym, rezultaty są łatwe do przewidzenia:

- Członkowie zespołu doświadczają braku więzi z pozostałymi oraz z misją całej instytucji.
- Pracownicy zaczynają wykazywać tendencję do zniechęcenia, mając poczucie: „Pracy wciąż przybywa, a nikt nie docenia tego, co robię”.
- Pracownicy zaczynają coraz częściej narzekać na swoją pracę, kolegów oraz przełożonego.
- A w rezultacie dochodzi do tego, że pracownicy instytucji zaczynają poważnie rozważać odejście z niej i poszukują nowych miejsc pracy.

DLACZEGO SAMO „DZIĘKUJĘ” NIE WYSTARCZY

Komunikowanie docenienia wobec pracowników i kolegów z pracy wydaje się na pierwszy rzut oka łatwym zadaniem. I pod wieloma względami rzeczywiście tak jest. Jednakże wiemy również, że aby poprzez komunikowanie docenienia efektywnie wspierać drugą osobę, trzeba wziąć pod uwagę kilka czynników.

Po pierwsze, badacze odkryli, że próby komunikowania docenienia podejmowane całościowo na skalę całej instytucji nie są zbyt efektywne. Jeden z pracowników wyraził następującą opinię o miejscu swojej pracy: „Całkiem dobrze wychodzi nam okazywanie uznania na skalę całej firmy. Ale nie wydaje mi się, że robimy z niego dobry użytek indywidualnie”. Próba przeprowadzenia kampanii pod hasłem „Po prostu powiedz *dziękuję*” w całej firmie nie osiągnie zamierzonego celu, a co więcej – może obrócić się przeciwko pomysłodawcom, budząc cynizm w szeregach pracowników. Chociaż wszyscy pragniemy mieć

świadomość, że się nas ceni, chcemy także, aby było to autentyczne, a nie z góry ukartowane.

Poniżej podajemy kolejne różnice pomiędzy uznaniem a docenianiem:

W uznaniu chodzi głównie o zachowanie. „Złap ich na robieniu tego, czego od nich oczekujesz, i nagroź to” – czytamy w książkach. Z drugiej strony docenianie koncentruje się na aktywności oraz na wartości pracownika jako osoby.

Uznanie dotyczy przede wszystkim poprawy wyników pracy i koncentruje się na tym, co jest korzystne dla firmy. Docenianie zaś podkreśla to, co jest korzystne zarówno dla firmy, jak i dla osoby (co może niekiedy oznaczać pomoc w znalezieniu stanowiska, które będzie dla niego lepsze niż jego obecna rola).

Kierunek relacji uznania to góra–dół, czyli zaczynając od kierownictwa. Z drugiej strony docenianie może być komunikowane w każdym kierunku. Współpracownicy również chcą wiedzieć, jak wzajemnie się zachęcać i wspierać.

„NIEZBĘDNY SKŁADNIK”

Prawdziwym wyzwaniem z perspektywy kierownictwa jest wiedza o tym, jakie działania trafią w cel i będą w stanie efektywnie komunikować docenienie członkom zespołu. To właśnie z tego powodu opracowaliśmy raport MPD, wraz ze specyficznymi „elementami działań” dla każdego z języków docenienia. Pragnęliśmy stworzyć narzędzie, które zapewniłoby precyzyjne, zindywidualizowane działania, jakie mogliby stosować właściciele firm oraz liderzy organizacji w celu okazania, jak bardzo doceniają członków swoich zespołów bez konieczności

zgadywania, co mogłoby być najważniejsze dla danego pracownika. Zgadza się z Buckinghamem i Cliftonem, którzy w swoim bestsellerze pod tytułem *Now, Discover Your Strengths* [Teraz odkryj swoje silne strony] stwierdzają: „Żeby osiągnąć mistrzostwo jako menedżer, aby przemienić ludzkie talenty w produktywne, mocne strony, wymagany jest dodatkowy niezbędny składnik. Jeśli składnika tego zabraknie... nigdy nie uda ci się osiągnąć mistrzostwa. Tym najważniejszym niezbędnym składnikiem jest indywidualizacja”².

Poznaliśmy wiele instytucji, które poszukują sposobów na zachęcanie członków swoich zespołów i nagradzają ich za dobrze wykonaną pracę, ale nie są już w stanie stosować nagród finansowych w celu osiągnięcia tego celu. Dotyczy to głównie instytucji działających w sferach takich jak administracja rządowa, szkolnictwo, ośrodki pomocy społecznej oraz organizacje non profit. Dyrektorzy i administratorzy muszą teraz znaleźć takie sposoby na zachęcanie członków zespołów, które nie wymagają ogromnych zasobów finansowych.



Wszystkim nam dobrze służy atmosfera docenienia.

Na koniec mamy też kilka dobrych wiadomości dla liderów biznesu. Kiedy liderzy aktywnie komunikują członkom swoich zespołów, że ich doceniają, poprawie ulega cała kultura pracy. W rezultacie menedżerowie donoszą, że praca sprawia im coraz większą przyjemność. Wszystkim nam dobrze służy atmosfera docenienia.

KIEDY DOCENIANIE MIJA SIĘ Z CELEM

Odkryliśmy, że każda osoba dysponuje podstawowym i wtórnym językiem doceniania. Nasz podstawowy język przemawia do nas dobitniej niż inne. Mimo że gotowi jesteśmy zaakceptować docenianie we wszystkich pięciu językach, nie będziemy czuli się naprawdę zachęceni, jeśli wiadomość nie zostanie zakomunikowana przy pomocy naszego podstawowego języka. Jeśli wiadomości wysyłane są wielokrotnie kanałami leżącymi poza zasięgiem tego języka, intencja wiadomości mija się z celem i nie daje efektu, o jaki chodziło nadawcy.

Wszyscy wykazujemy tendencję do komunikowania czegoś innym osobom w taki sposób, jaki jest najbardziej znaczący dla nas samych – „mówimy naszym własnym językiem”. Jeśli jednak wiadomość nie została wyrażona w języku doceniania danego pracownika, może okazać się dla niego niezbyt znacząca. To właśnie z tego powodu wielu pracowników nie czuje się zachęconych, kiedy otrzymują nagrodę jako element planu uznaniowego firmy – nie przemawia ona do nich w preferowanym przez nich języku doceniania.

„W ciągu wielu lat pracy otrzymałam najróżniejsze prezenty z okazji jubileuszy lub w uznaniu »nadzwyczajnych zasług i wysiłków«” – stwierdziła pewna kobieta zatrudniona w firmie średniej wielkości. „Ale ponieważ prezenty są moim najmniej ulubionym językiem doceniania, nie przywiązuję do nich zbyt dużej wagi. Wiecie, co sprawia, że czuję się dobrze? Prawdziwie interesująca rozmowa z moim szefem lub z innym kierownikiem wyższego szczebla o tym, co obecnie dzieje się w firmie”. Podstawowym językiem doceniania tej kobiety jest *wartościowo spędzony czas*. Dla niej wszelkie „ozdobniki” mijają się z celem.

Przyjrzyjmy się Ellen, która w sposób konsekwentny kieruje działem sprzedaży i od lat otrzymuje najwyższe oceny w sferze obsługi klienta. Podczas cokwartalnych spotkań wszystkich działów jest regularnie wywoływana na forum, aby odebrać nagrodę. Jednak Ellen odczuwa to jak tortury. Nie znosi, gdy jest wywoływana przed szereg i nie chce publicznej uwagi. Tym, co naprawdę by doceniła, jest czas spędzany regularnie z jej przełożonym, podczas którego mogłaby podzielić się swoimi pomysłami na to, jak poprawić obsługę klienta. Podstawowym językiem doceniania Ellen również jest *wartościowo spędzony czas, nie zaś afirmujące słowa*. Publiczne wyrażanie uznania jest dla Ellen krępujące, a nawet oznacza negatywne doświadczenie – na pewno nie jest przez nią traktowane jako afirmacja jej zasług.

Ten proces niewłaściwej komunikacji może być frustrujący zarówno dla nadawcy, jak i dla odbiorcy. Rozważcie następujący scenariusz:

Claricia zapytała jednego z kolegów: „Co się dzieje z Elliotem? Powtarzam mu, że wykonuje kawał dobrej roboty, kupiłam dla niego nawet bilety na mecz Lakersów w najbliższy weekend, żeby pokazać mu, jak bardzo doceniam te dodatkowe godziny, jakie poświęcił na ukończenie projektu. A mimo to on skarży się wszystkim wokół i mówi Alexowi, jakoby nie miał poczucia, że kierownictwo naprawdę ceni jego pracę. O co mu właściwie chodzi?”.

Elliot chce pomocy ze strony kolegów z zespołu, kiedy chodzi o zrealizowanie projektu. Nie lubi pracować sam, chociaż oczywiście będzie, jeśli tylko okaże się to konieczne. Wysoko ceni *akty służby* i czułby się naprawdę zachęcony, gdyby któryś z jego kolegów lub jego przełożony został z nim do późna któregoś

wieczoru, aby pomóc mu w realizacji projektu. Powiedzenie mu „dziękuję” lub wręczenie jakiegoś namacalnego prezentu po fakcie jest jak najbardziej do przyjęcia, ale tak naprawdę nie zaspokaja jego emocjonalnej potrzeby bycia docenionym.

DOCENIANIE = ZAANGAŻOWANIE

Kiedy rozpoczynaliśmy nasze badania, staraliśmy się wyobrazić sobie przełożonych stosujących zasady Motywowania poprzez Docenianie w celu poprawienia relacji z pracownikami, których pracę nadzorują. Jednak kiedy testowaliśmy nasz model w wielu licznych instytucjach, spotkaliśmy się z bardzo interesującą reakcją. Koncepcja zachęcania kolegów oraz okazywania współpracownikom, że są doceniani, została wysoko oceniona przez osoby pracujące praktycznie na wszystkich możliwych stanowiskach i we wszystkich miejscach pracy. Wielokrotnie i konsekwentnie członkowie zespołu byli podekscytowani pomysłem wykorzystania tej koncepcji zarówno w odniesieniu do swoich kolegów pracujących na równorzędnych, jak i innych stanowiskach, a także w kontekście relacji z przełożonymi. Nasz wniosek jest taki, że ludzie pragną zachęcać osoby, z którymi pracują, i pokazywać, że je doceniają, niezależnie od tego, jaką rolę odgrywają w danej instytucji.

W rezultacie, jak sami będziecie mogli przekonać się w trakcie lektury niniejszej książki, nieustannie przeskakujemy to tu, to tam w stosowanej przez nas terminologii (*przełożony, menedżer, współpracownik, członek zespołu i kolega*) oraz w podawanych przykładach. W skrócie można stwierdzić, że zasady dają się zastosować niezależnie od typu formalnej relacji hierarchicznej, jaka panuje w danej instytucji.

To prowadzi nas do ogólnej tezy niniejszej książki. Jesteśmy przekonani, że ludzie w miejscu pracy czują potrzebę bycia docenionym, aby być w stanie czerpać radość z własnej pracy, jak najlepiej ją wykonywać i kontynuować na dłuższą metę. Tony Schwartz, prezes i dyrektor naczelny *The Energy Project*, ujął to bardzo trafnie: Cokolwiek każdy z nas czerpie ze swojej pracy, nie może istnieć nic bardziej wartościowego niż uczucie, że robimy naprawdę coś ważnego – że wnosimy swój unikalny wkład w większą całość i że darzy się nas za to uznaniem.

„Jednym z kół napędowych zaangażowania, według ogólnościowego badania przeprowadzonego przez Towera Watsona, jest kwestia, czy pracownicy mają poczucie, że ich menedżerowie są prawdziwie zainteresowani ich pomyslnością”.

Zrozumienie tego, co sprawia, że ty i twoi współpracownicy czujecie się odpowiednio zachęceni, może w znaczący sposób poprawić wasze relacje w miejscu pracy, doprowadzić do wzrostu potrzeby zaangażowania oraz stworzyć bardziej pozytywne środowisko pracy. Naszym zamiarem jest zapewnienie wam odpowiednich narzędzi, zasobów oraz informacji, aby pomóc zgromadzić tę wiedzę i zastosować ją w praktyczny i znaczący sposób w waszym miejscu pracy.

PODEJDŹMY DO TEGO INDYWIDUALNIE

Zastanów się nad następującymi kwestiami:

- 1. W skali od 1 do 10, jak bardzo doceniony czujesz się przez swojego bezpośredniego przełożonego?*
- 2. W skali od 1 do 10, jak bardzo doceniony czujesz się przez każdego ze swoich współpracowników?*
- 3. Kiedy odczuwasz zniechęcenie w pracy, jakie działania ze strony innych dodają ci zachęty?*
- 4. Kiedy chcesz zakomunikować kolegom z pracy, że ich doceniasz, w jaki sposób zwykle to robisz?*
- 5. Jak dobrze twoim zdaniem ty i twoi współpracownicy wiecie, jak dawać wyraz temu, że wzajemnie się doceniacie?*