

CAPITOLUL 1

Ce îşi doresc cel mai mult angajaţii

Eu (Gary) luam cina cu un prieten care face parte din stafful unei mari organizaţii nonprofit. Îi expuneam o scurtă prezentare generală a cercetării pe care dr. White şi cu mine o conduceam cu mijloacele pe care le dezvoltaserăm la trainingul *Aprecierea la locul de muncă*. Atunci când am terminat, am spus: „Pot să îţi pun o întrebare personală în legătură cu munca ta?” „Bineînţeles”, a zis el.

Am continuat: „Pe o scală de la 0 la 10, cât de apreciat te simţi de către şeful tău direct?” „Cam de 5”, a spus el. Am detectat o urmă de dezamăgire în vocea lui.

A urmat cea de-a doua întrebare a mea: „Pe o scală de la 1 la 10, cât de apreciat te simţi de către colegii tăi de serviciu?” „Cam de 8”, a spus el. „Câţi oameni lucrează alături de tine?” am întrebat eu. „Doi”, a răspuns el. „Te simţi la fel de apreciat de către cei doi?” am întrebat eu. „Nu”, a spus el. „De către unul de 6, iar de către celălalt de 9. De aceea ți-am spus, în medie, cam de 8.”

Fie că deţii o firmă, că eşti CEO, supervisor sau colaborator, această carte este concepută ca să te ajute să înveţi cum să comunici aprecierea în moduri relevante pentru cei cu care lucrezi. Iată o lecţie interesantă: *Oricine poate face lucruri care contează la locul de muncă, indiferent de poziţia sa* – fie

că este vorba de supervizori, colegi de muncă, recepționeri, manageri, angajați din prima linie sau membri ai echipei din celelalte departamente.

Oricine poate face lucruri care contează la locul de muncă, indiferent de poziția sa.

De ce sentimentul de a fi apreciat este atât de important într-un mediu de lucru? Pentru că fiecare dintre noi știe că ceea ce face e de folos. Fără sentimentul că sunt apreciați de către supervizori și colegi, angajații au impresia că sunt doar niște roboți sau bunuri de larg consum.

Dacă nimeni nu remarcă dăruirea cu care îți faci treaba, entuziasmul tău tinde să scadă în timp. Steven Covey, autor al bestsellerului *The 7 Habits of Highly Effective People*, a fost atât de convins de nevoia oamenilor de a fi apreciați, încât afirma: „Alături de supraviețuirea fizică, cea mai mare nevoie a ființei umane este supraviețuirea psihică, nevoia de a fi înțeles, apreciat și de a îți se confirma valoarea.”¹

Atunci când indivizii nu se simt cu adevărat prețuiți și apreciați, rezultatele sunt predictibile:

- Angajații se descurajează dacă simt că: „Există întotdeauna ceva mai mult de făcut și nimeni nu bagă de seamă sau nu este preocupat de contribuția pe care o aduc eu.”
- Angajații devin mai pesimiști în legătură cu munca lor, din cauza tot mai multelor bombăneli, nemulțumiri și bârfe.
- Întârzie mai mult (la începutul zilei, din pauze, după prânz) și numărul angajaților „bolnavi” crește.

- Membrii echipei nu vor mai simți vreo legătură cu ceilalți și cu misiunea organizației (și, drept rezultat, va scădea implicarea angajaților).
- În cele din urmă, membrii echipei vor începe să se gândească să părăsească organizația, își vor căuta alt loc de muncă, iar fluctuația de personal va crește.

De ce doar „mulțumesc“ nu e suficient

Să le comunicăm angajaților și colegilor faptul că îi apreciezi pare ușor de făcut. Și în multe privințe chiar este. Totuși, noi cunoaștem și faptul că, pentru a-l încuraja efectiv pe celălalt, trebuie luați în considerare mai mulți factori.

În primul rând, cercetătorii au constatat că încercările de a comunica aprecierea la modul general într-o organizație nu sunt prea eficiente. Un angajat a spus despre organizația sa: „Excelăm când vine vorba să recunoaștem meritele întregii companii. Dar nu cred că suntem la fel de buni în a transmite asta la nivel individual.“ Un simplu „mulțumesc“ nu va avea un impact prea mare și poate să dea greș, declanșând reacții cinice printre angajați. De vreme ce toți vrem să știm că suntem apreciați, vrem ca aprecierea să fie autentică, nu forțată.

Iată alte câteva diferențe dintre recunoașterea meritelor și apreciere:

Recunoașterea meritelor este în mare parte despre comportament. „Surprinde-i când fac ceea ce îți dorești să facă și recunoaște asta“, spun cărțile. Aprecierea, dimpotrivă, nu doar se concentrează pe performanță, ci confirmă și valoarea angajatului ca persoană.

Recunoașterea meritelor este despre îmbunătățirea performanței și se concentrează pe ceea ce este bun pentru companie. Aprecierea pune accentul pe ceea ce este benefic și pentru

companie, și pentru indivizi (care uneori poate să însemne să îi ajute să găsească o poziție mai bună pentru ei decât poziția actuală).

Aprecierea pune accentul pe ceea ce este benefic și pentru companie, și pentru indivizi.

Recunoașterea meritelor cere doar ca tu să implementezi anumite comportamente: definirea comportamentelor dorite, monitorizarea lor și recunoașterea acestora atunci când apar. Aprecierea sinceră implică atât comportamentul, cât și atitudinea exprimată din inimă. Ai primit vreodată „aprecierea“ cuiva și l-ai întrebat, pe bune, despre autenticitatea ei?

Să te prefaci că apreciezi pe cineva nu funcționează prea bine.

În cele din urmă, direcția relațională este de sus în jos, venind de la supervizori, manageri sau de la departamentul de Resurse Umane. Aprecierea, pe de altă parte, poate fi comunicată în orice direcție – de la coleg la coleg, de la supervizor la un membru al echipei sau chiar de la un angajat din prima linie la președintele companiei.

Drept la țintă *versus* ratarea țintei

Dar provocarea, din perspectiva unui supervizor (sau a unui coleg), este de a ști ce acțiuni lovesc ținta și de a comunica eficient aprecierea către un membru al echipei. De aceea am dezvoltat *Inventarul Motivației Prin Apreciere*², ce include „itemi de acțiune“ pentru fiecare limbaj de apreciere. Am dorit să dezvoltăm un instrument care să ofere acțiuni precise și individualizate pe care oamenii de afaceri și liderii

organizaționali le pot folosi pentru a-și arăta aprecierea față de membrii echipei, fără să trebuiască să presupună ce ar fi cel mai important pentru angajat. Suntem de acord cu ceea ce Buckingham și Clifton declară în bestsellerul lor, *Now, Discover Your Strengths*: „Ca să excelezi ca manager, pentru a transforma talentele oamenilor tăi în puncte forte productive, ai nevoie de un ingredient în plus, de cea mai mare importanță. Fără acest ingredient, nu vei atinge niciodată excelența. Ingredientul cel mai important este *Individualizarea*.”³

Am aflat că multe organizații caută modalități de a-și încuraja membrii și de a-i răsplăti pentru treaba bine făcută, dar folosirea recompenselor financiare pentru atingerea scopului nu este un demers realist. Acest lucru e valabil, în special, în cazul departamentelor guvernamentale, școlilor, serviciilor sociale, cultelor și organizațiilor nonprofit.

Directorii și administratorii trebuie să găsească modalități de a-i încuraja pe membrii echipei să nu ceară resurse financiare importante. (În realitate, așa cum este dezbătut în capitolul următor, folosirea de recompense financiare pentru a motiva și a arăta aprecierea nu este prea eficientă.)

În cele din urmă, există o veste bună pentru liderii organizaționali. Atunci când liderii urmăresc să-și învețe membrii echipei cum să comunice aprecierea adevărată în modurile dorite de receptori, întreaga cultură a muncii se îmbunătățește. Interesant este faptul că și managerii, și supervizorii raportează că se bucură mai mult de munca lor. Noi *toți* prosperăm într-o atmosferă de apreciere.

Când aprecierea ratează ținta

Am descoperit că fiecare persoană are un limbaj primar al aprecierii și unul secundar. Limbajul nostru primar ne comunică nouă înșine mult mai profund decât altora. Cu toate că vom accepta aprecierea în toate cele cinci limbaje, nu ne vom *simți* cu adevărat prețuiți dacă mesajul nu este comunicat prin limbajul nostru primar. Atunci când mesajele sunt trimise în mod repetat în afara aceluși limbaj, scopul mesajului „ratează ținta” și nu are impactul pe care îl sperase expeditorul.

Cu toții tindem să le comunicăm celorlalți în moduri care pentru noi sunt cele mai relevante – noi „vorbit propriul nostru limbaj”. Totuși, dacă mesajul nu este exprimat în limbajul apreciativ al receptorului, acțiunea nu va avea o relevanță prea mare pentru el. Așa se explică faptul că mulți angajați nu se simt încurajați atunci când primesc o recompensă ca parte a planului de recunoaștere a meritelor creat de companie – nu se vorbește în limbajul lor preferat de apreciere. (Sau, chiar dacă se exprimă prin *daruri*, recompensa specifică poate să nu aibă prea mare importanță pentru ei.)

„Am primit nenumărate daruri de-a lungul anilor cu ocazia zilei de naștere sau în semn de recunoaștere a *efortului supra-omenesc*”, a spus o femeie care lucra într-o firmă de mărime mijlocie. „Dar, din moment ce *darurile* sunt limbajul pe care îl apreciez cel mai puțin, acestea nu înseamnă prea mult pentru mine. Știți ce mă face să mă simt bine? Să am o conversație cu adevărat interesantă cu șeful meu sau cu ceilalți seniori despre ce se întâmplă în organizație.” Limbajul de apreciere primar al acestei femei este *timpul de calitate*.

În ceea ce o privește, mărunțișurile nu o satisfac.

Apoi, mai este și Lindsay, care își conduce exemplar departamentul de vânzări și care are cele mai înalte calificative la

serviciul clienți. La ședințele săptămânale de departament, este chemată în mod regulat să primească o recompensă. Pentru Lindsay, asta e ca o tortură. Ei nu-i place să stea în fața echipelor și nu-și dorește atenția publică. Ce ar aprecia ea ar fi timpul petrecut periodic cu supervisorul ei, când și-ar putea împărtăși ideile despre cum se poate îmbunătăți serviciul clienți. Și pentru Lindsay, limbajul primar de apreciere este *timpul de calitate*, și nu *declarațiile*. Acordarea recunoașterii publice o stânjenește pe Lindsay și reprezintă o experiență negativă pentru ea – în mod clar, nu este o confirmare.

Acest proces de comunicare greșită poate fi frustrant, atât pentru emițător, cât și pentru receptor. Analizează următorul scenariu:

„Ce se întâmplă cu Elliot?” a întrebat-o Anna pe o colegă. „Îi spun că face o treabă bună. I-am cumpărat chiar și bilete la meciul lui Lakers din acest weekend ca să-i arăt cât de mult apreciez orele suplimentare pe care le face ca să termine proiectul. Și, totuși, e indispus și-i spune lui Alex că el nu simte că echipa din conducere prețuiește cu adevărat ceea ce face el. Ce vrea?”

Ce-și dorește Elliot este ajutorul din partea colegilor lui de echipă atunci când un proiect trebuie terminat. Nu îi place să lucreze de unul singur, deși o face, dacă este nevoie. El apreciază *serviciile* și ar fi cu adevărat încurajat dacă colegii sau supervisorul lui ar sta până târziu cu el într-o seară și ar pune mâna să-l ajute să termine proiectul. Să-i spună „Mulțumesc!” sau să-i ofere un dar după aceea este în regulă, dar asta nu prea îi satisface nevoia emoțională de a fi apreciat.

Asta conduce la teoriile generale expuse în această carte. Considerăm că *oamenii, la locul de muncă, simt nevoia de a fi apreciați pentru a se bucura pe deplin de jobul lor, pentru*

a face cea mai bună treabă și a-și continua lucrul pe termen lung. Când membrii echipei se simt prețuiți cu adevărat, și rezultatele sunt bune.

Tony Schwartz, președinte și CEO la compania The Energy Project, o spune foarte bine:

Orice ar ieși din munca noastră, pentru fiecare dintre noi, nu poate fi mai prețios decât sentimentul că într-adevăr contăm și contribuim cu o valoare unică la întreg și că suntem recunoscuți pentru asta.

Factorul cel mai puternic de implicare, potrivit unui studiu la nivel mondial, efectuat de Towers Watson, este ca angajații să simtă că managerii sunt sincer interesați de starea lor de bine.⁴

Înțelegerea a ceea ce vă face pe tine și pe colegii tăi să vă simțiți încurajați poate să îmbunătățească semnificativ relațiile de la locul de muncă, să-i facă pe membrii echipei să se considere mai implicați și poate crea un mediu de lucru mai optimist.

Scopul nostru este de a oferi instrumente, resurse și informații pentru a te ajuta să aduni aceste cunoștințe și să le aplici într-un mod practic și potrivit în mediul tău de lucru.

GHID DE STUDIU

1. Cum procedezi de obicei când vrei să le comunicii colegilor aprecierea ta? Cât de eficiente crezi că sunt acțiunile tale (în a-i face pe colegi să se simtă apreciați)?
2. Cât de bine crezi că știi colegii să îți arate prețuirea lor? Ce au încercat să facă? A avut vreun efect asupra ta?

3. Când te simți descurajat la locul de muncă, ce acțiuni ale altora te pot încuraja?
4. Pe o scală de la 1 la 10, în prezent, cât de apreciat te simți de către șeful tău direct?
5. Pe o scală de la 1 la 10, cât de apreciat te simți de către colegii de muncă?

CAPITOLUL 2

Pentru liderii în afaceri: de ce aprecierea este o bună investiție

Scopul principal al unei afaceri este să furnizeze bunuri și servicii prin moduri care să vină în întâmpinarea nevoilor și dorințelor clienților și, prin asta, să permită companiei să facă profit (precum și faptul de a avea un impact pozitiv asupra comunității sale și asupra celorlalte părți implicate). Ca rezultat, antreprenorii se concentrează puternic pe profitabilitatea afacerii și pe randamentul estimat al investițiilor (RI) realizate pentru proprietari. De fapt, RI este una dintre unitățile de măsură prin care departamentul executiv și managerii sunt monitorizați referitor la performanța profesională.

În vreme ce majoritatea patronilor vor ca angajaților să le placă munca pe care o fac și să aibă atitudini pozitive în legătură cu compania, cei mai mulți lideri evaluează beneficiile fiecărui program sau activități din punctul de vedere al impactului asupra sănătății financiare a companiei. Dacă o activitate nu este prielnică mediului companiei și, în același timp, consumă din concentrarea și energia angajaților, de ce ar vrea un manager să o înceapă?

De multe ori, când ne împărtășim resursele *Aprecierii la locul de muncă* cu directori de companie și lideri de organizație,