

Οι 5 γλώσσες της εκτίμησης στον χώρο εργασίας

Ενδυναμώστε
τους οργανισμούς
ενθαρρύνοντας
τους ανθρώπους τους

Δείξτε την
εκτίμησή σας
με τον σωστό
τρόπο

GARY CHAPMAN
PAUL WHITE

Από τον συγγραφέα του μπεστ σέλερ
Οι πέντε γλώσσες της αγάπης

Επαινετικά σχόλια για το βιβλίο
Οι πέντε γλώσσες της εκτίμησης
στον χώρο εργασίας

Βρήκα το βιβλίο του Δρ. Γουάιτ όπως χάζενα σε ένα βιβλιοπωλείο. Ο τίτλος μού κίνησε το ενδιαφέρον, μιας και είχα ακούσει για τις πέντε γλώσσες της αγάπης. Ήταν ένα γρήγορο ανάγνωσμα που ολοκλήρωσα στη διάρκεια ενός ταξιδιού στην Ευρώπη. Η ιδέα της έκφρασης ειλικρινούς εκτίμησης με βρήκε απόλυτα σύμφωνο. Τις περισσότερες φορές εστιάζουμε αποκλειστικά στην επιβράβευση και στην αναγνώριση. Ζήτησα από μια ομάδα ανθρώπων του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι να διαβάσουν το βιβλίο, και αποφασίσαμε να καλέσουμε τον Δρ. Γουάιτ να παρουσιάσει τις ιδέες του στην εταιρεία. Έκανε καταπληκτική δουλειά. Όλη η εταιρεία χρησιμοποιεί τις ιδέες του.

- **Andy Erlandson**

Γενικός διευθυντής, Microsoft

Δεν είναι απλά ένα «καλό βιβλίο», είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο –ένα καλοδουλεμένο, καλά τεκμηριωμένο και σωστά εφαρμοσμένο μέσο, με το οποίο θα ενδυναμώσετε το προσωπικό σας, θα αυξήσετε την ενότητα και την παραγωγικότητα και θα μειώσετε τα ποσοστά κινητικότητας των εργαζομένων. Μόλις τελείωσα το βιβλίο ήθελα να οργανώσω μια εκδρομή για το προσωπικό και να το δώσω στο τμήμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Το συνιστώ ανεπιφύλακτα.

- **Chip Ingram**

Συγγραφέας του βιβλίου Holy Ambition

*Πρόεδρος και διδάσκων πάστορας του μη κερδοσκοπικού οργανισμού
Living on the Edge*

Αν η διορατικότητα και η σοφία που προσφέρουν οι Τσάπμαν και Γουάιτ εφαρμοστούν στον χώρο εργασίας, στην Εκκλησία και στους εθελοντικούς οργανισμούς, θα ζήσουμε μια ένδοξη επανάσταση στις ανθρώπινες σχέσεις.

- **Lyle W. Dorsett**

Καθηγητής της Ένωσης Ευαγγελιστών Billy Graham Evangelistic Association

Σχολή Θεολογίας Beeson, Πανεπιστήμιο Samford

Δεν είχα ιδέα ότι υπάρχουν πέντε διαφορετικές γλώσσες της εκτίμησης και ότι δεν μιλάμε όλοι την ίδια. Όπως διάβαζα το βιβλίο και το σκεφτόμουν, ήταν απόλυτα κατανοητό. Οι δεξιότητές μου ως μάνατζερ να παρακινώ τα μέλη της ομάδας μου είναι κρίσιμης σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της ομάδας. Τώρα που διάβασα το βιβλίο είμαι καλύτερα εφοδιασμένη για να εμπνεύσω τα μέλη του προσωπικού να αποδώσουν τα μέγιστα εφαρμόζοντας μια καλομελετημένη, απλή και εξατομικευμένη μεθοδολογία, μέσα από την οποία μπορώ να τους δείξω την εκτίμησή μου για την ποιοτική δουλειά.

- **Jane Corwin**

Βοηθός διευθυντή του Γραφείου δωρεών, Πανεπιστήμιο Princeton

Οι πληροφορίες που παρέχονται σε αυτό το βιβλίο είναι ανεκτίμητες, είτε είστε εργοδότες, είτε είστε υπάλληλοι, είτε είστε εθελοντές. Οι αρχές που περιγράφουν οι συγγραφείς καλλιεργούν ένα υγιές, ευχάριστο περιβάλλον, το οποίο παρέχει κίνητρα. Ήδη λέω στους φίλους μου, «Πρέπει να αγοράσετε το βιβλίο!».

- **Norm Wakefield**

Ομότιμος καθηγητής, Σχολή Θεολογίας Phoenix

Για να ενδυναμώσεις έναν οργανισμό, πρέπει να ενδυναμώσεις τους ανθρώπους του. Για να ενδυναμώσουν τους ανθρώπους τους, οι ηγέτες πρέπει να τους δείξουν ότι τους εκτιμούν με τρόπους που να μεγιστοποιούν τον αντίκτυπο για καθέναν από αυτούς. Στο βιβλίο *Οι 5 γλώσσες της εκτίμησης στον χώρο εργασίας*, οι Δρ. Τσάπμαν και Γουάιτ μάς διδάσκουν έννοιες που έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν το εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα των οργανισμών ανά τον κόσμο. Ένα βιβλίο που πρέπει να διαβάσει κάθε υπεύθυνος σχέσεων.

– **George W. Hester**

Πρόεδρος/Γενικός διευθυντής, Navitas, Ltd.

Η αξία της εκτίμησης υπογραμμίζεται σε κάθε πρόγραμμα διοίκησης επιχειρήσεων, όμως όταν οι άλλοι με εκτιμούν με έναν τρόπο που εγώ δεν μπορώ να ακούσω είναι σαν να μην με εκτιμούν. Ακριβώς όπως το βιβλίο *Οι πέντε γλώσσες της αγάπης* επιτρέπει στους συντρόφους να νιώθουν ότι αγαπά ο ένας τον άλλον με τρόπο που να το αντιλαμβάνονται, έτσι και το βιβλίο αυτό εξασφαλίζει ότι τα μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού ξέρουν ότι τους εκτιμούν. Αυτό το βιβλίο αποτελεί μια σημαντική συνεισφορά στη μετατροπή του χώρου εργασίας σε ένα πιο ευχάριστο περιβάλλον, όπου οι άνθρωποι θα νιώθουν ότι τους εκτιμούν –κάτι που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητας.

– **Ian Mann**

Διευθυντής της Gateways Business Consultants

Σε πάρα πολλά εργασιακά περιβάλλοντα τα αποτελέσματα είναι πιο σημαντικά από τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Οι Γκάρι Τσάπμαν και Πολ Γουάιτ διαχωρίζουν τη θέση τους. Σε αυτό το βιβλίο που όλοι πρέπει να διαβάσουν, μετατοπίζουν το εκκρεμές προς την τέχνη της εκτίμησης. Με δημιουργικούς και πολύ πρακτικούς τρόπους, μας δείχνουν πώς να εκτιμάμε τον κάθε υπάλληλο χωριστά, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση και την παραγωγικότητά του. Αυτό το βιβλίο κρατά το μυστικό της μεταμόρφωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος σε έναν ασφαλή, παραγωγικό χώρο, όπου οι άνθρωποι θα μπορούν και πάλι να νιώθουν ότι τους εκτιμούν.

– **Stephan Joubert**

Σύμβουλος επί θεμάτων διεθνούς ηγεσίας και συγγραφέας περισσότερων από σαράντα βιβλίων

Χαίρομαι που ο Δρ. Γκάρι Τσάπμαν και ο Δρ. Πολ Γουάιτ έγραψαν αυτό το επίκαιρο βιβλίο. Δεν μπορεί να υπάρξει πιο αξιοπρεπές και παραγωγικό εργατικό δυναμικό από εκείνο που εργάζεται από μια θέση αξίας, ακεραιότητας και εμπιστοσύνης, και που διαπρέπει στη γλώσσα της εκτίμησης. Αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει να μεταμορφώσετε τον εργασιακό χώρο με θεοσεβείς αξίες και μια απλή προσέγγιση που βασίζεται στην αρχή, «Πρώτα οι άνθρωποι!».

– **Tan Sri Francis Yeoh, CBE**

Διευθύνων σύμβουλος, Όμιλος Εταιρειών YTL

Βραβευμένος με το διεθνές βραβείο

“Business for Peace” του 2010 (Πρώτος μεταξύ ίσων)

Αφιερωμένο στους γονείς μας,
Σαμ και Γκρέις Τσάπμαν
και
Ρότζερ και Έλινορ Γουάιτ,
που υπήρξαν πρότυπα σκληρής δουλειάς και επιμονής
σε όλη τους τη ζωή
χωρίς να τους εκτιμούν πάντα γι' αυτό.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	11
Εισαγωγή.....	15
Κεφάλαιο 1: Αυτό που θέλουν περισσότερο οι υπάλληλοι.....	21
Κεφάλαιο 2: Γιατί η εκτίμηση είναι μια καλή επένδυση	31
Κεφάλαιο 3: Λόγια επιβεβαίωσης	47
Κεφάλαιο 4: Ποιοτικός χρόνος.....	61
Κεφάλαιο 5: Πράξεις εξυπηρέτησης.....	77
Κεφάλαιο 6: Δώρα	89
Κεφάλαιο 7: Σωματική επαφή	101
Κεφάλαιο 8: Η γλώσσα που εκτιμάτε λιγότερο	113
Κεφάλαιο 9: Η διαφορά ανάμεσα σε αναγνώριση και εκτίμηση	123
Κεφάλαιο 10: Η επίδραση της εκτίμησης στους διάφορους οργανισμούς	133
Κεφάλαιο 11: Και οι εθελοντές έχουν ανάγκη από εκτίμηση	145
Κεφάλαιο 12: Αλλάζει η κύρια γλώσσα της εκτίμησης ενός ανθρώπου;	155
Κεφάλαιο 13: Πώς να ξεπεράσετε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζετε	171

Κεφάλαιο 14: Τι να κάνετε όταν δεν εκτιμάτε τα μέλη της ομάδας σας.....	189
Κεφάλαιο 15: Σχετικά με το ερωτηματολόγιο ΠΑ.Μ.Ε.	201
Η σειρά σας	211
Ερωτηματολόγιο ΠΑ.Μ.Ε. (ΠΑρακίνηση Μέσα από την Εκτίμηση).....	219

Πρόλογος

Όταν έγραψα το βιβλίο *Οι πέντε γλώσσες της αγάπης* (Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002), δεν φανταζόμουν ότι θα πουλούσε επτά εκατομμύρια αντίτυπα στα αγγλικά ούτε ότι θα μεταφραζόταν σε σαράντα γλώσσες ανά τον κόσμο. Ωστόσο, ήξερα ότι η ιδέα της ύπαρξης πέντε γλωσσών της αγάπης μπορούσε να βελτιώσει σημαντικά τις συζυγικές σχέσεις. Στην αρχή της καριέρας μου ως συμβούλου, έμαθα ότι αυτό που κάνει έναν άνθρωπο να νιώθει ότι τον αγαπούν δεν κάνει απαραίτητα και έναν άλλο άνθρωπο να νιώθει έτσι. Ανακάλυψα ότι πολλά ζευγάρια, αν και εξέφραζαν με ειλικρινή τρόπο την αγάπη τους ο ένας για τον άλλον, δεν συνδέονταν σε συναισθηματικό επίπεδο, επειδή κανένας από τους δύο δεν κατάφερνε να μιλήσει την κύρια γλώσσα της αγάπης του άλλου.

Οργανώνω σεμινάρια συμβουλευτικής γάμου σε όλη τη χώρα και βλέπω πολλά ζευγάρια κάθε εβδομάδα που μου λένε, «Σκεφτόμασταν να πάρουμε διαζύγιο. Όταν κάποιος μας έδωσε ένα αντίτυπο του βιβλίου σας, έσωσε τον γάμο μας.» Η συναισθηματική ανάγκη για αγάπη είναι θεμελιώδους σημασίας για την ευτυχία ενός παντρεμένου ζευγαριού. Όταν αυτή η ανάγκη δεν καλύπτεται, οι συζυγικές σχέσεις ψυχραίνονται. Από την άλλη, όταν οι σύντροφοι νιώθουν αγαπημένοι, οι συζυγικές σχέσεις είναι θετικές και αυτό επηρεάζει όλη την υπόλοιπη ζωή του ζευγαριού.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, πολλοί άνθρωποι μοιράστηκαν μαζί μου τον τρόπο που χρησιμοποίησαν τις πέντε γλώσσες της αγάπης στον χώρο της εργασίας τους. Ένας προϊστάμενος μου είπε, «Δεν τις λέμε γλώσσες της αγάπης. Τις λέμε γλώσσες της

εκτίμησης. Αλλά η γενική ιδέα είναι η ίδια και είναι πραγματικά δυνατή. Έχει βελτιώσει σημαντικά το κλίμα στο γραφείο μας. Οι υπάλληλοί μας είναι πιο χαρούμενοι και πιο παραγωγικοί.»

Πολύς κόσμος με παρότρυνε να γράψω ένα βιβλίο για τις γλώσσες της εκτίμησης και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν στην ικανοποίηση που νιώθουν οι υπάλληλοι από την εργασία τους και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Όμως επειδή η εμπειρία μου είναι στον τομέα της οικογενειακής συμβουλευτικής και της συμβουλευτικής γάμου, ήθελα να γράψω αυτό το βιβλίο μαζί με κάποιον που να έχει τόσο τα ακαδημαϊκά διαπιστευτήρια όσο και την επαγγελματική εμπειρία. Όταν γνώρισα τον Δρ. Πολ Γουάιτ ήξερα ότι είχα βρει τον άνθρωπό μου. Τα τελευταία αρκετά χρόνια, ο Δρ. Γουάιτ ειδικεύεται στο να βοηθάει οικογενειακές επιχειρήσεις να κληροδοτούν την εταιρεία στην επόμενη γενιά. Χάρη σε αυτή την ιδιότητά του, έχει συνεργαστεί στενά με τους ηγέτες πληθώρας οργανισμών.

Τα τελευταία πέντε χρόνια, ο Δρ. Γουάιτ και εγώ εργαζόμαστε πάνω στο σχέδιο ΠΑ.Μ.Ε. (ΠΑρακίνηση Μέσα από την Εκτίμηση). Ξεκινήσαμε από την κατάρτιση του ερωτηματολογίου ΠΑ.Μ.Ε., το οποίο βοηθάει κάθε υπάλληλο μεμονωμένα να ανακαλύψει ποια είναι η κύρια γλώσσα της εκτίμησης γι' αυτόν, ποια η δευτερεύουσα και ποια η γλώσσα με τη μικρότερη σημασία. Ο Δρ. Γουάιτ έχει υλοποιήσει πιλοτικά προγράμματα σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα με εργαλείο το ερωτηματολόγιο ΠΑ.Μ.Ε. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από αυτά υπήρξαν ιδιαίτερα ενθαρρυντικές. Ανακαλύψαμε ότι κάτι που κάνει έναν υπάλληλο να νιώθει ότι τον εκτιμούν δεν κάνει απαραίτητα και έναν άλλο υπάλληλο να νιώθει έτσι. Ωστόσο, όταν ένας προϊστάμενος ή ένας συνάδελφος μαθαίνει να μιλάει την κύρια γλώσσα της εκτίμησης ενός ατόμου, τότε τα αποτελέσματα είναι πραγματικά σημαντικά. Η επιθυμία μας είναι το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας και το ερωτηματολόγιο ΠΑ.Μ.Ε. να βοηθήσουν χιλιάδες ηγέτες επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ένα θετικότερο εργασιακό κλίμα και να

βελτιώσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους μαθαίνοντας να μιλάνε την κύρια γλώσσα εκτίμησής τους.

Πιστεύουμε ειλικρινά ότι όσα θα διαβάσετε παρακάτω θα σας επιτρέψουν να δημιουργήσετε στην εταιρεία σας ένα κλίμα στο οποίο οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζεστε θα νιώθουν ότι τους εκτιμούν βαθιά –και θα ανταποκριθούν σε αυτή την εκτίμηση ανανεώνοντας την πίστη τους στην εταιρεία και ενδυναμώνοντας τη δέσμευσή τους στην επιτυχία της.

ΔΡ. ΓΚΑΡΙ ΝΤ. ΤΣΑΠΜΑΝ

5

Εισαγωγή

Νιώθετε ότι οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζεστε σας εκτιμούν; Αν ναι, τότε μάλλον σας αρέσει να πηγαίνετε κά-θε μέρα στη δουλειά. Αν όχι, τότε η δουλειά σας ίσως είναι απλά ένα μέσο για να εξασφαλίζετε τα προς το ζην. Όλοι περιμέ-νουμε να πληρωθούμε για τη δουλειά που κάνουμε. Ναι, όλοι θα θέλαμε να κερδίσουμε λίγα χρήματα παραπάνω. Όμως ο νούμερο ένα παράγοντας στην ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι το ποσό της αμοιβής αλλά το κατά πόσο ένα άτομο νιώθει ότι το υ-πολλήπτονται και ότι εκτιμούν τη δουλειά που κάνει. Μια νέα με-λέτη της Ένωσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Society of Human Resource Management) αποκαλύπτει ότι η αναγνώριση των υπαλλήλων και η δέσμευση απέναντί τους είναι πρωταρχικής σημασίας για να μπορέσει μια επιχείρηση να κρατήσει τους κα-λούς υπαλλήλους της. Επίσης, σύμφωνα με μια έρευνα που πραγ-ματοποιήθηκε από το αμερικανικό Υπουργείο Εργασίας, το 64% των Αμερικανών που αφήνουν τη δουλειά τους ισχυρίζονται ότι ο λόγος για τον οποίο το κάνουν είναι επειδή δεν νιώθουν ότι τους εκτιμούν.¹ Αυτό ισχύει για τους υπαλλήλους όλων των κατηγο-ριών, από τους διευθύνοντες συμβούλους έως τους υπεύθυνους για την καθαριότητα. Κάτι βαθιά ριζωμένο στην ανθρώπινη ψυχή αποζητά την εκτίμηση. Όταν αυτή η ανάγκη δεν καλύπτεται, η ικανοποίηση ενός εργαζομένου από την εργασία του φθίνει.

¹ Mike Robbins, *Focus on the Good Stuff: The Power of Appreciation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 32.

Παρακάτω ακολουθούν τα σχόλια τριών υπαλλήλων που εργάζονται σε πολύ διαφορετικές θέσεις –αλλά μοιράζονται την επιθυμία να νιώθουν ότι τους εκτιμούν.

«ΤΟ ΘΕΜΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΛΕΦΤΑ»

«Δεν θα είχα φύγει από την εταιρεία, αν ήξερα ότι εκτιμούσαν τη δουλειά που έκανα», λέει ο Ντέιβ. Ο Ντέιβ ήταν ο τριαντάχρονος βοηθός του οικονομικού διευθυντή μιας επιχείρησης που δραστηριοποιούνταν στην αγορά επαγγελματικών ακινήτων. Ο Ντέιβ εργαζόταν για την εταιρεία για περίπου δεκαπέντε μήνες, και αρχικά ήταν ενθουσιασμένος με την ευκαιρία που του έδινε αυτή η θέση να αναπτυχθεί προσωπικά και επαγγελματικά. Με τον καιρό, όμως, απογοητευόταν ολοένα και περισσότερο.

Ο Ντέιβ μάς ενημέρωσε ότι είχε παραιτηθεί από τη θέση του για να εργαστεί για άλλη εταιρεία. «Το θέμα δεν είναι τα λεφτά. Απλά ό,τι και να κάνω –όσο και να δουλεύω και ό,τι και να πετυχαίνω– ποτέ δεν ακούω κάτι καλό. Αν κάνω ένα λάθος μου το επισημαίνουν αμέσως, ενώ αν κάνω καλά τη δουλειά μου επικρατεί σιωπή.»

* * * * *

Σε μια συνεδρία μας με το προσωπικό μιας πετυχημένης βιομηχανίας, η Σίντι γέλασε και είπε, «Αυτό δεν πρόκειται να γίνει ποτέ!» Συζητούσαμε με την ομάδα τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ΠΑ.Μ.Ε. Η κύρια γλώσσα της εκτίμησης για τη Σίντι είναι οι *Πράξεις εξυπηρέτησης*. Η Σίντι είναι η προσωπική βοηθός του επικεφαλής και διευθύνοντα συμβούλου μιας οικογενειακής επιχείρησης και της αρέσει πολύ να τη βοηθάνε στην εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, ειδικά όταν υπάρχει φόρτος εργασίας. Η Σίντι έχει δουλέψει για τον κ. Στίβενς για περισσότερα από είκοσι χρόνια και τον ξέρει καλύτερα από τον καθένα. Παρά το γεγονός ότι ο διευθύνων σύμβουλος της εται-

ρείας, που είναι τώρα στα εβδομήντα του, εργάζεται με ημια-
πασχόληση, η Σίντι έχει πολλή δουλειά –να προγραμματίσει τα
συχνά ταξίδια του, να χειριστεί τις προσωπικές του υποθέσεις,
να τον κρατά ενήμερο για την πορεία της επιχείρησης.

Η Σίντι δήλωσε στην αναφορά ΠΑ.Μ.Ε. ότι αν οι συνάδελ-
φοί της (ή ο προϊστάμενός της) ήθελαν να της δείξουν ότι την
εκτιμούν, θα μπορούσαν να τη βοηθήσουν με τη δουλειά της
όταν νιώθει πελαγωμένη. Είπε χαρακτηριστικά, «Αν ο κ. Στί-
βενς σήκωνε έστω και το μικρό του δαχτυλάκι για να με βο-
ηθήσει να κάνω κάτι, θα πάθαινα καρδιακή συγκοπή.» Προφα-
νώς αστειευόταν –αλλά υπήρχε μια πικρία στο χιούμορ της.

* * * * *

«Μου αρέσει πολύ να δουλεύω εδώ», είπε η Τάμι. «Δεν
μπορώ να φανταστώ να δουλεύω για κάποιον άλλο πέρα από
τον Δρ. Τζόουνς. Μην με παρεξηγείτε. Ο Δρ. Τζόουνς είναι α-
παιτητικός. Περιμένει να κάνεις καλά τη δουλειά σου. Δουλεύ-
ουμε σκληρά, βλέπουμε πολλούς ασθενείς και είμαστε όλοι
υπεύθυνοι για την ολοκλήρωση των εργασιών με γνώμονα
την καλύτερη δυνατή φροντίδα των ασθενών μας». Είχαμε
ακούσει από άλλες πηγές ότι ο Δρ. Τζόουνς, ένας οπτομέτρης,
εργαζόταν σκληρά και αποτελεσματικά, παρέχοντας εξαιρετι-
κές υπηρεσίες στους ασθενείς του. Είχαμε επίσης ακούσει ότι
οι ιατρικοί βοηθοί έκαναν ουρές για να δουλέψουν γι' αυτόν.

Γιατί; «Επειδή», είπε η Τάμι, ο Δρ. Τζόουνς «μας φέρεται
πολύ καλά. Πάντα κάνει πράγματα για να εξασφαλίσει ότι
νιώθουμε πως μας νοιάζεται.»

Για παράδειγμα: «Έχουμε εβδομαδιαίες συναντήσεις
προσωπικού, στις οποίες συζητάμε όσα συμβαίνουν στο γρα-
φείο –τι λειτουργεί σωστά και τι αποτελεί πρόκληση για εμάς.
Και συζητάμε πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τα πράγματα.

Μία φορά τον μήνα, ο Δρ. Τζόουνς παραγγέλνει φαγητό για το προσωπικό (μας δίνει μισή ώρα επιπλέον γι' αυτά τα γεύματα). Μερικές φορές στη διάρκεια αυτών των γευμάτων μοιράζεται μαζί μας τα αποτελέσματα νέων ερευνών και νέες τεχνικές του τομέα. Και κάθε παραμονή Χριστουγέννων μάς δίνει μια μέρα άδεια μετ' αποδοχών για να πάμε για ψώνια, μαζί με μια δωροεπιταγή αξίας 100 δολαρίων, την οποία μπορούμε να εξαργυρώσουμε στο εμπορικό. Πάνω απ' όλα, όμως, είναι θετικός και ενθαρρυντικός. Μας λέει συχνά ότι κάνουμε καλή δουλειά –τόσο στον καθέναν μας χωριστά όσο και στο επίπεδο της ομάδας. Δεν θα με πείθατε να δουλέψω για κανέναν άλλον, όσα και να με πληρώνατε.»

ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΓΛΩΣΣΕΣ ΤΗΣ ΑΓΑΠΗΣ **ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω παραδείγματα, αυτό που κάνει έναν άνθρωπο να νιώθει ότι τον εκτιμούν δεν κάνει και έναν άλλο άνθρωπο να νιώθει έτσι. Επομένως, ακόμη και σε εταιρείες όπου η αναγνώριση θεωρείται σημαντική, οι προσπάθειες για έκφραση εκτίμησης είναι συχνά αναποτελεσματικές.

Ως αποτέλεσμα του αξιοσημείωτου αντίκτυπου που είχε το βιβλίο *Οι πέντε γλώσσες της αγάπης* σε εκατομμύρια προσωπικών σχέσεων, και της κρίσιμης σημασίας που έχει η αποτελεσματική έκφραση εκτίμησης και ενθάρρυνσης στο εργασιακό περιβάλλον, θα θέλαμε να σας βοηθήσουμε να εφαρμόσετε αυτές τις έννοιες για να κατανοήσετε καλύτερα –και να εκτιμήσετε– τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεστε.

Ας ξεκινήσουμε εμβαθύνοντας στον λόγο για τον οποίο η εκτίμηση στον χώρο εργασίας είναι τόσο σημαντική για την υγεία των υπαλλήλων σας –και της επιχείρησής σας.

5

Αυτό που θέλουν περισσότεροι υπάλληλοι

Είχα βγει (ο Γκάρι) για δείπνο με έναν φίλο που εργάζεται σε έναν μεγάλο μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Του έκανα μια σύντομη παρουσίαση της έρευνας που πραγματοποιήσαμε με τον Δρ. Γουάιτ πάνω στο πρότυπο της παρακίνησης μέσα από την εκτίμηση. Όταν ολοκλήρωσα την παρουσίαση, του είπα, «Μπορώ να σου κάνω μια προσωπική ερώτηση για τη δουλειά σου;» «Φυσικά», απάντησε.

Και συνέχισα: «Σε κλίμακα από το 0 έως το 10, πόσο νιώθεις ότι σε εκτιμά ο άμεσος προϊστάμενός σου;» «Περίπου 5», απάντησε. Διέκρινα έναν τόνο απογοήτευσης στη φωνή του, όταν είπε «5».

Ακολούθησε η δεύτερη ερώτησή μου. «Σε κλίμακα από το 0 έως το 10, πόσο νιώθεις ότι σε εκτιμούν οι συνάδελφοί σου;» «Περίπου 8», είπε. «Με πόσα άτομα συνεργάζεσαι στενά;» τον ρώτησα. «Με δύο», αποκρίθηκε. «Και νιώθεις ότι σε εκτιμούν και οι δύο το ίδιο;» ρώτησα. «Όχι», μου απάντησε. «Για τον ένα θα έλεγα 6 και για τον άλλο 9. Γι' αυτό είπα περίπου 8.»

Είτε είστε ιδιοκτήτες επιχείρησης, είτε είστε διευθύνοντες σύμβουλοι, είτε είστε προϊστάμενοι, είτε συνεργάτες, αυτό το βιβλίο είναι σχεδιασμένο για να σας βοηθήσει να δείξετε την εκτίμησή σας στους συνεργάτες σας με τρόπο που να έχει νόημα γι' αυτούς. Ο καθένας μπορεί να κάνει τη διαφορά στον χώρο όπου εργάζεται, ανεξάρτητα από τη θέση του.

Χωρίς την αίσθηση ότι τους υπολήπτονται οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοί τους, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να νιώθουν σαν μηχανές ή σαν εμπορεύματα.

Γιατί είναι τόσο σημαντικό να νιώθουμε ότι μας εκτιμούν στο εργασιακό περιβάλλον μας; Επειδή καθένας από εμάς θέλει να ξέρει ότι αυτό που κάνει έχει σημασία. Χωρίς την αίσθηση ότι τους υπολήπτονται οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοί τους, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να νιώθουν σαν μηχανές ή σαν εμπο-

ρεύματα. Αν κανείς δεν δίνει σημασία στη δέσμευση ενός ανθρώπου στο να κάνει καλά τη δουλειά του, τότε το κίνητρο αυτού του ατόμου εξασθενεί. Ο Στίβεν Κόβει, συγγραφέας του μπεστ σέλερ *Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων* (Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2009), πιστεύει τόσο πολύ στην ανάγκη των ανθρώπων για εκτίμηση που αναφέρει: «Η μεγαλύτερη ανάγκη ενός ανθρώπου μετά τη σωματική επιβίωση είναι η ψυχολογική επιβίωση, να τον κατανοούν, να τον επιβεβαιώνουν, να του δείχνουν την αξία του, να τον εκτιμούν.»²

Όταν οι σχέσεις δεν τρέφονται από μια αίσθηση εκτίμησης, τα αποτελέσματα είναι προβλέψιμα:

- Τα μέλη της ομάδας δεν νιώθουν ότι συνδέονται με τους άλλους και με την αποστολή του οργανισμού.
- Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να αποθαρρύνονται και την αίσθηση ότι «Πάντα υπάρχει κάτι παραπάνω που πρέπει να γίνει και κανείς δεν εκτιμά όσα κάνω.»
- Συχνά οι υπάλληλοι ξεκινούν να παραπονιούνται για τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους και τον προϊστάμενό τους.

² Steven R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Free Press, 1989), 241.

- Τελικά τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να εξετάζουν σοβαρά το ενδεχόμενο να αποχωρήσουν από τον οργανισμό και ξεκινούν να αναζητούν εργασία αλλού.

ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΑΡΚΕΙ ΕΝΑ ΑΠΛΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ

Ίσως η έκφραση εκτίμησης προς τους υπαλλήλους και τους συναδέλφους να ακούγεται κάτι πολύ εύκολο και ξεκάθαρο. Από πολλές απόψεις είναι. Παρ' όλ' αυτά, ξέρουμε ότι για να μπορέσουμε να ενθαρρύνουμε αποτελεσματικά τους άλλους μέσα από την έκφραση εκτίμησης, πρέπει να λάβουμε υπόψη διάφορους παράγοντες.

Καταρχήν, οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες για συνολική έκφραση εκτίμησης στο εσωτερικό ενός οργανισμού είναι αναποτελεσματικές. Ένας υπάλληλος είπε για την εταιρεία στην οποία εργάζεται, «Είμαστε πολύ καλοί στο να δείχνουμε αναγνώριση σε εταιρικό επίπεδο. Αλλά δεν πιστεύω ότι κάνουμε καλή δουλειά σε προσωπικό επίπεδο». Μια γενικευμένη εκστρατεία με βασικό σύνθημα, «Απλά πείτε ευχαριστώ» δεν θα έχει μεγάλο αντίκτυπο. Για την ακρίβεια, ίσως γίνει μπουμέραγκ, πυροδοτώντας κυνισμό μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών βαθμών. Ενώ όλοι θέλουμε να ξέρουμε ότι μας εκτιμούν, θέλουμε αυτό να είναι αυθεντικό, όχι σκηνοθετημένο.

Παρακάτω ακολουθούν μερικές άλλες διαφορές ανάμεσα στην αναγνώριση και στην εκτίμηση:

Η αναγνώριση έχει να κάνει κυρίως με τη συμπεριφορά. «Πιάστε τους να κάνουν αυτό που θέλετε και αναγνωρίστε το», λένε τα βιβλία. Η εκτίμηση, από την άλλη, εστιάζει στην απόδοση ενός υπαλλήλου, αλλά και στην αξία του ως ατόμου.

Η αναγνώριση έχει να κάνει με τη βελτίωση της απόδοσης και εστιάζει στο τι είναι καλό για την εταιρεία. Η εκτίμηση δίνει έμφαση στο τι είναι καλό για την εταιρεία και για το άτομο (κάτι που μπορεί να σημαίνει την παροχή βοήθειας στους υπαλλήλους για να βρουν μια θέση εντός της εταιρείας που τους ταιριάζει καλύτερα από την τρέχουσα θέση τους).

Η κατεύθυνση της αναγνώρισης είναι από πάνω προς τα κάτω, με αφετηρία την ηγεσία. Η εκτίμηση, από την άλλη, μπορεί να εκφραστεί προς οποιαδήποτε κατεύθυνση. Οι συνάδελφοι θέλουν να ξέρουν πώς να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο.

ΤΟ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ

Η πρόκληση, από την οπτική του προϊσταμένου, είναι να ξέρει ποιες ενέργειες θα δείξουν με αποτελεσματικό τρόπο στο κάθε μέλος της ομάδας του ότι το εκτιμά. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αναπτύξαμε το ερωτηματολόγιο ΠΑ.Μ.Ε., και που παραθέτουμε συγκεκριμένα βήματα δράσης για κάθε γλώσσα της εκτίμησης. Θέλαμε να αναπτύξουμε ένα εργαλείο που να παρέχει ακριβείς και εξατομικευμένες ενέργειες, στις οποίες θα μπορούσαν να προβούν οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι ηγέτες οργανισμών για να δείξουν την εκτίμησή τους στα μέλη των ομάδων τους, χωρίς να χρειάζεται να μαντέψουν τι είναι πιο σημαντικό γι' αυτά.

**Όλοι ευημερούμε σε
μια ατμόσφαιρα
εκτίμησης.**

Θα συμφωνήσουμε με τη δήλωση των Μπάκιγχαμ και Κλίφτον στο μπεστ σέλερ τους με τίτλο *Now, Discover Your Strengths*: «Για να διαπρέψετε ως μάνατζερ, για να μετα-

τρέψετε τα ταλέντα των ανθρώπων σας σε παραγωγικές ικανότητες, χρειάζεται ένα επιπλέον απαραίτητο συστατικό. Χωρίς αυτό το συστατικό... δεν θα αγγίξετε ποτέ την υπεροχή. Αυτό το απαραίτητο συστατικό είναι η εξατομίκευση.»³

Έχουμε βρει πολλούς οργανισμούς που αναζητούν τρόπους να ενθαρρύνουν τα μέλη των ομάδων τους και να τα ανταμείψουν για την καλή τους δουλειά, αλλά δεν είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν το μέσο της χρηματικής επιβράβευσης για να το πετύχουν. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στους τομείς της κυβέρνησης, των σχολείων, των κοινωνικών υπηρεσιών και των μη κερδοσκοπι-

³ Marcus Buckingham και Donald O. Clifton, *Now, Discover Your Strengths* (New York: Free Press, 2001), 171.

κών οργανισμών. Οι διευθυντές και οι πρόεδροι πρέπει πια να βρίσκουν τρόπους να ενθαρρύνουν τα μέλη των ομάδων τους που να μην απαιτούν μεγάλα χρηματικά ποσά.

Τέλος, υπάρχουν και μερικά καλά νέα για τα ηγετικά στελέχη επιχειρήσεων. Όταν οι ηγέτες επιδιώκουν ενεργά την έκφραση εκτίμησης στα μέλη της ομάδας τους, βελτιώνεται ολόκληρη η εργασιακή κουλτούρα. Τελικά οι μάνατζερ αναφέρουν ότι απολαμβάνουν περισσότερο τη δουλειά τους. Όλοι ευημερούμε σε μια ατμόσφαιρα εκτίμησης.

ΟΤΑΝ Η ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΣΤΟΧΕΙ

Έχουμε διαπιστώσει ότι κάθε άτομο έχει μια κύρια και μια δευτερεύουσα γλώσσα της εκτίμησης. Η κύρια γλώσσα της εκτίμησης καθενός από εμάς είναι αυτή που μας αγγίζει περισσότερο από τις άλλες. Παρ' όλο που θα δεχτούμε την εκτίμηση που θα μας δείξει κάποιος σε οποιαδήποτε από τις πέντε γλώσσες, ο μόνος τρόπος να νιώσουμε ότι μας ενθαρρύνει πραγματικά είναι αν το μήνυμα μεταδίδεται στην κύρια γλώσσα της εκτίμησης για εμάς. Όταν τα μηνύματα αποστέλλονται επανειλημμένα με τρόπους εκτός του πλαισίου αυτής της κύριας γλώσσας, «αστοχούν» και δεν έχουν τον αντίκτυπο που επιθυμούσε ο πομπός.

Όλοι έχουμε την τάση να επικοινωνούμε με τους άλλους με τρόπους που είναι σημαντικοί για εμάς –«μιλάμε τη δική μας γλώσσα». Παρ' όλ' αυτά, αν το μήνυμα δεν μεταδίδεται στην ιδιάιτερη γλώσσα εκτίμησης που μιλάει ο υπάλληλος, τότε δεν θα είναι ιδιαίτερα σημαντικό γι' αυτόν. Αυτός είναι ο λόγος που πολλοί υπάλληλοι δεν ενθαρρύνονται όταν επιβραβεύονται στο πλαίσιο του εταιρικού σχεδίου αναγνώρισης –επειδή το μήνυμα δεν μεταδίδεται στη γλώσσα της εκτίμησης που είναι πιο σημαντική γι' αυτούς.

«Έχω λάβει διάφορα δώρα όλα αυτά τα χρόνια και διάφορες επιβραβεύσεις σε αναγνώριση της “υπερπροσπάθειας” που καταβάλλω», λέει μια γυναίκα που εργάζεται σε μια μεσαία επιχείρηση. «Όμως επειδή τα δώρα είναι η λιγότερο αγαπημένη μου

γλώσσα, δεν με συγκινούν ιδιαίτερα. Ξέρετε τι είναι αυτό που με κάνει να νιώθω καλά; Μια πραγματικά ενδιαφέρουσα συζήτηση με το αφεντικό μου ή με άλλα ανώτερα ηγετικά στελέχη σχετικά με το τι συμβαίνει στην εταιρεία.» Η κύρια γλώσσα της εκτίμησης αυτής της γυναίκας είναι ο *Ποιοτικός χρόνος*. Τα μπιχλιμπίδια α-στοχούν στην περίπτωση της.

Έπειτα υπάρχει και η Έλεν, η οποία συνέχεια διαπρέπει στο τμήμα πωλήσεων όπου εργάζεται και έχει την υψηλότερη βαθμολογία στην εξυπηρέτηση πελατών. Στις συναντήσεις που πραγματοποιεί το τμήμα της κάθε τέσσερις μήνες, της απονέμουν συχνά κάποιο βραβείο. Όμως αυτό είναι μαρτύριο για την Έλεν. Απεχθάνεται να πρέπει να σταθεί μπροστά από μια ομάδα και δεν αποζητά τη δημόσια προβολή. Αυτό που θα εκτιμούσε θα ήταν να έχει σε τακτική βάση λίγο χρόνο με τον προϊστάμενό της, έτσι ώστε να μοιράζεται μαζί του τις ιδέες της σχετικά με το τι θα μπορούσαν να κάνουν για να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών. Και για την Έλεν, η κύρια γλώσσα της εκτίμησης είναι ο *Ποιοτικός χρόνος*, όχι τα *Λόγια επιβεβαίωσης*. Η δημόσια αναγνώριση τη φέρνει σε δύσκολη θέση και αποτελεί γι' αυτήν μια δυσάρεστη εμπειρία –σίγουρα όχι επιδοκιμαστική.

Αυτή η κακή επικοινωνία μπορεί να είναι ενοχλητική τόσο για τον πομπό όσο και για τον δέκτη του μηνύματος. Σκεφτείτε το εξής σενάριο:

«Τι τρέχει με τον Έλιοτ;» ρωτάει η Κλαρίσα μια συνάδελφο. «Του λέω ότι κάνει καλή δουλειά. Μέχρι και εισιτήρια για τον αγώνα των Λέικερς που θα γίνει το σαββατοκύριακο του αγόρασα, για να του δείξω πόσο πολύ εκτίμησα τις επιπλέον ώρες που δούλεψε για να ολοκληρωθεί το έργο. Και, παρ' όλ' αυτά, κυκλοφορεί με ένα βαριεστημένο ύφος στο γραφείο και λέει στην Άλεξ ότι δεν νιώθει πως η ομάδα εκτιμά πραγματικά όσα κάνει. Τι θέλει;»

Αυτό που θέλει ο Έλιοτ είναι βοήθεια από τα μέλη της ομάδας του για την ολοκλήρωση ενός έργου. Δεν του αρέσει να δουλεύει μόνος, παρ' όλο που θα το κάνει αν χρειάζεται. Εκτιμά τις *Πράξεις εξυπηρέτησης*, και αυτό που θα τον ενθάρρυνε πραγματικά θα

ήταν αν οι συνάδελφοί του ή ο προϊστάμενός του έμεναν μαζί του μέχρι αργά κάποιο απόγευμα για να τον βοηθήσουν να ολοκληρώσει το έργο. Το να του πεις ένα απλό, «Ευχαριστώ» ή να του προσφέρεις ένα δώρο μετά την ολοκλήρωση του έργου δεν είναι κακό, αλλά δεν καλύπτει πραγματικά τη συναισθηματική του ανάγκη να νιώσει ότι τον εκτιμούν.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ = ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Όταν πρωτοξεκινήσαμε την έρευνά μας, φανταστήκαμε τους προϊσταμένους να χρησιμοποιούν τις αρχές της παρακίνησης μέσα από την εκτίμηση για να βελτιώσουν τις εργασιακές σχέσεις με τους υφισταμένους τους. Όμως όταν δοκιμάσαμε το πρότυπο σε μια ποικιλία οργανισμών, λάβαμε μια ενδιαφέρουσα απόκριση. Η ιδέα της εκτίμησης και της ενθάρρυνσης των συναδέλφων βρήκε μεγάλη απήχηση σχεδόν σε όλους τους ρόλους και σε όλα τα περιβάλλοντα. Τα μέλη των ομάδων ήταν ενθουσιασμένα που θα εφαρμόζαν την ιδέα στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε είναι ότι οι άνθρωποι θέλουν να ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους και να τους δείχνουν την εκτίμησή τους ανεξάρτητα από τον ρόλο τους στον οργανισμό.

Ως αποτέλεσμα, θα διαπιστώσετε ότι σε όλο το μήκος του βιβλίου υπάρχει μια εναλλαγή των όρων (*προϊστάμενος, μάνατζερ, συνεργάτης, μέλος της ομάδας, συνάδελφος*) και των παραδειγμάτων. Στην ουσία, οι αρχές μπορούν να εφαρμοστούν ανεξάρτητα από το είδος της επίσημης σχέσης που έχετε με τους άλλους λόγω θέσης.

Αυτό μας οδηγεί στη γενικότερη ιδέα αυτού του βιβλίου. Πιστεύουμε ότι οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας έχουν ανάγκη να νιώθουν ότι τους εκτιμούν για να μπορούν να απολαμβάνουν τη δουλειά τους, να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό και να συνεχίσουν να εργάζονται για τον οργανισμό σε βάθος χρόνου. Όπως σωστά το έθεσε ο Τόνι Σβαρτς, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας The Energy Project: «Ό,τι και να αποκομίζει ο

καθένας μας από τη δουλειά του, δεν μπορεί να υπάρξει τίποτα πιο πολύτιμο από το συναίσθημα ότι έχουμε πραγματικά αξία –ότι προσφέρουμε μοναδική αξία στο σύνολο και ότι μας το αναγνωρίζουν.»

Σύμφωνα με μια παγκόσμια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την Towers Watson, το ισχυρότερο κίνητρο για δέσμευση είναι κατά πόσο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι προϊστάμενοί τους ενδιαφέρονται πραγματικά για το καλό τους.

Αν κατανοήσετε τι είναι αυτό που ενθαρρύνει πραγματικά εσάς και τους συνεργάτες σας, θα μπορέσετε να βελτιώσετε σημαντικά τις εργασιακές σχέσεις σας, να αυξήσετε τη δέσμευσή σας και να δημιουργήσετε ένα θετικότερο εργασιακό περιβάλλον. Σκοπός μας είναι να σας προσφέρουμε τα εργαλεία, τους πόρους και τις πληροφορίες που θα σας βοηθήσουν να αποκτήσετε αυτή τη γνώση και να τη χρησιμοποιήσετε με πρακτικό τρόπο στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον.

ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Αναλογιστείτε τα παρακάτω:

1. Σε κλίμακα από το 0 έως το 10, πόσο νιώθετε ότι σας εκτιμά ο άμεσος προϊστάμενός σας;
2. Σε κλίμακα από το 0 έως το 10, πόσο νιώθετε ότι σας εκτιμά καθένας από τους συναδέλφους σας;
3. Όταν νιώθετε αποκαρδιωμένοι στη δουλειά σας, ποιες πράξεις των άλλων μπορούν να σας ενθαρρύνουν;
4. Όταν θέλετε να δείξετε στους συναδέλφους σας ότι τους εκτιμάτε, πώς το κάνετε συνήθως;
5. Πόσο καλά πιστεύετε ότι ξέρετε εσείς και οι συνεργάτες σας να δείχνετε ότι εκτιμάτε ο ένας τον άλλον;

Εσείς μπορείτε να εκτιμάτε τους συναδέλφους σας· εκείνοι όμως το εισηπράττουν;

Όταν στον χώρο εργασίας τους οι άνθρωποι νιώθουν ότι τους εκτιμούν, τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά: η απόδοσή τους βελτιώνεται, η αφοσίωσή τους στην εταιρεία αυξάνεται, οι αποχωρήσεις υπαλλήλων και οι προσλήψεις νέου προσωπικού μειώνονται. Όλα αυτά έχουν καίρια σημασία στη σημερινή εποχή, στην οποία οι οργανισμοί και οι υπάλληλοί τους συχνά καλούνται να αποδώσουν περισσότερο με λιγότερους πόρους.

Ωστόσο, δεν είναι αυτονόητο ότι η εκτίμηση που δείχνουμε (ή που μας δείχνουν) θα έχει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο λόγος είναι πολύ απλός: κάθε άνθρωπος ενδέχεται να εκλαμβάνει την εκτίμηση με διαφορετικό τρόπο –με άλλα λόγια, μπορεί να μιλάει μια διαφορετική «γλώσσα» της εκτίμησης.

Σε αυτό το εμπνευσμένο βιβλίο, ο Δρ Γκάρι Τσάπμαν και ο Δρ Πολ Γουάιτ:

- Εξηγούν γιατί είναι τόσο αναγκαία η εκτίμηση στον εργασιακό χώρο και περιγράφουν την ευεργετική δυναμική που κρύβει η έκφρασή της για τις εταιρείες και τους οργανισμούς.
- Αποκαλύπτουν τις 5 γλώσσες της εκτίμησης στον χώρο εργασίας, για να μπορείτε να δείχνετε την εκτίμησή σας στους ανθρώπους που «μιλούν» κάθε μία από αυτές έτσι ώστε να επιτυγχάνετε τον μέγιστο ευεργετικό αντίκτυπο.
- Σας βοηθούν να αυξήσετε την αφοσίωση των υπαλλήλων σας, δείχνοντάς τους ότι τους εκτιμάτε πραγματικά, και να αντικαταστήσετε την αναποτελεσματική προσέγγιση της αναγνώρισης με εκείνη της ειλικρινούς εκτίμησης για να δημιουργήσετε ένα θετικότερο εργασιακό περιβάλλον.
- Έχουν ετοιμάσει ένα ερωτηματολόγιο που θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε τη δική σας γλώσσα της εκτίμησης και εκείνες των συναδέλφων και των υπαλλήλων σας.



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δομοκού 4, Σταθμός Λαρίσης, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635
info@klidarithmos.gr www.klidarithmos.gr
www.facebook.com/klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-622-0

