

به نام خدا

# پنج زبان قدردانی در محیط کاری

(ویراست دوم - چاپ دوم)

گری د. چاپمن - پائول ای. وایت

مترجمان:

دکتر مینو سیدطاهرالدینی - سعید قاسمی - وحید قاسمی

۱۳۹۹

مؤسسه آموزشی تألیفی ارشدان

سرشناسه	: چپمن، گری دی، ۱۹۳۸ م. - Chapman, Gary D.
عنوان و نام پدیدآور	: پنج زبان قدردانی در محیط کاری / گری دی، چپمن، پائول ای. وایت؛ مترجمان دکتر مینو سیدطاهرالدینی، سعید قاسمی، وحید قاسمی.
وضعیت ویراست	: ویراست ۲.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه آموزشی تالیفی ارشدان، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۶ص: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۲۷۵-۹۳۰-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: The 5 languages of appreciation in the workplace: empowering, c2011
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: انگیزش در کار
موضوع	: کارکنان -- مدیریت
شناسه افزوده	: وایت، پل ای، ۱۹۵۷ م. -
شناسه افزوده	: سیدطاهرالدینی، مینو، ۱۳۶۰ - مترجم
شناسه افزوده	: قاسمی، سعید، ۱۳۵۶ - مترجم
شناسه افزوده	: قاسمی، وحید، ۱۳۶۸ - مترجم
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۵۲۴۰۳۶
وضعیت رکورد	: فیپا



### مؤسسه آموزشی تالیفی ارشدان

نام کتاب:	پنج زبان قدردانی در محیط کاری (ویراست دوم - چاپ دوم)
مترجمین:	دکتر مینو سیدطاهرالدینی - سعید قاسمی - وحید قاسمی
ناشر:	آموزشی تالیفی ارشدان
ویرایش:	دوم
نوبت چاپ:	دوم ۱۳۹۹
حروفچینی و صفحه آرایی:	www.irantypist.com
طراح و گرافیکست:	نسرین شهیدی
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۲۷۵-۹۳۰-۸
شمارگان:	۱۰۰۰
مرکز خرید آنلاین:	www.arshadan.com www.arshadan.net
مرکز پخش و توزیع:	۰۲۱۴۷۶۲۵۵
قیمت:	۲۸۰۰۰ تومان

## تحسین

### پنج زبانِ قدردانی در محیط کاری

من در مغازه کتاب‌فروشی، از کتاب دکتر وایت خوشم آمد و آن را برداشتم. همان‌گونه که درباره کتاب پنج زبان عشق شنیده بودم، مجذوب عنوان کتاب شدم. آن را به سرعت در طول سفری به اروپا خواندم. ایده قدردانی صحیح واقعاً مرا تحت تأثیر قرار داد. در بسیاری از مواقع، ما فقط بر جوایز و تشویق تمرکز می‌کنیم. من از گروهی از سازمانم خواستم این کتاب را بخوانند و تصمیم گرفتیم تا دکتر وایت را برای ارائه به کل سازمان خود دعوت کنیم. او کاری خارق‌العاده انجام داد و ما از ایده‌هایش در سراسر سازمان خود استفاده می‌کنیم.

#### اندی اِرلندسون

مدیرکل شرکت مایکروسافت

این فقط یک «کتاب خوب» نیست؛ این یک ابزار عالی است؛ یک تفکر خوب، کتابی که به‌خوبی بر روی آن تحقیق شده است و به طرز ماهرانه‌ای از منابع در جهت توانمندسازی کارکنان شما، افزایش اتحاد و بهره‌وری و کاهش ترک خدمت کارکنان استفاده می‌کند. لحظه‌ای که کتاب را تمام کردم می‌خواستم یک گردهمایی با کارکنان ترتیب دهم و کتاب را به دست بخش مدیریت منابع انسانی خودمان برسانم. من خواندن این کتاب را بسیار توصیه می‌کنم.

#### چیپ اینگرام

نویسنده کتاب مقصود مقدس، رئیس و کشیش مدرس کتاب زندگی روی لبه

اگر بینش و حکمتی که چاپمن و وایت ارائه کرده‌اند در محیط کار، کلیساها و سازمان‌های داوطلبانه به کار گرفته شود، انقلاب عظیمی در روابط انسانی رخ خواهد داد.

#### لیل و. دورست

استاد مسیحیت بیلی گراهام، مدرسه الهیات بیسون، دانشگاه سمفورد

من هیچ ایده‌ای نداشتم! پنج زبان مختلف برای قدردانی وجود دارد و ما همه به زبان یکسانی صحبت نمی‌کنیم. وقتی کتاب را خواندم و درباره آن فکر کردم، برایم بسیار با مفهوم بود. مهارت‌های مدیریت انگیزشی برای موفقیت بلندمدت تیم من بسیار مهم است. پس از خواندن کتاب پنج زبان قدردانی در محیط کاری، اکنون من دارای بهترین روش برای الهام بخشیدن به کارایی بالا در کارکنانم با استفاده از روشی بسیار متفکرانه، ساده و متناسب با هر فرد برای نشان دادن قدردانی واقعی از کار باکیفیت هستم.

### **جین کورون**

معاون اول رئیس، دانشگاه پرینستون - دفتر برنامه‌ریزی هدایا

شما چه کارفرما، کارمند یا داوطلب باشید، بینش‌های موجود در این کتاب، ارزشمند هستند. اصولی که نویسندگان توصیف می‌کنند محیطی سالم، لذت‌بخش و انگیزشی را پرورش می‌دهند. من قبلاً به دوستانم گفته‌ام «این کتاب را تهیه کنید!»

### **نورم ویکفیلد**

استاد بازنشسته، مدرسه علوم دینی فونیکس

برای تقویت یک سازمان، شما باید کارکنان خود را توانمند سازید. برای توانمند ساختن کارکنان، رهبران باید قدردانی را به شیوه‌هایی نشان دهند که باعث به حداکثر رسیدن تأثیر در هر فرد می‌شود. در کتاب پنج زبان قدردانی در محیط کاری، دکتر چاپمن و دکتر وایت مفاهیمی را به ما می‌آموزند که توانایی تغییر محیط کار و فرهنگ سازمان‌ها در سراسر جهان را دارند. کتابی که هر مدیر ارتباطاتی باید بخواند.

### **جرج و. هستر**

رئیس/مدیرعامل شرکت نایتاس

همه دوره‌های مدیریتی، بر ارزش قدردانی تأکید دارند؛ اما قدردانی از من اگر به صورت بیانی و قابل شنیدن نباشد، بیشتر باعث می‌شود احساس کنم که از من قدردانی نشده است. همان‌طور که پنج زبان عشق زوجها را قادر می‌سازد تا به طریقی که برای آنها قابل درک است احساس کنند طرف مقابلشان آنها را دوست دارد، پنج زبان قدردانی نیز

این اطمینان را به کارکنان می‌دهد که از آن‌ها قدردانی می‌شود. این کتاب سهم مهمی در ایجاد یک محیط کاری خوشایندتر دارد که کارکنان در آن حس می‌کنند از آن‌ها قدردانی می‌شود که پیش‌شرطی لازم برای بهره‌وری بیشتر است.

## ایان مان

مدیر شرکت مشاوران تجاری گیت ویز

در اکثر محیط‌های کاری نتیجه کار مهم‌تر از کارکنان تلقی می‌شود. گری چاپمن و پائول وایت مخالفانند. در این کتاب که خواندن آن را به هیچ‌وجه نباید از دست داد، این دو نویسنده آونگ را در جهت هنر قدردانی به حرکت در می‌آورند. آن‌ها با روش‌هایی خلاقانه و درعین‌حال کاملاً عملی نشان می‌دهند چگونه می‌توان از هر یک از کارکنان در محیط کار قدردانی کرد تا به‌طور خودکار اعتماد و بهره‌وری کارکنان افزایش پیدا کند. این کتاب راه‌حلی برای تبدیل همه محیط‌های کاری به فضاهای امن و کارآمدی در اختیار می‌گذارد که کارکنان در آن محیط‌ها بتوانند بار دیگر احساس ارزشمندی کنند.

## استفان جوبرت

مشاور رهبری بین‌المللی و نویسنده بیش از چهل کتاب

من خوشحالم دکتر گری چاپمن و دکتر پائول وایت این کتاب مناسب را نوشته‌اند. من نیروی کار محترم و کارآمدی نمی‌شناسم مگر آن‌که در جایگاهی ارزشمند، یکپارچه و با اعتمادبه‌نفس کار می‌کند و به زبان قدردانی تفوق می‌جوید. این کتاب به شما کمک می‌کند محیط کار را با ارزش‌های خداگونه و رویکرد ساده «اولویت با کارکنان است!» متحول کنید.

## تان سری فرانسسیس یو، سی بی ای

مدیرعامل شرکت‌های گروه YTL

پریموس اینتر پرز (نفر اول در میان هم‌تایان)

برنده جایزه کسب‌وکار برای صلح اسلو در سال ۲۰۱۰

تقدیم به والدینمان،

سام و گریس چاپمن

و

راجر و الینور وایت

که در زندگی‌شان الگوی سخت‌کوشی و پشتکار بودند.

بدون این‌که هیچ‌گاه از آنان قدردانی شود؛

درحالی‌که همواره قدردان بودند.

## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

پیشگفتار.....	۹
مقدمه.....	۱۱
فصل ۱: عمده‌ترین خواسته کارمندان چیست؟.....	۱۵
فصل ۲: برای رهبران کسب‌وکار: چرا قدردانی سرمایه‌گذاری خوبی است؟.....	۲۳
فصل ۳: زبان اول قدردانی: کلام تأیید آمیز.....	۳۵
فصل ۴: زبان دوم قدردانی: وقت گذاشتن برای یکدیگر.....	۴۷
فصل ۵: سومین زبان قدردانی: خدمت به یکدیگر.....	۵۹
فصل ۶: زبان چهارم قدردانی: هدایای ملموس.....	۶۹
فصل ۷: زبان پنجم قدردانی: تماس فیزیکی.....	۷۹
فصل ۸: نقطه‌ضعف بالقوه شما: کم‌ارزش‌ترین زبان شما.....	۸۹
فصل ۹: تفاوت بین تشویق و قدردانی.....	۹۹
فصل ۱۰: قدردانی در محیط‌های مختلف چگونه عمل می‌کند.....	۱۰۷
فصل ۱۱: داوطلبان هم نیاز به قدردانی دارند.....	۱۱۹
فصل ۱۲: آیا زبان قدردانی یک فرد می‌تواند تغییر کند؟.....	۱۲۷
فصل ۱۳: انگیزش با قدردانی: غلبه بر چالش‌های خود.....	۱۳۹
فصل ۱۴: اگر از اعضای تیم خود قدردانی نکنید چه می‌شود؟.....	۱۵۳
فصل ۱۵: زبان اصلی قدردانی خود را کشف کنید: پرسشنامه انگیزش با قدردانی.....	۱۶۳
فصل ۱۶: حال نوبت شماست.....	۱۷۳
درباره نویسندگان.....	۱۸۱
یادداشت.....	۱۸۳



## پیشگفتار

هنگامی که کتاب پنج زبان عشق: راز عشق ماندگار<sup>۱</sup> را نوشتم، نمی‌دانستم هفت میلیون نسخه از این کتاب به زبان انگلیسی فروخته و به چهل زبان در سراسر جهان ترجمه می‌شود. با این حال، می‌دانستم مفهوم پنج زبان عشق توانایی بهبود روابط زناشویی را دارد. در اوایل فعالیت مشاوره‌ام، متوجه شدم آنچه باعث می‌شود فردی احساس کند که دوست داشته می‌شود، لزوماً موجب ایجاد همین احساس در فرد مقابل نمی‌شود. متوجه شدم بسیاری از زوجها صادقانه ابراز عشق می‌کنند؛ اما از نظر احساسی با یکدیگر رابطه برقرار نمی‌کنند؛ زیرا آن‌ها قادر به صحبت کردن به زبان اصلی عشق طرف مقابل نیستند.

از آنجاکه من سمینارهای ازدواج را در سراسر کشور هدایت می‌کنم، هر هفته زوجها به من می‌گویند: «ما می‌خواستیم طلاق بگیریم. وقتی یک نفر نسخه‌ای از کتاب شما را به ما داد، این کتاب واقعاً ازدواج‌مان را نجات داد.» نیاز عاطفی به عشق مبنای خوشبختی زوجها است. هنگامی که این نیاز برآورده نشود، رابطه زناشویی سرد می‌شود. از سوی دیگر، هنگامی که زوجها احساس دوست داشته شدن می‌کنند، رابطه زناشویی مثبت می‌شود و بر بقیه زندگی اثر می‌گذارد.

در طول پانزده سال گذشته، افراد زیادی با من در میان گذاشته‌اند چگونه از پنج زبان عشق در محیط کارشان استفاده کرده‌اند. یکی از سرپرستان گفت: «ما آن‌ها را زبان‌های عشق نمی‌نامیم. ما آن‌ها را زبان‌های قدردانی می‌نامیم؛ اما این واقعاً همان مفهوم قدرتمند است. این امر جو کاری دفتر ما را بسیار بهبود بخشیده است. کارمندان ما شادتر و مولدتر هستند.»

بسیاری از مردم مرا تشویق کرده‌اند تا کتابی دربارهٔ زبان‌های قدردانی و تأثیر آن‌ها بر رضایت کارکنان و افزایش بهره‌وری بنویسم. از آنجاکه تجربهٔ من در زمینهٔ مشاورهٔ ازدواج و خانواده بوده است، می‌خواستیم یک نویسندهٔ همکار پیدا کنیم که دارای مدرک تحصیلی و تجربه در کسب‌وکار باشد. هنگامی که دکتر پائول وایت را دیدم، دریافتیم چنین شخصی را یافته‌ام. در طول چندین سال گذشته، دکتر وایت در کمک به کسب‌وکارهای خانوادگی تخصص داشته است که به‌طور مؤثری شرکت را به نسل بعدی منتقل کنند. در این نقش، او از نزدیک با رهبران در مجموعهٔ متنوعی از سازمان‌ها همکاری داشته است.

در طول پنج سال گذشته، ما بر روی پروژهٔ انگیزش با قدردانی<sup>۱</sup> باهم همکاری کرده‌ایم. ما با ایجاد پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی شروع کردیم که به هر یک از کارکنان کمک می‌کند زبان اصلی، زبان ثانویه و زبان قدردانی که حداقل معنا را برای آن‌ها دارد پیدا کنند. با استفاده از این پرسشنامه، دکتر وایت پروژه‌های آزمایشی را در محیط‌های مختلف کسب‌وکار انجام داده است. بازخورد بسیار دلگرم‌کننده است. در واقع ما متوجه شده‌ایم آنچه باعث می‌شود یکی از کارکنان احساس قدردانی کند با آنچه در کارکنان دیگر این احساس را ایجاد می‌کند یکی نیست. با این حال، زمانی که یک سرپرست یا کارمند یاد بگیرد به زبان اصلی قدردانی فرد صحبت کند، نتایج واقعاً قابل توجه هستند. آرزوی ما این است که کتاب و پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی به هزاران نفر از رهبران کسب‌وکار کمک کند تا محیط کار مثبت‌تری ایجاد کنند و بهره‌وری کارکنان خود را با یادگیری صحبت به زبان اصلی قدردانی آن‌ها بهبود بخشند.

ما صمیمانه بر این باوریم آنچه قرار است مطالعه کنید، شما را قادر خواهد ساخت محیطی سازمانی ایجاد کنید تا همکارانتان عمیقاً احساس قدردانی کنند و به این قدردانی با تجدید وفاداری و تقویت تعهد در جهت موفقیت شرکت پاسخ خواهند داد.

**دکتر گری د. چاپمن**

## مقدمه

آیا احساس می‌کنید افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید از شما قدردانی می‌کنند؟ اگر چنین است، احتمالاً شما هرروز از سر کار رفتن لذت می‌برید. باین حال، اگر احساس می‌کنید از شما قدردانی نمی‌شود، پس کارتان صرفاً راهی برای گذراندن زندگی است. ما همه انتظار داریم برای کارهایی که انجام می‌دهیم به ما پولی پرداخت شود. بله، ما همه می‌خواهیم پول بیشتری دربیاوریم؛ اما عامل مهم در رضایت شغلی میزان پرداخت نیست، بلکه این است آیا فرد احساس می‌کند برای انجام کار خود قدردانی و ارزیابی شده است یا خیر. انجمن مدیریت منابع انسانی نظرسنجی جدیدی انجام داده است که نشان می‌دهد تشویق و اشتیاق شغلی کارکنان عاملی برای حفظ کارکنان خوب است؛ و طبق تحقیقات وزارت کار ایالات متحده، ۶۴ درصد آمریکایی‌هایی که کار خود را ترک می‌کنند، علت آن را عدم احساس قدردانی عنوان می‌کنند.<sup>۱</sup> این مطلب دربارهٔ کلیهٔ کارکنان از مدیرعامل‌ها تا کارکنان خدماتی صحیح است. چیزی در اعماق روح انسان خواهان قدردانی است. هنگامی که این نیاز برآورده نشود، رضایت شغلی کاهش می‌یابد. در اینجا نظرات سه کارمند آمده است که در محیط‌های بسیار متفاوت کار می‌کنند؛ اما تمایل به قدردانی شدن دارند.

## «به خاطر پول نیست»

دیو گفت: «اگر فقط می‌دانستم آن‌ها برای کارم ارزش قائل هستند، شغلم را ترک نمی‌کردم.» دیو، دستیار مدیر مالی بنگاه مشاورهٔ املاک با سی سال سن بود. او حدود پانزده ماه برای بنگاه مشغول به کار بوده است و در ابتدا از فرصتی که آن موقعیت شغلی برای رشد شخصی و حرفه‌ای به او داد هیجان‌زده بود؛ اما با گذشت زمان، او بیش از پیش دلسرد شد.

دیو به ما اطلاع داد از موقعیت فعلی حسابداری خود استعفا داده و به شرکت دیگری رفته است. «به خاطر پول نیست. قضیه این است که مهم نیست شغلم چیست، چه مدت است کار می‌کنم یا اینکه چه کار می‌کنم. من هرگز حرف مثبتی نمی‌شنوم. اگر اشتباه کنم، بلافاصله به من تذکر می‌دهند؛ اما اگر کارم را خوب انجام دهم، سکوت می‌کنند.»

\*\*\*\*\*

در نشستی که با کارکنان یک شرکت تولیدی موفق داشتیم، سیندی خندید و گفت: «روز موعود فرا خواهد رسید!» ما دربارهٔ نتایج پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی با تیم صحبت می‌کردیم. زبان اصلی قدردانی سیندی خدمت به یکدیگر است. سیندی، دستیار اجرایی بنیان‌گذار و مدیرعامل یک کسب‌وکار خانوادگی، دوست دارد وقتی کارها به‌سختی پیش می‌روند، همکاران در انجام وظیفه‌اش به او کمک کنند. او بیش از بیست سال برای آقای استیونز کار کرده بود و بهتر از هر کسی او را می‌شناخت. با اینکه مدیرعامل، هم‌اکنون در سن ۷۰ سالگی فقط به‌صورت پاره‌وقت کار می‌کرد، سیندی هنوز کار زیادی برای انجام دادن داشت. برای مسافرت‌های گستردهٔ او برنامه‌ریزی می‌کرد، امور شخصی‌اش را مدیریت می‌کرد و او را دربارهٔ نحوهٔ انجام کسب‌وکار به‌روز می‌ساخت.

سیندی در گزارش پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی خود اظهار داشته است اگر همکاران (یا سرپرستان) می‌خواستند از او قدردانی کنند وقتی که او فشار کاری زیادی داشت، می‌توانستند در انجام کارش به او کمک کنند. او گفت: «اگر آقای استیونز یک انگشتش را بلند می‌کرد تا در انجام کاری به من کمک کند، من بر زمین می‌افتادم و از حملهٔ قلبی می‌مردم.» او شوخی می‌کرد؛ اما رد آشکاری از ناراحتی در کلامش وجود داشت.

\*\*\*\*\*

تمی گفت: «عاشق کار کردن در اینجا هستم. نمی‌توانم به جای دیگری فکر کنم، ترجیح می‌دهم با دکتر جونز کار کنم. حالا، سوءتفاهم نشود. دکتر جونز هم می‌خواهد که تو برایش کار کنی. او از تو انتظار دارد کارت را به‌خوبی انجام دهی. ما سخت‌کار می‌کنیم، تعداد زیادی از بیماران را می‌بینیم و با بالاترین سطح کیفیت از بیماران خود مراقبت می‌کنیم.» ما از منابع دیگر شنیده بودیم دکتر جونز، متخصص بینایی‌سنجی، سخت‌کوش و کارآمد است و از بیماران خود در سطح عالی مراقبت می‌کند؛ و شنیده بودیم دستیاران پزشکی در صف انتظار بودند تا برای او کار کنند.

چرا؟ زیرا او گفت: دکتر جونز «با ما به خوبی رفتار می‌کند. او همیشه کارهایی را انجام می‌دهد تا مطمئن شود احساس کنیم به ما اهمیت می‌دهد.»

برای نمونه: «ما نشستی هفتگی با کارکنان داریم که در آن درباره هر آنچه در دفتر اتفاق می‌افتد بحث می‌کنیم. ما درباره این که چه چیزی به خوبی کار می‌کند و حوزه‌هایی که برای ما چالش‌هایی ایجاد می‌کنند؛ و چگونه اوضاع بهتر شود صحبت می‌کنیم.

«ماهی یک‌بار برای کارکنان ناهار سفارش می‌دهد (ما برای این ناهارها نیم ساعت وقت اضافی داریم). گاهی اوقات او در این زمان، تحقیقات یا تکنیک‌های جدید در این زمینه را با ما در میان می‌گذارد؛ و در کریسمس به ما یک روز مرخصی با حقوق و یک کارت هدیه صددلاری نیز برای استفاده در بازار می‌دهد که به خرید برویم؛ اما از همه مهم‌تر، او مثبت‌گرا است و به ما دلگرمی می‌دهد. او مرتب می‌گوید کار خود را هم به‌طور فردی و هم به‌عنوان یک تیم به خوبی انجام می‌دهیم. شما نمی‌توانستید مرا وادار به کار کردن در دفتر دیگری کنید، مهم نبود چقدر به من حقوق می‌دادید.»

### پنج زبان عشق به کار گرفته می‌شود

همان‌طور که این نمونه‌های واقعی نشان می‌دهند، آنچه باعث می‌شود یک فرد احساس قدردانی کند لزوماً موجب نمی‌شود فرد دیگری نیز این احساس را داشته باشد؛ بنابراین، حتی در شرکت‌هایی که ابراز قدردانی مهم است، تلاش برای ابراز قدردانی اغلب بی‌اثر است.

به‌عنوان نتیجه‌ای از تأثیر قابل‌توجه پنج زبان عشق که بر میلیون‌ها رابطه شخصی داشته است و اهمیتی که ابراز مؤثر قدردانی و تشویق در محیط کار دارد، می‌خواهیم به شما کمک کنیم تا این مفاهیم را برای درک بهتر و قدردانی کردن از همکارانتان اعمال کنید.

بیایید با این عنوان شروع کنیم که به دنبال این هستیم چرا قدردانی در محیط کاری برای سلامت کارکنان و کسب‌وکارشان اهمیت دارد.



# فصل ۱

عمده‌ترین خواسته‌ کارکنان چیست؟

من (گری) با یکی از دوستانم که در یک سازمان بزرگ غیرانتفاعی مشغول به کار بود شام می‌خوردم. خلاصه‌ای از تحقیق دکتر وایت و خودم روی پروژه انگیزش با قدردانی را برای او تعریف کردم. وقتی صحبت‌م تمام شد گفتم: «آیا می‌توانم از شما سؤالی شخصی درباره کارتان بپرسم؟» گفت: «قطعاً».

ادامه دادم: «در مقیاس ۰-۱۰، چه اندازه از سوی مافوق خود احساس قدردانی می‌کنید؟» گفت: «حدود ۵». وقتی او گفت ۵، می‌توانستم احساس ناامیدی در صدای او را تشخیص دهم.

دومین سؤال را پرسیدم: «در مقیاس ۰-۱۰، چه اندازه از سوی همکاران خود احساس قدردانی می‌کنید؟» گفت: «حدود ۸». پرسیدم: «چند نفر در مجاورت شما کار می‌کنند؟» پاسخ داد: «دو نفر». پرسیدم: «آیا احساس می‌کنید هر دوی آن‌ها به یک‌میزان از شما قدردانی می‌کنند؟» گفت: «نه». «از یک نفر ۶ و از دیگری ۹. به همین دلیل است گفتم ۸».

چه شما صاحب کسب‌وکار، مدیرعامل، سرپرست یا همکار باشید، این کتاب طراحی شده است تا به شما کمک کند از همکارانتان به‌گونه‌ای که برای آن‌ها معنادار باشد قدردانی کنید. هر کس می‌تواند در محیط کار خود، بدون در نظر گرفتن سمت، تفاوت ایجاد کند.

چرا احساس قدردانی در محیط کار بسیار مهم است؟ زیرا هر یک از ما می‌خواهیم بدانیم کاری که انجام می‌دهیم با اهمیت است. بدون احساس ارزشمندی برای سرپرستان و همکاران، کارگران شروع به احساس ماشین بودن یا کالا می‌کنند. اگر کسی از تعهد فرد برای انجام کار خوب مطلع نباشد، انگیزه فرد هر بار کمتر از قبل می‌شود. استفان کاوی، نویسنده کتاب *پرفروش هفت عادت مردمان مؤثر*<sup>۱</sup>، به‌شدت احساس می‌کند افراد نیاز به

قدردانی دارند. او اظهار می‌کند: «پس از بقای فیزیکی، بزرگ‌ترین نیاز انسان بقای روحی است؛ همین‌که درک شود، تأیید شود، ارزشمند باشد و از او قدردانی شود.»<sup>۱</sup>

هنگامی که روابط با حس قدردانی پرورش نمی‌یابند، نتایج زیر قابل پیش‌بینی هستند:

- اعضای تیم با دیگران و مأموریت سازمان ارتباط برقرار نمی‌کنند.
- کارگران دلسرد می‌شوند و احساس می‌کنند «همیشه کارهای بیشتری برای انجام دادن وجود دارد و کسی از آنچه من انجام می‌دهم قدردانی نمی‌کند.»
- اغلب، کارکنان شروع به شکایت کردن درباره‌ی کار، همکاران و سرپرستان خود می‌کنند.
- درنهایت، اعضای تیم به‌طور جدی شروع به فکر کردن درباره‌ی ترک سازمان و جستجو برای یافتن شغلی دیگر می‌کنند.

## چرا «فقط بر زبان آوردن تشکر» مؤثر نیست

قدردانی از کارکنان و همکاران بسیار آسان و ساده به نظر می‌رسد. در بسیاری از موارد این‌گونه است. باین‌حال، می‌دانیم برای ابراز قدردانی به‌منظور تشویق شخص دیگری به‌طور مؤثر، باید عوامل متعددی موردتوجه قرار گیرند.

ابتدا، محققان دریافته‌اند تلاش برای ابراز قدردانی به‌صورت کلی در سازمان تأثیر کمی دارد. کارمندی درباره‌ی سازمانش گفت: «ما در نشان دادن تشویق در کل شرکت به‌خوبی عمل می‌کنیم؛ اما فکر می‌کنم به‌صورت انفرادی به‌خوبی کار نکرده‌ایم.» تلاش برای انجام کلیه‌ی فعالیت‌های شرکت با «فقط بر زبان آوردن تشکر» در کل شرکت اثر زیادی نخواهد داشت و درواقع می‌تواند نتیجه‌ی معکوس دهد و موجب بدبینی در میان طبقات کارکنان شود. درحالی‌که ما همه می‌خواهیم بدانیم برای ما ارزش قائل هستند، می‌خواهیم که آن واقعی باشد نه تصنعی.

چند تفاوت دیگر بین تشویق و قدردانی وجود دارد:

تشویق، عمدتاً درباره رفتار است. کتاب‌ها می‌گویند: «آن‌ها را به کار گیرید تا کاری را که می‌خواهید انجام دهند و آن‌ها را تشویق کنید.» برعکس، قدردانی بر عملکرد به‌علاوه ارزش کارمند به‌عنوان یک فرد متمرکز است.

تشویق، درباره بهبود عملکرد و تمرکز بر چیزی است که برای شرکت خوب است. قدردانی بر این تأکید دارد چه چیزی برای شرکت و چه چیزی برای فرد مناسب است. (که گاهی اوقات به معنی کمک به آن‌ها در پیدا کردن موقعیتی بهتر از نقش فعلی آنان است).

جهت ارتباطی تشویق، از بالا به پایین، از رهبری است. از سوی دیگر، قدردانی می‌تواند در هر جهتی ابراز شود. همکاران می‌خواهند بدانند چگونه یکدیگر را تشویق و حمایت کنند.

### «عنصر مهم»

اما از دید سرپرست، چالش این است که بدانند چه اقداماتی موجب رسیدن به هدف و ابراز قدردانی به‌طور مؤثری به عضو تیم می‌شود. به همین دلیل است ما پرسشنامه انگیزش با قدردانی را همراه با «موارد نیازمند اقدام» خاص برای هر زبان قدردانی ایجاد کردیم. می‌خواستیم ابزاری ایجاد کنیم تا اقداماتی دقیق و فردی را ارائه دهد که صاحبان کسب‌وکار و رهبران سازمانی بتوانند برای نشان دادن قدردانی خود به اعضای تیمشان استفاده کنند، بدون این‌که حدس بزنند چه چیزی برای کارمند مهم خواهد بود. ما با بیان باکینگهام و کلیفتون در پرفروش‌ترین کتاب خود *حالا نقاط قوت خود را کشف کنید*<sup>۱</sup> موافق هستیم: «برای برتری داشتن به‌عنوان یک مدیر، برای تبدیل استعدادهاى کارکنان خود به نقاط قوتی قدرتمند و مولد به عنصر مهم دیگری نیاز است. فقدان این عنصر ... شما هرگز به برتری نخواهید رسید. این عنصر مهم، فردگرایی است.»<sup>۲</sup>

ما بسیاری از سازمان‌ها را یافته‌ایم که به دنبال شیوه‌هایی برای تشویق اعضای تیمشان هستند و به آن‌ها برای کاری که به‌خوبی انجام شده است پاداش می‌دهند؛ اما

برای انجام این کار، دیگر قادر به استفاده از پاداش‌های مالی نیستند. این امر به‌ویژه در حوزه‌های دولت، مدارس، سازمان‌های خدمات اجتماعی و غیرانتفاعی صادق است. در حال حاضر، مدیران و سرپرستان باید شیوه‌هایی را برای تشویق اعضای تیم بیابند که به منابع مالی زیادی نیاز ندارند.

درنهایت، برای این رهبران کسب‌وکار خبر خوبی وجود دارد. وقتی رهبران به‌طور جدی ابراز قدردانی به اعضای تیمشان را پیگیری می‌کنند، فرهنگ کلی کار بهبود می‌یابد. درنهایت، مدیران گزارش می‌دهند از کارشان بیشتر لذت می‌برند. ما همه در فضای قدردانی پیشرفت می‌کنیم.

### وقتی قدردانی موجب رسیدن به هدف نمی‌شود

ما متوجه شده‌ایم هر فرد دارای یک زبان اصلی و ثانویه قدردانی است. زبان اصلی ما، با ما نسبت به دیگران عمیق‌تر ارتباط برقرار می‌کند. اگرچه ما قدردانی با همه پنج زبان را خواهیم پذیرفت، ما واقعاً احساس تشویق شدن نخواهیم کرد مگر اینکه پیام از طریق زبان اصلی ما منتقل شود. وقتی پیام‌ها به‌طور مداوم از راهی غیراز آن زبان ارسال می‌شوند، مقصود پیام «موجب رسیدن به هدف نمی‌شود» و تأثیری را که فرستنده به آن امیدوار بود ندارد.

ما همه تمایل داریم با شیوه‌هایی که برای ما معنادار است با دیگران ارتباط برقرار کنیم. ما «به زبان خودمان صحبت می‌کنیم.» باین حال، اگر این پیام به زبان قدردانی کارمند بیان نشود، ممکن است برایش معنی خاصی نداشته باشد. به همین دلیل است وقتی بسیاری از کارکنان پاداشی را به‌عنوان بخشی از برنامه تشویقی شرکت دریافت می‌کنند، تشویق نمی‌شوند؛ چون به زبان ترجیحی قدردانی آن‌ها نیست.

زنی که در یک شرکت متوسط کار می‌کند می‌گوید: «من سال‌ها برای سالگردها هدایای مختلفی گرفته‌ام یا برای 'تلاش فراتر از انتظار' تشویق شده‌ام؛ اما از آنجاکه هدایا برای من حداقل محبوبیت را دارند، این هدایا اهمیت زیادی برایم ندارند. می‌دانید چه چیزی احساس خوبی به من می‌دهد؟ داشتن گفتگویی واقعاً جالب درباره آنچه در سازمان در جریان است با رئیس و یا سایر رهبران ارشد.» زبان اصلی قدردانی این زن وقت

گذشتن برای یکدیگر با مقامات ارشد است. دادن هدیه به او موجب نرسیدن به هدف می‌شود.

فرد بعدی، الِن، رهبر بخش فروش است که همواره بالاترین امتیاز در خدمات به مشتریان را دارد. در جلسات سه‌ماهه آن‌ها در بخش، او به‌طور منظم برای دریافت پاداش فرا خوانده می‌شود. برای او، این مثل شکنجه است. او از فرارگیری در مقابل گروه متنفر است و نمی‌خواهد توجه عمومی را جلب کند. آنچه برایش ارزشمند است این است که به‌طور منظم زمانی را با سرپرست خود سپری کند تا بتواند ایده‌هایش را درباره چگونگی بهبود خدمات به مشتریان در میان بگذارد. زبان اصلی قدردانی الِن نیز وقت‌گذشتن برای یکدیگر با مقامات ارشد است، نه کلام تأیید/آمیز. تشویق او درملاءام وی را خجالت‌زده می‌کند و به‌وضوح برایش تأییدکننده نیست، بلکه تجربه‌ای منفی است. فرایند برداشت غلط حین برقراری ارتباط می‌تواند برای فرستنده و گیرنده خسته‌کننده باشد. حالت زیر را در نظر بگیرید:

کلاریشیا از همکاری پرسید: «مشکل الیوت چیست؟ من به او می‌گویم کارش را خوب انجام می‌دهد. حتی برای بازی تیم لیکرز<sup>۱</sup> در آخر همین هفته بلیت خریدم تا به او نشان دهم چقدر از وقت اضافی که برای انجام پروژه صرف کرده است قدردانی می‌کنم. بااین حال، او در اینجا پرسه می‌زند و به الِکس می‌گوید احساس می‌کند تیم مدیریت واقعاً برای کارش ارزش قائل نیستند. او چه می‌خواهد؟»

الیوت می‌خواهد همکارانش هنگام نیاز، در انجام پروژه به او کمک کنند. او دوست ندارد به‌تنهایی کار کند اگرچه در صورت لزوم این کار را خواهد کرد. او برای خدمت به یکدیگر ارزش قائل است و اگر همکاران یا سرپرستش برخی عصرها او را تا دیروقت همراهی کنند و تا پایان پروژه کمکش کنند، واقعاً تشویق خواهد شد. گفتن «متشکرم» یا دادن هدایای ملموس به او پس از انجام کار، خوب است؛ اما واقعاً نیاز عاطفی او را به احساس قدردانی برطرف نمی‌کند.

## قدردانی = اشتیاق شغلی

وقتی تحقیق‌مان را شروع کردیم، تصور کردیم سرپرستان از اصول انگیزش با قدردانی برای ارتقای روابط کاری با کارکنان تحت نظارتشان استفاده می‌کنند. باین‌حال، درحالی‌که مدل را در سازمان‌های مختلف آزمایش می‌کردیم، پاسخ جالبی یافتیم. مفهوم تشویق همکاران و نشان دادن قدردانی به آن‌ها برای کارکنان تقریباً در تمام نقش‌ها و موقعیت‌ها ارزشمند بود. همواره، اعضای تیم درباره‌استفاده از مفاهیم با هم‌تایان و همکارانشان همانند بستر روابط با سرپرستان هیجان‌زده بودند. نتیجه‌گیری ما این است کارکنان می‌خواهند بدون توجه به نقش خود در سازمان مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند.

در نتیجه، در سراسر کتاب شما خواهید دید که ما هم اصطلاحات (سرپرست، مدیر، همکار {دارای فعالیت مشترک}، عضو تیم و همکار {بدون فعالیت مشترک}) و هم مثال‌های استفاده‌شده را مرور می‌کنیم. اساساً، اصول می‌توانند بدون توجه به نوع رابطه کاری رسمی با دیگران اعمال شوند.

مطالب بیان‌شده به مقصود کلی این کتاب منجر می‌شود. ما معتقدیم کارکنان در محیط کار باید احساس قدردانی کنند تا از کارشان لذت ببرند، کارشان را با حداکثر توان انجام دهند و کارشان را در طولانی‌مدت ادامه دهند. تونی شوارتس، رئیس و مدیرعامل پروژه انرژی، این مطلب را به خوبی تحلیل می‌کند: «هر چه از کار ما حاصل می‌شود، ممکن است ارزشمندتر از احساساتی باشد که ما واقعاً به آن اهمیت می‌دهیم تا ارزش منحصر به فرد را به کل برسانیم و برای آن تشویق شویم.

«بر اساس یک مطالعه جهانی که تاووز واتسون<sup>۱</sup> انجام داده است، اصلی‌ترین عامل اشتیاق شغلی این است آیا کارگران احساس می‌کنند مدیرانشان واقعاً به رفاه آن‌ها علاقه‌مند هستند یا خیر.»

درک آنچه باعث ایجاد حس تشویق شدن در شما و همکارانتان می‌شود، می‌تواند به‌طور چشمگیری روابط شما در محیط کار را تغییر دهد، احساس اشتیاق شغلی شما را افزایش دهد و محیط کاری مثبت‌تری ایجاد کند. هدف ما ارائه ابزار، منابع و اطلاعات

برای کمک به کسب این دانش و به کار بردن آن به شیوه‌ای عملی و معنادار در محیط کاری شما است.

## شخصی‌سازی

به موارد زیر فکر کنید:

- ۱- در مقیاس ۰-۱۰، چه مقدار از سوی مافوق خود احساس قدردانی می‌کنید؟
- ۲- در مقیاس ۰-۱۰، چه مقدار از سوی همکاران خود احساس قدردانی می‌کنید؟
- ۳- وقتی در محیط کار احساس ناراحتی می‌کنید، چه اقداماتی از سوی دیگران شما را تشویق می‌کند؟
- ۴- وقتی می‌خواهید از همکارانتان قدردانی کنید، چگونه رفتار می‌کنید؟
- ۵- آیا باور دارید شما و همکارانتان می‌دانید چگونه از یکدیگر قدردانی کنید؟

## فصل ۲

برای رهبران کسب و کار:  
چرا قدردانی سرمایه‌گذاری خوبی است؟

رهبران کسب‌وکار به‌شدت بر سودآوری و بازگشت سرمایه کسب‌شده برای صاحبان متمرکز شده‌اند. در حقیقت، بازگشت سرمایه یکی از ابزارهای سنجش است که با آن سرپرستان و مدیران را با توجه به عملکرد شغلی خود تحت نظارت قرار می‌دهند. درحالی‌که اکثر صاحبان کسب‌وکار می‌خواهند کارکنانشان از کار خود لذت ببرند و نگرش مثبتی نسبت به شرکت داشته باشند، سرانجام رهبران کسب‌وکار مزایای هر برنامه یا فعالیتی را از نظر تأثیر آن بر سلامت مالی شرکت ارزیابی می‌کنند. اگر فعالیتی مانند مدل انگیزش با قدردانی سلامتی شرکت را افزایش ندهد و درعین‌حال ممکن است تمرکز و انرژی را از بین ببرد، چرا یک مدیر باید بخواهد آن را امتحان کند؟

اغلب زمانی که ما برنامه انگیزش با قدردانی را با مدیران اجرایی کسب‌وکار و رهبران سازمانی در میان می‌گذاریم، درنهایت سؤال «چرا؟» به وجود می‌آید. «چرا ما باید درباره قدردانی کردن از کارکنان خود نگران باشیم؟ ما به آن‌ها عادلانه حقوق می‌دهیم. در این شرایط اقتصادی باید سپاسگزار باشند که یک شغل دارند.»

«بله، از طرفی می‌خواهم آن‌ها خوشحال باشند و احساس قدردانی کنند؛ اما از سوی دیگر، ما در اینجا در حال اداره یک کسب‌وکار هستیم. موضوع درباره آغوش و فضایی گرم نیست، بلکه درباره ارائه محصولات و خدماتی است که سود اقتصادی دارند.»

این پاسخ برای کسانی که مسئول سلامت مالی یک کسب‌وکار هستند، معمول و منطقی است. دنیای کار، محیطی سختگیر با واقعیت‌های دل‌خراش است. مدیران و رؤسا باید به رقابت جهانی، کاهش بودجه، افزایش مالیات و معمولاً نیروی کار غیرمتخصص رسیدگی کنند. کسی در پروژه‌هایی که به موفقیت سازمان کمک نمی‌کنند، وقت یا انرژی اضافی تلف نمی‌کند؛ بنابراین، سؤال اصلی نیازمند پاسخ این است: «من (و یا سازمانم) چه مزایایی از مشارکت در فرایند دائمی ابراز قدردانی به کارکنانم به دست می‌آوریم؟»

## اوضاع چگونه تغییر کرده است؟

پیش از رکود اقتصادی فعلی، کارفرمایان نگران مسائلی از جمله نیروی کار سالخورده و کارکنانی فاقد اخلاق خوب کاری بودند. در حال حاضر، کارفرمایان و کارکنان با دنیای متفاوتی روبرو هستند. افزایش جهانی شدن اقتصاد و بازار جهانی که توماس فریدمن نخستین بار در پرفروش‌ترین کتابش، *جهان مسطح است*<sup>۱</sup> به بررسی آن پرداخته، تبدیل به یک واقعیت شده است. در گذشته، کسب‌وکارها یا با سایر بنگاه‌های محلی، منطقه‌ای یا گاهی اوقات با بنگاه‌های ملی رقابت می‌کردند. باین‌حال، در حال حاضر اکثر شرکت‌ها (و کسانی که جویای شغل هستند) دارای رقابت جهانی در کسب‌وکار در کشورهای چین، هند، سنگاپور، قزاقستان، برزیل و بسیاری از نقاط دیگر هستند. در حال حاضر، بنگاه‌ها نیز مجبور به کار در محیطی همیشه رقابتی هستند.

در طول چند سال گذشته، اقتصاد ایالات متحده صدها هزار شغل را از بین برده است. بسیاری از کسب‌وکارها و کارفرمایان مجبور بودند نیروهای خود را فقط برای زنده ماندن به کار گیرند. آن دسته از کارکنانی که مشاغلشان را حفظ کرده‌اند، ممکن است در معرض کاهش بسته‌های مزایای خود قرار گیرند. بسیاری از آن‌ها چندین سال بدون افزایش حقوق یا پاداش کار کرده‌اند؛ زیرا کسب‌وکاری که هنوز دوام‌پذیری مالی دارد، سعی می‌کند کارکنانش را حفظ کند. کارفرمایان و کارکنان هر دو باید در شرایط فعلی فداکاری کنند؛ اما نتیجه نهایی این است که امروزه حفظ کارکنان شایسته برای شرکت‌ها و سازمان‌ها بسیار مهم است.

## چرا کارکنان شغلشان را ترک می‌کنند؟

امنیت شغلی، احساس یا اعتقاد بر این که اشتغال یک فرد، امن است، امروزه برای اکثر کارکنان بسیار مهم است. هیچ کارفرمایی نمی‌تواند امنیت کارکنانش را تضمین کند. باین‌حال، کمک به کارمندان و کارکنان برای این که احساس کنند به آن‌ها نیاز هست و از آن‌ها قدردانی می‌شود می‌تواند به کاهش ترس آن‌ها کمک کند. بهترین روش برای

رسیدن به این هدف، قدردانی کردن از تک تک کارکنان با روش‌هایی است که برای آن‌ها معنادار است.

ما هنگام صحبت با گروه‌های کاری یا مشورت با کسب‌وکارها، اغلب این سؤال را می‌پرسیم: «فکر می‌کنید دلیل اصلی افراد برای تغییر شغل چیست؟» رایج‌ترین پاسخ‌های دریافتی «برای پول بیشتر» یا «حرکت به سمت بالا جهت کسب موقعیت بهتر» است. با این حال، می‌دانیم برای حقوق بهتر و یا رفتن به یک موقعیت بالاتر، دلایلی نیست که اکثر کارکنان شغل فعلی خود را ترک می‌کنند. در واقع، یکی از شرکت‌های آمریکایی شخص سوم که مصاحبه خروج را انجام می‌دهد، تحقیقاتی را طی یک دوره زمانی چهارساله انجام داد و نتایج زیر را از هزاران مصاحبه به دست آورد:

*اعتقاد:* اکثر مدیران (۸۹ درصد) معتقدند کارکنان برای پول بیشتر و تنها ۱۱ درصدشان معتقدند کارکنان به دلایل دیگری شغل خود را ترک می‌کنند.

*حقیقت:* با این حال، در واقع، تنها ۱۲ درصد کارکنان گزارش دادند برای پول بیشتر شغل خود را ترک می‌کنند<sup>۱</sup> در حالی که ۸۸ درصدشان بیان کردند به دلایل غیر پولی، شغل خود را ترک می‌کنند. در واقع، دلایل ذکر شده اغلب کارکنانی که شغل خود را ترک کرده‌اند، بیشتر ماهیت روان‌شناختی داشتند از جمله: احساس قابل اعتماد نبودن یا ارزشمند نبودن. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند از مشارکتشان قدردانی نمی‌شود و برای کارفرما یا سرپرستشان ارزش ندارند، به دنبال شغل دیگری می‌گردند.

مدیران و کارفرمایان باید این واقعیت را در برنامه‌های خود بگنجانند. کسب‌وکار یا سازمانشان در معرض خطر از دست دادن اعضای شایسته تیم است؛ زیرا کارکنانشان از سوی سرپرستان و همکاران خود مورد قدردانی قرار نمی‌گیرند. اکثر سرپرستان از این واقعیت آگاه نیستند و به این ترتیب بیشتر بر قدرت مزایای مالی برای حفظ کارکنان تمرکز می‌کنند؛ اما یکی از مدیران ناراضی به ما گفت: «آن‌ها نتوانستند به اندازه کافی برای ماندن در اینجا به من حقوق بدهند. فقدان حمایت، ناامیدکننده است.»

جالب اینجاست گالوپ<sup>۱</sup> گزارش می‌دهد تقریباً ۷۰ درصد کارکنان در ایالات متحده می‌گویند در محیط کاری تحسین یا تشویق نمی‌شوند.<sup>۲</sup>

۱. Gallup. یکی از معتبرترین مؤسسات نظرسنجی در جهان است. «م»

## قدردانی در گروه‌های کاری

ما متوجه شده‌ایم در دنیای کسب‌وکار، فرضیه‌های اشتباه زیادی دربارهٔ قدردانی در محیط کاری وجود دارد. یک فرضیه این است که نوع خاصی از گروه‌های حرف و مشاغل وجود دارند که بیشتر پذیرای مفهوم انگیزش با قدردانی هستند. در حقیقت، تجربهٔ ما این را ثابت نکرده است: مسئله کمتر دربارهٔ صنعت یا محیط کار و بیشتر دربارهٔ صاحب کسب‌وکار یا سرپرست است.

ما فهرستی از حرفه‌ها، مشاغل و محیط‌های کاری را تهیه کرده‌ایم که در آن، تحقیقاتی دربارهٔ اهمیت قدردانی در محیط کاری منتشر شده است. لطفاً توجه داشته باشید این فهرستی جامع نیست، تا حدی به این دلیل است که تحقیقات جدیدی هر ماه منتشر می‌شود.

پزشکان	وکلا
کارمندان بانک	کارمندان سازمان‌های عام‌المنفعه
معلمان مدارس عمومی	حسابداران
معلمان آموزش استثنایی	مربیان مهدکودک
کارگران خط تولید	کارمندان شرکت
کارگران صنعتی	کارمندان نهادهای دولتی
کشیش‌ها	مدیران کسب‌وکار
مشاوران توان‌بخشی	متخصصان فناوری اطلاعات
مددکاران اجتماعی	مدیران مدارس وابسته به کلیسا
مدیران آموزشی	داوران بیس‌بال
داوران بسکتبال	دستیاران آموزشی
پرستاران	رانندگان اتوبوس
متخصصان اجرای قانون	مدیران هتل

بدیهی است انواع مشاغل و صنایعی که از طریق ابراز قدردانی در محیط کار تحت تأثیر قرار می‌گیرند بسیار گسترده است؛ و این مسئله به آمریکای شمالی محدود نیست؛

همه شرکت‌های چندملیتی و تجاری در سراسر اروپا، آسیا، آفریقای جنوبی و استرالیا، متوجه شده‌اند ابراز قدردانی در محیط کاری تأثیر مثبتی دارد.<sup>۳</sup>

## رضایت شغلی: چه اطلاعاتی منتشر می‌شود؟

به‌منظور متقاعد کردن رهبران سازمانی برای پذیرش این مسئله که قدردانی از تک‌تک اعضای تیم موجب کمک به موفقیت بیشتر سازمانشان می‌شود، ما باید با مفهوم بنیادی رضایت شغلی شروع کنیم. رضایت شغلی، یک ارزیابی قابل‌اندازه‌گیری از میزان احساس رضایت یک کارمند (یا داوطلب) در نقش فعلی خود در سازمانی کار محور است. محققان در زمینه‌های توسعه سازمانی و مدیریت کسب‌وکار مطالعات گسترده‌ای را به این مفهوم اختصاص داده‌اند. در اینجا نمی‌توانیم همه مطالبی را که درباره رضایت شغلی آموخته‌ایم خلاصه کنیم (چندین کتاب در این زمینه نوشته شده است)؛ اما می‌توانیم برخی از یافته‌های مهم را به اشتراک بگذاریم.<sup>۴، ۵، ۶</sup>

## هزینه فوق‌العاده جایگزینی کارکنان

اکثر کارفرمایان و مدیران می‌دانند یکی از سنگین‌ترین هزینه‌های سازمان زمانی به وجود می‌آید که کارمندی سازمان را ترک کند و نیاز به جایگزینی داشته باشد. در بررسی‌هایشان درباره هزینه‌های جایگزینی کارکنان، عباسی و هولمن اظهار داشته‌اند: «جایگزینی کارکنان یکی از مهم‌ترین علل کاهش بهره‌وری و روحیه در بخش‌های عمومی و خصوصی است.»<sup>۷</sup>

محققان دیگر، «هزینه قابل‌ملاحظه» ناشی از جایگزینی کارکنان شامل: هزینه‌های فسخ، تبلیغات و استخدام کارمندان جدید، سفر مصاحبه‌شوندگان، هزینه‌های مربوط به انتخاب، استخدام، انتصاب، آشنا سازی، پاداش امضای قرارداد و جابجایی را نیز برشمرده‌اند.<sup>۸</sup>

در مشاوره با کارفرمایان، مدیران همواره گزارش می‌دهند روند جستجو، استخدام و آموزش کارکنان جدید، یکی از نفرت‌انگیزترین وظایفشان است. در حین انجام کارها و رهبری تیمشان احساس می‌کنند صرف وقت و انرژی برای یافتن اعضای جدید تیم مانند

یک وقفه است. درعین حال، مدیران استخدام با این فرآیند احساس کارآمدی نمی‌کنند و راحت نیستند.

هزینه‌های اضافی پنهان و عواقبی برای جایگزینی کارکنان وجود دارد. مانند: جای خالی تا زمانی که پر شود، کاهش موقت تولید، فرسایش روحیه و ثبات کسانی که باقی می‌مانند، کاهش کارایی و تأثیر بر روابط با مشتری تا زمانی که کارکنان جدید با موقعیتشان انس بگیرند.<sup>۹</sup>

متأسفانه، از دیدگاه سازمان، اعضای تیمی که احتمال بیشتری دارد شغلشان را ترک کنند، کسانی هستند که از استعدادهای بالایی برخوردارند، به‌خوبی آموزش می‌بینند و توانایی ایجاد نقشی مثبت را در سازمان دارند. چون فرصت‌های شغلی دیگری برای آن‌ها وجود دارد، احتمال ترک کارشان بیشتر است.<sup>۱۰</sup>

به‌طور خلاصه، جایگزینی کارکنان یکی از بزرگ‌ترین هزینه‌های قابل‌کنترل سازمان است. برخی از محققان، هزینه‌های اقتصادی ایالات‌متحده را حداقل ۵ تریلیون دلار در سال گزارش می‌کنند.<sup>۱۱</sup> اگر یک شرکت بتواند کارکنان شایسته خود را برای مدت طولانی حفظ کند، آن شرکت از طریق پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها و دوام روابط خود با مشتریان و فروشندگان از رقیبانش پیشی می‌گیرد.

### رضایت شغلی و تعهد بلندمدت

بنابراین، اگر کارفرمایان و مدیران می‌خواهند کارکنان خود را حفظ کنند، بهترین راه برای انجام این کار چیست؟ به‌طور معمول، کارفرمایان فرض می‌کنند پاداش مالی و مزایای مرتبط با آن، عامل حفظ اشتغال است. اگرچه این موضوع درباره برخی افراد و در برخی مشاغل (به‌ویژه در سطوح بالاتری از کسب‌وکارهای مالی) درست است، اکثر کارکنان، شرکت فعلی خود را برای کار دیگر و عمدتاً کسب پول بیشتر ترک نمی‌کنند. جالب‌توجه است، تحقیقات نشان داده رضایت شغلی یکی از متغیرهای اصلی تعهد کارکنان نسبت به شغلشان است، حتی در مشاغل یقه آبی (کارگران صنعتی و مشاغل آزاد) که معمولاً سطح درآمد انگیزه اصلی محسوب می‌شود.<sup>۱۲</sup>

درواقع، ثابت شده یکی از بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های اشتغال طولانی‌مدت در مشاغل و صنایع متعدد، میزان رضایتی است که فرد از موقعیت فعلی خود دارد. به‌طور خاص، رضایت شغلی پایین مستقیماً با میزان بالای ترک خدمت کارکنان ارتباط دارد. اما تحقیقات نشان داده است حتی فکر کردن دربارهٔ ترک شغل، رابطهٔ تنگاتنگی با سطح فعلی رضایت شغلی فرد دارد؛ بنابراین، با پیروی از منطق، اگر صاحب کسب‌وکاری می‌خواهد کارکنانش را حفظ کند، تمایل دارد:

- کارکنان رضایت بالایی از وضعیت فعلی خود داشته باشند؛ به‌طوری‌که
  - کارکنان شروع به فکر کردن دربارهٔ ترک شغل فعلی خود نکنند؛ به‌طوری‌که
  - کارکنان درواقع تصمیم نگیرند شغلشان را ترک و در جای دیگری کار کنند.
- سؤال واضح این است: چه عواملی در میزان رضایت کارکنان از کارشان مؤثرند؟

### رضایت شغلی، اشتیاق شغلی و قدردانی

از آنجاکه این مسئله‌ای مهم است، محققان، پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی را بارها مطالعه کرده‌اند. کارفرمایان، ده‌ها ابزار ارزیابی رضایت شغلی برای انتخاب دارند. محققان دریافته‌اند رضایت شغلی به عوامل زیر بستگی دارد:

- پیچیدگی کار (پیچیده‌تر، رضایت بیشتر)
- پرداخت مالی
- شرایط عمومی کار
- تشویق
- توانایی استفاده از مهارت‌ها و استعدادهای فرد
- درک این مطلب که کار فرد، مهم و ارزشمند است
- کیفیت روابط میان فردی در کار
- رضایت همکار
- کنترل تصمیم‌گیری
- سطح مسئولیت
- حجم کار

بنابراین، می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد: سطح رضایت در محیط کاری به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای تحت تأثیر میزانی است که کارکنان احساس می‌کنند اطرافیان‌شان از آنان قدردانی می‌کنند و در محیط کار و سازمان‌شان مشارکت دارند.

از هر ده مدیر منابع انسانی، نه نفرشان می‌گویند اشتیاق شغلی یکی از چالش‌های بزرگ کارکنان است؛ اما به گفتهٔ مارک اشمیت، معاون پژوهشی انجمن مدیریت منابع انسانی، برای تبدیل‌شدن به محیطی که کارکنان می‌خواهند در آن کار کنند، شرکت‌ها باید «تشویق و اشتیاق شغلی کارکنان را به‌دقت تنظیم کنند. برنامه‌های مؤثر می‌توانند انرژی مثبت را در کل سازمان گسترش دهند و ممکن است منجر به افزایش حاشیهٔ سود، حفظ مشتری، بهره‌وری و موارد دیگر شوند.»<sup>۱۳</sup> تعجب‌آور نیست مدیران کسب‌وکار در سطوح متوسط تا بالا، اغلب گزارش می‌دهند دلیل اصلی آن‌ها برای ترک کار و رفتن به شرکت دیگر احساس عدم قدردانی در محیط کار فعلی آن‌ها است.

## یافته‌های دیگر

قدردانی و اشتیاق در محیط کاری، موضوع تحقیق پرتعدادی در رشته‌های مختلف دانشگاهی است. این‌گونه به نظر می‌رسد که مربوط به نقش مهم قدردانی در اشتیاق شغلی کارکنان است؛ اما به نظر آن نیز به تجربهٔ شخصی میلیون‌ها نفر مربوط می‌شود. ما ناخودآگاه تصدیق می‌کنیم:

تمایل به کار کردن در محیطی با وجود حس قدردانی از مشارکتمان لذت‌بخش‌تر است از انجام وظایف یکسان (در عوض پول یکسان) و احساس ارزشمند نبودن برای اطرافیانمان. همچنین، ابراز قدردانی در روابط کاری نشان داده است کیفیت روابط بین کارگران و سرپرستان و نیز بین همکاران را بهبود می‌بخشد. یکی از نگرش‌های جالبی که در کارمان با شرکت‌ها مشاهده کرده‌ایم این است که همکاران (اغلب بیش از سرپرستان) برای دانستن این‌که چگونه به‌طور مؤثری به هم‌تیمی‌های خود ابراز تشویق و قدردانی کنند، بسیار ارزش‌قائل هستند.

در یک شرکت مالی ملی که کارکنانش باهم به‌صورت تیمی در نقاط مختلف کار می‌کنند، ما به پاسخ مشتاقانه‌ای برای انگیزش با قدردانی از سوی دستیاران اجرایی دست یافتیم. جانیس، یکی از آن دستیاران، گفت: «عالی است! حالا می‌دانم زمانی که سوزان احساس ناامیدی می‌کند چگونه او را تشویق و حمایت کنم.» ما دریافته‌ایم همکاران

همواره ارزش دانستن چگونگی ابراز مؤثر قدردانی و حمایت به همکارانشان را به ما گزارش می‌دهند.

*اشتیاق شغلی کارکنان بر رضایت مشتریان اثر می‌گذارد.* به زمانی فکر کنید که به فروشگاه‌های مراجعه کرده‌اید و به کمک نیاز دارید. سعی می‌کنید یک کارمند خدمات به مشتریان را پیدا کنید. باین‌حال، باید کارمند را از صحبت کردن با تلفن همراهش و یا ارسال پیامک به شخصی دیگر متوقف کنید. او به شما زل می‌زند و آه عمیقی می‌کشد، گویی که کل روزش را متوقف کرده‌اید. روشن است او واقعاً از آنجا بودن یا کمک به شما هیجان‌زده نمی‌شود. پاسخ شما به‌عنوان یک مشتری احتمالاً مثبت نخواهد بود. تحقیقات نشان داده است وقتی کارکنان سطح بالاتری از اشتیاق شغلی خود را گزارش می‌کنند، این اشتیاق با رتبه‌بندی خدمات به مشتریان مثبت‌تر نیز هم‌خوانی دارد؛ و همان‌طور که اکثر صاحبان کسب‌وکار می‌دانند، رضایت مشتریان اغلب تفاوت بین موفقیت و شکست یک کسب‌وکار است.

در محیط اقتصادی فعلی امروزی، کسب‌وکارها باید «با مزد کمتر، کار بیشتری انجام دهند.» درحالی‌که اکثر شرکت‌ها به دنبال حفظ سطح بالایی از تولید هستند، مجبورند کارگران را اخراج کنند. کارکنان کمتر، بدان معنی است که کسب‌وکارها باید بهره‌وری را افزایش دهند و محققان دریافته‌اند افزایش رضایت و اشتیاق شغلی، کاملاً به معنای بهره‌وری است.

ما معتقدیم انگیزش با قدردانی، می‌تواند ابزاری مؤثر برای هر کسب‌وکار یا سازمان باشد. مزایای قدردانی برای یک کسب‌وکار واضح است:

- کاهش ترک خدمت کارکنان
- بهبود حضور و بهره‌وری
- رضایت بیشتر مشتری
- رابطه مثبت‌تر بین سرپرستان، کارکنان و همکاران هم‌رتبه
- به‌طورکلی فرهنگ شرکت و محیط کار مثبت‌تر

خبر خوب این است هزینه‌های ابراز قدردانی مؤثر، حداقل است. به‌طورمعمول می‌توان فرایند اجرای انگیزش با قدردانی را در جلسات موجود و ساختارهای فعلی به کار بست؛ و ما منابع دیگری به سازمان‌ها ارائه می‌دهیم به‌طوری‌که هر سازمان می‌تواند سطح پشتیبانی و منابع موردنظر خود را انتخاب کند.<sup>۱۴</sup>

تحقیقات واضح هستند و تجربه ما در زمینه کسب‌وکار، نتایج را تأیید می‌کند: رهبران کسب‌وکار و رهبران سازمانی که از اصول مؤثر ابراز قدردانی و تشویق استفاده می‌کنند، بازده سرمایه‌گذاری چند برابری برای کسب‌وکار خود دریافت می‌کنند. با فرض اینکه شما علاقه‌مندید خودتان و همکارانتان را درک کنید و اینکه شما می‌خواهید سعی کنید یک محیط کاری مثبت‌تر و رضایت‌بخش‌تر ایجاد کنید، بیایید به توضیح پنج زبان بنیادی قدردانی بپردازیم.

## شخصی سازی

- ۱- اگر شما مدیر کسب و کاری هستید، به کارکنانی که در سال گذشته سازمان شما را ترک کرده اند فکر کنید. آیا مصاحبه خروج را انجام دادید تا تعیین کنید چرا آن‌ها سازمان را ترک می کنند؟
- ۲- اگر از دلایل اینکه چرا کارکنان شرکت شما را ترک کرده اند آگاه هستید، برای حل نگرانی هایی که آن‌ها ابراز کرده اند، چه کاری انجام داده اید؟
- ۳- از آنجاکه اشتیاق شغلی کارکنان بر رضایت مشتریان اثر می گذارد، فکر می کنید چقدر مهم است میزان رضایت شغلی کارکنانی را که بر آنان نظارت دارید کشف کنید؟
- ۴- آیا شرکت شما طی دو سال گذشته، از کارکنان خواسته است تا به پرسشنامه اشتیاق شغلی پاسخ دهند؟
- ۵- از آنجاکه «احساس قدردانی» یکی از عوامل مهم در ایجاد حس اشتیاق شغلی در کارکنان است، آیا در نظر دارید پرسشنامه انگیزش با قدردانی را به کارکنان خود معرفی کنید؟

# فصل ۳

زبان اول قدردانی: کلام تأیید آمیز



جیم رنارد کسی است که در واقع همه او را دوست دارند. او خوش‌برخورد، مثبت‌گرا و با شخصیت است و همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، فروشنده‌ای بسیار موفق است. او با عزم راسخ خویش، مشتریان جدید زیادی را جذب کرده و تعداد مشتریان ثابت و وفادار را افزایش داده است. در نتیجه، جیم کاملاً از نظر مالی موفق بوده است.

اما پول چیزی نیست که به جیم انگیزه می‌دهد.

جیم عاشق تحسین است، البته نه به‌طور نامناسب و یا بیش‌از‌حد؛ اما آنچه دیگران درباره‌ او فکر می‌کنند، به‌وضوح برایش مهم است. بنابراین، اگر مشتری به جیم می‌گوید: «کارتان عالی است، واقعاً از کمکتان در انجام به‌موقع این پروژه قدردانی می‌کنم.» او لبخند می‌زند و احساس می‌کند تأیید شده است. هنگامی که رئیس او به یکی از مشتریاناش (در مقابل جیم) می‌گوید: «می‌دانید، جیم یکی از دلایل اصلی موفقیت ما است. او به مشتری خود اهمیت می‌دهد و مطمئن می‌شود کار به‌درستی انجام شده است.» سپس جیم با احساس رضایت واقعی از اتاق بیرون می‌رود. کلام تأیید/آمیز، زبان اصلی قدردانی او است. مسلماً، او موفقیت مالی را دوست دارد؛ اما اگر او به‌صورت شفاهی تأیید نشود، ممکن است به‌زودی دنبال کار در شرکتی دیگر باشد.

کلام تأیید/آمیز، زبانی است که از کلمات برای انتقال پیامی مثبت به شخص دیگر استفاده می‌کند. هنگام صحبت به این زبان، به‌صورت شفاهی یک ویژگی مثبت را درباره فرد تأیید می‌کنید. همانند تمام زبان‌های قدردانی، این زبان نیز گویش‌های زیادی دارد. گویش شیوه‌ای منحصربه‌فرد برای صحبت کردن به زبانی خاص است. بیایید نگاهی به برخی از شیوه‌های ابراز قدردانی کلامی بیندازیم.

## تحسین موفقیت‌ها

یکی از شیوه‌های ابراز کلام تأیید آمیز این است که به صورت شفاهی فرد را برای دستاورد یا موفقیت تحسین کنید. بنابراین تمایل داریم زمانی که همکارانمان کاری باکیفیت انجام داده‌اند یا هنگامی که انتظارات ما را برآورده می‌سازند و حتی بیش از انتظارات ما فعالیت می‌کنند، آن‌ها را تحسین کنیم. این گویش موردعلاقهٔ جیم بود. او با تحسین شکوفا می‌شد.

این گویش رایج در محیط کاری است. به هر حال، سازمان برای رسیدن به هدفی به وجود آمده است. هنگامی که یک کارمند یا داوطلب سهم قابل توجهی در این هدف داشته باشد، درست به نظر می‌رسد آن‌ها را برای انجام کارشان تحسین کنید.

تحسین شفاهی مؤثر، خاص است. شما هر چه بیشتر بتوانید کارمندی را در حین انجام کار به شیوه‌ای که می‌خواهید، «ببینید» و به آن کار یا رفتار خاص توجه کنید، احتمال بیشتری دارد دوباره آن رفتار تکرار شود. تحقیقات رفتاری، اثربخشی این اصل را همواره اثبات کرده است. «من شیوهٔ پاسخگویی شما به تلفن با لحنی مشتاق و کمک به رفع نگرانی مشتری را دوست دارم.» احتمالاً موجب می‌شود مسئول پذیرش به ادامهٔ پاسخگویی به تلفن با خوش‌رویی تشویق شود. اینکه به داوطلبی بگویید: «متشکرم زود آمدید و مطمئن شدید که وقتی بچه‌ها رسیدند، ما آمادهٔ رفتیم.» بسیار مؤثرتر از این است که بگویید: «متشکرم، امشب کارت را خوب انجام دادی.»

تحقیقات انجام‌شده در این زمینه مؤید آن است که تشویق همگانی، نقش بسیار کمی در تشویق شدن گیرنده دارد و رفتارهای مثبت موردنظر را افزایش نمی‌دهد. بسیاری از مردم به ما گزارش داده‌اند اظهارنظر همگانی واقعاً می‌تواند ضد انگیزشی باشد. «متنفرم وقتی رئیس می‌گوید: 'کارتون خوبه بچه‌ها! کارتون عالیه! آفرین! ادامه بدید!' تحسین مؤثر باید خاص باشد.

درحالی‌که تحسین برای دستاوردهای خاص با بعضی از ما عمیقاً ارتباط برقرار می‌کند، این موضوع دربارهٔ همه صادق نیست. بعضی از افراد، گویش دیگری را ترجیح می‌دهند.

## تأیید شخصیت

ما همه از ویژگی‌های شخصیتی مثبت همکارانمان از قبیل: استقامت، شجاعت، فروتنی، انضباط، دلسوزی، بخشش، صداقت، راستی، صبر، مهربانی، عشق و نوع دوستی قدردانی می‌کنیم. این احتمال وجود دارد اکثر همکارانتان برخی از این فضایل را بروز دهند. سؤال این است: «آیا تا به حال از این ویژگی‌های شخصیتی قدردانی کرده‌اید؟»

برای بعضی از ما بیان کلام تحسین‌آمیز برای موفقیت‌ها آسان‌تر از بیان کلام تأیید آمیزی است که بر شخصیت فرد دیگری متمرکز می‌شود. شخصیت و رای عملکرد است و بر ماهیت درونی فرد تمرکز می‌کند. شخصیت، نتیجه تجمعی انتخاب‌های تکراری است که بخشی از ماهیت شخص را تشکیل می‌دهند. شخصیت نشان می‌دهد هر فرد، زمانی که کسی او را مشاهده نمی‌کند، چه کار می‌کند. این حالت پیش‌فرض زندگی آن‌هاست. اگر شخصی صادق باشد، حتی زمانی که به نفعش نیست، حقیقت را بیان خواهد کرد.

در حالی که صفات شخصیتی به‌عنوان دستاوردهای خاص قابل مشاهده نیستند، آن‌ها در بلندمدت برای سازمان بسیار مهم هستند. هنگامی که ما نتوانیم بر تأیید شفاهی ویژگی‌های شخصیتی مثبت متمرکز شویم، نمی‌توانیم یکی از بزرگ‌ترین دارایی‌های شرکت را که شخصیت کارکنان آن است شناسایی کنیم.

در طول زمان به تیم خود توجه کنید. هنگامی که نقاط قوت شخصیتشان را بروز می‌دهند، خصوصیات خاص را ذکر کنید. برای نمونه، شما ممکن است بگویید: «جان! واقعاً از اینکه مردی درستکار هستید قدردانی می‌کنم. می‌توانم به شما اعتماد کنم که صادقانه به امور مالی ما رسیدگی می‌کنید. این به من حس امنیت می‌دهد.» یا ممکن است بگویید: «کیم! شما واقعاً با محبت هستید. من نحوه پاسخ شما را به افرادی که اظهار سرخوردگی می‌کنند مشاهده کرده‌ام. شما واقعاً به دنبال درک دیدگاهشان هستید. واقعاً شما را تحسین می‌کنم.» هنگامی که بیانیه تأیید خود را تنظیم کردید، چند بار آن را بخوانید تا در بیان آن راحت باشید. سپس با تمرکز بر یکی از صفات شخصیتی آن‌ها، فرصتی برای تأیید یک همکار پیدا کنید.

تشویق بعضی از افراد به خاطر مهربانی یا صداقت و درایتشان، بیش از هر نوع تشویقی معنادار است. توجه کردن را آغاز کنید!

## تحسین شخصیت

یکی دیگر از گویش‌های کلام قدردانی، واژه‌هایی است که بر ویژگی‌های مثبت شخصیت تمرکز می‌کنند. شخصیت، رویکرد طبیعی ما به زندگی است. پروفایل‌های شخصیت متعددی وجود دارند که به افراد در تعیین جنبه‌های مثبت و منفی شخصیتشان کمک می‌کنند. اگر الگوهای شخصیت‌مان را درک کنیم، می‌توانیم یاد بگیریم «از نقاط قوت‌مان استفاده کنیم» و ضعف‌هایمان را به حداقل برسانیم.

برخی از ویژگی‌های مشترک و متضاد شخصیت‌های مختلف عبارت‌اند از:

- خوش‌بین
- خشن
- مرتب
- برنامه‌ریز
- منطقی
- پرحرف
- بدبین
- مطیع
- بی‌نظم
- خودجوش
- خودآموز
- اهل عمل

هنگامی که یک مدیر یا همکار، ویژگی‌های مثبت شخصیت را مشاهده و به‌صورت شفاهی آن‌ها را تأیید می‌کند، شما به فرد کمک می‌کنید از نقاط قوت خود استفاده کند. واقعیت این است شما تأیید می‌کنید آن الگوی شخصیتی موجب می‌شود او احساس قدردانی کند. اظهارات زیر نمونه‌هایی از کلام تأیید آمیز است که بر ویژگی‌های مثبت شخصیت متمرکزند:

- «یکی از ویژگی‌های شما که آن را تحسین می‌کنم، این است که همیشه خوش‌بین هستید. گاهی اوقات دلسرد می‌شوم؛ اما زمانی که با شما صحبت می‌کنم، همیشه دیدگاهم مثبت‌تر می‌شود. از این بابت سپاسگزارم.»

- «وقتی به دفتر شما می‌آیم، همیشه الهام می‌گیرم. میز شما همیشه مرتب است. آرزو می‌کنم نظم بیشتری داشته باشم. واقعاً شما را تحسین می‌کنم.»
- «متوجه شده‌ام درحالی‌که افراد بسیاری در بخش ما سخنران‌های بزرگی هستند، شما فردی هستید که به حرف‌هایتان عمل می‌کنید. درحالی‌که دیگران هنوز در حال فکر کردن هستند که چه کار کنند، شما در حال انجام آن هستید. آن را بسیار تحسین می‌کنم و از مشارکت شما در این شرکت قدردانی می‌کنم.»

اگر نمی‌توانید آخرین باری را به یاد آورید که یکی از همکارانتان را با کلام تأیید آمیز متمرکز بر شخصیتشان تأیید کرده‌اید، اجازه دهید شما را تشویق کنیم که آگاهانه به صفات مثبت شخصیتشان نگاه کنید. در دو هفته آینده، ویژگی مثبتی را که مشاهده می‌کنید، به‌طور شفاهی تأیید کنید. برای برخی افراد، این روش اصلی است که احساس تأیید شدن کنند.

## چگونگی و مکان تأیید

نه تنها گویش‌ها و شیوه‌های بسیاری برای ابراز کلام تأیید آمیز وجود دارد، بلکه موقعیت‌هایی نیز وجود دارد که ممکن است در آن با کلام تأیید آمیز صحبت شود. درک شرایط مطلوبی که شما در آن، فرد را تأیید می‌کنید، بخش دیگری از یادگیری است که به‌صورت روان به زبان کلام تأیید آمیز صحبت کنید. در اینجا برخی از رایج‌ترین شرایطی را ذکر می‌کنیم که در آن می‌توان با کلام تأیید آمیز به‌طور مؤثری صحبت کرد:

### شخصی، یک‌به‌یک

گفتگوی خصوصی با یکی از کارکنانتان می‌تواند بسیار دلگرم‌کننده باشد. سخنی کوتاه مانند: «استیو! فقط می‌خواستم بگویم از کار سخت و تعهدت برای انجام صحیح کار قدردانی می‌کنم.» قابل توجه است. درواقع، بازخوردی که ما از مصاحبه با افراد دریافت کرده‌ایم این است که ارتباط شخصی و یک‌به‌یک ارزشمندترین و بنابراین مؤثرترین شکل کلام تأیید آمیز است.

## تحسین در مقابل دیگران

بعضی از افراد، تحسین شدن در مقابل افرادی را که برای آن‌ها اهمیت دارند ارزشمند می‌دانند. آن‌ها لزوماً نیازمند یا خواهان یک اعلام عمومی نیستند؛ اما جلب کردن توجه به کار خوبی که در مقابل سرپرست، همکاران و یا مشتریانشان در حال انجامش هستند، برای آن‌ها به معنای «من برای شما ارزش قائل هستم» است. می‌توان تحسین را در جلسات غیررسمی با تیمی کوچک از همکاران یا گروه‌هایی‌های بزرگ‌تر سازمانی ابراز کرد.

اگر هدف از چنین شناختی، تشویق فرد (به جای اجرای یک سیاست شرکت) باشد، عاقلانه است آنچه را برای اعضای تیم شما ارزشمند است درک کنید. برخی تحقیقات نشان داده است که برای کارگران، تحسین کلامی در قالب گروه کوچک‌تر، ارزشمندتر از جوایز اعطاشده در مقابل گروه‌های بزرگ است.

## تأیید کتبی

ابراز سپاس از کارهایی که به‌خوبی انجام می‌شود، از طریق نوشتن ساده‌تر است و اغلب در دنیای ارتباطات الکترونیکی امروزی انجام می‌شود. یک ایمیل یا پیام متنی فقط یک دقیقه طول می‌کشد و می‌تواند برای همکاران شما که برای تکمیل برنامه خود تا دیروقت کار می‌کنند، واقعاً مهم باشد. یکی از مدیران بیان کرد او همواره بلافاصله پس از تکمیل برنامه، برای اعضای تیمش پیام تحسین ارسال می‌کند.

یادداشت‌های کتبی، هنوز هم برای بسیاری از کارگران ارزشمند هستند؛ زیرا شخصی‌تر به نظر می‌رسند و زمان و تلاش بیشتری برای تکمیلشان صرف می‌شود. یکی از رهبران سازمانی غیرانتفاعی به ما اطمینان داد او تحسین کلامی مستقیم بسیاری دریافت می‌کند «که خوب است» و همچنین ایمیل‌های متعدد مثبت «که برایم واقعاً ارزش ندارد؛ اما چیزی که واقعاً برایم معنادار است، مدت زمانی است که کسی وقت خود را برای نوشتن یادداشت دست‌نویس برایم صرف کرده است.» (توجه داشته باشید، باین حال ممکن است کارکنان جوان یادداشت‌های فوری الکترونیکی مانند ایمیل یا پیامک را به یادداشت دست‌نویس ترجیح دهند.)

## تأیید عمومی

برخی از ما خجالتی نیستیم. ما جلب توجه، توجه و هورا کشیدن همراه با تشویق عمومی را برای کاری که انجام داده‌ایم دوست داریم. حضور یک سرپرست در جلسه گروهی و تشویق رهبر گروه برای تکمیل کاری مهم می‌تواند مشوق برخی افراد باشد که برای مدت طولانی و سخت کار کرده‌اند تا مطمئن شوند که هدف حاصل شده است. باین حال، متغیرهایی وجود دارند که تجربه برای گیرنده را بیشتر یا کمتر رضایت‌بخش می‌کنند. برخی از این متغیرها شامل این است که آیا این رویداد برنامه‌ریزی شده یا غافلگیرانه است و چه کسی حضور دارد. دانستن ترجیح فردی که از او تجلیل می‌شود، بسیار مهم است.

### «متشکرم خانم رابرتز!»

اگر تاکنون شخصی بوده که می‌خواسته از تشویق عمومی کاری که انجام می‌دهد جلوگیری کند، فردی شناخته‌شده، یکی رابرتز است. یکی، زنی آرام و بی‌ادعا است که در این چهل سالی که از عمرش می‌گذرد بدون این که احساس خستگی کند، دور از انظار در اداره خدمات اجتماعی مرکز شهر به خانواده‌ها خدمت می‌کند. علاوه بر این، بر مراقبت از کودکان در طول مدت کلاس‌های والدینشان نظارت می‌کند و مطمئن می‌شود داوطلبان این کار را انجام می‌دهند. او به مادران سرپرست خانوار نیز در حل مشکلاتشان کمک می‌کند. او در تأمین نیازهای کودکان و دریافت کمک مالی به آن‌ها کمک می‌کند و در طول هفته، شخصاً زنان و کودکانشان را به قرارهای ملاقات پزشکی و دندان‌پزشکی می‌برد و برمی‌گرداند.

او برای زنانی که به آنان خدمت‌رسانی می‌کند و کارکنان حرفه‌ای و مدیر اداره، بسیار ارزشمند است و از وی قدردانی می‌کنند. او به دنبال ابراز تحسین دیگران نیست و از ابراز تحسین یا دریافت جایزه به‌عنوان تشویق در حضور دیگران خجالت می‌کشد؛ اما با نوعی متفاوت از تأیید شفاهی انگیزه می‌گیرد. او دریافت یادداشت‌های تشکرآمیز از طرف زنانی را که به آنان خدمات‌رسانی می‌کند، حتی اگر تقریباً بدخط با دستور زبان ضعیف و غلط املائی باشد بسیار دوست دارد. درواقع، او یک «پوشه تشویق» دارد که یادداشت‌هایی را که دریافت می‌کند در آن نگه می‌دارد. سپس وقتی خسته یا دل‌سرد می‌شود، پوشه را

بیرون می‌آورد و یادداشت‌ها را می‌خواند تا به او کمک کند به کارش ادامه دهد. یادداشت‌های تشکر از طرف کارکنان و زنانی که به آنان خدمت‌رسانی می‌کند، برایش ارزشمند است؛ اما بارزش‌ترین یادداشت او از طرف کودکی ۷ ساله به نام کیشا است که با خط خود برای او نوشته و نقاشی کشیده است. او نوشته است: «متشکرم خانم رابرتز! دوستت دارم! کیشا.»

روش‌هایی که کارکنان به ما گفته‌اند دوست دارند تا شفاهاً تأیید شوند شامل موارد زیر است:

- به من ایمیل بزنید و مرا برای یک مشارکت خاص در شرکت تشویق کنید.
- (وقتی من در آن اطراف نیستم) در حضور دیگران برای کاری که به خوبی انجام می‌دهم از من تعریف کنید.
- در بازبینی کارهایم، فهرست خاصی از مواردی که درباره عملکرد کاری من دوست دارید تهیه کنید.
- به‌طور خصوصی مرا تحسین کنید نه در جمع.
- پس از پشت سر گذاشتن موقعیتی دشوار مرا تشویق کنید.

یکی از ارزش‌هایی که تکمیل پرسشنامه انگیزش با قدردانی توسط کل تیم کاری شما دارد این است که شما چک‌لیستی از اقدامات خاصی را دریافت خواهید کرد؛ بنابراین، نه تنها نوع کلام تأیید آمیزی را که همکارانتان دوست دارند بشنوند، بلکه زمینه‌ای را که بیشتر دوست دارند در مورد آن تشویق شوند خواهید دانست. با این اطلاعات، اگر به دنبال بیان کلام تأیید آمیز هستید، مطمئن باشید به «هدفتان می‌رسید.»

## نرسیدن به هدف: تحسین بی‌ارزش

کلام تحسین آمیز می‌تواند کارگران را تشویق کند؛ اما باید صادقانه باشد. اگر تشویق برای گیرنده بی‌ارزش یا غیر صادقانه باشد، تأییدکننده نخواهد بود. متأسفانه، نمی‌توانیم احساس دیگران از اعمالمان را کنترل کنیم. ممکن است آن‌ها مقاصد و نیت ما را درک نکنند. با این حال، ما باید دیگران را صادقانه تأیید کنیم.

کلام تأیید آمیز مؤثرتر باید دارای محتوای ارتباطی مثبت و سالم باشد. اگر شما در حین درگیری با کارکنان باشید یا حس حسادت دیگران نسبت به موفقیت آن‌ها تحریک

شود، تشویق، دروغین تلقی می‌شود. لحن صدا و زبان بدنتان می‌تواند گویای این مطلب باشد: «من این حرف‌ها را می‌زنم؛ اما واقعاً منظورم این نیست.» اگر قادر نباشید به همکارانتان خالصانه ابراز تأیید کنید تا زمانی که قادر شوید به‌طور کامل و با رویکردی مثبت تأیید را ابراز کنید، بهتر است سکوت اختیار کنید.

## تراژدی نادیده انگاشتن

بزرگ‌ترین تراژدی که مشاهده کرده‌ایم این است که درحالی‌که اکثر مدیران، سرپرستان و همکاران واقعاً از همکارانشان قدردانی می‌کنند، آن‌ها اغلب به قدردانی شفاهی بی‌اعتنا هستند. من (گری)، این مطلب را برای خود به‌صورت نموداری به تصویر کشیدم. من در یکی از بزرگ‌ترین چاپخانه‌های کشور مشغول سخنرانی بودم. پس از اتمام سخنرانی‌ام، مردی بالای سن آمد و گفت: «من بیست سال برای این شرکت کار کرده‌ام. فکر می‌کنم کارم را خوب انجام داده‌ام و بسیار خلاق بوده‌ام. ایده‌های من، پول بسیار زیادی برای شرکت به ارمغان آورده است؛ اما در این بیست سال هرگز به من نگفته‌اند از کارم قدردانی می‌کنند.» من به چشمان اشک‌بارش نگاه کردم. او ادامه داد: «کاش شما بیست سال پیش برای شرکت ما این مطالب را ارائه داده بودید. من انتظار ندارم هر هفته یا حتی پس از انجام هر پروژه از من قدردانی شود؛ اما آیا شما فکر نمی‌کنید یک نفر در طول بیست سال، حداقل یک‌بار باید قدردانی را بر زبان می‌آورد؟» برای من آشکار بود زبان اصلی قدردانی او، کلام تأیید آمیز است و هرگز آن را دریافت نکرده بود. من از آن موقعیت دور شدم و کنجکاو بودم چند کارمند دیگر از شرکت‌های این کشور همین احساس را منعکس خواهند کرد؟

پس از خواندن این فصل، امیدواریم شما این مطلب را هدف قرار دهید که هیچ‌یک از همکارانتان قادر نخواهند بود صادقانه چنین اظهاراتی را بیان کنند. یافتن موقعیت برای ابراز کلام تأیید آمیز را هدف خود قرار دهید.

## شخصی سازی

- ۱- آیا قادرید زمانی را در هفته گذشته به یاد آورید که از همکاری به صورت شفاهی قدردانی کرده باشید؟ اگر چنین است، چه گفتید؟ چه واکنشی به تأیید شما نشان دادند؟
- ۲- آیا در هفته گذشته از مدیر یا همکار، تأیید شفاهی دریافت کرده‌اید؟ اگر چنین است، چه گفتند؟ چه احساسی داشتید؟
- ۳- در مقیاس ۰-۱۰، چه اندازه دریافت کلام تأیید آمیز از سوی همکارانتان برای شما اهمیت دارد؟
- ۴- همکاری را انتخاب کنید که احساس می‌کنید سزاوار دریافت کلام تأیید آمیز است. در طول دو هفته آتی، به طور شفاهی تأییدشان کنید.
- ۵- اگر مدیر یا سرپرست هستید، کارمندی را انتخاب کنید که می‌توانید در دو روز آتی او را با کلام تأیید آمیز واقعاً تأیید کنید.



# فصل ۴

زبان دوم قدردانی: وقت گذاشتن برای  
یکدیگر



آن تیلور، کارمندی خوب است. او به سازمان‌دهی رخدادهای مهم در مدرسه خصوصی که در آن کار می‌کند کمک می‌کند. پست اداری او، مدیر پذیرش است؛ اما همه می‌دانند او رهبر افزایش حقوق سالانه فارغ‌التحصیلان نیز هست. او کار نظارت بر تیم بزرگی از داوطلبان را عالی انجام می‌دهد.

پس از پایان کار، او از «دور هم جمع شدن» با همکاران و سرپرستش لذت می‌برد. او گفت: «احساس می‌کنم ما همه نیاز داریم باهم جشن بگیریم.» لذا، او آغازگر سنت بیرون رفتن برای خوردن بستنی پس از اتمام یک رویداد است. این چیزی است که کل تیم در آن شرکت دارند. او می‌خواهد اعضای تیمش احساس قدردانی کنند و این روش او برای ابراز قدردانی است.

پس از مصاحبه با آن، ما از فهمیدن این که زبان اصلی قدردانی او وقت‌گذشتن برای یکدیگر است شگفت‌زده نبودیم. چیزی که بیش از همه موجب می‌شود او احساس قدردانی کند، این است که آقای جانسون، رئیس مدرسه، به دفتر او می‌رود، روی صندلی می‌نشیند و می‌گوید: «به من بگو اوضاع چگونه است.» این فرصت برای در میان گذاشتن فرآیندی متشکل از پروژه‌های مختلف در حال انجام و ناکامی‌ها و پیشنهادهای او موجب می‌شود او بیشتر احساس تشویق و قدردانی کند. چه آقای جانسون درک کند یا خیر، این اظهارات مختصر علاقه‌مندی به کار آن، باعث می‌شود او احساس کند عضوی از تیم است و به او برای ادامه دادن انرژی می‌دهد.

اینکه به کارکنان نشان دهید شما از آنها با صحبت به زبان وقت گذاشتن برای یکدیگر قدردانی می‌کنید، ابزار قدرتمندی است که هنوز اکثر مدیران از آن غافل هستند. در گذشته، بسیاری از سرپرستان تمایل کارکنان برای اختصاص وقت به آنها را تمایل نامناسبی برای دوست شدن با آنان یا تلاشی برای «خوب شدن» با رئیس به‌منظور اعمال نفوذ ناروا و دریافت لطف تفسیر می‌کردند. تحقیقات ما نشان می‌دهد کارکنانی که زبان اصلی قدردانی آنها وقت گذاشتن برای یکدیگر است، به‌ندرت چنین نگرشی دارند. این کارکنان، صرفاً می‌خواهند احساس کنند آنچه در حال انجامش هستند مهم و مشارکت آنان برای سرپرست ارزشمند است. این مطالب مختصر هستند؛ اما اظهارات علاقه‌مندی واقعی به آنچه انجام می‌دهند باعث می‌شود احساس قدردانی کنند.

مدیرانی که درک می‌کنند افراد زبان‌های قدردانی متفاوتی دارند، کشف خواهند کرد برخی از اعضای تیم نیاز به زمان انفرادی و توجه دارند تا احساس کنند عضو مهمی از تیم هستند. اختصاص زمان به آنها سرمایه‌گذاری هوشمندانه‌ای است. برای آن دسته از همکارانی که زبان اصلی قدردانی آنها وقت گذاشتن برای یکدیگر است، صرف زمانی اندک می‌تواند کمک زیادی به آنان در احساس ارزشمندی و ارتباط با هدف بزرگ‌تر سازمان کند و تعهد به تکمیل پروژه را استحکام بخشد.

جیسون، مدیر دفتر یک کلینیک بیماران سرپایی است که چند پزشک در آن محیط مشغول به کار هستند. او مسئول اداری امور کارکنان، صدور صورت‌حساب و مسائل رفاهی است. گروهی ده‌نفری از پزشکان شامل: یک رهبر، پزشک مدیر به‌علاوه چندین پرستار و سایر پرسنل پشتیبانی است. او می‌داند دکتر شولتز، مشغول طبابت کردن، انجام وظایف اداری و سرپرستی دستیاران است. جیسون برای مدت زمانی که دکتر شولتز هر هفته برای دیدار با او و صحبت درباره مشکلات و نگرانی‌هایش صرف می‌کند، ارزش زیادی قائل است. جیسون به ما گزارش داد: «می‌دانم دکتر شولتز بسیار پرمشغله است؛ اما همیشه هر هفته مدت زمانی را به دیدار حضوری من اختصاص می‌دهد. اگر چنین نبود، می‌دانم احساس می‌کردم خارج از چرخه هستم و کارهایی که انجام می‌دهم برای او اهمیتی ندارد.» واضح است سرمایه‌گذاری زمانی دکتر شولتز سود زیادی از انگیزه دادن به جیسون کسب می‌کند.

## وقت گذاشتن برای یکدیگر چیست؟

منظور ما از وقت گذاشتن برای یکدیگر، توجه ویژه به یک فرد است. ما دربارهٔ مجاورت فیزیکی با شخصی دیگر صحبت نمی‌کنیم. بسیاری از ما، تمام روز را از نزدیک با همکارانمان کار می‌کنیم؛ اما در پایان روز، صادقانه خواهیم گفت: «من امروز زمانی برای هیچ‌یک از همکارانم اختصاص ندادم.» چگونه یک نفر می‌تواند چنین احساسی داشته باشد؟ زیرا رکن اصلی وقت گذاشتن برای یکدیگر نزدیک بودن نیست، بلکه توجه به شخص است.

مشابه کلام تأیید/آمیز، زبان قدردانی وقت گذاشتن برای یکدیگر نیز گویش‌های بسیاری دارد. یکی از رایج‌ترین گویش‌ها، گفتگوی ارزشمند است: گفتگوی همدلانه میان دو فرد که افکار، احساسات و تمایلاتشان را در شرایطی دوستانه و بدون وقفه در میان می‌گذارند.

گفتگوی ارزشمند کاملاً با زبان قدردانی کلام تأیید/آمیز متفاوت است. کلام تأیید آمیز، بر آنچه ما بر زبان می‌آوریم متمرکز است. درحالی‌که گفتگوی ارزشمند، بیشتر بر آنچه ما می‌شنویم متمرکز است. گفتگوی ارزشمند به این معناست که من به دنبال ایجاد محیطی امن هستم تا بتوانید دستاوردها، ناکامی‌ها و پیشنهادهای خود را در میان بگذارید. من سؤالاتی را نه با لحنی آزاردهنده، بلکه با تمایلی واقعی جهت درک نگرانی‌های شما خواهم پرسید.

مدیران بسیاری جهت تحلیل مسائل و ایجاد راه‌حل‌ها آموزش دیده‌اند. ما اغلب در حل مسائل خود، جنبهٔ ارتباطی راه‌حل را دست کم می‌گیریم. ارتباط، گوش دادن همدلانه و نگاهی را جهت درک آنچه در درون فرد دیگر می‌گذرد می‌طلبد. برخی مدیران، آموزش اندکی جهت گوش دادن دیده‌اند. ممکن است ما در سخنرانی و آموزش دادن خوب باشیم؛ اما در حوزهٔ گوش دادن، ضعیف عمل کنیم. گوش دادن ممکن است به‌سختی فراگرفتن زبانی خارجی باشد؛ اما اگر خواهیم کارکنان احساس قدردانی کنند، باید آن را یاد بگیریم. این مطلب به‌ویژه برای کارکنانی صحیح است که زبان اصلی قدردانی آن‌ها وقت گذاشتن برای یکدیگر است. خوشبختانه، کتاب‌ها و مقالات متعددی در زمینهٔ توسعهٔ هنر گوش دادن نوشته شده است. ما به دنبال تکرار آنچه در جاهای دیگر نوشته شده است نیستیم؛ اما خلاصه نکات کاربردی زیر را پیشنهاد می‌کنیم:

۱- **حفظ تماس چشمی.** در برابر وسوسه شدن برای نگاه کردن به سقف، کف زمین، بیرون از پنجره یا به صفحه کامپیوتر مقاومت کنید. برقراری تماس چشمی، ذهن شما را کنجکاو می‌سازد و موجب می‌شود تمام توجه خود را به فرد مقابل معطوف کنید.

۲- **وقتی در حال گوش دادن هستید، کار دیگری انجام ندهید.** بسیاری از ما، به توانایی خود در انجام چند کار هم‌زمان افتخار می‌کنیم. درحالی‌که این یک ویژگی قابل تحسین است، به این معنی نیست فرد مقابل این کار را دوست دارد. به یاد داشته باشید وقت گذاشتن برای یکدیگر، توجه کامل و یکپارچه شما به یک فرد است. اگر شما در حال انجام کاری هستید که نمی‌توانید فوراً از انجام آن دست بکشید، به فردی که می‌خواهد با شما صحبت کند بگویید: «می‌دانم شما می‌خواهید با من صحبت کنید و من هم بسیار مشتاق شنیدن آن هستم؛ اما می‌خواهم تمام توجهم را به شما معطوف کنم. الان نمی‌توانم این کار را انجام دهم؛ اما اگر ۱۰ دقیقه به من فرصت دهید تا کارم را تمام کنم، بعد می‌نشینم و به حرف‌های شما گوش می‌دهم.» اکثر افراد به چنین درخواستی احترام می‌گذارند.

۳- **به احساسات نیز به اندازه افکار، گوش دهید.** درحالی‌که گوش می‌دهید از خودتان بپرسید: «او اکنون چه احساسی دارد؟» وقتی فکر می‌کنید به جواب رسیده‌اید، آن را تأیید کنید. ممکن است بگویید: «به نظر شما احساس ناامیدی و دل‌شکستگی می‌کنید؛ زیرا فکر می‌کنید باید ترفیع می‌گرفتید. صحیح است؟» این پرسش شانس توضیح احساسات را به فرد می‌دهد. همچنین نشان می‌دهد شما واقعاً به آنچه آن‌ها می‌گویند گوش می‌دهید.

۴- **حتی اگر با نتیجه‌گیری‌های آن‌ها مخالف هستید، احساساتشان را تأیید کنید.** ما مخلوقاتی احساسی هستیم. بی‌اعتنایی به احساسات، بی‌اعتنایی به بخش عمده انسانیت ما است. وقتی مدیری به همکاری می‌گوید: «می‌توانم درک کنم شما چه احساسی داشتید. اگر من هم به جای شما بودم، همین احساس را داشتم.» سپس او راحت است بگوید: «اجازه دهید تا برای شما توضیح دهم چگونه تصمیم گرفتم.» به این دلیل که شما احساساتشان را تأیید

کرده‌اید، اکنون شما یک دوست هستید و احتمالاً بیشتر به توضیحات شما گوش می‌دهند.

۵- به زبان بدن توجه کنید. گاهی اوقات، پیام زبان بدن با پیام کلمات متفاوت است. درخواست شفاف‌سازی کنید تا مطمئن شوید آن‌ها واقعاً به چه فکر می‌کنند و چه احساسی دارند.

۶- در برابر انگیزه قطع کردن حرف دیگران مقاومت کنید. تحقیقات اخیر نشان داده است به‌طور متوسط، افراد قبل از این‌که حرف طرف مقابل را قطع کنند و ایده‌های خود را ارائه دهند، به مدت هفده ثانیه به آن‌ها گوش می‌دهند. اگر زمانی که در حال صحبت کردن هستید پیوسته به شما توجه کنم، از دفاع از خود، متهم کردن شما یا بیان موضع خود به‌صورت تحکم‌آمیز خودداری می‌کنم. هدف من کشف افکار و احساسات شما است؛ هدف من دفاع از خود یا تأیید شما نیست. این کار برای درک کردن شما است.

منظور ما این نیست هیچ جایی برای در میان گذاشتن ایده‌ها و احساسات شما وجود ندارد. هرچند اگر شما در حال تلاش برای ابراز قدردانی از طریق وقت گذاشتن برای یک همکار هستید، ابتدا بر درک افکار و احساسات آن‌ها تمرکز کنید. وقتی شما به‌خوبی گوش دادید، می‌توانید دیدگاه خود را با آنان در میان بگذارید. امیدواریم، به این دلیل که شما به حرف‌هایشان گوش داده‌اید، آن‌ها نیز به حرف‌های شما گوش دهند. گوش دادن همدلانه از جانب هر دو، شما، تشویق و احساس قدردانی را برای فردی که زبان اصلی او وقت‌گذاشتن برای یکدیگر است به ارمغان می‌آورد.

ساندرا، دستیار اداری مدیر فروش، به ما گفت: «می‌دانم رافائل پرمشغله است. او کارهای زیادی انجام می‌دهد و مدام در حال حرکت است؛ اما اگر یک‌بار در هفته فقط پانزده دقیقه به‌طور متمرکز و بدون وقفه به من زمان اختصاص دهد، برای من بسیار مهم خواهد بود.» ساندرا خواهان گفتگوی ارزشمند است. بدون آن، احساس قدردانی نمی‌کند. دومین گویش وقت گذاشتن برای یکدیگر، تجارب مشترک است. برای برخی از کارکنان، در میان گذاشتن تجارب با همکاران خود شیوه‌ای مهم برای احساس ارتباط و تشویق است. زنی «خجالتی» را که ملاقات کردیم گفت: ترجیح می‌دهد با همکارانش در

قالب یک گروه وقت بگذرانند، نه به صورت تک نفره. او این تجربه را «بسیار مهیج» توصیف کرد.

سفر دسته جمعی به کنفرانس‌ها، بیرون رفتن برای غذا خوردن و حضور در رویدادهای ورزشی یا سایر فعالیت‌هایی که به آن علاقه دارند می‌تواند بخش مهمی از تجارب تیم ساز برای برخی از همکاران باشد. آن‌ها ممکن است از گفتگویی به صورت «نشستن و صحبت کردن» لذت نبرند؛ اما زمانی که برای مشارکت در فعالیتی با مدیر یا همکاران خود دعوت می‌شوند بسیار احساس قدردانی می‌کنند.

سیلویا هاچل، مربی بسکتبال بانوان در دانشگاه کارولینای شمالی، علت موفقیت تیم‌هایش را درک خود از پنج زبان قدردانی می‌داند. «اگر بدانم یکی از زبان‌های قدردانی یکی از دخترانم کلام تأیید/میز است، پس من به دنبال راهی برای به زبان آوردن کلام تشویق‌کننده به آنان هستم؛ اما اگر متوجه شوم زبان قدردانی او وقت‌گذشتن برای یکدیگر است، او را روز شنبه به خانه خود دعوت می‌کنم و باهم کاری انجام خواهیم داد. این عمل پیوندی ایجاد می‌کند و او می‌فهمد من واقعاً صمیمانه از او به‌عنوان یک شخص قدردانی می‌کنم. هنگامی که دخترانم احساس قدردانی می‌کنند، به شدت انگیزه دارند بهترین عملکرد را در مسابقه داشته باشند.»

تمایل برای تجارب مشترک، مبنایی برای گردهمایی‌های خارج از کار با رهبری یا تفریحی با اعضای تیم مثلاً یک سفر کوتاه دریایی است. تحقیقات ما نشان می‌دهد مردانی که زبان اصلی قدردانی آن‌ها وقت‌گذشتن برای یکدیگر است، معمولاً تجارب مشترک را به گفتگوهای نشسته بلندمدت ترجیح می‌دهند. این مردان تمایل به ایجاد روابط با انجام دادن کارهای مشترک دارند. مانند: گلف، شکار، ماهیگیری، به تماشای مسابقات بسکتبال رفتن یا همکاری در ساخت خانه‌ای برای بی‌خانمان‌ها. برای اطمینان، در حین انجام این فعالیت‌ها با یکدیگر صحبت می‌کنند؛ اما مهم این است آن‌ها با همکارانشان کارهایی انجام می‌دهند که آرامش‌بخش هستند یا به جامعه کمک می‌کنند.

سومین گویش وقت گذاشتن برای یکدیگر، گفتگوی گروهی کوچک است. برای برخی افراد، صحبت رودررو با سرپرستان راحت نیست؛ اما در گروهی کوچک که سرپرست از آن‌ها می‌خواهد ایده‌ها و پیشنهادهای خود را مطرح کنند، کمتر احساس تهدید می‌کنند و بیشتر احتمال دارد نظراتشان را در میان بگذارند. اگر سرپرست با دقت گوش فرا دهد و از صداقتشان قدردانی کند، این افراد بسیار احساس قدردانی می‌کنند.

ریک رید، رئیس شرکت تولیدی هوافضا، گفت: «من سیصد کارمند دارم و هر سه ماه یکبار جلسه‌ای برای گوش دادن به نظرات گروه‌های کوچک برگزار می‌کنم که از آن‌ها می‌خواهم درباره آنچه فکر می‌کنند باعث بهبود شرکت می‌شود با من صادق باشند. برخی از پیشرفت‌های مهم ما نتیجه همین جلسات است. می‌خواهم کارکنانم بدانند ایده‌هایشان ارزش دارد.» این نوع توجه متمرکز که در آن رهبر ایده‌های خود را گسترش نمی‌دهد، بلکه به دنبال شنیدن ایده‌های اعضای تیمش است، ابراز کننده حس ارزشمندی به کارکنان است. برای کسانی که زبان قدردانی اصلی آن‌ها وقت گذاشتن برای یکدیگر است، اهمیت این توجه متمرکز بسیار زیاد است.

چهارمین گویش وقت گذاشتن برای یکدیگر، کار در مجاورت همکاران جهت انجام یک پروژه است. ما دریافته‌ایم این گویش در محیط‌های داوطلبانه بسیار معنادار است. تحقیقات نشان می‌دهد داوطلبان، زمانی که دو جزء درگیر هستند از تجربه خود رضایت بیشتری دارند: (۱) آن‌ها معتقدند کاری که انجام می‌دهند تفاوت ایجاد می‌کند و (۲) مشارکت آن‌ها توسط دیگران مورد تشویق قرار می‌گیرد و ارزشمند است. این اغلب در شرایط کاری در مجاورت سایر داوطلبان رخ می‌دهد.

پس از زلزله شدید هائیتی در سال ۲۰۱۰، فرصت‌های زیادی برای داوطلبان جهت بسته‌بندی مواد غذایی اضطراری برای خانواده‌های اهل هائیتی وجود داشت. یکی از داوطلبان در قسمت بسته‌بندی اظهار داشت: «این عالی است. من نه تنها به خانواده‌های اهل هائیتی کمک می‌کنم، بلکه در کنار دیگران نیز کار می‌کنم. کار تیمی همواره برایم لذت‌بخش‌تر است.» این داوطلب ساعت‌های طولانی‌تری نسبت به دیگران کار می‌کرد. اگر او می‌خواست غذا را به تنهایی در انبار بسته‌بندی کند، حدس ما این است ساعات کمتری داوطلب می‌شد. کار کردن در کنار دیگران تجربه را برای او ارزشمندتر می‌کرد.

من (گری) دو هفته پس از آن که ناحیه وارویک<sup>۱</sup> در رود آیلند<sup>۲</sup> دچار سیل مخرب شد، شد، در آنجا حضور داشتم. با داوطلبانی که با سازمان غیرانتفاعی ساماریتان پرس<sup>۳</sup> کار می‌کردند ناهار خوردم. آن‌ها در حال تکه‌تکه کردن فرش‌ها و تخته‌های گچی مربوط به

---

1. Warwick  
2. Rhode Island  
3. Samaritan's Purse

خانه‌های سیل‌زده بودند. آن‌ها عرق کرده، کثیف و خسته بودند؛ اما به دلیل این که عضوی از یک تیم بودند باهم کار می‌کردند تا به آسیب‌دیدگان سیل کمک کنند.

هنگام بحث دربارهٔ شرکت‌ها، اغلب از کار گروهی صحبت می‌کنیم؛ اما تیم‌ها همیشه در مجاورت یکدیگر کار نمی‌کنند. هر فرد یا گروه روی قسمت خاصی از پروژه کار می‌کند؛ اما ممکن است به‌تنهایی کار کنند و مشارکت کمی با یکدیگر داشته باشند. درحالی که ممکن است این کارآمدترین روش برای رسیدن به هدف باشد، نیاز به احساس قدردانی را برای فردی که زبان قدردانی او وقت‌گذشتن برای یکدیگر است برآورده نمی‌کند. هنگامی که آن‌ها در مجاورت همکاران کار می‌کنند، فرصت دارند با یکدیگر صحبت کنند. این تجربه همراه با انجام کاری ارزشمند است که باعث می‌شود این افراد عمیقاً احساس قدردانی کنند.

شرایط زیادی وجود دارد که مدیران و همکاران می‌توانند از طریق صحبت کردن با زبان وقت‌گذشتن برای یکدیگر ابراز قدردانی کنند. ما در مشاوره با کسب‌وکارها و سازمان‌های مختلف، از کارکنان اطلاعاتی را دربارهٔ روش‌های مختلفی جمع‌آوری کرده‌ایم که صرف وقت با همکاران و ناظران برای آن‌ها ارزشمند است. برخی از فعالیت‌های خاصی که با ما در میان گذاشته‌اند شامل موارد زیر است:

- برای بحث دربارهٔ مسائل مربوط به کسب‌وکار با یکدیگر ناهار بخورید.
- فقط برای سرگرمی با یکدیگر ناهار بخورید.
- به من سر بزنید، در دفترم بنشینید و دربارهٔ چگونگی انجام کارها با من مشورت کنید.
- در طول ساعات ناهار، باهم به پیاده‌روی بروید.
- گردهمایی خارج از کار با کارکنان داشته باشید.
- باهم به تماشای رویدادهای ورزشی بروید.
- گاهی اوقات فقط برای صحبت دوستانه {نه صحبت دربارهٔ کار} با من تماس بگیرید.

در اینجا و بسیاری از شرایط دیگر، فرصت‌های فراوانی برای صحبت به زبان وقت‌گذشتن برای یکدیگر وجود دارد. اگر این زبان اصلی قدردانی یک فرد است، هنگامی که برای او وقت بگذارید، رشد خواهد کرد. باین حال، هنگامی که به این زبان صحبت نمی‌شود، آن‌ها دلسرد و ناراحت می‌شوند. زمان سرمایه‌گذاری شده روی صحبت کردن به

این زبان قدردانی، ممکن است کاملاً به معنای تفاوت بین کارمندی با انگیزه و کارمندی ملزم به انجام کار باشد.

### چه موقع، کجا، چه کسی؟

در حین همکاری با سازمان‌ها، بازخورد مهم و سازنده‌ای از کارکنان غیر مدیریتی دریافت کرده‌ایم. بین آنچه آن‌ها از سرپرستان و آنچه از همکاران می‌خواهند، تفاوت واضحی وجود دارد. هالی گفت: «مسئله وقت گذاشتن برای یکدیگر برای من مشکل‌ساز است؛ زیرا بستگی دارد آیا شما درباره صرف زمان با همکارانم یا سرپرستم صحبت می‌کنید. اگرچه سرپرستم را دوست دارم و آدم خوبی است؛ اگر برخی از کارهایی را که دوست دارم با همکارانم انجام دهم، با سرپرستم انجام دهم غیرعادی خواهد بود.» بسیاری از کارکنان احساسات هالی را منعکس می‌کنند.

در جلسه‌ای که با تیمی از ناظران تولید داشتیم، مسئله دیگری مطرح شد: چه زمانی به زبان وقت گذاشتن برای یکدیگر صحبت کنیم؟ فیل، مدیری ۴۰-۵۰ ساله، گفت: «باید با شما صادق باشم. من عاشق بیرون رفتن با دوستانم هستم؛ اما زمان، ارزشمندترین دارایی من است. من سه بچه و یک همسر دارم و آن‌ها در اولویت هستند. اگرچه دوست دارم با همکارانم به تماشای یک بازی بروم، تعهدم به خانواده در اولویت است؛ بنابراین اگر می‌خواهم با شما وقت بگذرانم، باید در روز کاری باشد.» این نظرات به بحث‌های سالم درباره شیوه‌های صرف زمان با همکاران در طول روز کاری (از جمله امکان ملاقات در مدت کوتاهی قبل یا بعد از کار) منجر شد.

### نرسیدن به هدف: «من اینجا هستم، این طور نیست؟»

گاهی اوقات ما همه تلاش می‌کنیم وظایف را صرفاً از روی عادت و بدون اشتیاق انجام دهیم. متأسفانه این می‌تواند شامل صرف زمان با همکاران نیز باشد.

این حالتی متداول است. در بسیاری از دفاتر شرکتی، رسم بر این است وقتی یک عضو کلیدی تیم ارتقا پیدا می‌کند یا به بخشی دیگر در داخل سازمان منتقل می‌شود، همه را به صرف یک دسر در رستوران دعوت می‌کند. همه از لحاظ فیزیکی حضور دارند؛ اما اغلب واضح است همه از نظر عاطفی در آنجا حضور ندارند. ممکن است این موضوع با

دیر آمدن، ارتباط برقرار نکردن با دیگران، انتقاد از رستوران و به‌طور کلی بدخلق بودن نمایان شود. اکثراً همه به یک چیز فکر می‌کنند: «چرا خودتان را برای آمدن به اینجا به زحمت انداختید؟ جشن ما را خراب نکنید.»

وقت گذاشتن برای دیگران به نگرشی مثبت نیاز دارد. وقتی کاری را از سر بی‌میلی و بدون حس تعهد انجام دهید، پیام فرستاده‌شده به همکاران «شما ارزشمند هستید» نیست، بلکه «کارهای مهم‌تری برای انجام دادن دارم تا این‌که اینجا با شما باشم» است. علاوه بر این، عجله کردن (اغلب با نگاه کردن به ساعت خود)، استفاده از تلفن همراه برای مکالمه یا پاسخ به پیامک نشان می‌دهد شما ارزشی برای دیگران قائل نیستید. تقدیر واقعی همیشه باید صمیمانه باشد.

## سخت کار کن، بیشتر تفریح کن

دارین ووستر کارگری سخت‌کوش است. اگر باور نمی‌کنید، از کسانی که با او کار می‌کنند بپرسید. او هر کاری را به‌طور کامل انجام می‌دهد. او مایل است به‌تنهایی یا با دیگر اعضای تیم کار کند یا تیمی را رهبری کند و اختیار انجام کار را به دست گیرد. هنگامی که دارین کارش را تکمیل کرده است، آماده است تا با همکارانش «کاری انجام دهد.» برای او چیزی خوشایندتر از این نیست که سرپرست، مدیر یا همکارانش وی را همراهی کنند. او عاشق رفتن به تماشای بازی‌های فوتبال دبیرستانی، بازی‌های بسکتبال دانشگاهی، تماشای حرفه‌ای از تلویزیون یا رفتن به ماهیگیری و شکار است. زمانی که رئیس یا همکارش او را در آخر هفته به بازی گلف دعوت می‌کند یا برای مهمانی به خانه آن‌ها می‌رود یا باهم می‌دوند، احساس می‌کند جزئی ارزشمند از تیم است. برای دارین، وقت گذاشتن برای یکدیگر زبان اصلی قدردانی است.

نشان دادن قدردانی با گذراندن وقت با همکارانتان، می‌تواند شیوه‌های مختلفی داشته باشد؛ اما می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر اعضای تیم شما داشته باشد. اگر زبان اصلی قدردانی آن‌ها وقت گذاشتن برای یکدیگر باشد، سرمایه‌گذاری در زندگی این فرد است. داشت. این بهترین سرمایه‌گذاری در زندگی این فرد است.

## شخصی سازی

- ۱- در مقیاس ۰-۱۰، چقدر اهمیت دارد سرپرست شما برایتان وقت بگذارد؟ همکارانتان چگونه؟
- ۲- اگر احساس کردید سرپرست شما واقعاً می‌خواهد ایده‌هایتان را بشنود، چه پیشنهادهایی خواهید داشت؟
- ۳- زمانی که برای بودن در کنار همکارانتان وقت آزاد دارید، آیا اغلب درباره‌ی علایق شخصی آن‌ها سؤال می‌پرسید؟ آیا تمایل دارید آن‌ها درباره‌ی علایق شما سؤال بپرسند؟
- ۴- آیا در هفته‌ی گذشته با یک همکار «گفتگوی ارزشمند» داشته‌اید؟ پس از پایان گفتگو، چه احساسی داشتید؟
- ۵- آیا شما گفتگو با سرپرست خود را در قالب یک گروه کوچک ترجیح می‌دهید یا به صورت گفتگویی جداگانه با او؟ با همکاران چگونه؟

# فصل ۵

سومین زبان قدردانی: خدمت به یکدیگر



مارگارت هارتمن (که دوستانش او را مگی صدا می‌کنند) گوی آتش است؛ از آن کارکنانی که قطعاً می‌خواهید در تیمتان حضور داشته باشند. او انرژی زیادی دارد، سخت کار می‌کند و به شدت کارآمد است. او رهبر تیم است و می‌تواند همکارانش را ترغیب کند تا پروژه را تکمیل کنند.

مگی برای تحسین شدن یا تشویق شدن کار نمی‌کند. او نگرشی مراقبتی دارد و ذاتاً از کار کردن و تکمیل کار لذت می‌برد. لذا، تحسین و توجه کردن به دستاوردهای وی واقعاً او را ترغیب نمی‌کند.

آنچه واقعاً مگی را ترغیب می‌کند، زمانی است که دیگران با سعی و جدیت شروع به کار کرده و به او در تکمیل کار کمک می‌کنند. او خود را «به چالش کشیده شده از نظر فنی» تلقی می‌کند و به‌طور خاص وقتی فردی به او در کارهای پیشرفته کامپیوتری کمک می‌کند، خود را تأیید شده می‌داند. مگی که قدش فقط ۱۵۰ سانتی‌متر است، هنگامی که همکارانش به او در کارهای مهم کمک می‌کنند بسیار احساس تشویق شدن می‌کند. او عاشق شنیدن این است که همکارش بگوید: «مگی، کاری داری که در انجامش به تو کمک کنم؟»

زبان اصلی قدردانی مگی خدمت به یکدیگر است. وقتی دیگران می‌خواهند کمک کنند، او احساس قدردانی می‌کند.

برای افرادی مانند مگی، نشان دادن قدردانی از طریق خدمت به یکدیگر در واقع نشان‌دهنده مراقبت و اهمیت دادن است. این افراد دیدگاه خودشان را دارند: «به من نگو اهمیت می‌دهی، نشانم بده.» برای آن‌ها، دو صد گفته چون نیم کردار نیست. لذا، دادن

هدیه‌ای به آن‌ها یا تحسین کلامی اغلب می‌تواند با بی‌تفاوتی از سوی آن‌ها مواجه شود. آن‌ها این‌گونه فکر می‌کنند: «چیزی که واقعاً به آن احتیاج دارم، کمی کمک است.»

درحالی‌که بسیاری از افراد در فرهنگ ما با مشارکت در پروژه‌های خدمات اجتماعی ترغیب می‌شوند، ایده خدمت‌رسانی به فردی در دنیای کار، مفهومی بیگانه برای آن‌ها است. بخشی از این موضوع با محیط فردگرا در بسیاری از محیط‌های کاری توضیح داده می‌شود. افراد به‌وضوح نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های خود را مشخص کرده‌اند. درحالی‌که ما از نیاز به مسئول دانستن کارگران برای وظایفشان حمایت و موافقت کردیم، باین‌حال می‌دانیم همدلی در محیط کار و کمک به اعضای تیم منجر به ایجاد سازمان‌های موفق‌تری می‌شود.

هنگامی‌که تمرکز ما بر «پیشرفت» شخصی یا رسیدن به اهداف فردی صرف‌نظر از تأثیر بر دیگران است، تنش درونی اغلب مانع رشد می‌شود. رهبری حقیقی نیازمند تمایل خدمت به مشتریان یا همکاران خود است. هنگامی‌که دیگران می‌دانند کسی به‌سختی آن‌ها کار می‌کند و هم‌چنان عقب است، اگر همکاری یا مدیری به آن کارگر در تکمیل کار کمک کند، به‌طور کلی این امر می‌تواند بسیار برای کارگران و کارکنان تشویق‌کننده باشد.

من (پائول) زمانی در اداره‌ای کار می‌کردم که در آن تعدادی از افراد برای تولید برنامه‌ای بزرگ و پیچیده همکاری می‌کردند. تکمیل این کار نیازمند تلاش توأم مشاوران مالی، طراحان گرافیک، نویسندگان فنی، تکنیسین‌های کامپیوتر و دستیاران اجرایی بود. ما ارائه‌ای بزرگ داشتیم که باید تا صبح روز بعدی تکمیل می‌شد و شامل پاورپوینت و همچنین مقدار زیادی از مطالب چاپی بود که باید در کلاسورهای سه حلقه‌ای ارائه می‌شد. ما از زمان‌بندی عقب بودیم؛ اما تمام اعضای تیم از جمله رئیس شرکت تا آخر وقت برای تکمیل کار ماندند. این تجربه‌ای تیم‌ساز بود. هر فرد برای منفعت کلی فداکاری کرده بود. وقتی کار تکمیل شد، ما همه حس رضایت عمیقی داشتیم. (همچنین دریافتم نمی‌خواهیم آن تجربه تکرار شود؛ لذا، روند کارمان را به‌گونه‌ای تنظیم کردیم تا مطمئن شویم آن مسئله دوباره رخ نخواهد داد.)

## چگونه به طور مؤثر خدمت‌رسانی کنیم

ارائه کمک به همکارانمان بیانی قدرتمند از قدردانی است، مخصوصاً برای فردی که زبان اصلی قدردانی او خدمت به یکدیگر است. چنین خدمتی به یکدیگر به‌طور عادی مفید تلقی می‌شود. باین‌حال، چندین استراتژی می‌تواند فرایند را مؤثرتر کند:

*قبل از داوطلب شدن برای کمک به دیگران، مطمئن شوید مسئولیت‌هایتان انجام شده است.* برخی افراد آن‌قدر علاقه‌مند به کمک به دیگران هستند که تمایل دارند تا «پست خود را ترک کرده» (از مفهوم ارتشی استفاده می‌کنیم) و کارشان را تکمیل نکنند. این رفتار، مشابه رفتار دانش‌آموز مدرسه ابتدایی است که می‌خواهد به دیگران در انجام تکالیفشان کمک کند؛ اما کار خود را تکمیل نمی‌کند. درحالی‌که این ممکن است به‌عنوان عملی نجیبانه تلقی شود، باعث می‌شود دانش‌آموز نمره قبولی نگیرد.

در محیط کاری، اکثر کارها به هم مرتبط هستند. وقتی کاری ناقص باقی می‌ماند، کل فرایند را بی‌ثمر می‌سازد. تلاش شما با نیتی خوب برای کمک به یک همکار ممکن است به این صورت برداشت شود که شما از انجام مسئولیت‌های خود طفره می‌روید. از سوی دیگر، کارمندی ممکن است کارش را قبل از دیگران تکمیل کند. هنگامی‌که او از زمان به‌عنوان فرصتی برای کمک به همکار دیگر استفاده می‌کند به‌جای این‌که استراحت کند، احتمالاً این کار خدمتی خالصانه تلقی می‌شود.

*قبل از کمک کردن سؤال کنید.* همواره ضروری است هنگامی‌که قصد کمک به یک همکار را دارید، ابتدا از وی سؤال کنید. حتی وقتی می‌دانید زبان اصلی قدردانی فرد خدمت به یکدیگر است، باید بررسی کنید آیا فرد در انجام کار فعلی کمک می‌خواهد یا نه. اگر بدون پرسیدن شروع به کمک کردن همکاران کنید درحالی‌که کمک نمی‌خواهد، این کار می‌تواند به‌جای تشویق باعث ایجاد تنش شود.

کارگری گفت: «معمولاً از کمک یک همکار قدردانی می‌کنم؛ اما در موقعیت‌های خاصی ترجیح می‌دهم تا کار را خودم انجام دهم. اگر کسی بخواهد به من کمک کند، ترجیح می‌دهم تا صرفاً بپرسد: 'آیا دوست داری به تو کمک کنم؟' خوشحال خواهم شد تا جواب صادقانه‌ای به آن‌ها بدهم.» اگر می‌خواهید خدمت شما به‌عنوان ابراز قدردانی تلقی شود، بهتر است همیشه قبل از کمک کردن سؤال کنید.

داوطلبانه خدمت کنید. برای این که خدمت به یک همکار تشویق کننده باشد، باید به صورت داوطلبانه پیشنهاد شود. خدمتی که تحت فشار یک سرپرست انجام شود دیگر ابراز قدردانی نخواهد بود؛ صرفاً انجام وظیفه یا اطاعت خواهد بود. اگر سرپرستی بخواهد تا کسی به عضوی از تیم در تکمیل کاری کمک کند، این فرایند در صورتی که سرپرست درخواست کند و نه اجبار، احتمالاً مؤثر خواهد بود. «آنیتا، اشکالی ندارد به راشل کمک کنی تا پروژه را تمام کند؟ واقعاً لازم است امروز آن را تمام کنیم؛ مطمئن نیستم بتواند بدون کمک کسی آن را تمام کند.» آنیتا اکنون می تواند به راحتی بگوید: «خوشحال می شوم کمک کنم.» یا «اگر شما بخواهید این کار را می کنم؛ اما آخرین باری که به او کمک کردم، حس کردم از من سوءاستفاده می کند.» سپس سرپرست یک انتخاب دارد. او می تواند به آنیتا فشار بیاورد تا کمک کند و لذا آن را به خدمتی از روی اطاعت تبدیل کند یا می تواند بگوید: «بسیار خوب. از این که نظرت را با من در میان گذاشتی، قدردانی می کنم. از کس دیگری می خواهم کمک کند.» سپس او به دنبال فردی می گردد که مایل است کمک کند. او نیز دارای اطلاعات ارزشمندی درباره پویایی های روابط بین آنیتا و راشل است. اگر خدمت به یکدیگر قرار است بیان کننده قدردانی صمیمانه باشد، باید به صورت داوطلبانه انجام شود.

نگرش و رفتار خود را بررسی کنید. ضربالمثلی قدیمی وجود دارد که می گوید: «کاری که با نگرشی مشتاقانه انجام شود مانند بارانی است که بر بیابان می بارد.» ما معتقدیم عکس آن نیز صحیح است. کاری که با نگرشی منفی انجام شود مانند طوفان شنی است که در بیابان می وزد. دریافت کمک از کسی که بدخلق است یا کسی که از کمک به دیگران بدش می آید، تشویق کننده نیست. اکثر افراد ترجیح می دهند خودشان کار کنند تا این که با همکاری دارای نگرشی انتقادی کار کنند. اگر شما بخواهید تا به یک همکار کمک کنید، مطمئن شوید خواهید توانست کار را با نگرشی مثبت و مشتاقانه انجام دهید.

اگر می خواهید کمک کنید، کار را به روش آن ها انجام دهید. افرادی که شخصیتی کمال گرا دارند، در برابر کمک همکاران مقاومت می کنند؛ زیرا می دانند آن ها کار را طبق رضایتشان انجام نخواهند داد. لذا هنگام کمک کردن به یک همکار، بسیار مهم است چگونگی انجام کار مشخص شود. اگر می خواهید از تلاش های شما قدردانی شود، باید مایل باشید کار را به شیوه ای انجام دهید تا فردی که به او کمک می کنید احساس کند

کار «به‌درستی انجام شده» است. قبل از شروع کردن به کمک بپرسید: «می‌خواهی این کار را چگونه انجام دهم؟»

گروهی آشنا از کارکنان، دستیاران اجرایی، همواره ما را دربارهٔ این مسئله متقاعد کرده‌اند. چه برای یک مدیر مدرسه، یک نمایندهٔ بیمه یا رئیس یک شرکت ساخت‌وساز کار کنند، هنگامی که اصل «کار را به شیوهٔ آن‌ها انجام دهید» را می‌شنوند، شدیداً واکنش نشان می‌دهند. بسیاری از مواقع به ما گفته شده است: «اگر قرار نیست طوری کار را انجام دهند که من می‌خواهم، ترجیح می‌دهم بگذارند خودم آن را انجام دهم.»

آنچه را شروع می‌کنید تمام کنید. برای افرادی که خدمت به یکدیگر برایشان مهم است، شیوه‌ای که آن‌ها را تشویق نمی‌کند شروع کاری و سپس ناقص رها کردن آن است. اگر می‌خواهید «کمک کنید»، مطمئن شوید کار را تکمیل می‌کنید. من (گری) زمانی همکاری داشتم که داوطلب شد کتابخانهٔ من را سازمان‌دهی کند. من هیجان‌زده شدم. با خودم فکر کردم: «سرانجام، قادر خواهم بود تا هر وقت به کتابی نیاز داشتم آن را پیدا کنم.» با این حال، اشتیاقم کوتاه‌مدت بود؛ زیرا در اواسط کار، «فرد نیکوکار» به من اطلاع داد به دلیل مسئولیت‌های دیگر خود قادر به تکمیل این کار نخواهد بود. تا به امروز، همچنان یافتن کتاب‌هایی که به دنبالشان هستم برایم دشوار است.

یک استثنا برای این اصل وجود دارد: قبل از آغاز کاری، محدودیت‌های زمانی خود را ابلاغ کنید. می‌توانید بگویید: «عصر جمعه دو ساعت وقت دارم که مایلیم آن را به کمک به مرتب کردن جعبه‌ها در انبار اختصاص دهم. مطمئن نیستم بتوانم کار را تمام کنم؛ اما اگر بخواهید، مایلیم آن دو ساعت را حداقل در شروع فرایند کمک‌تان کنم.» اگر شخصی که سعی دارید به او کمک کنید پیشنهاد محدود شما را پذیرفت، احتمالاً آن را خدمتی خالصانه تلقی خواهد کرد.

کریستی، سرپرستی در یک شرکت قطعات الکتریکی، اخیراً به ما گزارش داده یکی از همکارانش خدمتی معنادار انجام داده است. کریستی در حال گفتن این مطلب پشت تلفن به یکی از فروشندگان بود که مطمئن نبود بتواند تمام سفارش‌های قطعات را تا پایان آن روز وارد کرده و پردازش کند؛ زیرا سرش خیلی شلوغ بود. هنگامی که تلفن را قطع کرد، همکارش پیش او آمد و گفت: «من حرف‌های تو را دربارهٔ این‌که سرت شلوغ است هنگام رد شدن شنیدم. آیا کاری هست بتوانم برای کمک به تو انجام دهم؟ می‌توانم در ساعت نهار کمی به تو کمک برسانم.» آن‌ها در ساعت کاری باهم روی کارهای اداری

کار کردند و کریستی این کار خوب او را گزارش داد: «مجبور نبود این کار را بکند، او در بخش دیگری کار می‌کرد و این کار او نبود؛ اما این کارش واقعاً مرا تشویق کرد.»

## اداره‌ها، خطوط مونتاژ و محیط‌های دیگر

این که شما چگونه به یک همکار «کمک کنید» واقعاً مختص موقعیت است. این کار بستگی به محیط کاری دارد. یک مطب، انبار مواد غذایی یا دفاتر سنتی کسب‌وکار هر یک دارای فهرست خاص زبان خدمت به یکدیگر خود هستند که می‌تواند مفید باشد. نوع کمکی که شما ارائه می‌دهید نیز تحت تأثیر نقش کارکنان است. خدمت خاصی که ارائه می‌دهید می‌تواند متفاوت باشد هنگامی که به یک دستیار اجرایی، رئیس بخش یا یک عضو تیم با مسئولیت برابر ارائه شود.

شرکت‌های تولیدی و کارخانه‌های مونتاژ چالش‌های منحصر به فردی در استفاده از خدمت به یکدیگر به‌عنوان یک زبان قدردانی ایجاد می‌کنند. هنگام کار کردن با سرپرستان بخش شرکت‌های تولیدی، مسئله کمک به کارگرانی که پشت خط مونتاژ قرار دارند معضلی پیچیده است. از یک‌سو، سرپرستان نباید کارگری را که کار خود را انجام نمی‌دهد «نجات» دهند. از سوی دیگر، زمان‌هایی وجود دارد که فرایند تولید به‌طور کامل تصفیه نشده است و گلوگاه‌هایی رخ می‌دهند که در آن بخش‌های خاصی از فرایند مونتاژ بیش از بقیه به طول می‌انجامند. بخشی از نقش سرپرست تولید شناسایی گلوگاه‌ها و تخصیص مجدد منابع (کارگران، دستگاه‌ها، تجهیزات) به آن ناحیه‌ای است که فرایند کلی را کند می‌کند. در این شرایط، در اختیار قرار دادن کارگران بیشتر برای کمک واقعاً خدمت به یکدیگر نیست؛ مدیریت خوب است.

## چگونه باید کمک کرد: پیشنهادهایی از محیط کاری

در کار خود با شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف، با نمونه‌هایی از اقدامات ویژه زیر مواجه شدیم که سرپرستان و همکاران می‌توانند انجام دهند تا دیگران را تشویق کنند:

- بعد از ساعات کاری برای کمک به من در تکمیل یک پروژه بمانند.

- پیشنهاد کنند کارهای سطح پایین تر را انجام دهند تا من بر اولویت‌های بالاتر تمرکز کنم.
- به من کمک کنند تا کاری کنم کامپیوترم به طور مؤثرتری کار کند.
- در پایان روز به من در تمیز کردن تجهیزات کمک کنند.
- برای من یا تیم من هنگامی که برای تکمیل پروژه تا دیروقت کار می‌کنیم غذا بیاورند.

اگر می‌دانید زبان اصلی قدردانی همکار شما خدمت به یکدیگر است، پس کشف خدمت خاصی که برای او معنادارترین است می‌تواند به سادگی پرسیدن سؤال: «آیا کاری هست بتوانم انجام دهم تا کارتان را آسان تر کند؟» باشد. پاسخ آن‌ها به این سؤال ممکن است شما را شگفت‌زده کند؛ اما اکنون اطلاعات ارزشمندی درباره‌ی این که چگونه به بهترین نحو می‌توانید قدردانی خود را به آن فرد خاص ابراز کنید در اختیار دارید.

### نرسیدن به هدف: مضایقه خدمت

همان‌طور که پیش‌ازاین بیان شد، رایج‌ترین شیوه برای نرسیدن به هدف در ابراز قدردانی با خدمت به دیگران، ارائه خدمت با نگرشی منفی است. اگر دریافت‌کننده خدمت احساس آزرده‌گی کند یا احساس کند شما کار را با بی‌میلی انجام می‌دهید، احتمالاً حضورتان به جای ترغیب کردنش، او را دلسرد می‌کند.

آن دسته از افرادی که خدمت به یکدیگر برایشان اهمیت دارد، صرفاً نمی‌خواهند کار را تمام کنند؛ برای آن‌ها نگرش مشتاقانه و روحیه فداکاری داوطلبانه از سوی کسانی که به آن‌ها کمک می‌کنند ارزشمند است. قبل از این که به یک همکار کمک کنید، فراموش نکنید «نگرش» خود را بررسی کنید. هرگونه احساس تنش، بی‌میلی یا تعهد را قبل از این که به دیگران کمک کنید کنار بگذارید. خدمت خالصانه به یکدیگر باید از تلاشی صمیمانه برای کمک به دیگران ناشی شود.

## جان لی: قدردانی در عمل

جان فردی متواضع است و زیاد خیره‌کننده نیست، از آن دسته افرادی است که از میان یک جمع او را انتخاب نمی‌کنید؛ اما او دائماً «آنجا» است. جان که در موارد غیرانتفاعی داوطلب می‌شود، همواره یکی از اولین کسانی است که شنبه صبح برای کمک به پختن صبحانه برای ساکنان پناهگاه بی‌خانمان‌ها حاضر می‌شود. اگر برف آمده باشد، او اول‌زهمه پیاده‌رو را پارو می‌کند. او معمولاً کارهایی را انجام می‌دهد که از لحاظ جسمانی انجام آن‌ها دشوار است، زمان زیادی می‌برند و برای اکثر افراد جذاب نیستند. او بعد از صبحانه قابلمه‌ها و ماهیتابه‌ها را می‌شوید، سالن غذاخوری را جارو می‌کند و وانت را برای برداشتن غذا از انبار مواد غذایی می‌برد.

جان انتظار تحسین ندارد. از بیرون رفتن برای غذا خوردن یا حضور در فعالیت‌های خاص با دیگران نیز لذت نمی‌برد. او ترجیح می‌دهد به تنهایی کار کند. سعی در ادامه گفتگو، او را ناراحت می‌کند.

با این حال، وقتی هماهنگ‌کننده داوطلبان صبح شنبه حاضر می‌شود و در کنار او کارهایی مانند: پختن، سرو غذا و تمیز کردن آشپزخانه بعد از آن را انجام می‌دهد، جان ارزش کارهای سرپرستش را می‌فهمد و قدر کار او را می‌داند. این برای او بااهمیت است. واضح است زبان اصلی قدردانی جان خدمت به یکدیگر است.

نشان دادن قدردانی خود با خدمت به همکارانتان می‌تواند روشی متواضعانه و درعین حال مؤثر برای تشویق همکاران باشد. اگر خدمت به یکدیگر زبان اصلی قدردانی یک فرد است، وقتی همکاران برای کمک به آن‌ها داوطلب می‌شوند انرژی می‌گیرند. وقتی آن‌ها احساس قدردانی می‌کنند، عمیقاً ترغیب می‌شوند تا همچنان از توانایی‌های خود به نفع سازمان استفاده کنند.

## شخصی سازی

- ۱- در مقیاس ۰-۱۰، خدمت به یکدیگر چقدر برای شما اهمیت دارد؟
- ۲- در هفته گذشته، دیگران چه خدمتی برای شما انجام داده‌اند؟ چه حسی نسبت به آن داشتید؟
- ۳- در هفته گذشته، چه خدمتی برای همکاران انجام دادید؟ فکر می‌کنید باعث شد چه حسی داشته باشند؟
- ۴- اگر شما مدیر هستید، فرض کنید این سؤال را از فرد زیردست خود پرسیده‌اید: «آیا کاری هست برای شما انجام دهم که باعث آسان‌تر شدن کارتان شود؟» اگر می‌توانید کاری را که تقاضا می‌کنند انجام دهید، چرا که نه؟
- ۵- فرض کنید همین سؤال را از یک همکار پرسیده‌اید.

# فصل ۶

زبان چهارم قدردانی: هدایای ملموس



ران از کار خود لذت می‌برد. او مدیر کارخانهٔ یک شرکت تحت مالکیت خانوادگی است که تجهیزات ورزشی مانند: کلاه‌هایی برای فوتبال آمریکایی، بیس‌بال و دوچرخه‌سواری؛ محافظ ساق فوتبال؛ پدهای کتف فوتبال آمریکایی و بالشک‌هایی در انواع مختلف برای هاکی، لاکراس و دیگر ورزش‌ها تولید می‌کند. در طی سال‌ها، ران در سازمان ارتقا یافته است. او حقوق خوبی می‌گیرد و از کارش لذت می‌برد. برای او «آفرین گفتن» و «بزن قدش» گفته‌هایی ارزشمند است که گاهی اوقات رئیس او هنگامی که کارخانه بازدهی خوبی دارد به او می‌گوید.

اما آنچه واقعاً احساس ارزشمند بودن به ران می‌دهد وقتی است که رئیس او از طرف شرکت بلیت‌های رویدادهای ورزشی را به او می‌دهد. دو یا سه بار در سال به او از این بلیت‌ها می‌دهند تا برخی از بازی‌های تیم‌های محلی مانند: شیکاگو وایت ساکس<sup>۱</sup>، شیکاگو بولز<sup>۲</sup> در زمستان یا فوتبال در دانشگاه نورث وسترن<sup>۳</sup> را ببیند. از آنجاکه او در اوهایو بزرگ شده است، به‌طور خاص قدر این را می‌داند که می‌تواند بازی ایالت اوهایو را ببیند.

دادن بلیت‌ها برای مالکان خانوادگی مسئلهٔ بزرگی نیست؛ اما برای ران خیلی اهمیت دارد؛ زیرا او پسرش را برای تماشای بازی می‌برد یا با جمعی از دوستانش می‌رود.

- 
1. Chicago White Sox
  2. Chicago Bulls
  3. Northwestern University

از آنجاکه خانواده این بلیت‌ها را زیاد با افراد غیر خانواده به اشتراک نمی‌گذارد، این مسئله که آن‌ها را به ران می‌دهند باعث می‌شود او حس قدردانی صمیمانه‌ای داشته باشد. واضح است که زبان اصلی قدردانی ران، هدایای ملموس است.

## قدرت هدایای ملموس

دادن هدایای درست به شخصی که قدر پاداش‌های ملموس را می‌داند می‌تواند پیام تشکر، قدردانی و تشویق قدرتمندی را ارسال کند. بالعکس، دادن هدایا به کسی که برایش هدایا ارزشمند نیستند تأثیر کمی دارد؛ در واقع، هدایای نادرست می‌توانند توهین‌آمیز باشند. چالش دادن هدیه مناسب به شخص مناسب دلیل اصلی است که چرا بسیاری از کارفرماها دیگر برای کریسمس، سالگردهای کاری یا تولدها هدیه نمی‌دهند. باین‌حال، حذف کامل هدیه دادن به‌عنوان ابراز قدردانی باعث می‌شود بسیاری از کارکنان احساس عدم تقدیر کنند.

جولی که یک مطب دندان‌پزشکی را مدیریت می‌کند گفت: «تحسین کلامی خوب است؛ اما برای صرف زمان با یکدیگر، برایم اهمیتی ندارد آن را با اکثر افراد در کار سپری کنم (به‌استثنای چند نفر از دوستان نزدیک) و این‌که کسی بخواهد در انجام کارهایم به من کمک کند باعث ایجاد حس قدردانی در من نمی‌شود. من ترجیح می‌دهم به‌تنهایی کار کنم. باین‌حال، حواله هدیه برای خوردن غذایی خوب یا بلیت‌های تئاتر برای من خاص هستند.»

وقتی ما مفهوم نشان دادن قدردانی به کارکنان را از طریق هدایای ملموس معرفی می‌کنیم، چشم بسیاری از افراد برق می‌زند و می‌گویند: «بله. به من پول نشان دهید!»؛ اما ما درباره افزایش حقوق و پاداش صحبت نمی‌کنیم. قطعاً اکثر افراد افزایش حقوق یا پول اضافی را دوست دارند؛ اما در بسیاری از محیط‌های کاری، این یک انتخاب واقع‌گرایانه نیست.

پاداش مالی معمولاً به‌طور مستقیم با توصیف‌های شغلی و رسیدن به سطوح عملکرد مورد توافق مرتبط است. اکثر سازمان‌ها قادر به پرداخت پاداش مالی که در طول زمان افزایش می‌یابد به عملکرد خوب کارکنان نیستند. به یاد داشته باشید افزایش حقوق از آن زمان به بعد ادامه دارد. در اقتصاد امروز، بسیاری از کارکنان انتظار افزایش حقوق

چشمگیری ندارند. با این حال، می‌خواهند از آنان قدردانی شود. در محیط‌های داوطلبانه مانند کار کردن برای سازمانی غیرانتفاعی، خدمت‌رسانی در کلیسا یا تغذیه بی‌خانمان‌ها، دادن هدایای پولی به داوطلبان معمولاً مناسب نیست. کار درستی به نظر نمی‌رسد به داوطلبان یک کارت تشکر به همراه اسکناسی بیست‌دلاری بدهید زمانی که به خانواده‌های بی‌خانمان در یک روز تعطیل غذا می‌دهید. تمرکز این زبان قدردانی عمدتاً بر هدایای غیر پولی است.

### هدایا: چه کسی و چه چیزی

وجود دو جزء کلیدی برای پاداش‌های ملموس ضروری است تا واقعاً برای کسانی که آن‌ها را دریافت می‌کنند تشویق‌کننده باشد:

*ابتدا، شما باید عمدتاً هدایا را به کسانی بدهید که قدر آن را می‌دانند.* اگر دریافت هدایا کم‌اهمیت‌ترین زبان قدردانی برای یک کارمند است، پس بهتر است به زبان اصلی قدردانی آن‌ها صحبت کنید. در حالی که یک هدیه برای برخی از افراد بسیار بااهمیت است، برای دیگران اهمیت بسیار کمی دارد. پیام کتاب این است که اگر می‌خواهید کارکنان احساس قدردانی کنند، باید به زبان اصلی قدردانی آن‌ها صحبت کنید. اگر زبان قدردانی آن‌ها هدایا است، پس نوعی از هدایا را به آن‌ها بدهید که برایشان اهمیت دارد.

اگر شما در کریسمس هدیه‌ای برای تمام کارکنانتان بخرید، برخی از آن‌ها هدیه را بیشتر از دیگران ارزشمند می‌دانند. شما خواهید دریافت برخی از کارکنان هدیه را به کس دیگری می‌دهند؛ زیرا برای آن‌ها معنادار نیست. به‌عنوان یک هدیه دهنده، احساس خواهید کرد تلاش‌های شما هدر دادن زمان و پول است. بهتر است کارکنانی را که برای آن‌ها هدایای ملموس زبان اصلی یا ثانویه قدردانی است شناسایی کنید و سپس نوع مناسبی از هدیه را برای آن‌ها بیابید.

*جزء اصلی دوم برای یک ابزار قدردانی مؤثر از طریق هدایای ملموس عبارت است از:* شما باید هدیه‌ای بدهید که برای شخص ارزشمند باشد. دو بلیت باله، مردان را ترغیب نمی‌کند. ایده نشستن در سرما در عصر یک‌شنبه برای تماشای بازی فوتبال حرفه‌ای عملاً باعث می‌شود تا برخی زنان حس سردی نسبت به آن داشته باشند. با این حال، اگر شما بلیت‌های باله را به کارمندی بدهید که باله دوست دارد، قدردانی خود را به شیوه‌ای که تا

مدت‌ها باقی می‌ماند ابراز کرده‌اید. همین مسئله دربارهٔ بلیت‌های فوتبال نیز صحیح است. اگر شما مدیر باشید ممکن است فکر کنید: «این کار خیلی سخت است و وقت ندارم به هر کس آنچه را می‌خواهد بدهم. لذا، بسیار آسان‌تر است که کلاً هدیه ندهم.» ما ناامیدی را درک می‌کنیم؛ اما این نتیجه‌گیری باعث می‌شود برخی کارکنان عمیقاً احساس عدم قدردانی داشته باشند.

ماهیت ضروری دادن هدیهٔ مناسب به شخص مناسب دلیلی است که ما چک‌لیست عمل را برای پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی ایجاد کردیم. با این‌که مفید بودن دانستن این‌که زبان قدردانی اصلی یا ثانویهٔ فرد هدایای ملموس است، همچنان معمای برای هدیه‌دهنده به همراه دارد که چه چیزی را باید هدیه دهد.

با این حال، وقتی یک سرپرست می‌داند چه هدایایی برای فرد ارزشمند است، اکنون او اطلاعات موردنیاز برای ابراز قدردانی به کارمند را دارد. ما دریافته‌ایم مدیران و سرپرستان، مشتاق سرمایه‌گذاری زمان، تلاش و پول برای خرید یک هدیه هستند هنگامی که بدانند برای دریافت‌کننده معنادار است. چک‌لیست عمل باعث می‌شود حدس زدن برای خریدن و دادن هدیه از بین برود.

## بیش از یک فنجان

کسانی که ماهیت واقعی هدیه دادن را درک نمی‌کنند، اغلب تلاش‌هایشان برای هدیه دادن به دیگران به ثمر نمی‌رسد. آن‌ها نمی‌توانند درک کنند صرفاً دریافت یک هدیه نیست که اهمیت دارد. در عوض، نشان دادن قدردانی از طریق هدایای ملموس وقتی مؤثر است که هدیه نشان‌دهندهٔ این باشد که دهندهٔ آن، زمان و انرژی صرف فکر کردن دربارهٔ هدیه کرده است. آن‌ها به این سؤالات پاسخ داده‌اند: «این فرد از چه چیزی خوشش می‌آید؟ علائق او چیست؟ چه چیزی باعث می‌شود حس خاص بودن و قدردانی داشته باشد؟»

بالعکس، هدایایی که بدون فکر داده شده‌اند مانند هدایایی که سریعاً در واکنش به یک سنت یا یک احساس وظیفه خریداری شده‌اند، بدون تفکر واقعی یا صرف زمان شخصی نه تنها اهمیتی ندارند، بلکه پیامی منفی ارسال می‌کنند. هدیه دادن به نظر عملی سرسری است و نه ابراز واقعی قدردانی. چنین هدایایی تأثیر کمی در بهبود روابط دارند.

بسیاری از شرکت‌ها فنجان‌های قهوه، تقویم، خودکار با اطلاعات شرکت یا هدایای مشابهی به مشتریان یا مراجعان خود می‌دهند. درحالی‌که این تبلیغ خوبی برای شرکت است، این‌ها عموماً به‌عنوان هدایای قدردانی در نظر گرفته نمی‌شوند. آیا زمان و تلاش بیشتری برای یافتن هدایای متفکرانه لازم است؟ قطعاً. روشی برای دستیابی به اطلاعات ارزشمند، نظرسنجی از مشتریان یا مراجعان خود است که از آن‌ها سؤالات زیر را می‌پرسد:

- برخی از هنرمندان موسیقی محبوبتان چه کسانی هستند؟
  - مجلهٔ موردعلاقهٔ شما چیست؟
  - برخی از فعالیت‌های اوقات فراغت شما چیست؟
  - تیم‌های ورزشی موردعلاقهٔ شما کدامند؟
  - رستوران‌های موردعلاقهٔ شما کدامند؟
  - علاقه دارید در چه رویدادهایی حضور داشته باشید؟
- با این اطلاعات، بیشتر احتمال دارد هدیه‌ای به مشتری خود بدهید که برایش ارزشمند باشد.

وقتی ما دربارهٔ هدایای ملموس به‌عنوان شیوه‌ای برای نشان دادن قدردانی به همکاران صحبت می‌کنیم، مشخص کردن این‌که این هدایا همواره به معنای یک «شی» نیستند اهمیت دارد. درواقع، اغلب مواقع هدایایی که برای کارکنان ارزشمند هستند در دستهٔ «تجارب» قرار می‌گیرند تا اشیا. این نوع هدایا شامل موارد زیر می‌شود:

- بلیت برای رویدادهای ورزشی (بسکتبال، بیس‌بال، هاکی، فوتبال)
- کارت هدیه برای رستوران
- بلیت برای رویدادهای فرهنگی (تئاتر، نمایشگاه‌های هنری بزرگ، سمفونی‌ها)
- تعطیلات/ تفریحات کوچک (یک آخر هفته با اتاق و صبحانه)
- حواله‌هایی برای اسپا، مانیکور یا یک دور بازی گلف رایگان در باشگاه محلی منطقه

- «پول» برای خرید در یک مرکز خرید محلی
- کارت هدیه برای فروشگاه لوازم خانگی یا کتاب‌فروشی

این نوع هدایا میان کارکنان امروزی محبوب است. (لطفاً «هنر دادن یک هدیه بدون خریدن چیزی» را در وبسایت ما مشاهده کنید: [appreciationatwork.com/resources](http://appreciationatwork.com/resources))

چالشی که برای برخی سرپرستان و مدیران رخ می‌دهد یافتن زمان برای خریدن کارت‌های هدیه یا کوپن‌های رویدادها است. خوشبختانه، بسیاری از این‌ها را می‌توان آنلاین خریداری کرد؛ اما برای سرپرستان و کسانی که در شرایطی کار می‌کنند که در طی روز دسترسی آسان به اینترنت برایشان میسر نیست، خریدن هدایا تلاش بیشتری می‌خواهد (و لذا ممکن است این اتفاق نیفتد)؛ و اگر بخواهیم صادق باشیم، بسیاری از سرپرستان پول زیادی ندارند تا شخصاً کارت‌های هدیه ۲۵ یا ۳۰ دلاری برای کارکنانشان بخرند.

در کارخانه‌ای، ما با رهبر شرکت همکاری کردیم تا این مشکل را حل کنیم. تیم مدیریت موافقت کرد که از سرپرستان خود در تشویق کارگران خط تولید شرکت با استفاده از هدایای ملموس حمایت کند. لذا، آن‌ها بودجه‌ای خاص را اختصاص دادند (در ابتدا تنها ۵۰۰ دلار به صورت آزمایشی) و صریحاً به مدیر منابع انسانی گفتند تا با سرپرستان برای یافتن نوع کارت هدیه یا بلیت رویدادی که کارکنان دوست دارند مشورت کنند. مدیر منابع انسانی هدایا را خریداری کرد و آن‌ها را در اختیار سرپرستان قرار داد تا برای اعضای تیمشان استفاده کنند. باین حال، از سرپرستان خواسته شد یادداشتی دست‌نویس به همراه هدیه بفرستند تا مطمئن شوند آن هدیه شخصی‌سازی شده است و مدرکی از زمان و تلاش صرف شده از طرف آن‌ها باشد. سرپرستان از حمایت مالی و عملی شرکت قدردانی کردند و کارکنان آشکارا از دریافت هدایای تشویقی که برای آن‌ها معنادار بود هیجان‌زده شدند.

## یک دیدگاه: «زمان استراحت» به عنوان هدیه

سؤالی که همواره از ما می‌پرسند این است: «داشتن زمانی برای استراحت به عنوان هدیه چطور است؟» به احتمال زیاد کارگران جوان‌تر (نسل ایکس<sup>۱</sup>، نسل ایگرگ یا هزاره<sup>۲</sup>) این سؤال را پرسیده‌اند؛ زیرا این گروه ارزش زیادی برای زمان آزاد قائل هستند. در بررسی این مسئله با کارگران جوان‌تر و همچنین مالکان کسب‌وکار و مدیران، زمان استراحت به نظر در رده‌مزیایی که دریافت می‌کنند بهترین تناسب را دارد. این یک هدیه است. با دادن این امتیاز که کار را زودتر ترک کنند یا هنگامی که پروژه بزرگی تکمیل می‌شود مرخصی بروند، می‌تواند هدیه‌ای بسیار مؤثر باشد.

## ماریا: زمانی برای خرید نیست

ماریا عاشق خرید کردن است. با این حال، صرفه‌جو است. او دو بچه دارد که به کالج می‌روند و موقعیت مسئولانه‌ای به عنوان رئیس بخش ارتباط با مشتریان در یک شرکت خدمات مالی دارد. یافتن زمانی برای خرید برایش یک چالش است. هنگامی که سرپرست او، جرمین، متوجه شد دریافت هدیه برای ماریا بسیار اهمیت دارد و این که خریداری ناامید است که هیچ زمانی برای خرید ندارد، کاری کرد که ماریا یک روز مرخصی (با حقوق) به همراه یک کارت هدیه ۵۰ دلاری برای خرید در بزرگ‌ترین مرکز خرید منطقه داشته باشد. شما فکر می‌کنید او به یک بچه با ذائقه‌ای برای شیرینی دسترسی نامحدود به مغازه بستنی‌فروشی را داده است و به او گفته است: «تا می‌توانی بخور!» ماریا بسیار خوشحال شد. او مشتاقانه منتظر روز خرید بود و برای آن

۱. Gen X: نسل ایکس به نسلی می‌گویند که بعد از اتمام انفجار جمعیت پس از جنگ جهانی دوم و قبل از نسل ایگرگ زاده شده‌اند. بیشتر جمعیت‌شناسان، مورخان و صاحب‌نظران معتقدند تولد این نسل در اوایل دهه ۱۹۶۰ آغاز شد و در اوایل دهه ۱۹۸۰ به پایان رسید که در ایران مابین دهه ۴۰ تا شروع دهه ۶۰ است. «م»

۲. Gen Y یا Millennial: نسل وای یا نسل ایگرگ که با نام نسل هزاره نیز شناخته می‌شود، به نسلی می‌گویند که پس از نسل ایکس و پیش از نسل زد زاده شده‌اند. بر سر این موضوع که تولد نسل وای در چه زمانی آغاز شده و کی به پایان رسیده است، اجماعی وجود ندارد. برخی صاحب‌نظران بر این باورند که تولد این نسل در جایی در اواخر دهه ۱۹۷۰ یا اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و در اوایل دهه ۲۰۰۰ به پایان رسیده است که در ایران برابر با شروع دهه ۶۰ تا آغاز دهه ۸۰ است. «م»

برنامه‌ریزی کرد و تجربه خود را برای هفته‌ها تعریف می‌کرد. در ذهن او، جرمین بهترین مدیری بود که او تا به حال برایش کار کرده بود. او به شدت ترغیب شده بود تا کار خود را به بهترین نحو انجام دهد.

این قدرت دادن هدایای ملموس به کسانی است که قدر آن را می‌دانند. وقتی شما نوع مناسب هدیه را برای شخص می‌یابید، آن‌ها احساس تشویق شدن می‌کنند و برای ادامه کار به بهترین نحو انرژی می‌گیرند.

### درباره هدایا برای همکاران چگونه؟

در اکثر این فصل، ما درباره هدایایی صحبت کردیم که توسط سرپرستان یا مدیران به کارکنان داده می‌شود. با این حال، هدیه دادن میان همکاران نیز به همان اندازه ارزشمند است. اگر شما بدانید دریافت هدایا زبان اصلی قدردانی از یک همکار است و هدیه‌ای را انتخاب کنید که می‌دانید برای آن‌ها ارزشمند است، شما در حال ایجاد یک دوستی هستید که به نوبه خود جو کاری مثبت‌تری ایجاد می‌کند. برخی اوقات، وقتی همکاران بدانند هدیه برای همکارشان بسیار ارزشمند است، حتی از پول خود برای خرید هدیه‌ای برای او استفاده می‌کنند.

البته، غذا یکی از رایج‌ترین هدایای نشان‌دهنده قدردانی در محیط کاری است. آوردن شیرینی و دونات برای تیم، خرید قهوه محبوب یک فرد، پرداخت پول پیتزا برای ناهار جمعه مثال‌هایی رایج از استفاده غذا برای ابراز قدردانی به همکاران است؛ و شکلات را فراموش نکنید!

## شخصی سازی

- ۱- در مقیاس ۰-۱۰، دریافت هدایا چقدر برای شما اهمیت دارد؟
- ۲- اگر شما ۷ به بالا را گفته‌اید، چه نوع هدایایی را ارزشمندتر می‌دانید؟
- ۳- در سال گذشته، چه هدایایی از همکاران یا سرپرست خود دریافت کرده‌اید؟ چه حسی از دریافت هدیه داشتید؟
- ۴- طی سال گذشته، چه هدایایی به همکارانتان داده‌اید؟ شخصی که هدیه را دریافت کرد، چه حسی داشت؟
- ۵- آیا همکاری دارید که به‌طور خاص از او تقدیر کنید؟ آیا می‌بینید به دیگران هدیه دهد؟

# فصل ۷

زبان پنجم قدردانی: تماس فیزیکی



اگر شما پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل کرده باشید، احتمالاً مشاهده کرده‌اید که زبان پنجم قدردانی: تماس فیزیکی درج نشده است. دلیلی برای این مسئله وجود دارد. وقتی ما ابتدا شروع به بررسی چگونگی به کار بردن بهتر زبان‌های عشق برای روابط کاری کردیم، تمام پنج زبان عشق را درج کردیم با این که می‌دانستیم ترجمهٔ زبان تماس به‌طور مناسب می‌تواند چالش‌انگیز باشد.

اما هنگامی که شروع به کار روی ابزار ارزیابی برای پروژه انگیزش با قدردانی کردیم، متوجه شدیم موقعیت‌های محدودی وجود دارد که شامل تماس مناسب در محیط کار می‌شود. ما تلاش کردیم تا مواردی برای پرسشنامه ایجاد کنیم که نه‌تنها حساس به هنجارهای فرهنگی، بلکه در محیط‌های کاری نیز معنادار باشند. برخی از سؤالات شامل موارد زیر بودند:

- «هنگامی که فردی در شرکت با من به‌منظور رساندن پیام کار را خوب انجام دادی، دست می‌دهد، احساس مهم بودن می‌کنم.»
- «هنگامی که کارم را به‌خوبی انجام می‌دهم و کسی به من می‌گوید: 'بزن قدش!' احساس قدردانی می‌کنم.»
- «به شانه زدن ساده توسط دوستی پشتیبان مرا ترغیب می‌کند تا در انجام یک وظیفهٔ دشوار ثابت‌قدم باشم.»
- «وقتی همکاری در کنارم می‌ایستد و دست خود را روی شانه‌ام قرار می‌دهد و در همین حین مرا تحسین کلامی می‌کند، می‌دانم در حال قدردانی کردن از من است.»

- «وقتی یک حادثه ناگوار شخصی رخ می‌دهد، قدر به آغوش کشیده شدن توسط یک همکار را می‌دانم.»

چندین نمود دیگر از تماس فیزیکی وجود دارد که می‌تواند بیان‌های قابل قبولی از قدردانی باشد، مخصوصاً وقتی تیم در حال جشن گرفتن برای دریافت یک پاداش یا تکمیل پروژه‌های دشوار است. به شانه زدن کاملاً می‌تواند برای عضو تیمی که فروشی چشمگیر داشته است مناسب باشد. با این حال، مناسب بودن این اعمال به شخص، نوع رابطه کاری و خرده‌فرهنگ سازمانی بستگی دارد. برخی اقدامات برای افرادی خاص خوب هستند؛ اما باعث می‌شوند دیگران احساس بدی داشته باشند. مثلاً اداره‌ای در آتلانتا می‌تواند با تماس مناسب راحت‌تر از هم‌تایان خود در بوستون باشد؛ و برخی از فرهنگ‌های قومی با تماس فیزیکی بسیار راحت‌تر هستند. با شناخت این متغیرها، چالش اصلی، یافتن بیان‌های مناسبی از تماس فیزیکی در روابط کاری است.

ما می‌دانیم تماس فیزیکی بخشی عادی از زندگی است. برای نمونه، اخیراً من (پائول) در حال خوردن ناهار با دوستم بودم و دربارهٔ این مسئله بحث می‌کردیم. او گفت: «این مسئله سختی است. شما نمی‌توانید کاملاً تماس را حذف کنید. همین‌ان از دفترم می‌آیم و وقتی فهمیدم دستیارم امروز صبح پروژه‌های بلندمدت را تکمیل کرده است، ناخودآگاه دستم را به حالت 'بزن قدش' بالا بردم تا با او جشن بگیرم. او هم همین کار را کرد، خندیدیم و من رفتم.»

در عین حال، می‌دانیم تماس فیزیکی می‌تواند در محیط کار مشکل‌ساز باشد. همان‌طور که در پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی با مدیران، سرپرستان و کارگران آزمایش کردیم، آن‌ها بارها دربارهٔ تماس فیزیکی در محیط کار ابراز نگرانی کردند. نظرات سرپرستان کسب‌وکار به این شکل بود: «من ارزش زبان 'تماس' را می‌دانم؛ اما موارد تماسی مرا عصبی می‌کند. می‌توانم تصور کنم برخی شرایط شامل موارد 'تماسی' می‌شود؛ اما فکر می‌کنم می‌توانند در شرایط دیگر مشکل ایجاد کنند.»

ما دریافتیم حتی یک نفر هم در محیط کارش زبان اصلی قدردانی تماس فیزیکی را نداشت. اغلب، این کم‌اهمیت‌ترین زبان برای پاسخ‌دهندگان بود. لذا، به نظر می‌رسید که هنگام مقایسه با چهار زبان دیگر قدردانی، به وضوح تماس فیزیکی برای اکثر افراد در روابط کاری کمترین اهمیت را داشت. بنابراین، بر اساس داده‌هایمان، موارد پرسشنامهٔ

انگیزش با قدردانی و مشاوره خود با سازمان‌ها را تنها بر چهار زبان قدردانی متمرکز کردیم.

## آیا جایگاهی برای تماس فیزیکی در محیط کاری وجود دارد؟

اما افراد بسیاری از ما پرسیده‌اند: «آیا جایگاهی برای تماس فیزیکی در محیط کاری وجود دارد؟» اغلب، کسانی این سؤال را می‌پرسند که تماس فیزیکی در روابط شخصی آن‌ها ارزشمند است.»

ما معتقدیم نقشی برای تماس مناسب در روابط کاری وجود دارد. پیشینه دانشگاهی من (گری) مردم‌شناسی فرهنگی است. در هر فرهنگی تماس‌های مناسب و نامناسبی بین اعضای جنس مخالف و بین اعضای جنس موافق وجود دارد.

تماس‌های فیزیکی مناسب جنبه بنیادی رفتار انسان هستند. در زمینه رشد و تکامل کودک، پروژه‌های تحقیقاتی متعددی به نتیجه مشابهی رسیده‌اند: کودکانی که با مهربانی به آغوش کشیده، نگاه داشته و لمس می‌شوند، زندگی احساسی سالم‌تری نسبت به کسانی که برای مدت‌زمان‌های طولانی بدون تماس فیزیکی رها می‌شوند نشان می‌دهند. همین امر برای افراد مسن‌تر نیز صحیح است. از یک خانه سالمندان بازدید کنید و خواهید دریافت ساکنانی که تماس‌های مهربانانه‌ای دریافت کرده‌اند دارای روحیه مثبت‌تری هستند و در کل وضعیت فیزیکی آن‌ها بهتر از کسانی است که لمس نشده‌اند. تماس فیزیکی ملایم و مهربانانه یکی از زبان‌های بنیادی عشق و قدردانی است.

چیزی که برای کودکان و افراد مسن صحیح است برای بزرگسالان نیز در محیط کار صحت دارد. تماس‌های مهربانانه و غیرجنسی می‌توانند بیان‌های معناداری از قدردانی به همکاران باشند. یک همکار جوان مجرد گفت: «جالب است هیچ‌کس در لمس یک کودک یا نوازش یک سگ غریبه درنگ نمی‌کند؛ اما من گاهی اوقات نشسته‌ام و شدیداً می‌خواهم که کسی مرا لمس کند و کسی این کار را نمی‌کند. حدس می‌زنم ما اعتماد نمی‌کنیم به این‌که اجازه دهیم افراد بدانند ما همه لمس شدن را دوست داریم؛ زیرا می‌ترسیم آن را اشتباه تفسیر کنند. لذا، در تنهایی و انزوای فیزیکی خود می‌نشینیم.» این زن جوان درخواست تماس‌های جنسی را نداشت. او نیاز احساسی لمس شدنش را

بیان می‌کرد. تماس فیزیکی روشی برای تأیید ارزش شخص دیگر است و می‌تواند عمیقاً تشویق‌کننده باشد.

## تمام تماس‌ها به‌طور یکسانی ایجاد نشده‌اند

تماس‌هایی که باعث می‌شوند احساس تأیید شدن داشته باشید، ممکن است همین احساس را در فرد دیگر ایجاد نکنند. ما باید بدانیم کسی را که لمس می‌کنیم چه درکی از تماس تأییدی دارد. اگر شما دست خود را روی شانه یک همکار می‌گذارید و بدن او سفت می‌شود، باید بدانید تماس شما برای آن‌ها نشان‌دهنده قدردانی نیست. هنگامی که کسی به‌طور فیزیکی از شما دور می‌شود، اغلب نشان‌دهنده این است که فاصله احساسی بین شما دو نفر وجود دارد. در جامعه ما، دست دادن روشی برای برقراری ارتباط و نزدیکی اجتماعی است. هنگامی که در موقعیت‌های نادری یک مرد از دست دادن با دیگری اجتناب می‌کند، این پیام را می‌رساند که مشکلی در رابطه آن‌ها وجود دارد. از سوی دیگر، وقتی شما دست خود را روی شانه همکاری قرار می‌دهید و به‌طور کلامی تأییدش می‌کنید، اگر به شما بگویند: «ممنون، واقعاً از این کار متشکرم» شما می‌فهمید هم تأیید کلامی و هم لمس فیزیکی به شیوه‌ای مثبت برداشت شده است.

تماس‌های صریح و ضمنی نیز وجود دارند. تماس‌های ضمنی، هوشمندانه و تنها نیازمند لحظه‌ای هستند و اغلب بدون فکر زیاد ایجاد می‌شوند. یک به شانه زدن، دست دادن سریع یا بزن قدش مثال‌هایی از تماس‌های ضمنی و بیان‌های رایجی از تماس فیزیکی در برخی محیط‌های کاری هستند. تماس‌های صریح معمولاً نیازمند تفکر و زمان بیشتری هستند. دست دادن طولانی‌تر هنگام گفتن این جمله به شخص: «واقعاً از کاری که کردید قدردانی می‌کنم. هرگز تلاش شما در این کار را فراموش نخواهم کرد.» می‌تواند به‌خوبی قدردانی شما را از شخصی نشان دهد که برای تماس فیزیکی ارزش قائل است. یک همکار زن که زمان زیادی را پشت کامپیوتر صرف کرده است، ماساژ کردن توسط یک همکار زن قابل‌اعتماد را ارزشمند می‌داند.

اگر شما در خانواده‌ای که «آزادانه ابراز احساسات می‌کرده‌اند» بزرگ شده باشید و لمس کردن برای شما طبیعی باشد، احتمالاً این ویژگی را با خود به محیط کار نیز می‌برید. برای شما بسیار اهمیت خواهد داشت تا تعیین کنید آیا تماس‌هایی که با دیگران

دارید به عنوان تماس‌های تأییدکننده برداشت می‌شوند یا برای شخص دیگر آزاردهنده هستند. مطمئن‌ترین راه برای فهمیدن آن، سؤال کردن است. می‌توانید به سادگی بگویید: «من در خانواده‌ای 'این‌چنین' بزرگ شده‌ام. می‌دانم هرکسی ارزش این کار را نمی‌داند. لذا، اگر زدن من روی شانه شما برایتان آزاردهنده است، لطفاً به من بگویید؛ زیرا رابطه ما برایم اهمیت زیادی دارد.»

تقریباً به‌طور ذاتی در زمان یک بحران، ما یکدیگر را در آغوش می‌گیریم؛ زیرا تماس فیزیکی ابلاغ‌کننده قدرتمند عشق و اهمیت است. در زمان بحران، بیش از هر زمان دیگری نیاز داریم تا احساس کنیم دیگران به ما اهمیت می‌دهند. ما نمی‌توانیم همواره رویدادها را تغییر دهیم؛ اما می‌توانیم زنده بمانیم اگر حس دوست داشته شدن یا قدردانی داشته باشیم. حتی در این موقعیت‌ها، همواره بهتر است در محیط کاری از فرد بپرسیم آیا در آغوش کشیده شدن را دوست دارد یا نه (چه به صورت کلامی یا غیرکلامی با باز کردن بازوهای خود به صورت دعوت). عجله کردن و در آغوش کشیدن فردی که انتظارش را ندارد یا ترجیح می‌دهد فضای شخصی خودش را داشته باشد، حتی اگر شما «احساس نیاز» به در آغوش کشیده شدن آن‌ها را حس کنید، ممکن است برای آن‌ها حمایت‌کننده تلقی نشود.

## تماس فیزیکی و جنسیت

توجه اخیر به آزارهای جنسی در فرهنگ غرب بر خطر لمس جنس مخالف به شیوه‌ای که از نظر جنسیتی نامناسب تلقی می‌شود تأکید کرده است. این نوع تماس نه تنها نشان‌دهنده قدردانی نیست، بلکه می‌تواند منجر به مشکلات بسیار جدی‌تری نیز شود. از هر مالک کسب‌وکار، سرپرست یا مدیر منابع انسانی بپرسید خواهید فهمید آزار جنسی در محیط کار مسئله بزرگی است. اکثر سازمان‌های بزرگ‌تر در آموزش کارکنان خود به این مشکل می‌پردازند.

کمیته فرصت استخدام برابر دستورالعمل‌هایی را ایجاد کرده است که نشان می‌دهند آزار جنسی زمانی رخ می‌دهد که یک یا چند مورد از شرایط زیر وجود دارد:

- ۱- یک کارمند تسلیم روابط جنسی ناخوشایند به عنوان شرایط لازم برای دست یافتن یا نگاه داشتن شغل خود چه به صورت آشکار و چه نا آشکار می شود.
  - ۲- سرپرست بر اساس تسلیم یا رد روابط جنسی ناخوشایند از سوی کارکنان برایشان تصمیم می گیرد.
  - ۳- رفتار جنسی غیرمعمول و با عملکرد کاری کارمند تداخل داشته باشد یا محیط کاری ترسناک، خشونت آمیز یا توهین آمیز ایجاد کند.
- متأسفانه، چنین آزارهای جنسی نادر نیستند. در مطالعه‌ای روی بیش از بیست هزار کارمند دولتی فدرال، ۴۲ درصد زنان و ۱۵ درصد مردان بیان کردند حداقل یک بار در طی دوره دوساله قبلی در شغل خود مورد آزار جنسی قرار گرفته‌اند.<sup>۱</sup> برخی شرکت‌ها آزار جنسی را به عنوان تماس عمدی تعریف می کنند. این نوع دست‌ورالعمل دقیق و سخت‌گیرانه باعث فرونشانی تماس‌های فیزیکی عادی و مناسب در محیط کار می شود. یکی از چالش‌های پرداختن به آزار جنسی مسئله ادراک است. دیدگاه فرد از آنچه در محیط کار مناسب یا نامناسب است می تواند در اشخاص متفاوت باشد. این دلیل دیگری است که برخی افراد از هرگونه تماس فیزیکی در محیط کار اجتناب می کنند.
- فرهنگ ما دارای تماس فیزیکی به شدت جنسیتی است که معتقدیم تا اندازه‌ای نامناسب است. اکثراً انواع رسانه‌ها تصویری ایجاد و ارسال می کنند که تقریباً هر نوع تماسی را با نیت جنسی یا پاسخ جنسی نشان می دهند. این امری ناخوشایند است؛ زیرا محققان در زمینه‌های مختلف بارها ارزش مثبت تماس مناسب را نشان داده‌اند.

## تماس فیزیکی و تعرض

تعرض فیزیکی واقعیتی غم‌انگیز در فرهنگ غرب است. افرادی در اکثر سازمان‌ها وجود دارند که به شدت آسیب‌دیده و عصبانی هستند و گاهی اوقات این آسیب و عصبانیت منجر به بروز رفتار مخربی می شود. ما نمونه‌های قابل توجهی را در اخبار شبانگه‌ای دیده‌ایم؛ اما بسیاری از افراد هرگز یاد نگرفته‌اند عصبانیت خود را کنترل کنند. آن‌ها اغلب به طور فیزیکی به اعضای خانواده تعرض می کنند و برخی اوقات عصبانیت خود را بر سر همکارانشان خالی می کنند.

توجه به این امر نیز اهمیت دارد که افرادی که قربانی چنین تعرض‌های فیزیکی در روابط بوده‌اند، اغلب به هر نوع تماس فیزیکی حساس هستند. با این که بیشتر تعرض‌های فیزیکی در روابط شخصی و در منزل رخ می‌دهد، صرف‌نظر از این که تعرض در کجا رخ داده است، درواقع افراد نیاز بیشتری به محافظت شخصی و رغبتی به فضای شخصی‌تر پیدا می‌کنند. اغلب، آن‌ها به‌طور دفاعی به حرکات سریع فیزیکی دیگران واکنش نشان می‌دهند. بسیاری از اوقات، سرپرستان یا همکاران هیچ اطلاعی ندارند که همکارشان تجربه تعرض فیزیکی داشته است (با درگذشته خود یا در روابط فعلی). لذا، ما باید در استفاده از تماس فیزیکی مناسب در روابط کاری خود محتاط باشیم.

### ورای دغدغه‌ها: منافع تماس فیزیکی

علی‌رغم چالش‌های مربوط به تماس در محیط کار، معتقدیم منافع بالقوه تماس مناسب به‌اندازه کافی چشمگیر هستند تا از این زبان قدردانی صرف‌نظر نکنیم. همان‌طور که پیش‌ازاین بیان شد، مشخص شد تماس فیزیکی برای رشد و تکامل کودکی سالم ضروری است. هنگامی که از تماس به‌طور مناسبی استفاده شود، می‌تواند تأثیر مثبتی بر یادگیری آموزشی، بهبود عاطفی و ایجاد حس پذیرش نیز داشته باشد. تماس می‌تواند انواعی از پیام‌های مثبت را در روابط القا کند: حس اعتماد، ارتباط و اهمیت دادن. تماس شیوه‌ای برای ابراز هیجان و شادی است.

ابراز قدردانی با تماس فیزیکی می‌تواند تأثیر مثبتی در محیط کار داشته باشد زمانی که به‌طور مناسب انجام شود. دست دادن به معنای سلام کردن یا تبریک گفتن، بزن قدش برای جشن گرفتن و مشت‌ها را به هم زدن، همگی در روابط کاری همواره استفاده می‌شوند. محققان میان فرهنگی دریافته‌اند تقریباً به‌طور جهانی، به شانه زدن به‌عنوان عملی پذیرفته شده است که نشان‌دهنده قدردانی است. جالب است مدارس کسب‌وکار اخیراً شروع به تحقیق روی تأثیر تماس بر رفتار افراد در تعاملات کاری کرده‌اند.<sup>۲</sup> ما امیدواریم چنین تحقیقاتی ادامه یابد؛ زیرا معتقدیم ابراز قدردانی با تماس فیزیکی ارزش زیادی دارد.

شاید بخواهید خودتان تحقیقی واقعی انجام دهید. ما معتقدیم شما خواهید دریافت مشاهدات روزانه زندگی تأیید می‌کنند تماس فیزیکی زبانی است که اغلب در محیط کار

استفاده می‌شود. ببینید چگونه دیگران تعامل می‌کنند هنگامی که یک رابطه همکاری مثبت دارند. مشاهده کنید مردم چگونه واکنش نشان می‌دهند هنگامی که اتفاق خوبی برای کسی در محیط کار رخ می‌دهد. وقت بگذارید تا تعداد دست دادن‌ها، مشت‌ها را بر هم زدن‌ها، بزن قدش‌ها، به شانه زدن‌ها و دیگر حرکات فیزیکی را ملاحظه کنید. به‌خصوص در شرایط غیررسمی مانند ناهار خوردن در محیطی اجتماعی بعد از کار یا در پیک‌نیک شرکت هشیار باشید. شما از تشویقی که از طریق تماس فیزیکی به شیوه‌ای صمیمانه، حمایت‌کننده و مثبت ابراز می‌شود شگفت‌زده خواهید شد.

لذا، درحالی که ما باور نداریم ابراز قدردانی و تشویق از طریق تماس فیزیکی در اکثر روابط کاری بنیادی است، باور نداریم محیط کار نیز باید کاملاً محیطی «خالی از تماس» باشد. اعمال مناسب بیان فیزیکی برای بسیاری از افراد که ما روزانه با آن‌ها ارتباط داریم ارزشمند تلقی می‌شود و می‌تواند باعث صمیمی‌تر شدن روابط کاری شود.

چگونه می‌توانید بفهمید کدام‌یک از همکارانتان تماس فیزیکی را به‌عنوان بیانی از قدردانی می‌دانند؟ به رفتار همکاران خود توجه کنید. آیا اغلب بر شانه دیگران می‌زنند، عمل بزن قدش را انجام می‌دهند یا آن‌ها را در آغوش می‌گیرند؟ اگر چنین است، می‌توانید با اطمینان فرض کنید دریافت یک تماس تأییدکننده از شما به‌عنوان ابراز قدردانی تلقی خواهد شد. معمولاً، آن افرادی که آزادانه دیگران را به شیوه‌ای تأییدی لمس می‌کنند، همان افرادی هستند که از تماس‌های تأییدی دیگران استقبال می‌کنند. از سوی دیگر، اگر شما هرگز ندیدید همکاری دیگران را لمس کند و اگر همان‌طور که در بالا گفته شد، هنگامی که کسی به آن‌ها دست می‌زند بدن آنان سفت می‌شود، پس بدانید که تماس فیزیکی به‌عنوان قدردانی برای آن‌ها تلقی نخواهد شد.

## شخصی سازی

- ۱- چه نوع تماس فیزیکی در محیط کار را تأییدکننده در نظر می گیرید؟
- ۲- چه نوع تماس‌هایی باعث می شود احساس ناراحتی کنید؟
- ۳- در بین همکارانتان، چه کسانی «لمس کننده» هستند؟ کسانی که با تماس فیزیکی احساس قدردانی می کنند معمولاً کسانی هستند که دیگران را لمس می کنند. چطور قدردانی آن‌ها را جبران می کنید؟
- ۴- با نگاه به گذشته و حال، چه نوع تماس‌های فیزیکی با دیگران داشته‌اید؟ چگونه واکنش نشان داده‌اند؟
- ۵- اگر تماس برای شما راحت است، با چه کسی مواجه شده‌اید که به نظر از تماس کناره‌گیری کرده است؟ فکر می کنید چرا این گونه است؟

# فصل ۸

نقطه ضعف بالقوه شما: کم ارزش ترین  
زبان شما

به‌طور طبیعی، ما تمایل داریم تا با زبان قدردانی خاص خودمان صحبت کنیم. اگر خدمت به یکدیگر به من حس قدردانی دهد، پس من به‌عنوان شخصی خدمت‌کننده شناخته خواهم شد. من داوطلب می‌شوم و به همکارانم کمک می‌کنم و همواره تمایل خواهم داشت تا سنگ تمام بگذارم. اگر وقت‌گذاشتن برای یکدیگر باعث ایجاد حس قدردانی در من شود، پس من اغلب با همکارانم به گفتگو می‌پردازم و دربارهٔ رفاه آن‌ها می‌پرسم. اگر کلام تأیید‌آمیز باعث ایجاد حس قدردانی در من شود، پس می‌توانید انتظار داشته باشید من به همکارانم کلام تأیید‌آمیز بگویم. اگر من قدردان هدیه‌ای ملموس باشم، پس احتمالاً یک هدیه دهنده هستم. اگر به شانه زدنی یا یک بزقش به من انرژی دهد و در من حس قدردانی ایجاد کند، احتمالاً قدردانی خودم از دیگران را با تماس فیزیکی بیان می‌کنم.

متقابلاً، اگر من کاری را به‌طور طبیعی انجام دهم، به‌ندرت به آن زبان قدردانی صحبت می‌شود که کمترین اهمیت را برای من دارد. اگر دریافت هدایا برای من از نظر حس قدردانی داشتن اهمیتی نداشته باشد، پس احتمالاً من هم این زبان قدردانی را نادیده می‌گیرم. این زبان برایم یک نقطه‌ضعف می‌شود. من فرض می‌کنم از آنجاکه ارزش کمی برایم دارد، برای دیگران هم ارزش کمی دارد. لذا، همکارانی که برای آن‌ها دریافت هدایا زبان اصلی قدردانی است با این‌که در ذهنم به‌راحتی قدردانی را به زبانی دیگر ابراز می‌کنم، احساس عدم قدردانی می‌کنند. در اینجا مثالی ارائه می‌کنیم:

### «استیسی شاداب»

استیسی گِرنِت مدیر بخش شرکت طراحی گرافیک کامپیوتری است. او بر طراحان وبی نظارت دارد که وبسایت‌ها را برای مشتریان شرکتی خود ایجاد می‌کنند. استیسی

خودش طراحی موفق است و در عین حال، مدیری عالی است. او از هماهنگ کردن تیم طراحان وب در نظارت بر فرایند تولید لذت می‌برد.

استیسی مدیری حامی و مثبت‌اندیش است که دیگران او را دوست دارند. او تیمی با استعداد دارد و آن‌ها به خوبی باهم کار می‌کنند. زبان اصلی قدردانی استیسی کلام تأیید آمیز است. او عاشق تعریف‌ها درباره کارش است و با این که ممکن است این را اعتراف نکند، عاشق این است که در مقابل اعضای تیم و سرپرستش او را تشویق کنند. او هرگز از شنیدن این که کارش را خوب انجام می‌دهد خسته نمی‌شود.

متعاقباً، استیسی تلاش می‌کند اعضای تیم خود را به همین شیوه تشویق کند. او به شدت در تحسین سخاوتمند است، همواره به تیمش می‌گوید کارشان عالی است و توانایی‌های هنری آن‌ها را تحسین می‌کند. این کار خوبی است، مخصوصاً برای اعضای از تیمش که به تشویق کلامی واکنش نشان می‌دهند. شیوه ارتباطی او کلاً جوی مثبت ایجاد می‌کند.

با این حال، کم‌ارزش‌ترین زبان قدردانی استیسی خدمت به یکدیگر است. او نمی‌خواهد دیگران به او کمک کنند تا کارش تمام شود. ترجیح می‌دهد تا آن را خودش انجام دهد. در واقع، او پیشنهاد‌های دیگران برای کمک به خودش را به جای ارزشمند بودن، دردسرساز و فضولی می‌داند. نتیجه این است هنگامی که دیگران واقعاً به کمک نیاز دارند استیسی به ندرت یا هرگز برای کمک به آن‌ها داوطلب نمی‌شود. این باعث ایجاد تنشی در بخش او در بین کسانی می‌شود که خدمت به یکدیگر زبان اصلی قدردانی آن‌ها است.

کارولین، یکی از طراحان در بخش استیسی، عضو ثابت تیم است. زبان اصلی قدردانی او خدمت به یکدیگر است. او واقعاً وقتی احساس قدردانی می‌کند که زمانش فشرده است و دیگران پا پیش می‌گذارند و به او در انجام پروژه کمک می‌کنند. لذا، وقتی دیگران به او پیشنهاد کمک نمی‌کنند، احساس عدم حمایت می‌کند. وقتی او برای انجام پروژه احساس اضطراب دارد و استیسی می‌آید و تلاش می‌کند تا او را به صورت کلامی تشویق کند، نتیجه مثبت نیست:

«هی گری، به نظر این عالی است.» استیسی این را وقتی می‌گوید که به بخش کارولین می‌آید و به کاری که او در حال انجام آن است نگاه می‌کند.

کارولین هم تا حدی با ناامیدی پاسخ می‌دهد: «ممنون؛ اما من کلی کار دارم که باید تا فردا ۹ صبح برای ارائه به مشتری آماده شود. تا آخر شب طول خواهد کشید.» و به رئیس خود نگاه می‌کند.

استیسی می‌گوید: «اوه، مطمئنم تو انجامش می‌دهی. تو همیشه این کار را می‌کنی. من از تعهد و پشتکارت در انجام آنچه برای تمام شدن کار لازم است صورت گیرد قدردانی می‌کنم.» او به شانه کارولین می‌زند و به دفترش بازمی‌گردد.

کارولین زیر لب غر می‌زند: «خیلی ممنون. کمی کمک می‌کردید بد نبود؛ اما نه، خانم استیسی شاداب باید برمی‌گشت و به همه می‌گفت کار خود را به خوبی انجام می‌دهند. ترجیح می‌دهم کمی عمل ببینم و کمتر صحبت بشنوم.»

استیسی فکر می‌کند با تشویق کلامی در حال انجام کاری مؤثر در تشویق و حمایت از کارولین است. با این حال، کارولین احساس می‌کند استیسی او را حمایت نکرده است و حتی از «بی‌ملاحظگی» او آزرده‌خاطر می‌شود. این عدم هماهنگی کلاسیک زبان‌های قدردانی دو همکار منجر به سوءتفاهم و تنش در رابطه می‌شود.

اگر مسئله احساس عدم حمایت کارولین در بحثی مطرح شود، استیسی احتمالاً گیج و غافلگیر خواهد شد. «چی؟ چطور می‌توانی احساس کنی من از کاری که تو انجام می‌دهی قدردانی نمی‌کنم؟ کارولین، من همیشه زیاد از کارت تعریف می‌کنم؛ و حتی پیش قدم شدم و در مقابل جمع هم در یکی از جلسات تیمی خود در حضور مدیریت از تو تعریف کردم! من درک نمی‌کنم.»

ممکن است کارولین پاسخ دهد: «استیسی، می‌دانم تو به من می‌گویی که کارم خوب است و این که آنچه را لازم است برای تمام کردن کار انجام می‌دهم؛ اما می‌گویم برخی اوقات برای رسیدن به یک ضرب‌الاجل، به شدت تلاش می‌کنم و واقعاً دلم می‌خواهد کسی کمکم کند. کلمات خوب هستند؛ اما عمل مهم‌تر است.»

و به همین ترتیب ادامه می‌یابد. استیسی قدردانی خود را به کارولین ابراز می‌کند؛ اما نه به روشی که برای کارمندش تشویق‌کننده است. کارولین احساس عدم حمایت می‌کند و آزرده‌خاطر می‌شود. سپس استیسی احساس می‌کند وقت خود را در تلاش برای تشویق کارولین هدر می‌دهد و به‌عنوان مدیری مؤثر دلسرد می‌شود. از آنجاکه خدمت به یکدیگر تقریباً اهمیتی برای استیسی ندارد، درک این مسئله که چرا برای کارولین تا این حد اهمیت دارد برای او سخت است.

## سیاه‌چاله

در ستاره‌شناسی، سیاه‌چاله واحدی وجودی است که تقریباً هر چیز حول خود مانند نور، ماده و انرژی را می‌بلعد. هر چه وارد آن شود هرگز بیرون نمی‌آید. یک سیاه‌چاله بدون این که چیزی پس دهد فقط می‌گیرد.

کم‌ارزش‌ترین زبان قدردانی یک شخص می‌تواند شبیه به یک سیاه‌چاله در محیط کاری باشد. هنگامی که کم‌اهمیت‌ترین زبان قدردانی یک همکار کلام تأیید آمیز است، اهمیتی ندارد چقدر او را تحسین می‌کنید، فایده‌ای نخواهد داشت. آن‌ها از تعریف، یادداشت‌های قدردانی یا تشویق شدن در مقابل اعضای تیم احساس تشویق یا قدردانی نمی‌کنند. تأیید کلامی برای آن‌ها اهمیتی ندارد. شما اساساً انرژی خود را تلف می‌کنید. همین امر در زبان‌های دیگر نیز صادق است. مانند: وقت گذاشتن برای اعضای تیم، کمک به انجام وظایفشان و دادن یک کارت هدیه برای رستورانی خوب.

در اینجا حقیقتی را بیان می‌کنیم که می‌تواند باعث صرفه‌جویی در زمان و انرژی احساسی شما شود اگر مایل به پذیرش آن باشید: در واقع، کم‌ارزش‌ترین زبان قدردانی یک شخص برای او/اصلاً اهمیتی ندارد. این بدان معنا نیست که آن فرد عجیب است. صرفاً به این معنا است که با شما تفاوت دارد. مدیر یا همکار عاقل تفاوت را تشخیص می‌دهد و می‌پذیرد.

درک و پذیرش تفاوت‌های اعضای تیم خود در چگونگی احساس قدردانی و تشویق شدن آن‌ها در موفقیت شما به‌عنوان یک مدیر اهمیت دارد. اگر شما کاملاً این واقعیت را در چگونگی روابط خود با همکارانتان درک و اجرا نکنید، احتمالاً زمان و انرژی زیادی را در تلاش برای تشویق آن‌ها به شیوه‌هایی که روی آنان تأثیر کمی دارد یا تأثیر نمی‌گذارد صرف می‌کنید.

لذا، شما از اعضای تیمی که زبان‌های قدردانی متفاوتی دارند آزرده‌خاطر می‌شوید. کم‌کم احساس می‌کنید ناسپاس و منفی‌گرا هستند و قدر شما و کارهایتان را نمی‌دانند. ممکن است نتیجه بگیرید چیزی نیست که بتواند آن‌ها را خوشحال کند یا احساس کنند قدردان کارشان هستید. البته این صحیح نیست. لذا، شناختن کم‌ارزش‌ترین زبان قدردانی خود و این مسئله که احتمالاً این نقطه ضعف بالقوه شما است، گام مهمی در تبدیل شدن به یک ابلاغ‌کننده مؤثر قدردانی است.

## غلبه بر چالش نقطه ضعف خود

اولین گام در غلبه بر نقطه ضعف خود به عنوان یک مدیر یا همکار آگاه شدن از آن است. با فرض این که شما پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل کرده‌اید و زبان قدردانی خود با حداقل محبوبیت را شناخته‌اید، اکنون این اطلاعات را دارید. با این حال، این احتمال وجود دارد که شما واقعاً این زبان قدردانی را درک نکنید.

برای من (پائول) در کار یا دیگر روابط، *هدایای ملموس* کم‌ارزش‌ترین زبان قدردانی است. قطعاً، من ارزش دریافت یک کارت هدیه برای استارباکس<sup>۱</sup> را می‌دانم؛ اما واقعاً برای من چیز مهمی نیست. ممکن است آن را بگیرم یا نگیرم. لذا، برایم سخت‌تر است تا خودم را جای یکی از همکارانم بگذارم و واقعاً بفهمم چگونه می‌تواند تا این حد برای پاداش‌های ملموس ارزش قائل شود. من اغلب فکر می‌کنم: «آن‌ها قطعاً درباره چیزی که خیلی مهم نیست هیجان زده می‌شوند.» یا «واقعاً نمی‌فهمم. من بیشتر ترجیح می‌دهم قدری تحسین شوم تا این که یک روز مرخصی برای رفتن به یک باشگاه سلامت داشته باشم.»

لذا، من دست‌به‌کار شدم و با بعضی از همکارانم صحبت کردم که زبان اصلی قدردانی آن‌ها دریافت هدایای ملموس است. از یکی از اعضای تیم خود پرسیدم: «چه چیز گرفتن بلیت یک مسابقه برای تو اهمیت دارد؟ چرا آن قدر برایت اهمیت دارد؟» پاسخ او به من کمک کرد تا موقعیت را از دیدگاه او بسنجم.

جو پاسخ داد: «زیرا اول‌ازهمه به من نشان می‌دهد رهبر تیم من زمان گذاشته و شخصاً برای فهمیدن چیزی درباره من و آنچه دوست دارم علاقه نشان داده است. من در دانشگاه بیس‌بال بازی می‌کردم و همچنان عاشق تماشای بازی‌های بیس‌بال هستم. دوم، او پیش قدم شده و تلاش کرده است تا برود و برای من بلیت بگیرد. این به من نشان می‌دهد او برای تشویق کردن یا پاداش دادن به من هر کاری را که لازم بوده انجام داده است.»

وقتی کم‌ارزش‌ترین زبان قدردانی خود را یافتید، ما شما را تشویق می‌کنیم با همکارانی صحبت کنید که این زبان اصلی قدردانی آن‌ها است. از آن‌ها بپرسید که این اقدامات برای آنان نشان‌دهنده چیست و چگونه با این اقدامات تشویق می‌شوند. سعی

کنید حس عمیق‌تری از درک چگونگی تحت تأثیر قرار گرفتن آن‌ها با آن زبان قدردانی خاص کسب کنید. در آن صورت است که یادگیری صحبت به زبانی که برای اعضای تیم خود بسیار اهمیت دارد برای شما آسان‌تر خواهد شد.

### انتخاب پذیرش اطلاعاتی که دریافت می‌کنید

معمولاً مدیران موفق به دنبال درک دیدگاه اشخاص دیگر هستند. مانند: سرپرستان، مشتریان، همکاران و کسانی که آن‌ها را مدیریت می‌کنند. اگر مدیری قادر به درک دیدگاه شخص دیگر نباشد، او فرضیات غلطی خواهد داشت که در نهایت منجر به تصمیم‌گیری‌های ضعیفی بر اساس اطلاعات نادرست می‌شود.

لذا، اگر نتایج پرسشنامه انگیزش با قدردانی یک کارمند نشان داد وقت گذاشتن برای یکدیگر برایش اهمیت دارد، مدیران و همکاران هشیار این اطلاعات را جدی می‌گیرند. ممکن است کاملاً درک نکنید چرا صرف زمان شخصی با آن‌ها آنقدر اهمیت دارد؛ اما این کار را می‌کنید؛ زیرا خواسته‌اید آنچه می‌گویند را جدی بگیرید. اگر صبر کنید تا کاملاً متوجه شوید چرا برای آن‌ها این امر اهمیت دارد، ممکن است زمان و فرصت‌های زیادی را برای ابراز قدردانی از دست داده و در این فرایند عضوی از تیم را نیز از دست بدهید.

### برنامه‌ریزی کنید تا به زبان آن‌ها صحبت کنید

برقراری ارتباط با کم‌اهمیت‌ترین زبان خود تلاش بیشتری می‌خواهد. این کار به‌صورت طبیعی رخ نمی‌دهد. ما باید درباره آن بیشتر فکر کنیم و سعی کنیم به دنبال فرصت‌هایی برای صحبت به زبان آن‌ها باشیم.

برای موفق بودن شاید لازم باشد چگونگی نشان دادن قدردانی خود به اعضای از تیم را که دارای زبانی مخالف با زبان شما هستند برنامه‌ریزی کنید. برای نمونه، زمانی که وقت گذاشتن برای یکدیگر کم‌اهمیت‌ترین زبان سرپرست است، احتمالاً سرپرست به‌طور خودجوش زمانش را با همکارانش سپری نخواهد کرد. هرگز به ذهن او خطور نخواهد کرد

که این مسئله بااهمیتی باشد. لذا، عضوی از تیم که زبان اصلی او وقت گذاشتن برای یکدیگر است می‌تواند هنگام انتظار قدردانی از سرپرست خود «سرخورده» شود. مدیری هشیار دست‌به‌کار می‌شود زمان‌های منظمی را برای صحبت با اعضای تیم برنامه‌ریزی کند. اساساً، مدیر به خودش می‌گوید: «می‌دانم وقت گذاشتن برای یکدیگر زبان اصلی قدردانی کارمن است. همچنین می‌دانم آن قدر برایم اهمیت ندارد. لذا، بهتر است در تقویم خودم این را ثبت کنم و بروم حداقل هر یک هفته در میان به او سر بزنم و ببینم در چه حال است.» معمولاً، ما کار زمان‌بندی شده را انجام می‌دهیم.

کم ارزش‌ترین زبان ما می‌تواند «نقطه‌ضعف» ما در ابراز مؤثر قدردانی به همکارانی باشد که این زبان برایشان بیشترین اهمیت را دارد. درک این پویایی و برداشتن گامی برای اصلاح فرایند می‌تواند در تضمین این‌که تمام اعضای تیم از سوی سرپرستان و همکارانشان احساس ارزشمندی کنند ضروری باشد.

## شخصی‌سازی

- ۱- کم‌ارزش‌ترین زبان قدردانی شما چیست؟
- ۲- آیا عضو تیم یا همکاری دارید که نتایج پرسشنامه انگیزش با قدردانی آن‌ها نشان دهد زبانی که برای شما کم‌اهمیت‌ترین است برای آن‌ها ارزشمندترین زبان قدردانی است؟
- ۳- آیا می‌توانید آخرین باری را به خاطر آورید که به زبان خاص آن همکار صحبت کرده‌اید؟ آیا مایل هستید برای صحبت به زبان اصلی قدردانی آن کارمند در هفته آینده برنامه‌ریزی کنید؟ اگر چنین است، آن را در تقویمتان ثبت کنید.
- ۴- وقتی به زبان اصلی آن‌ها صحبت می‌کنید، به‌دقت به واکنش آن‌ها توجه کنید. ما فکر می‌کنیم واضح خواهد بود تلاش‌های شما برای ابراز قدردانی مؤثر بوده است.



# فصل ۹

تفاوت بین تشویق و قدردانی

در فصل‌های قبل، ما دربارهٔ تشویق کارکنان برای کاری که به‌خوبی انجام‌شده است یا وقتی به یک نقطهٔ عطف زمانی مانند بیست سال کار در شرکت می‌رسند صحبت کردیم. چنین تشویقی در بسیاری از سازمان‌ها رایج است. در اکثر موارد، این کار تلاشی صمیمانه از سمت رهبریت برای ابراز قدردانی برای عملکرد و طول عمر است. در نگاه اول، به نظر می‌رسد چنین تشویقی تمرکز این کتاب است. این نتیجه‌گیری اشتباه است. ما معتقدیم تفاوت مشخصی بین تشویق و قدردانی وجود دارد. درحالی‌که ما تشویق عمومی کار باکیفیت و اهمیت پاداش‌های مبتنی بر عملکرد را تحسین می‌کنیم، معتقدیم تمرکز بر تشویق و پاداش بسیار اندک است و دارای محدودیت‌های متمایزی است. همان‌طور که بسیاری از متخصصان منابع انسانی به من اطلاع داده‌اند، حقیقت این است اکثریت برنامه‌های تشویق کارکنان عملی نیستند. همان‌طور که پیش‌ازین بررسی کردیم، مدل زبان‌های قدردانی رویکرد مؤثرتری است برای ترغیب همکاران نسبت به رویکرد پاداش و تشویق معدود که محدودیت‌هایی دارد. این محدودیت‌ها عبارت‌اند از:

### اولین محدودیت: تأکید بر عملکرد

درحالی‌که تشویق عمدتاً بر عملکرد یا دستیابی به اهداف خاصی تمرکز دارد، قدردانی بر ارزش فردی کارکنان متمرکز است. سطح عملکرد کارکنان قطعاً تنها موردی نیست که مدنظر قرار می‌گیرد. زمان‌هایی وجود دارد که کارکنان با عملکرد بالا ووظایفشان را به‌خوبی انجام نمی‌دهند یا اشتباهی بزرگ مرتکب می‌شوند. آیا آن‌ها در طی آن دورهٔ زمانی، دیگر برای سازمان ارزشمند نیستند؟ همچنین همهٔ کارکنان دستاوردهای بزرگی ندارند؛ اما تمام کارکنان نیاز به تشویق و قدردانی دارند. درحالی‌که تشویق بر کاری که فرد انجام می‌دهد متمرکز است، قدردانی بر فرد تمرکز دارد.

رهبر یک تیم این نکته را در طی یکی از جلسات آموزشی ما ذکر کرد. دانا پرسید: «آیا قدردانی فقط باید زمانی ابراز شود که اعضای تیم کارشان را خوب انجام می‌دهند؟ آیا حتی وقتی فرد اشتباه می‌کند نیازی به قدردانی نیست؟ در غیر این صورت، به نظر می‌رسد قدردانی کاملاً عملکرد گرا است.» ما کاملاً با این دیدگاه موافق هستیم. با این‌که سرپرستان می‌خواهند از رفتارهای مثبت نشان داده شده توسط کارکنانشان حمایت و آن رفتارها را تقویت کنند، کارگران نیز وقتی یک روز «مرخصی» را می‌گذرانند نیاز به تشویق شدن دارند. در واقع، می‌توانیم استدلال کنیم وقتی یک همکار به‌طور نامناسبی به موقعیتی واکنش نشان می‌دهد یا وقتی اشتباهی کرده است، فرصتی برای سرپرست ایجاد می‌شود تا به کارمند علی‌رغم عملکرد او در این شرایط ابراز قدردانی کند. نظری مانند: «مت، به نظر می‌رسد امروز برای تو روزی چالش‌انگیز بود. آیا می‌توانم به تو کمک کنم؟» می‌تواند اهمیت زیادی برای عضو تیم شما داشته باشد و بیان کند حمایت شما از آن‌ها ربطی به عملکرد روزانه آنان ندارد.

مدیران نیز باید زمینه رفتاری را به خاطر داشته باشند. یک کارمند ممکن است در حال طی کردن دوره‌ای از آسیب‌های شدید در زندگی شخصی خود باشد: رنج کشیدن از بیماری یا مرگ فرد عزیز، داشتن کشمکش‌های ارتباطی در خانه یا رسیدگی به مشکلات سلامت جسمانی. تمام این‌ها می‌توانند عملکرد کاری فرد را کاهش دهند.

تغییرات در سازمان یا شرکت نیز می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. مانند: کاهش تعداد کارکنان، مسئولیت‌های افزایش یافته یا ساعات کاری طولانی‌تر می‌تواند تفاوت ایجاد کند. چالش در اقتصاد جهانی ممکن است تعدیلات داخلی کارکنان را الزامی کرده باشد. این باعث می‌شود تا اضطراب و عدم قطعیتی بین کارکنان ایجاد شود درحالی‌که سعی دارند تا نقش جدید و مسئولیت‌هایشان را درک کنند.

مدیران و سرپرستانی که از تشویق و قدردانی استفاده می‌کنند می‌توانند به شیوه‌ای مثبت و حمایت‌کننده به این عوامل بپردازند که برنامه‌های تشویق کارکنان قادر به انجام آن نیست. مخصوصاً در طی این زمان‌های دشوار، مدیران باید فعالانه به ابراز قدردانی، تشویق و حمایت از اعضای تیم خود بپردازند؛ نه بر اساس عملکرد یا دستاورد، بلکه بر اساس ارزشی که به‌عنوان یک شخص برای تیم دارند.

این مسئله صحیح است که پاداش‌ها برای کسانی که دریافت‌کننده آن هستند ترغیب‌کنندهٔ تداوم سطح عملکرد بالا است. با این حال، پاداش‌ها برای ترغیب کسانی که

دریافت‌کننده آن نیستند کمتر مؤثر است. از سوی دیگر، قدردانی وقتی به زبان اصلی قدردانی فرد ابراز شود باعث می‌شود هر عضو تیم به پتانسیل خود برسد. وقتی ما احساس قدردانی داشته باشیم، ترغیب می‌شویم تا «ترقی» کنیم. متقابلاً بدون قدردانی، اغلب سطح عملکردمان متوسط باقی می‌ماند که اغلب بسیار کمتر از سطح قابلیت‌هایمان است. ایوت، دستیار اجرایی مدیرعامل یک شرکت خدمات مالی، به ما گزارش داد: «بزرگ‌ترین هدفم کمک به موفق بودن اریک [مدیرعامل] است؛ زیرا وقتی او موفق است، کل شرکت سود می‌برد؛ و وقتی او از کارم رضایت دارد و قدردانی خودش را از تمام کارهایی که برایش انجام می‌دهم ابراز می‌کند، مرا بیشتر ترغیب می‌کند. من حسابی انرژی می‌گیرم و آماده‌ام با هر مشکلی روبرو شوم.»

### دومین محدودیت: فراموش کردن نصف تیم

پاداش‌هایی که اغلب در برنامه‌های تشویق کارکنان داده می‌شوند، معمولاً فقط شامل دو زبان قدردانی هستند: کلام تأیید آمیز و هدایای ملموس. در این برنامه‌ها، فردی سخنرانی می‌کند و آنچه کارمند انجام داده است و اهمیت آن‌ها برای شرکت را تحسین می‌کند. سپس به آن‌ها پاداشی داده می‌شود: افزایش حقوق، یک جایزه، عنوانی جدید، نوعی هدیه. اگر زبان اصلی قدردانی دریافت‌کننده کلام تأیید آمیز یا هدایای ملموس باشد، احتمال دارد عمیقاً احساس قدردانی کند. با این حال، برای ۴۰ تا ۵۰ درصد کارکنانی که زبان قدردانی آن‌ها وقت گذاشتن برای یکدیگر یا خدمت به یکدیگر است، چنین پاداش‌هایی برای ابراز قدردانی صادقانه «بی‌فایده» هستند.

نه تنها این مسئله مطرح است، بلکه هیچ تلاشی برای شناسایی نوع خاص تشویق کارمندی که مفتخر قدردانی شده صورت نگرفته است. برای نمونه، می‌دانیم بسیاری از افراد توجه و تشویق عمومی را دوست ندارند.

با هر سازمانی که ما در مورد مدل انگیزش با قدردانی کار کردیم، از شرکت‌کنندگان پرسیدیم: «کدام یک از شما دوست ندارد برای کاری که به خوبی انجام داده است در مقابل گروه بزرگی از هم‌تایان خود تأیید و تشویق شود؟» نه تنها همواره چندین نفر وجود دارند که این نوع تشویق عمومی را دوست ندارند، بلکه شدت واکنش‌ها قابل ملاحظه است. ما چنین نظراتی را شنیده‌ایم: «ترجیح می‌دهم به من شلیک کنند تا این‌که بخواهم برای دریافت یک جایزه در مقابل جمع بالا بروم!» ما معتقدیم شنیدن واکنش‌ها و نظرات

کارکنان اهمیت دارد. برای بسیاری از افراد، تحسین و نمایشی عمومی از هدیه دادن احتمالاً خجالت‌آور است؛ اما برخی از طرفداران تشویق این دغدغه‌ها را با گفتن: «آن‌ها حتماً آن را دوست دارند؛ زیرا موقع عکس گرفتن لبخند می‌زنند.» کنار می‌گذارند. چنین نیست! مدیران و سرپرستان باید درک کنند و بپذیرند تنها به این دلیل که شما تشویق عمومی را دوست دارید دلیل نمی‌شود تمام اعضای تیم شما آن را دوست داشته باشند.

### سومین محدودیت: تشویق از «بالا به پایین»

اغلب، تشویق کارکنان با رویکرد سیاست شرکتی غیرشخصی از بالا به پایین انجام می‌شود. کارکنان می‌دانند مدیریت سطح بالا برنامه تشویق را ایجاد کرده است، نه این که فردی یا شخصی‌سازی شده باشد. حتی شک کردن به این رویکرد به جای حقیقت‌ابراز قدردانی می‌تواند مشکل‌زا باشد. ما معتقدیم پرداختن به تقدیر یا تشویق کارکنان با رهنمود مدیریتی: «این کاری است که می‌خواهیم انجام دهیم»، اشتباه مهمی است که رهبران سازمانی با نیت خوب مرتکب می‌شوند.

مشکل این است کارکنان اغلب از خود می‌پرسند: «آیا مدیر من این کار را انجام می‌دهد یا این را می‌گوید، واقعاً منظورش همین است یا به دلیل این که قرار است از برنامه تشویق شرکت تبعیت کند این کار را انجام می‌دهد؟» استنباط قدردانی غیرصمیمانه برای یک سازمان مهلک است و اعتماد به ارتباط را در سطوح متعدد کاهش می‌دهد.

ما «پس‌زنی‌های» زیادی را درباره این مسئله از اعضای تیم دریافت می‌کنیم. رندی، کارمندی در سازمان غیرانتفاعی جوانان گفت: «نمی‌خواهم سرپرستم فقط به دلیل این که زبان اصلی ترغیب من زمان است و احساس می‌کند باید طبق زبان من صحبت کند با من وقت بگذارند. اگر نمی‌خواهد با من وقت بگذارند اشکالی ندارد؛ اما نمی‌خواهم وقت گذراندن او تظاهر باشد. این بدتر است.»

لذا، هنگام اجرای برنامه‌های تشویق، رهبران سازمانی مؤثرتر خواهند بود اگر به اعضای تیم اجازه دهند آزادانه انتخاب کنند که آیا می‌خواهند مشارکت داشته باشند یا نه. ما دریافته‌ایم بسیاری از افرادی که در ابتدا تمایلی ندارند بعد از این که خودشان پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل می‌کنند به فرایند علاقه‌مند می‌شوند. ما مخالف برنامه‌های تشویق و پاداش نیستیم. با این حال، معتقدیم تأکید بر قدردانی و تشویق،

پتانسیل بیشتری برای ارتقای جو احساسی در محیط کار دارد و سطح بهره‌وری در کارکنان را افزایش می‌دهد.

### چهارمین محدودیت: هزینه مالی چشمگیر

در آخر، جنبه منفی دیگر رویکرد تشویق/پاداش، هزینه آن است. در شرایط مالی امروزی، بسیاری از سازمان‌ها مخصوصاً سازمان‌های غیرانتفاعی، مدارس، صومعه‌ها و سازمان‌های خدمات اجتماعی دارای بودجه کافی برای پرداخت پاداش‌ها، افزایش حقوق چشمگیر یا دیگر هدایایی نیستند که معمولاً همراه با رویکرد تشویق/پاداش است؛ و بسیاری از مواقع، شیوه پرداخت پاداش‌های مالی چشمگیر برای اهداف به‌دست‌آمده «تناسب خوبی» با شرایط کلی رسالت و ارزش‌های سازمان ندارد.

از سوی دیگر، مفاهیم به اشتراک گذاشته‌شده در پرسشنامه/نگیزش با قدردانی می‌تواند در هر شرایط مالی، سازمانی با هراندازه، سازمان دولتی، سیستم مدارس، شرکت‌های تجاری یا سازمان‌های خدمات اجتماعی و غیرانتفاعی به کار رود. رویکرد/نگیزش با قدردانی که ما بیان کردیم، لازم نیست تا منتظر تأیید و کمک به شروع آن از سوی مدیران سطح بالا باشد. این برنامه می‌تواند توسط مدیران و سرپرستان در هر سطح سازمانی یا حتی کارمندی که رغبت دارد تا جو مثبت‌تری در محیط کاری ایجاد کند اجرا شود.

دیو این مسئله را مدل‌سازی کرد. او یک سرپرست سطح میانی در سازمانش بود. او تیمی پنج‌نفره را مدیریت می‌کرد؛ اما او نیز عضو تیمی از سرپرستان بود که به مدیران سطح بالاتر از جمله رئیس شرکت خود گزارش می‌دادند. دیو از کاری که ما روی این پروژه انجام می‌دادیم اطلاع داشت و پرسید آیا می‌تواند این پرسشنامه را برای تیمش داشته باشد. بعد از انجام این کار، ما دیو و تیمش را ملاقات و نتایج را بررسی کردیم. همان‌طور که به‌مرورزمان روی اجرای مدل قدردانی در روابطشان کار کردیم، او کاری را که انجام می‌داد با سرپرستان هم‌رتبه خود در میان گذاشت و آن‌ها نیز علاقه‌مند شدند. در طی چند هفته، آن‌ها همچنان به داستان‌های دیو درباره پروژه و تأثیر مثبتی که بر روابط او با هم‌تیمی‌هایش داشت گوش می‌دادند. بعد از مدتی، رئیس شرکت پیش دیو آمد و به او گفت: «فکر می‌کنم طی کردن این فرایند برای تیم رهبری خوب باشد. چطور می‌توانیم این کار را بکنیم؟» و به این ترتیب کار پیش رفت.

## فصل ۹: تفاوت بین تشویق و قدردانی || ۱۰۵

ما مشاهده کرده‌ایم به کارگیری پیوستهٔ قدردانی و تشویق شخصی‌سازی شده در محیط کار، نگرش‌ها و روابط را تغییر می‌دهد؛ و معتقدیم عمل به اصولی که در این کتاب با شما در میان گذاشتیم می‌تواند جو احساسی هر محیط کاری را تقویت کند.

## شخصی سازی

- ۱- آیا شرکت شما برنامه تشویق برای کارکنانی دارد که عملکرد بسیار خوبی داشته‌اند و یا کسانی که سال‌های زیادی است در شرکت مانده‌اند؟
- ۲- آیا تا به حال تجربه چنین تشویقی را در سازمان خود داشته‌اید؟ چه حسی هنگام دریافت آن داشتید؟
- ۳- درک خود از تفاوت بین تشویق و قدردانی را توصیف کنید.
- ۴- اگر شما می‌توانستید بین دریافت تشویق و قدردانی یکی را انتخاب کنید، کدام را انتخاب می‌کردید؟ چرا؟
- ۵- اگر می‌توانستید پیشنهادی برای ارتقای جو کاری در سازمان خود ارائه دهید، چه چیزی را پیشنهاد می‌کردید؟ آیا امکان آن وجود دارد که واقعاً آن پیشنهاد را به کسی در سازمان خود دهید که توانایی عملی کردن آن را دارد؟

# فصل ۱۰

قدردانی در محیط‌های مختلف چگونه  
عمل می‌کند

همان‌طور که پیش‌ازاین ملاحظه کردیم، انگیزش با قدردانی در انواع مختلفی از سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. بیایید تا نگاه دقیق‌تری به برخی از آن‌ها بیندازیم.

## شرکت‌های تولیدی

یک مشاور کسب‌وکار به ما گفته بود برای کار کردن در یک بخش تولیدی «این قدردانی کردن‌ها خیلی 'احساساتی' است.» مالک کسب‌وکار دیگری گفت: «سرپرستان بخش و کارگران خط تولید اهمیتی به احساسات نمی‌دهند. آن‌ها فقط می‌خواهند کار را انجام دهند و حقوق خود را بگیرند.»

با این حال، چیزی که ما دریافتیم این بود که مالکان شرکت‌های تولیدی وجود داشتند که نیاز به نشان دادن قدردانی به اعضای تیم خود را درک می‌کردند و فعالانه به دنبال مدلی بودند که در سازمان آن‌ها اجرا شود. وقتی مالک، منافع بالقوه را درک می‌کند و مدلی عملی را پیدا می‌کند که می‌تواند در محیط کاری خود از آن استفاده کند، تبدیل به رهبری آینده‌نگر می‌شود و ایده‌ها را در شرکت خود عملی می‌کند.

یکی از این شرکت‌ها، شرکتی کوچک است که اجزاء الکتریکی را تولید و مونتاژ می‌کند و به ما اجازه داد تا تیم رهبری آن‌ها را وارد فرایند انگیزش با قدردانی کنیم. هنگامی که این تیم تجارب خود را گزارش دادند، یکی از مدیران گفت: «می‌دانید، تجربه من در طی سال‌ها این بوده است وقتی قدردانی خود را به تیمتان ابراز می‌کنید، حس وفاداری ایجاد می‌کند. کارکنان تقریباً هر کاری را برای شما انجام می‌دهند؛ زیرا می‌دانند شما شخصاً به آن‌ها اهمیت می‌دهید. فکر می‌کنم مدیران خوب این را درک می‌کنند؛ اما این اطلاعات خاصی را که نیاز دارم به من می‌دهد که چگونه کارکنانم را تشویق کنم.»

## کسب‌وکارهای تحت مالکیت خانوادگی

همان‌طور که پیش‌از این ملاحظه شد، بیش از ۸۵ درصد کسب‌وکارها در ایالات‌متحده تحت مالکیت خانوادگی است. ۳۵ درصد از شرکت‌های فورچون ۱۵۰۰ کسب‌وکارهای خانوادگی هستند. در واقع، کسب‌وکارهای خانوادگی ۶۰ درصد کل کارکنان را در کشور استخدام می‌کنند.

کسب‌وکارهای خانوادگی شامل انواع مختلفی از کارها می‌شود: شرکت‌های ساخت‌وساز (مسکونی، تجاری و بزرگراه)، خشک‌شویی‌ها، رستوران‌ها، نمایندگی‌های خودرو، شرکت‌های تولیدی، کارواش‌ها، شرکت‌های مدیریت مستغلات، پیمانکاران گرمایش و تهویه هوا، بانک‌ها و تقریباً این فهرست بی‌انتهاست. همچنین وسعت کسب‌وکارهای تحت مالکیت خانوادگی به‌طور کلی از چند کارمند تا ده‌ها هزار کارمند متغیر است.

کسانی که با کسب‌وکارهای خانوادگی کار نمی‌کنند، تعجب می‌کنند از این‌که اعضای خانواده اغلب کسانی هستند که کمتر از بقیه کارکنان احساس قدردانی می‌کنند. این مسئله به نظر یک تجربه رایج است، شاید به دلیل این‌که دیگران آن‌ها را به‌عنوان بخشی از مالکیت کسب‌وکار می‌بینند و نتیجه می‌گیرند نیازی به تشویق شدن ندارند.

عضوی از خانواده محرمانه به ما گفت: «هیچ‌کس فشاری را که من احساس می‌کنم درک نمی‌کند. هر کاری که انجام می‌دهم برای پدرم کافی نیست. کارکنان غیر خانواده فکر می‌کنند من از نظر مالی بسیار تأمین هستم. در واقعیت، من کمتر از اکثر مدیران پول درمی‌آورم و سهمی از شرکت دریافت نمی‌کنم. اگر می‌توانستم بروم، می‌رفتم؛ اما این کار باعث می‌شود رابطه من با خانواده‌ام خراب شود و من این را نمی‌خواهم.» این زن نیاز دارد تا بداند کارکنان دیگر در شرکت و والدینش برای او ارزش قائل‌اند.

تجربه ما نیز این است که مالکان کسب‌وکار یکی از تنهاترین گروه‌ها در نیروی کار هستند. با توجه به موقعیت و شخصیت کارآفرینانه آن‌ها، مالکان کسب‌وکار به‌ندرت ابراز قدردانی خاصی از کارکنانشان دریافت می‌کنند. بسیاری از مالکان نتیجه گرفته‌اند که

---

۱. Fortune 500: فورچون ۵۰۰، فهرستی از ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی از نظر درآمدزایی است. این فهرست

هر ساله توسط نشریه فورچون تهیه و منتشر می‌گردد. «م»

«همین است» و دیگر انتظار قدردانی از کارکنانشان ندارند. لذا، اگر شما یک کارمند هستید، حتی اگر رئیس شما خوب به نظر برسد، جداً توصیه می‌کنیم وقت بگذارید و تلاش کنید تا قدردانی خود را از کارهایی که او برای کسب و کار انجام می‌دهد نشان دهید.

## مدارس

مدارس در هر سطحی از تحصیلات شاهد فشارهای زیادی هستند. در واقع، ما معتقدیم مدارس یکی از دشوارترین محیط‌ها برای کار کردن در جامعهٔ امروزی هستند. معلمان و متخصصان آموزشی با تقاضاهای همه‌جانبهٔ زیادی مواجه هستند: مطابقت با استانداردهای فدرالی و آزمایش‌های ایالتی، رسیدگی به دانش‌آموزانی با دشواری‌هایی در یادگیری و مشکلات رفتاری، پرداختن به چالش‌های دانشگاهی و کلاس‌های روزانه. هزاران مسئلهٔ دیگر نیز وجود دارند که باید رفع شوند: والدین استرسی، کشمکش‌های طلاق و محیط‌های آشفتهٔ خانگی و موارد فرسودگی و دلسردی زیادی نیز وجود دارد. همهٔ این عوامل را با کاهش بودجه‌های موجود برای منابع، خرابی تدریجی تأسیسات فیزیکی و عدم افزایش حقوق برای تمام کارکنان ترکیب کنید و نتیجه، محیط کاری خواهد بود که در آن کارکنان با تقاضای بالا و پاداش ملموس کم مواجه هستند. این شرایطی است که در آن ابراز قدردانی به‌طور مداوم برای کارکنان و معلمان ضروری است تا دلسرد نشده و تشویق شوند.

یک مدیر مدرسهٔ ابتدایی گزارش داد: «برای من دانستن این‌که چگونه به‌طور دقیق معلمان خود را به شیوه‌های عملی تشویق کنم ضروری است. نمی‌توانم حقوق آن‌ها را افزایش دهم؛ اما می‌توانم کارهایی انجام دهم که به آن‌ها کمک کنم احساس کنند آنچه را که انجام می‌دهند مهم است و ملاحظه می‌شود.»

مدیر یک مدرسهٔ راهنمایی در مرکز شهر هیجان‌زده شد هنگامی که متوجه برنامهٔ پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی شد؛ زیرا همگام با برنامه‌ای بود که ناحیهٔ او در حال اجرای آن بود. بعد از اولین استفاده از پرسشنامه با تیم اجرایی خود، او از معلمان نمونه‌اش خواست تا پرسشنامه را تکمیل کنند و از نتایج در جلسات هفتگی با کارکنانش استفاده کرد. اعضای تیم که تردید داشتند؛ اما برای دیدن این‌که چگونه این مدل کار می‌کند

به‌مرور زمان شروع به استفاده از آن کردند؛ زیرا دریافتند این مدل بی‌فایده نبوده، بلکه تنها بر ابراز قدردانی صمیمانه تمرکز داشته است.

محیط‌های دانشگاهی نیز برای مدیریت متمرکز بر قدردانی مناسب هستند. این نهادها تمایل دارند تا بروکراسی‌های بزرگی با نبردهای منطقه‌ای باشند که به‌طور منظم رخ می‌دهند. همچنین سلسله‌مراتب واضحی نیز وجود دارد و فرهنگ‌سازمانی اغلب بسیار رقابتی است. در نتیجه، روابط کارکنان در سازمان‌ها خیلی صمیمانه نیست و ارتباط مثبت و حمایت‌کننده بین همکاران نادر است. مدیرانی که تشکر و قدردانی خود را به کارکنانشان ابراز می‌کنند سریعاً تبدیل به سرپرستان مؤثری می‌شوند.

## سازمان‌های غیرانتفاعی

بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی خدمات مستقیمی ارائه می‌دهند (صلیب سرخ آمریکا، اسکان برای بشریت<sup>۱</sup>، موسسه تحقیقات دیابت جوانان، ارتش رستگاری و بسیاری از سازمان‌های دیگر). سازمان‌های دیگر در جوامع محلی خود خدمت می‌کنند. برای نمونه، سازمان‌های حامی هنر. این سازمان‌ها با نیاز ثابت برای آگاه‌سازی جامعه از حضور و رسالت خود مواجه هستند و نیازی مداوم به افزایش بودجه دارند. کارکنان این گروه‌ها نیاز به قدردانی و تشویق مداوم دارند.

این کار می‌تواند چالش‌انگیز باشد. درحالی‌که کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی اغلب حس فراخوانده شدن دارند و با رغبت خالصانه برای خدمت به دیگران ترغیب می‌شوند، همچنان نیاز به قدردانی دارند. کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی اغلب بسیار کمتر از بخش‌های سود ده درآمد دارند. سازمان‌های غیرانتفاعی به پرداخت حقوق زیاد معروف نیستند. در این محیط‌های کاری، نیاز به قدردانی برای مشتاق نگه‌داشتن کارکنان ضروری است.

---

۱. Habitat for Humanity: اسکان برای بشریت یک سازمان خانه‌سازی غیر انتفاعی جهانی است که در جوامع محلی ۵۰ ایالت آمریکا و حدوداً ۷۰ کشور مشغول به کار است. چشم‌انداز این سازمان، ایجاد دنیایی است که در آن همه مکان مناسبی برای سکونت دارند. «م»

بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی کمبود بودجه دارند (مخصوصاً در سال‌های اخیر) و تقاضا برای کار در سازمان چشمگیر است. ما با انواعی از سازمان‌های خدمات اجتماعی غیرانتفاعی کار کردیم: ساختمان درمانی مسکونی برای مردان بزرگسال با مشکلات رفتاری شدید، کلینیک مشاورهٔ جامعه برای خانواده‌های کم‌درآمد، برنامهٔ راهنمای درون شهری برای کودکان یتیم و تعدادی از سازمان‌های کلیسا محور. تمام این سازمان‌ها در ارائهٔ خدمات ارزشمند و موردنیاز برای مراجعین خود به‌خوبی کار می‌کنند. با این حال، اغلب کار کردن در این مکان‌ها دشوار است؛ با وجود تقاضاهای زیاد، منابع کمی وجود دارد و تشویق خارجی زیادی از سوی جامعه ندارند. در نتیجه، میزان فرسودگی کارکنان (و داوطلبان) بالا است. مدل/انگیزش با قدردانی در این محیط‌های غیرانتفاعی به‌خوبی عمل می‌کند.

## خدمات مالی

برخی افراد ممکن است فکر کنند کسانی که در سازمان‌های خدمات مالی کار می‌کنند (بیمه، خدمات مشاورهٔ سرمایه‌گذاری و بانکداری) نیاز به مدل/انگیزش با قدردانی ندارند. آن‌ها معتقدند افرادی که در این زمینه‌ها کار می‌کنند عمدتاً با پاداش مالی ترغیب می‌شوند. درحالی‌که این ممکن است برای مشاوران حرفه‌ای صحیح باشد، اعضای تیم پشتیبانی آن‌ها نیاز به تشویق مداوم هنگام کار در محیط کاری با فشار و تقاضای بالا دارند.

ما با برترین ارائه‌دهندگان پوشش بیمه‌ای در یکی از گروه‌های بیمهٔ عمر ملی مشورت کرده‌ایم. یکی از رایج‌ترین دغدغه‌ها این بود: «چطور می‌توانیم کارکنان خود را حفظ کنیم؟ آن‌ها از ما ناامید می‌شوند و بعد از دوازده تا هجده ماه کارشان را ترک می‌کنند. میزان ترک شغل ما را از بین می‌برد.» در جلسه‌ای با کارکنان اداره (جدا از متخصصان مالی) ما دریافتیم مدیران اداره، مسئولان پذیرش، دستیاران اجرایی و تکنیسین‌های اداری اغلب نیازمند قدردانی از سوی رؤسای خود بودند.

ما با یک شرکت مالی کار می‌کردیم که متشکل از متخصصان مالی سطح بالا و مشاوران کسب‌وکاری بود که به کسب‌وکارهای خانوادگی ثروتمند خدمت می‌کردند. آن‌ها خود را با اعضای تیم بسیار ارزشمند احاطه کرده بودند که خودشان به اندازهٔ کافی میل به

آغاز کار داشتند، وفادار و بسیار در زمینه‌های تخصصی خود شایسته بودند. با این حال، با این که آن‌ها از نظر مالی موفق بودند، همه اعضای شرکت اذعان کردند نیاز به قدردانی و تشویق از یکدیگر برای «پیشرفت» و حس رضایت در کارشان دارند. در نتیجه، تمام کارکنان پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل کردند و به استفاده از نتایج برای تشویق یکدیگر ادامه دادند. آن‌ها همچنین «گام‌های عملی» را در بازبینی‌های عملکرد شش‌ماهه خود قرار دادند. ما معتقدیم تمام سازمان‌های خدمات مالی برنامه را بسیار مفید خواهند یافت.

### مطب‌های پزشکی / دندان پزشکی

ما دریافته‌ایم محیط‌های تخصصی مرتبط با پزشکی بسیار پذیرنده مدل انگیزش با قدردانی هستند. بیمارستان‌ها، مطب‌های دندان پزشکی و ارتودونسی، کلینیک‌های سرپایی فیزیوتراپی، دفاتر کار بینایی سنجی و بسیاری از کسب‌وکارهای خدمات پزشکی هنگام استفاده از برنامه انگیزش با قدردانی موفقیت را گزارش کردند یا به ما گفتند: «به این نیاز داریم!»

در کار با یک مطب پزشکی نتایج مثبتی را مشاهده کردیم. یک فیزیوتراپ ناظر گزارش داد: «این تجربه بسیار مفیدی برای ما بود. با این که از قبل محیط مثبتی داشتیم و زیاد از یکدیگر 'شکر' می‌کردیم، انجام این فرایند آنچه را از قبل انجام می‌دادیم تقویت کرد و ارتقا داد.» درمانگر دیگری گفت: «به نظر می‌رسد اکنون قدردانی بخشی از خود ما شده است. ما به‌طور منظم و اغلب اوقات در حال نشان دادن قدردانی به یکدیگر هستیم. قدردانی به‌نوعی فرهنگ ما شده است.»

### صومعه‌ها و کلیساها

کارکنان کلیساها و صومعه‌ها اغلب رابطه منحصربه‌فردی با حرفه خود دارند. علاوه بر این که شغلشان یک منبع درآمد است، آن‌ها با حس فراخوانی معنوی و رغبتی برای کمک به دیگران نیز کار می‌کنند. در بسیاری از محیط‌های کلیسایی، انتظار می‌رود کارکنان

فداکاری کنند که تقریباً همیشه شامل دریافت حقوق کمتر از حالتی است که آن‌ها ممکن است با انجام کار مشابه در محیط دیگری دریافت کنند.

تحقیقات نشان داده است هنگامی که کشیشان از سوی کسانی که به آن‌ها خدمت می‌کنند احساس قدردانی نمی‌کنند، دارای سطح بالاتری از فرسودگی کاری هستند. مشاهدات شخصی ما این یافته‌ها را تأیید می‌کند. کشیش‌ها (از جمله کشیش‌های دستیار، خادم‌های کودکان، رهبران صومعه زنان و رهبران پرستش) اغلب احساس نقد شدن دارند و گزارش می‌کنند که عبارتهای تشویقی «کم» هستند.

در کار ما با کارکنان کلیسا و افرادی که برای محیط‌های غیر کلیسایی کار می‌کنند، به‌طور مداوم عطش عمیقی را برای قدردانی می‌یابیم. این افراد به دنبال پاداش‌های مالی نیستند و به‌ندرت نیازمند سطح بالایی از تحسین هستند؛ اما آن‌ها صادقانه بیان می‌کنند که نیاز به قدردانی برای زمان و تلاش خود دارند. وقتی قدردانی صورت نگیرد، آن‌ها اغلب دلسرد می‌شوند.

ما در این سازمان‌ها مشاهده کرده‌ایم اغلب «تشویق‌کنندگانی» وجود دارند که وظیفه خود می‌دانند تا کارکنان و داوطلبان را تشویق کنند. دیگران این افراد را در سازمان بسیار ارزشمند می‌دانند. با این حال، انجام موفقیت‌آمیز این وظیفه برای چند «تشویق‌کننده» تصادفی کار سختی است. اغلب، آن‌ها سعی دارند با نیت خیر قدردانی خود را به شیوه‌ای به دیگران نشان دهند که خودشان تشویق می‌شوند. لذا، آن‌ها اغلب «به هدف خود نمی‌رسند» و تلاش‌های آنان طبق انتظارشان موفقیت‌آمیز نیست. اجرای مدل انگیزش با قدردانی در کلیسا و صومعه ابزاری کاربردی برای ابراز مؤثر قدردانی ارائه می‌کند که شدیداً به آن نیاز است.

## قانون، دولت و غیره

ما اخیراً به‌طور سطحی شروع به استفاده از مدل قدردانی در محیط‌های کاری مختلف کرده‌ایم. نیاز به تشویق و قدردانی نیز در محافل رهبری اعمال قانون دیده می‌شود. رابرت جانسون در مقاله *نظم و قانون*<sup>۱</sup> استدلال می‌کند که توانایی ایجاد رابطه شخصی با افراد،

رهبران مؤثر را از مجریان محض تفکیک می‌کند. او بیان می‌کند: «درحالی‌که پاداش‌ها خوب هستند، کارکنان نیازمند ابراز احساسی صادقانه از تأیید و قدردانی قلبی برای کاری هستند که خوب انجام داده‌اند ... وقتی آن‌ها گاهی اوقات تصمیم سؤال‌انگیز می‌گیرند و خود را به خاطر آن اذیت می‌کنند، آن‌ها نیاز به تشویق دارند نه قضاوت.»<sup>۱</sup>

ما می‌دانیم گرایش فعالی در سازمان‌های دولتی وجود دارد. این‌ها محیط‌های کاری هستند که در آن جای کمی برای انگیزه‌های مالی یا ترفیع بر اساس عملکرد فرد وجود دارد. به‌عنوان استفاده‌کنندگان خدمات ارائه‌شده توسط کارکنان دولتی را مشاهده می‌کنیم. ما شدیداً شدن و بی‌تفاوتی نشان داده‌شده توسط کارکنان دولتی را مشاهده می‌کنیم. ما شدیداً معتقدیم این زمینه‌ای است که در آن مدل انگیزش با قدردانی می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای محیط کاری و تجربه روزانه این افراد را بهبود دهد.

تحقیقاتی در زمینه مدیریت هتل و رستوران انجام شده است که نشان‌دهنده نیاز تیم‌ها برای یادگیری قدردانی صادقانه است. بیش از سه دهه تحقیق نشان داده است سبک رهبری و رفتار مدیران بیش از ۷۰ درصد ادراک کارکنان از جو سازمانی را تشکیل می‌دهد. درواقع، احساسات کارکنان درباره مدیریت، عامل اصلی بهبود ادراک کارکنان از جو سازمانی شرکت آن‌ها است. مدیران موفق، ارتباط رودررو با کارکنان را توسعه و بهبود می‌دهند؛ آن‌ها اهمیت و توجه به کارکنان را با ابراز قدردانی، تشکر، تشویق و تسهیل کار تیمی نشان می‌دهند.<sup>۲</sup>

حسابداران در حرفه خود نیاز به پرداختن به جنبه‌های ارتباطی در محیط کاری خود را درک کرده‌اند. درواقع، هیئت‌های دولتی حسابداران عمومی مجاز تأیید کرده‌اند مهارت‌های هوش هیجانی برای موفقیت در حرفه حسابداری ضروری هستند. به‌عنوان بخشی از مدل آموزشی برای این مهارت‌ها، مدل «بهترین شیوه‌ها» برای شرکت‌های حسابداران عمومی رسمی<sup>۱</sup> شامل راهنمایی برای «ترغیب مردم به ایجاد شبکه حمایت و تشویق می‌شود.»<sup>۳</sup>

همان‌طور که در فصل ۲ بررسی شد، بازبینی تحقیقات نشان می‌دهد نقش قدردانی و تشویق تقریباً در هر محیط کاری از پزشکی و وکالت تا معلمی و مراقبت از کودکان، از

کشیش‌ها و مشاوران تا رانندگان اتوبوس، کارگران ساخت‌وساز و حتی داورهای بیس‌بال و بسکتبال بررسی شده است!

نیاز به قدردانی و تشویق محدود به ایالات‌متحده یا ملت‌های انگلیسی‌زبان نیست. ما پرسشنامه انگیزش با قدردانی را به زبان‌های چینی، اسپانیایی و ویتنامی ترجمه و برنامه‌ریزی کرده‌ایم تا آن را به زبان‌های دیگر نیز ترجمه کنیم (ترکی، کره‌ای، آلمانی و فرانسوی).<sup>۴</sup> ما از قبل شروع به استفاده از مدل انگیزش با قدردانی در انواع مختلفی از محیط‌های کاری بین‌المللی کرده‌ایم. ما درباره فرصت‌های کمک به مدیران، سرپرستان و همکاران در ایجاد محیط‌های کاری مثبت‌تر در سراسر جهان هیجان زده‌ایم.

## شخصی‌سازی

- ۱- بزرگ‌ترین چالش در کار شما چیست؟
- ۲- چه چیز دربارهٔ کارتان وجود دارد که به شما عمیق‌ترین حس رضایت را می‌دهد؟
- ۳- اگر شما برای بانگیزه ماندن در کارتان تلاش می‌کنید، چه چیزی باعث می‌شود تا عمیق‌ترین حس دلسردی را پیدا کنید؟
- ۴- فکر می‌کنید درک زبان قدردانی چگونه می‌تواند محیط کاری شما را ارتقا دهد؟



# فصل ۱۱

داوطلبان هم نیاز به قدردانی دارند

داوطلب شدن به عنوان فعالیتی توصیف می‌شود که در آن، زمان به طور آزادانه و دلخواه به نفع شخص، گروه یا سازمان دیگری اختصاص داده می‌شود.<sup>۱</sup> بیش از ۵۰ درصد جمعیت بزرگسالان در ایالات متحده گزارش داده‌اند که آن‌ها طی دوره‌ای یک‌ساله در نوعی از فعالیت داوطلبانه دخیل بوده‌اند. این امر نشان می‌دهد ده‌ها میلیون نفر به نحوی وقت خود را برای خدمت‌رسانی به دیگران اختصاص می‌دهند. این یک نیروی کار بزرگ است که باید مدیریت شود و فردی که مسئول داوطلبان است این را درک می‌کند. داوطلبان شامل خانواده‌ها، دانش آموزان، نوجوانان، بزرگسالان جوان، زوج‌ها، بزرگسالان میان‌سال و بزرگسالان مسن می‌شود. بسیاری از دانش آموزان در سن مدرسه شروع به داوطلب شدن در برخی از فعالیت‌های مدرسه‌ای می‌کنند یا از طریق سازمان‌های فوق‌برنامه مانند: گروه‌های دختران پیشتاز، پسران پیشتاز و جوانان کلیسا، در هر زمان، ۲۰ درصد زنان بزرگسال بیان می‌کنند که داوطلب شده‌اند. بسیاری از بزرگسالان برای بیان هدف شبکه‌سازی و توسعه روابط بازرگانی در فعالیت‌های داوطلبانه دخیل می‌شوند.

## داوطلبان در کجا خدمت می‌کنند

در ایالات متحده و در سراسر جهان، هر هفته صدها هزار سازمان از داوطلبان استفاده می‌کنند. وسعت و گستره تأثیر آن‌ها به نظر قابل‌اندازه‌گیری نیست. لحظه‌ای درباره برنامه هفتگی خود و تعداد سازمان‌هایی که با آن‌ها به عنوان بخشی از زندگی روزانه خود تعامل دارید فکر کنید. بسیاری از این سازمان‌ها داوطلبانی به عنوان بخشی از نیروی کارشان دارند. در اینجا فهرستی از برخی سازمان‌ها ارائه شده است که به کمک داوطلبان متکی هستند: مدارس (عمومی و خصوصی)، بیمارستان‌ها، کتابخانه‌ها، تیم‌های ورزشی، آژانس‌های گردشگری، فرودگاه‌ها، موزه‌های تاریخی، باغ‌وحش‌ها، پناهگاه‌های حیوانات،

باشگاه‌های دختران و پسران، جشنواره‌های جامعه، موزه‌های هنر، کلیساها و دیگر محل‌های پرستش و عبادت، جوامع بازنشسته، اردوها، سازمان‌های موسیقی، سازمان‌های خدمات جامعه، سازمان‌های خدمات اجتماعی و سازمان‌های محیط‌زیست گرا. داوطلبان وقت و استعدادهایشان را به اشتراک می‌گذارند. داوطلب شدن ممکن است شامل صرف زمان با دیگران مانند وساطت در روابط برادر بزرگ/ خواهر بزرگ یا بازی کردن با ساکنان در یک جامعه بازنشسته شود؛ اما همچنین ممکن است شامل استفاده از توانایی‌های خاص مانند مهارت‌های اجرایی یا منشی‌گری، استعداد‌های موسیقی یا هنری و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی دیگری شود (طراحی گرافیک، نجاری، بازاریابی). بسیاری از اوقات از داوطلبان خواسته می‌شود برای کمک به کاهش هزینه یک پروژه کار بدنی انجام دهند.

برخی از داوطلبان تعهدات منظمی دارند: مراقبت از سگ‌های پناهگاه در بعدازظهرها، تدریس یک کلاس مذهبی به کودکان یا کار کردن به‌عنوان مسئول پذیرش برای سازمانی غیرانتفاعی. داوطلبان دیگر زمان و خدماتشان را طبق برنامه‌ای پراکنده‌تر ارائه می‌کنند. برای نمونه، آن‌ها ممکن است برای کمک به یک جشنواره سالانه جامعه، رانندگی برای دانش‌آموزان و رساندن آن‌ها به رویدادها یا کمک به ساختن خانه‌ای برای سازمان اسکان برای بشریت داوطلب شوند.

درک این‌که این داوطلبان چه کسانی هستند، چه کاری انجام می‌دهند و چند بار در خدمت‌گزاری مشارکت می‌کنند، اطلاعات مفیدی برای کسانی است که به دنبال به کار گرفتن و مدیریت داوطلبان هستند. داوطلبان زمانی که به کار گرفته شوند می‌توانند انتظارات بسیار مختلفی از آنچه مایل به انجام آن هستند و این‌که کی و چقدر مایل به خدمت‌گزاری هستند داشته باشند. این منجر به چالش حفظ مشارکت و تشویق داوطلبان می‌شود.

## جنبه منفی استفاده از داوطلبان

سازمان‌هایی که از داوطلبان استفاده می‌کنند دچار یک معضل ذاتی هستند. از یک‌سو، داوطلبان منبعی ارزشمند هستند. آن‌ها خدمات را به «رایگان» ارائه می‌کنند (درواقع، در عوض هزینه آموزش و سرپرستی آن‌ها). لذا، سازمان‌ها می‌توانند از داوطلبان

برای انجام شدن کارهای بسیاری بهره ببرند که در غیر این صورت از نظر مالی قادر به انجام آن نیستند. از سوی دیگر، داوطلبان معمولاً به اندازه کارکنان حقوق‌بگیر قابل اطمینان نیستند. داوطلبان می‌توانند پرتوقع و خواستار چیزهای خاصی از سازمان باشند و تمایل به انجام کارهای خاصی را نداشته باشند.

حقیقت این است برخی اوقات داوطلبان برای سازمان از ارزش کاری که انجام می‌دهند پرهزینه‌تر هستند. هزینه زمان از دست‌رفته کارکنان حقوق‌بگیر برای نظارت، جادادن، تغذیه و سرگرم کردن گروه‌های بزرگ داوطلبان می‌تواند زیاد باشد. این واقعیت منجر شده است برخی شرکت‌ها درباره اثربخشی هزینه استفاده از داوطلبان تجدید نظر کنند.

اما بزرگ‌ترین چالشی که اکثر سرپرستان داوطلبان دارند این است که داوطلبان می‌خواهند به‌طور «کوتاه‌مدت» کار کنند. بسیاری از داوطلبان یک سازمان برای چند هفته یا چند ماه کار می‌کنند، سپس می‌روند و کار خود را رها می‌کنند.

## درک اهمیت رضایت شغلی برای داوطلبان

رضایت شغلی مسئله‌ای نیست که فقط مرتبط با کسب‌وکارهای سودآور باشد. آن افرادی که برای سازمان‌های غیر سودآور (غیرانتفاعی) کار می‌کنند و کسانی که داوطلب می‌شوند نیز خواهان حس رضایت از کاری که انجام می‌دهند هستند. محققان تأثیر رضایت شغلی را در این سازمان‌های غیرانتفاعی و بر داوطلبانی که برای آن‌ها کار می‌کنند بررسی کرده‌اند. برخی از یافته‌های این تحقیقات شامل موارد زیر می‌شود:

**رضایت شغلی کم، ترک خدمت را افزایش می‌دهد.** وقتی کارکنان و داوطلبان در سازمان‌های غیرانتفاعی کار خود یا خصوصیات سازمانی را که با آن کار می‌کنند دوست نداشته باشند، احتمال بیشتری دارد که استعفا دهند.

**ترک خدمت بر کیفیت خدمات ارائه‌شده تأثیر می‌گذارد.** وقتی سازمان‌ها ترک خدمت بالایی دارند، این امر مستقیماً بر توانایی آن‌ها در ارائه خدمات باکیفیت پایدار به کسانی که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کنند تأثیر می‌گذارد.

احتمال بیشتری دارد که داوطلبان به دلیل تشویق نشدن برای تلاش‌هایشان استعفا دهند. وقتی داوطلبان احساس کنند کسی تلاش‌های آنها را نمی‌بیند یا قدر آن را نمی‌داند، دلسرد می‌شوند و نسبتاً سریع استعفا می‌دهند.

یکی از «بهترین شیوه‌هایی» که سازمان‌های غیرانتفاعی می‌توانند دنبال کنند تشویق و قدردانی از داوطلب است. متخصصانی که به‌طور منظم به سازمان‌های داوطلبانه مشاوره می‌دهند تا به آن‌ها در بهبود اثربخشی خود کمک کنند دریافته‌اند که ابراز قدردانی اصل موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی است.

بسیاری از داوطلبان دلیل اصلی استعفای خود را حس انزوا و عدم حمایت دیگران گزارش کرده‌اند. داوطلبان نیاز دارند تا با سرپرستان و همکارانشان حس ارتباط داشته باشند و توسط آن‌ها حمایت شوند. در غیر این صورت، مدت‌زمان خدمتشان محدود خواهد بود.

### چرا مردم شروع به داوطلب شدن می‌کنند و چرا ادامه می‌دهند

دلایلی که مردم در ابتدا شروع به داوطلب شدن می‌کنند اغلب متفاوت با دلایلی است که کار خود را به‌عنوان یک داوطلب ادامه می‌دهند. بیایید تا این مسئله را با بررسی دلایل رایجی که مردم ابتدا شروع به داوطلب شدن می‌کنند بنگریم:

- چنین خدمتی بخشی از ارزش‌های خانوادگی و شیوه زندگی آن‌ها هنگام بزرگ شدنشان بوده است.
- این الزامی برای سازمانی است که عضو آن هستند.
- برای برقراری رابطه اجتماعی با دوستان فعلی و ایجاد ارتباطات اجتماعی جدید.
- در پاسخ به نیازی خاص یا بحران (سیل، گردباد، طوفان و غیره)
- به دلیل دغدغه آن‌ها برای نیاز جامعه.
- به دلیل باورهای مذهبی و انگیزه‌هایی برای کمک به افراد کم‌بضاعت.

ملاحظه کنید که در ابتدا «تشویق» در میان دلایلی نیست که آن‌ها داوطلب می‌شوند.

اما چرا افراد به داوطلب شدن ادامه می‌دهند؟ دلایلی که به‌طور رایج بیان شده‌اند شامل موارد زیر می‌شوند:

- تجربه حسی از مشارکت برای دلیلی بزرگ‌تر از دلایل خودم.
- قادر بودن به ایجاد تفاوت در زندگی یک فرد یا در جامعه خودم.
- لذت بردن از روابط اجتماعی توسعه‌یافته هنگام کار با دیگران روی پروژه‌های مفید.
- دریافت بازخورد مثبت درباره خدمتی که ارائه می‌دهم.
- داشتن حسی از وفاداری، تعهد به سازمان یا هدف.

اگر شما دلایلی را که افراد به داوطلب شدن ادامه می‌دهند تحلیل کنید، این دلایل در دو دسته قرار می‌گیرند: ارتباط اجتماعی و تأثیر درک شده.

وقتی داوطلبان حس ارتباط با کسانی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، همکارانشان و کارکنان سازمان داشته باشند، دوام تعهدشان به شدت افزایش خواهد یافت. متقابلاً، می‌دانیم وقتی داوطلبان احساس انزوا و عدم حمایت از اعضای دیگر داشته باشند و وقتی احساس ارتباط عاطفی با کسانی که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کنند نداشته باشند استعفا می‌دهند.

بسیاری از داوطلبان نیز می‌خواهند «تفاوت» ایجاد کنند. آن‌ها می‌خواهند بدانند آنچه انجام می‌دهند اهمیت دارد و تأثیر مثبتی بر دیگران می‌گذارد. مسئله این است که بسیاری از تلاش‌های داوطلبان فوراً تفاوت‌های آشکار و مهمی ایجاد نمی‌کنند. لذا، داوطلبان همواره نمی‌توانند تأثیر خدمت خود را مشاهده کنند. برای سرپرستان و کارکنان پشتیبانی ضروری است به آن‌ها کمک کنند تا ببینند چگونه کاری که انجام می‌دهند در تصویر بزرگ‌تر قرار می‌گیرد و چگونه به‌مرور زمان تفاوت ایجاد می‌کند. داوطلبان نیاز به نظرات و دیدگاه سرپرستان خود دارند تا تأثیری که واقعاً می‌گذارند را درک کنند.

### قدردانی چگونه تفاوت ایجاد می‌کند

در تقویت حس ارتباط اجتماعی و تأثیر درک شده داوطلبان، نقش سرپرستان و تشویق همکاران بسیار اهمیت دارد. ابراز مؤثر قدردانی برای کاری که آن‌ها انجام

می‌دهند به شیوه‌هایی که برای داوطلبان معنادار است می‌تواند به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای حفظ داوطلبان را افزایش دهد.

ما دریافته‌ایم سازمان‌هایی که زمان می‌گذارند تا دریابند داوطلبانشان چگونه بهتر تشویق می‌شوند و زبان اصلی قدردانی آن‌ها را کشف کنند (از طریق استفاده از پرسشنامه انگیزش با قدردانی) موفقیت بیشتری در «دستیابی به هدف» با داوطلبان خود دارند. سرپرستان نیز بیان کرده‌اند شگفت‌زده‌اند از این‌که چقدر زمان و انرژی کمتری برای تشویق داوطلبان صرف می‌شود وقتی می‌دانند چه چیزی باعث تشویق فرد می‌شود، به‌جای این‌که مراسم‌های قدردانی بزرگی برگزار کنند که برای بسیاری از کارکنانشان تأثیری ندارد.

اگر شما مدیر سازمانی غیرانتفاعی یا سرپرست داوطلبان هستید، این را در نظر بگیرید: آیا نوشتن یادداشتی و بیان تشکر کلامی به آن افرادی که تشکر کلامی واقعاً برایشان اهمیت دارد، مفید نخواهد بود؟ آیا دادن تعدادی هدیه به کسانی که برایشان هدیه ارزشمند است و دانستن این‌که چه هدیه‌ای را دوست دارند، خوشایند خواهند بود؟ به مقدار زمان و انرژی فکر کنید که شما می‌توانید ذخیره کنید در صورتی که به‌صورت فردی یا در گروه‌های کوچک با کسانی که برایشان وقت گذاشتن برای یکدیگر اهمیت دارد زمان صرف کنید. آیا دانستن این‌که کدام داوطلبان با کار کردن با یکدیگر ترغیب می‌شوند و برایشان این مسئله اهمیت دارد و کدام‌یک ترجیح می‌دهند به‌تنهایی کار کنند، اضطراب شما را کاهش خواهد داد؟

یکی از رایج‌ترین شکایت‌های انجام‌شده توسط داوطلبان دربارهٔ تلاش‌های صورت گرفته برای نشان دادن قدردانی این است که احساس می‌کنند «یک شرایط برای همه مناسب است.» تحقیقات داخلی ما نشان می‌دهد تشویق عمومی یکی از روش‌های دریافت قدردانی با حداقل محبوبیت است. با این حال، این کار مدیران هنگامی که جایزه «داوطلب سال» را می‌دهند یا رئیس مراسم گردآوری اعانه می‌ایستد و تشویق می‌شود، اقدامی مطلوب از مدیران غیرانتفاعی است. ما معتقدیم هنگامی که مدیران زبان‌های قدردانی را درک کنند، می‌توانند در تلاش‌های خود برای ابراز قدردانی به آن داوطلبان مؤثرتر باشند.

## شخصی سازی

### داوطلبان

- ۱- اگر شما یک داوطلب هستید، در مقیاس ۰-۱۰، چقدر از سوی سرپرست خود احساس قدردانی می‌کنید؟ سرپرست شما چه کاری می‌تواند انجام دهد که سطح احساس قدردانی شما را بالا ببرد؟
- ۲- آیا در مجاورت دیگر داوطلبان کار می‌کنید؟ اگر چنین است، نام کسانی را که در مجاورتشان کار می‌کنید فهرست کنید و احساس قدردانی خودتان از آن افراد را در مقیاس ۰-۱۰ رتبه‌بندی کنید. هر یک از این داوطلبان همکار چه کاری می‌توانند انجام دهند یا چه بگویند که حس قدردانی شما را افزایش دهد؟

### مدیران و مجریان

- ۱- اگر شما مدیر یا سرپرست داوطلبان هستید، بزرگ‌ترین چالش شما چه بوده است؟
- ۲- سازمان شما در حال حاضر چه کاری برای ابراز قدردانی به داوطلبان انجام می‌دهد؟ آیا روشی برای دریافت بازخورد از سطح رضایت داوطلبان در کار داوطلبانه‌ای که انجام می‌دهند دارید؟

# فصل ۱۲

آیا زبان قدردانی یک فرد می‌تواند  
تغییر کند؟

وقتی ما با شرکت‌ها کار می‌کنیم، اغلب از ما می‌پرسند: «آیا زبان اصلی قدردانی فرد می‌تواند در موقعیت‌های خاصی تغییر کند؟» اگر پاسخ به آن سؤال بله باشد، پس سؤال دوم این خواهد بود: «از کجا بدانیم که زبان اصلی قدردانی فرد تغییر کرده است؟» پاسخ به این سؤال‌ها هدف این فصل است.

ما می‌خواهیم با گفتن این مسئله شروع کنیم که معتقدیم زبان اصلی قدردانی فرد تمایل به زبان اصلی باقی ماندن در طول عمر فرد دارد. این مانند هر ویژگی شخصیتی دیگری است. شخصی که کاملاً منظم است همواره یک فرد منظم می‌ماند. از سوی دیگر، شخص دیگری وجود دارد که به‌ظاهر نیمی از عمرش را به دنبال گوشی موبایلش می‌گردد. یک فرد سحرخیز همواره سودمندترین ساعات خود را قبل از ۱۱ صبح می‌داند. درحالی‌که فرد شب‌زنده‌دار بعد از ۱۰ شب سرزنده خواهد شد. این ویژگی‌ها تا آخر عمر با فرد باقی می‌مانند. این‌ها بخشی است از آن کسی که هستیم.

با گفتن این مسئله می‌خواهیم شفاف‌سازی کنیم که ما نمی‌گوییم به‌مرور زمان افراد تغییر نخواهند کرد. می‌دانیم یک شخصیت نامرتب می‌تواند گام‌های مثبتی در جهت مرتب شدن بردارد. یک شخص شب‌زنده‌دار با کمک کمی کافئین ممکن است طلوع آفتاب را نبیند؛ اما ممکن است برای شنیدن آواز پرندگان به‌موقع بیدار شود.

با این‌که زبان اصلی قدردانی ممکن است یک ویژگی در طول عمر فرد باشد، عوامل خاص و فصل‌هایی از زندگی وجود دارند که زبان دوم قدردانی فرد ممکن است اهمیتش از زبان اصلی بیشتر شود و در آن لحظه، زبان اصلی فرد ارزش احساسی‌اش کاهش یابد. همچنین ممکن است موقعیت‌هایی وجود داشته باشد که در آن کم‌اهمیت‌ترین زبان فرد معنادار شود. ما می‌خواهیم دو موقعیت را بررسی کنیم که ممکن است در آن، اهمیت زبان اصلی قدردانی فرد تغییر کند.

## مراحل و شرایط زندگی

در ابتدا، مرحله زندگی فعلی فرد و شرایط زندگی وی می‌توانند تأثیر داشته باشند. بسیاری از ما یا به صورت شخصی تجربه کرده‌ایم یا با همکارانی کار کرده‌ایم که عضوی از خانواده آن‌ها با مشکلات پزشکی چشمگیری دست‌وپنجه نرم می‌کرده است. همسر یا فرزند ممکن است در یک تصادف خطرناک بوده یا مشکلات تهدیدکننده سلامتی داشته باشند که منجر به طولانی شدن بستری و دوره بهبودی می‌شود. در طی این دوره، ما همه تا «سرحد توان» تحت فشار زمان و احساساتمان هستیم. ما نگران این هستیم چه بر سر عزیزانمان می‌آید.

حمایت عاطفی و دلگرمی طی این دوره‌ها از سوی خانواده، دوستان و همکاران ضروری است. در طول این دوران سخت زندگی، ممکن است زبان قدردانی ما تغییر کند.

### «من هرگز کاری را که برایم انجام داده‌اید فراموش نمی‌کنم»

مایکل حسابداری پرتلاش در یک شرکت حسابداری بزرگ است. وقتی او پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل کرد، زبان اصلی قدردانی او کلام تأیید آمیز شناخته شد. مایکل با این ارزیابی موافق بود. آنچه واقعاً باعث ایجاد حس قدردانی در او می‌شد وقتی بود که کارکنان کارش را تشویق و به‌طور شفاهی او را تأیید می‌کردند.

شش ماه بعد از این که مایکل این پرسشنامه را تکمیل کرد، همسر او به سرطان مبتلا شد. دو سال بعد از آن در بردارنده ملاقات‌های مکرر با دکتر، دو جراحی و شیمی‌درمانی بود. در طی این زمان، همکاران مایکل دور او جمع شدند و از او بسیار حمایت کردند. دو زن از همکارانش در کنار فرزندان مایکل می‌ماندند تا او همسرش را به قرارهای ملاقات پزشکی ببرد. دو همکار دیگر بعد از هر جراحی همسرش به خانه مایکل غذا می‌بردند.

بعدها مایکل به این چهار همکار گفت: «هرگز کاری را که برایم انجام داده‌اید فراموش نمی‌کنم. هرگز نمی‌توانستم بدون کمک شما این کار را انجام دهم.» تا به امروز، او به آن تجربه به‌عنوان یکی از زمان‌هایی که عمیقاً از سوی همکاران خود احساس قدردانی کرده بود نگاه می‌کند. در طی آن فصل از زندگی مایکل، زبان خدمت به یکدیگر از نظر احساسی بیشتر از کلام تأیید آمیز برایش ارزشمند شده بود. وقتی ما به پرسشنامه

انگیزش با قدردانی او نگاه کردیم، متوجه شدیم خدمت به یکدیگر زبان دوم قدردانی او است؛ اما در طی این بحران سخت شخصی، زبان دومش تبدیل به زبان اول او شده بود. «گام‌های عمل» در زبان اصلی قدردانی فرد نیز می‌تواند با مراحل زندگی تغییر کند. برایان مدیر فروش یک شرکت تولیدی است. در اواسط دههٔ سی زندگی‌اش، او همواره برای ملاقات مشتریان بالقوه سفر می‌کند و به‌عنوان بخشی از انجام کار با مشتریانش برای صرف شام به رستوران‌های نسبتاً خوب می‌رود. اوایل دورهٔ بزرگسالی او مانند بسیاری از زوج‌های جوان، برایان و همسرش سندی با بودجهٔ نسبتاً کمی زندگی می‌کردند؛ لذا، کم پیش می‌آمد بیرون غذا بخورند. در آن مرحله از شغلش، برایان و سندی به‌عنوان نمودی از قدردانی برای کار خوبش حوالهٔ هدیه به رستورانی خوب را دوست داشتند. با این حال، در این مرحله با این که زبان اصلی قدردانی برایان هدایای ملموس بود، برای او یک کارت هدیه برای رستوران اهمیت کمتری داشت. حال، از آنجاکه علاقهٔ برایان و سندی به موسیقی رشد کرده است، آن‌ها ترجیح می‌دهند بلیت کنسرت دریافت کنند. این نمونه‌ای از چگونگی تغییر گام عملی خاصی در یک زبان به‌مرورزمان و در مراحل مختلف زندگی است.

برندا را در نظر بگیرید که کارمندی شایسته در سازمان فروش ملی است. زبان اصلی قدردانی او کلام تأیید آمیز است. وقتی او اولین تشویق عمومی خود را به‌عنوان «فروشندهٔ ماه» دریافت کرد، به مادرش زنگ زد و به او دربارهٔ موفقیتش گفت. او حتی کلمات روی جایزهٔ دریافتی‌اش را نیز خواند. او عمیقاً احساس تأیید و قدردانی شدن داشت. چهار سال بعد، کمد برندا پر از جایزه و پلاک‌های کسب‌شده برای موفقیت‌های مختلف بود. او اکنون برایش عادی شده است و به‌ندرت از جایزه‌هایش برای مادرش یا کس دیگری تعریف می‌کند. او صرفاً پلاک را در کمد قرار می‌دهد و به‌سوی موفقیت بعدی خود می‌رود.

اخیراً سرپرست او به دفترش آمد و گفت: «برندا، من به تو بیش از هر کس دیگری در تاریخچهٔ شرکت پلاک و جایزه داده‌ام. اگر بخواهی می‌توانم به تو یک پلاک دیگر بدهم؛ اما می‌خواستم شخصاً اینجا بیایم و به تو بگویم چقدر از مشارکت تو با شرکت قدردانی می‌کنم. نه تنها تو یک فروشندهٔ موفق بوده‌ای، بلکه دیگران را نیز ترغیب کرده‌ای. از هر نظر، تو مهم‌ترین شخص در نیروی فروش ما هستی. می‌خواهم بدانی صمیمانه برای مشارکت تو با شرکت ارزش قائلم. اگر مخالفتی نداری، هفتهٔ بعد به تو پلاک دیگری می‌دهم؛ اما می‌خواستم بدانی که فقط دادن سرسری یک جایزه نشان‌دهندهٔ قدردانی من

نیست، بلکه من صمیمانه از آنچه انجام می‌دهی قدردانی می‌کنم.» برندا از سرپرستش برای نظراتی که داد تشکر کرد. وقتی او دفتر را ترک کرد، اشک‌هایش سرازیر شد و به خودش گفت: «فکر می‌کنم او واقعاً برای تلاش‌هایم ارزش قائل است.»

درحالی‌که کلام تأیید/آمیز زبان اصلی قدردانی برندا بود، این مسئله که سرپرست او زمان گذاشت تا به دفترش برود و شفاهماً قدردانی خود را ابراز کند برای او عمیقاً باارزش بود. این از تشویق عمومی در مقابل همکارانش مؤثرتر بود. سرپرستش زبان وقت‌گذشتن برای یکدیگر و کلام تأیید/آمیز را بیان کرده بود.

بنابراین، چگونه خواهید فهمید زبان اصلی قدردانی شخص ممکن است برای یک فصل تغییر کرده یا اهمیت گام‌های عملشان تغییر کرده باشد؟ برخی اوقات شما می‌توانید صرفاً با تأیید شرایط فعلی آن‌ها، آن را مشاهده کنید. همکاران مایکل از بیماری همسرش آگاه بودند و کسانی که به او نزدیک بودند می‌دانستند چه چیزی به او کمک می‌کند و به صورت ذاتی پاسخ دادند. آن‌ها فکر نمی‌کردند «زبان قدردانی مایک چیست؟» آن‌ها فکر می‌کردند «چه کاری می‌توانیم انجام دهیم که در این موقعیت مفید باشد؟» اما با این پاسخ‌دهی، آن‌ها قدردانی خود به مایکل را به عمیق‌ترین شیوه ممکن نشان دادند. برخی اوقات اگر صرفاً شرایط زندگی همکارمان را بدانیم، قادر خواهیم بود تا به طور شهودی بدانیم چه کمکی بیش از همه اهمیت دارد.

از سوی دیگر، سرپرست یا همکاران برایان ممکن است ندانند یک حواله هدیه برای رستورانی خوب، دیگر برای او همانند اوایل زندگی‌اش معنادار نیست. حقیقت این است که برایان بلیت یک کنسرت را به حواله هدیه برای یک رستوران که توسط سرپرست یا همکارانش به او داده شده باشد ترجیح می‌داد. به این دلیل است ما افرادی را که پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل می‌کنند تشویق می‌کنیم تا برای بازبینی «گام‌های عمل» خود به صورت شش‌ماهه فهرستی تهیه کرده و اطلاعات جدیدی درباره شیوه‌هایی ارائه کنند که ممکن است باعث ایجاد حس قدردانی در آن‌ها شود. اگر سرپرست بتواند این بازبینی را به صورت شش‌ماهه انجام دهد، این کار برای کارمند بسیار آسان‌تر خواهد شد.

سرپرست برندا ممکن است نداند رفتنش به دفتر او و زمان طولانی که برایش اختصاص داد آن قدر از نظر ابراز قدردانی معنادار خواهد بود. با این حال، اگر برندا به او

بگوید چقدر از دیدار او و شنیدن سخنانش خوشحال شده است، اکنون سرپرست می‌داند که وقت گذاشتن برای یکدیگر و کلام تأیید آمیز معنادارتر از تشویق عمومی خواهد بود.

## تونیا، گلن و پویایی‌های میان فردی

اجازه دهید تا برای چند لحظه مانند روان‌شناسان فکر کنیم. در نخستین روزهای روان‌شناسی (از اوایل دهه ۱۹۰۰ تا ۱۹۷۰) تمرکز روان‌شناسان عمدتاً بر ویژگی‌های شخصیتی، الگوهای رفتاری، عادت‌ها و چگونگی تفکر افراد بود. با این حال، نهایتاً روان‌شناسان از این مسئله آگاه شدند که رفتار فرد در سیستمی (از روابط) رخ می‌دهد و نه در انزوا. این منجر به ایجاد نظریه سیستم‌ها<sup>۱</sup> شد. ایده مبنا این بود که رفتارهای افراد و تفکراتشان در صورت درک سیستم زندگی آن‌ها بهتر درک می‌شود. این کشف منجر به توسعه درمان خانواده و ازدواج و روان‌شناسی اجتماعی شد. هدف این روان‌شناسی ارائه درک جامع‌تری از چگونگی تغییر رفتارهای یک شخص با شرایط اجتماعی او است. مثال واضح آن چگونگی برخورد یک نوجوان با دوستانش در مقایسه با برخورد او با مادر بزرگش است.

نکته اصلی این بحث برای اهداف ما در این است که زبان اصلی قدردانی شخص ممکن است بسته به اشخاصی که با آن‌ها ارتباط دارد تغییر کند. برای نمونه، آنچه آن‌ها از یک همکار می‌خواهند با آنچه از یک سرپرست می‌خواهند متفاوت است. شخصیت سرپرست نیز ممکن است بر آنچه کارمند برای دریافت به‌عنوان ابراز قدردانی دوست داشته باشد تأثیر بگذارد. در بررسی این مسئله، آشکار شد زبان‌های قدردانی ما درحالی‌که عمدتاً به این‌که «ما که هستیم» بستگی دارد، تحت تأثیر خصوصیات شخصی که با آن تعامل داریم نیز قرار می‌گیرد.

این پویایی میان فردی بر زبان قدردانی ما نیز اثر می‌گذارد. به این مثال توجه کنید. برای تونیا عموماً تعاریف و دیگر بیان‌های شفاهی قدردانی ارزشمند هستند؛ این زبان اصلی قدردانی او است. با این حال، سرپرست فعلی تونیا یک متخصص پرانرژی بازاریابی است. گلن فردی پویا است که نظرات مثبتی را تقریباً به هر کس که می‌بیند می‌گوید:

«چه روز خوبی! حالت چطور است، جوزف؟ از کاری که دیروز برایم انجام دادی ممنونم. کارت عالی بود!» و مجدداً به عضو بعدی تیم نیز این را می‌گوید.

به دلیل این که گلن این قدر تشویق کننده است افراد او را دوست دارند. با این حال، چون او تحسین کلامی زیادی ارائه می‌دهد، این کار می‌تواند تا حدی ارزش درک شده کارش را برای افراد نزدیک به او کاهش دهد. لذا، وقتی گلن از تونیا تعریف می‌کند، او قدردان است؛ اما تا حدی پیام برایش کم‌ارزش می‌شود.

آنچه واقعاً بر تونیا تأثیر می‌گذارد زمانی است که گلن به دفترش می‌آید و از او نه تنها می‌پرسد اوضاع چطور است، بلکه می‌گوید او چه پیشنهادهایی دارد که ممکن است عملکرد بخش را ارتقا دهد. وقتی او به اندازه کافی برای گفتگو کردن با او می‌ماند، تونیا احساس می‌کند او صمیمانه از تلاش‌ها و بینش‌هایش قدردانی می‌کند. او می‌داند گلن همیشه عجله دارد و می‌خواهد برود. او به ندرت در جایی برای گفتگوهای طولانی ثابت می‌نشیند. او اغلب کلامش با تماس‌های تلفنی، پیامک‌ها یا افرادی که می‌خواهند با او صحبت کنند قطع می‌شود. برای حفظ اعتبارش به سرعت به کسانی که با او تماس می‌گیرند پاسخ می‌دهد؛ اما حواس گلن نیز می‌تواند پرت شود. در اواسط یک گفتگو می‌تواند فکر کند باید با کسی تماس بگیرد و فوراً این کار را انجام می‌دهد. او می‌گوید: «ببخشید میان کلامتان! من باید با کوین درباره کار مهمی سریعاً تماس بگیرم. فقط چند ثانیه طول می‌کشد.» لذا، وقتی او زمان می‌گذارد تا نه تنها به‌طور کلامی تونیا را تأیید کند، بلکه به ایده‌هایش نیز گوش کند، تونیا صداقت او را درک می‌کند.

به طرز جالبی، وقت‌گذاشتن برای یکدیگر زبان دوم قدردانی تونیا است؛ اما در رابطه با گلن، به‌وضوح این زبان مهم‌تر از زبان اصلی قدردانی او می‌شود. لذا، با این که نتایج پرسشنامه انگیزش با قدردانی تونیا به گلن نشان می‌دهد که او برای تأیید کلامی ارزش قائل است، در واقع روش اصلی او برای دریافت تشویق از گلن داشتن گفتگویی ارزشمند است که در آن گلن به او توجه خاصی می‌کند.

چه کسی این تغییر در زبان‌ها را خواهد فهمید؟ تونیا. به‌مرور زمان، اگر او به واکنش‌های درونی خودش توجه کند، آگاه خواهد شد که آنچه واقعاً از سرپرستش انتظار دارد وقت‌گذاشتن برای یکدیگر است. لذا، برای او شفاف‌سازی این مسئله برای خودش و گلن اهمیت خواهد داشت. او ممکن است گفتگوی زیر را داشته باشد:

«گلن، می‌توانم یک لحظه با تو صحبت کنم؟ لازم می‌دانم مسئله‌ای را با تو در میان بگذارم. تو می‌دانی چگونه همه ما آن پرسشنامه دربارهٔ قدردانی را تکمیل کردیم تا بتوانی بفهمی چگونه به بهترین شکل که برای ما معنادار است ما را تشویق کنی؟ احتمالاً به خاطر داری زبان اصلی من تأیید کلامی است و تو واقعاً در انجام این کار عالی هستی؛ اما آنچه که من فهمیده‌ام این است که چون تو از همه خیلی تعریف می‌کنی و همه را تشویق می‌کنی و چون سرت خیلی شلوغ است، آنچه واقعاً برایم ارزشمند است زمان‌هایی است که به دفترم می‌آیی، دربارهٔ اوضاعم می‌پرسی و پیشنهادهایی برای بهتر کردن اوضاع اینجا می‌خواهی. مطمئناً، همچنان می‌خواهم آنچه را دربارهٔ کارم دوست داری بشنوم؛ اما حتی حس این که تو واقعاً به ایده‌هایم اهمیت می‌دهی برایم معنادارتر است. چیزی از حرف‌هایم فهمیدی؟»

حال گلن این اطلاعات را دارد که باید به‌طور مؤثری قدردانی خود را به تونیا ابراز کند. به دلیل پویایی‌های فردی، زبان اصلی تونیا برای دریافت قدردانی از سوی گلن از کلام تأیید آمیز به وقت‌گذشتن برای یکدیگر تغییر کرده است. با این حال، در رابطهٔ تونیا با همکارانش، زبان اصلی قدردانی او همچنان کلام تأیید آمیز است.

عامل دیگری وجود دارد که با تجربهٔ تونیا توضیح داده می‌شود. وقتی شخصی دریافت کافی از زبان اصلی قدردانی خود داشته باشد، ممکن است زبان دوم او مهم‌تر شود. زبان اصلی قدردانی تونیا کلام تأیید آمیز است. او این‌گونه است؛ اما از آنجاکه گلن زیاد از کلام تأیید آمیز برای او استفاده می‌کند، آن زبان معنای کمتری خواهد داشت و وقت‌گذشتن برای یکدیگر معنادارتر می‌شود. حدس ما این است که اگر گلن دیگر به‌طور منظم از تأیید کلامی برای او استفاده نکند، زبان اصلی قدردانی او سریعاً به کلام تأیید آمیز بازمی‌گردد.

موقعیت تیم را در نظر بگیرید. او کارگری سخت‌کوش است که انتظارات بالایی از خود دارد. با این حال، به دلیل ماهیت شغلی و این واقعیت که نیروی کار شرکت تعدیل شده است، برخی اوقات در انجام مقدار کاری که از او انتظار می‌رود غرق می‌شود. در پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی، زبان اصلی قدردانی او خدمت به یکدیگر بود. وقتی همکاران به او در یک پروژه کمک می‌کنند، صمیمانه احساس قدردانی می‌کند. با این حال، تیم یک همکار دارد که از کمک او احساس قدردانی نمی‌کند. این همکار، فردی است که بدون وقفه صحبت می‌کند در حالی که تیم شخصی نسبتاً ساکت است. وقتی آن همکار به

تیم کمک می‌کند مدام صحبت می‌کند، جوک می‌گوید و داستان تعریف می‌کند. تیم این مسئله را بسیار آزاردهنده و حواس‌پرت‌کننده می‌داند. هنگامی که همکاری در حال کمک به او است، نمی‌تواند توجه خود را به کارش معطوف کند. لذا، به دلیل پویایی‌های فردی در روابط خود، زبان اصلی تیم با/این همکاری خدمت به یکدیگر نیست. اگر این همکاری به او کمک کند، او خواهد گفت: «نه متشکرم. از پس آن برمی‌آیم. ممنون بابت پرسیدن.»

ما امیدواریم که این توضیحات به شفاف‌سازی تأثیر پویایی‌های فردی بر زبان اصلی قدردانی فرد کمک کند. سؤال باقی‌مانده این است: «همکاری پر حرف تیم از کجا بداند خدمت به یکدیگر زبان اصلی قدردانی نیست که تیم دوست دارد از سوی او دریافت کند؟» پیشنهاد ما این است: قبل از صحبت درباره آنچه فکر می‌کنید زبان اصلی فرد است بپرسید: «آیا این برای تو مفید خواهد بود؟» اگر پاسخ «نه متشکرم. من از پس آن برمی‌آیم» بود و حداقل این پاسخ را دو بار دریافت کردید، می‌توانید فرض کنید زبان اصلی قدردانی او از سوی شما خدمت به یکدیگر نیست.

این درخواست مستقیم را می‌توان با تمام زبان‌های قدردانی به کار برد. اگر برداشت شما این است که زبان اصلی قدردانی فرد کلام تأیید آمیز است، می‌توانید بپرسید: «اگر بخواهم قدردانی خودم را به شما ابراز کنم، کلام تأیید آمیز بهترین روش برای انجام آن خواهد بود؟» اگر پاسخ بله باشد، می‌توانید کلام تأییدی خود را بیان کنید. اگر آن‌ها چیز دیگری را پیشنهاد کردند، به یاد داشته باشید آن‌ها خودشان را بهتر از هر کس دیگری می‌شناسند. اجازه دهید تا پاسخ، شما را در دانستن این موضوع هدایت کند که چگونه قدردانی خود را به آن‌ها ابراز کنید. اگر شما دریافتید که دریافت هدایای ملموس زبان اصلی قدردانی آن‌ها است، می‌توانید بگویید: «وقتی در دالاس بودم، برای شما یک هدیه کوچک خریدم؛ زیرا می‌خواهم بدانید چقدر قدرتان کاری هستم که برای شرکت انجام می‌دهید؛ اما اگر هدایای زبان اصلی قدردانی شما نیست، خوشحال می‌شوم آن را به فرد دیگری بدهم. آیا دوست دارید آن را داشته باشید؟» به دلیل این که شما سؤال پرسیده‌اید، حتی اگر زبان اصلی آن‌ها هدایای ملموس نباشد، احتمالاً آن را به‌عنوان ابراز صمیمانه قدردانی شما خواهند پذیرفت. همان فرایند پرسیدن «آیا این برای شما معنادار است؟» صمیمیت را می‌رساند.

نکته‌ای که تلاش داریم در این فصل بیان کنیم این است که نباید تعجب کنید در صورتی که بفهمید زبان اصلی قدردانی شما در شرایط و با افراد خاصی تغییر کرده است و همین مسئله می‌تواند برای همکاران شما نیز صحت داشته باشد.

ما شما را تشویق می‌کنیم از واکنش‌های درونی خود و پاسخ‌های همکارانتان آگاه باشید. زندگی ایستا نیست؛ افراد و زندگی آن‌ها به‌مرورزمان تغییر می‌کنند. ما معتقدیم بهترین مدیران کسانی هستند که کارکنان خود را خوب می‌شناسند و به شناختن آن‌ها ادامه داده و تغییرات مناسبی را در صورت نیاز انجام می‌دهند.

تمام این مطالب اشاره به اهمیت بررسی منظم تیم خود دارد. به‌عنوان بخشی از این ارزیابی‌های پویا، می‌توانید هر تغییری در زبان‌های اصلی و ثانویه قدردانی آن‌ها یا گام‌های عملی را که ترجیح می‌دهند به‌راحتی کشف کنید.

### چگونه «زبان‌های عشق» شخصی با زبان‌های قدردانی ارتباط دارند؟

افرادی که با پنج زبان عشق آشنا هستند و فرایند شناسایی زبان عشق ترجیحی خود را در روابط شخصی طی کرده‌اند، اغلب درباره رابطه بین دو مجموعه زبان کنجکاو هستند. مدام از ما می‌پرسند: «رابطه بین زبان‌های عشق شخصی یک فرد و زبان‌های قدردانی او چیست؟ آیا مشابه هستند؟ آیا تا حدی مرتبط هستند؟ یا کاملاً متفاوت هستند؟»

ما می‌توانیم بگوییم به‌طور کلی شیوه‌هایی که افراد تجربه می‌کنند و اعمال تشویقی، قدردانی یا محبتی که ترجیح می‌دهند به‌مرورزمان و در بسیاری از محیط‌ها مشابه خواهد بود؛ اما ما نیز باید پیش‌بینی کنیم احتمال زیادی برای بسیاری از افراد وجود دارد که نحوه ارتباطشان با دیگران و نحوه ترجیح ابراز قدردانی دیگران به آن‌ها در واکنش به این‌که آن فرد کیست و نوع رابطه‌ای که باهم دارند تغییر کند.

منبع دوم درک رابطه بین زبان‌های عشق شخصی و زبان‌های قدردانی در محیط کار از سال‌ها تجربه‌ای به دست می‌آید که ما در کار کردن با این مفاهیم داشته‌ایم. واضح است یکی از ما (گری) تجربه بیشتری در زمینه زبان‌های عشق در روابط شخصی داشته درحالی‌که دیگری (پائول) تمرکز بیشتری بر روابط کاری و زبان‌های قدردانی داشته است. هر دو به‌طور مستقل به یک نتیجه رسیدیم: به‌مرورزمان خواهیم دریافت ارتباط و

همپوشانی مناسبی بین زبان‌های ترجیحی فرد، صرف‌نظر از محیط یا نوع روابط وجود دارد؛ اما انتظار داریم که همپوشانی دقیقی نیز وجود نداشته باشد و تغییراتی در میان زبان‌های بیشتر ترجیح داده‌شده و کمتر ترجیح داده‌شده وجود داشته باشد. درواقع، این چیزی است که ما دریافته‌ایم.

مشتریان و افرادی که جلسات آموزشی با ما داشته‌اند به‌طور مداوم گزارش کرده‌اند که معتقدند یک همپوشانی کلی در میان زبان‌های قدردانی در محیط کار و زبان‌های عشق شخصی آن‌ها وجود دارد؛ اما ۱۰۰ درصد نیست. برای نمونه، بتسی، معلمی نمونه در مدرسه متوسطه، بیان می‌کند: «برای من دریافت تحسین کلامی در هر شرایطی اهمیت دارد. لذا، یکی از دو زبان برتر من در هر مقیاسی است؛ اما وقت گذراندن با همسرم برای من بسیار مهم‌تر است و نسبت به مقیاس‌های دیگر پنج زبان عشق در بالاترین جایگاه قرار دارد.»

به‌طور مشابه، کریس، حسابرس یک شرکت بیان می‌کند: «فکر می‌کنم چه در خانه و چه در محیط کار اساساً شخصیت مشابهی دارم؛ اما به‌وضوح ابراز محبتی را که از سوی همسرم برای من ارزشمند است، از همکارانم در محیط کار انتظار ندارم. لذا، انتظار دارم که زبان‌های ترجیحی من در این دو رابطه باهم تفاوت داشته باشند.»

در مطالعه‌ای روی اعضای دانشکده‌ای در یک دانشگاه، دریافتیم تنها ۳۸ درصد شرکت‌کنندگان زبان اصلی مشابهی در پرسشنامه انگیزش با قدردانی و در پروفایل پنج زبان عشق دارند. لذا، برای اکثریت این گروه، زبان‌های اصلی آن‌ها مشابه نبود. باین‌حال، هنگام بررسی دقیق‌تر نتایج دریافتیم: ۶۹ درصد اعضای دانشکده دارای زبان اصلی عشقی بودند که زبان اصلی یا زبان دوم برتر قدردانی آن‌ها بود. به عبارتی، اگر وقت‌گذاشتن برای یکدیگر زبان عشق برتر آن‌ها بود، پس وقت‌گذاشتن برای یکدیگر یا زبان اول یا زبان دوم ترجیحی قدردانی آن‌ها بود؛ و عکس این نتایج هم اساساً یکسان بود. اگر تحسین کلامی برترین زبان قدردانی فرد بود، پس ۶۷ درصد مواقع کلام تأیید آمیز یا اولین یا دومین زبان عشق برتر آن‌ها بود.

حرف آخر: زبان ترجیحی قدردانی شما می‌تواند به‌مرور زمان در واکنش به رویدادهای مختلف زندگی، مراحل زندگی و افرادی که با آن‌ها هستید تغییر کند؛ و «زبان‌های عشق» و «زبان‌های قدردانی» شما همواره یک زبان و یکسان نخواهند بود؛ اما اکثر ما مشترکاتی بین این دو داریم.

## شخصی سازی

- ۱- آیا شرایطی را در زندگی شخصی خود به یاد دارید که به نظر زبان اصلی قدردانی شما تغییر کرده باشد؟ چه شرایطی این تغییر را ایجاد کرده بود؟
- ۲- اگر شما یک رویداد شخصی دردناک را در زندگی خود تجربه کرده‌اید، همکارانتان چگونه در طی آن دوران از شما حمایت کردند؟ آیا حمایت آن‌ها، برای شما معنادار بود؟
- ۳- اگر شما تغییری در زبان اصلی قدردانی خود یا گام‌های عملی که می‌خواهید از دیگران دریافت کنید مشاهده کرده‌اید، آیا این اطلاعات را به همکارانتان انتقال داده‌اید؟
- ۴- آیا می‌توانید پویایی‌های فردی بین خود و یک همکار را شناسایی کنید که شما را به سمت عدم دریافت ابراز قدردانی آن‌ها سوق داده است؟

# فصل ۱۳

انگیزش با قدردانی: غلبه بر  
چالش‌های خود

سؤال این نیست «آیا از همکاران خود قدردانی می‌کنید؟» سؤال اصلی این است «آیا آن‌ها/احساس قدردانی می‌کنند؟»

ما شیوه‌هایی برای انجام این کار را در این کتاب بررسی کرده‌ایم. با این حال، باید اعتراف کنیم که ایجاد حس قدردانی در تیم خود همواره آسان نیست. اگر ابراز قدردانی و تشویق به همکارانمان ساده بود، پس همه در شرکت راضی و خوشحال بودند و نیازی به این کتاب یا رویکردی ساختاریافته برای انگیزش با قدردانی نبود. حقیقت این است چالش‌هایی در مسیر ابراز مؤثر قدردانی به همکارانمان وجود دارد. برخی از آن‌ها، مسائل درونی مانند نگرش‌ها، تفکرات و باورها هستند. دیگر چالش‌ها، بیرونی و مرتبط با ساختارهای شرکت و رویه‌ها هستند.

با این چالش‌ها باید واقع‌بینانه روبرو شد؛ اما می‌توان بر آن‌ها غلبه کرد. در اینجا برخی از چالش‌های رایج و پیشنهاد‌های ما دربارهٔ چگونگی حل آن‌ها در صورتی که به دنبال ایجاد جو کاری مثبتی باشید ارائه می‌شود.

## اولین چالش: مشغولیت

در کار ما با سازمان‌ها، دلیل مهم و رایجی که قدردانی جزء ثابتی از ارتباط نیست مشغولیت/عضای تیم است. اکثر افراد احساس گرفتاری در مسئولیت‌های روزانه خود دارند. چه کسی بی‌کار نشسته است و تلاش دارد تا دریابد با بقیهٔ زمان اضافی خود چه کار کند؟ نه بسیاری از افرادی که ما دیدیم.

اما کارگران باید فضای ذهنی برای توجه به دیگران داشته باشند در صورتی که قرار باشد تا از آنچه تیم آن‌ها انجام می‌دهد قدردانی کنند. آن‌ها همچنین باید انرژی احساسی

برای در نظر گرفتن و برنامه‌ریزی بهترین شیوه برای ابراز قدردانی خود به یک همکار خاص داشته باشند. بدون فضای ذهنی، فیزیکی و احساسی چیزی تغییر نخواهد کرد.

## غلبه بر مشغولیت

مهم‌ترین روش برای غلبه بر مشغولیت اولویت‌بندی است. برخی کارها مهم‌ترند. اگر مهم‌ترین کارها اولویت نداشته باشند، زمان و انرژی ما که صرف دیگر موضوعات شده است در حصول نتایج مطلوب ناموفق خواهد بود.

ما شدیداً کتاب‌های عالی استفان کاوی نخست / امور نخست<sup>۱۱</sup> و هفت عادت مردمان مؤثر<sup>۲</sup> را توصیه می‌کنیم. این کتاب‌ها فرایندی مفید برای کمک به رهبران و اعضای تیم در شناسایی اولویت‌های مهم‌تر خود ارائه می‌کنند و باعث می‌شوند تا شناسایی اولویت‌های مهم بخشی از برنامه روزانه و هفتگی آن‌ها شود. اگر اولویت‌هایمان در برنامه ما منعکس نشوند، پس دیگر اولویت نخواهند بود. اولویت‌های چهارگانه کاوی: مهم/غیر مهم، فوری/غیر فوری در زندگی شخصی و حرفه‌ای هر یک از ما مفید بوده‌اند.

ما معتقدیم برای سرپرستان، مالکان کسب‌وکار و مدیران صرف زمان و انرژی برای نشان دادن قدردانی به همکاران خود و کارکنانشان وظیفه مهمی است که برای سازمان آن‌ها و خدماتی که ارائه می‌کنند سود زیادی دارد. باین‌حال، برای بسیاری از مدیران ابراز قدردانی معمولاً ضروری نیست و اگر عمداً برای انجام آن برنامه‌ریزی نکنید، امور غیر ضروری اما به‌ظاهر فوری روز می‌تواند نظم روزانه ابراز قدردانی به تیمتان را برهم زند.

## دومین چالش: این باور که ابراز قدردانی برای سازمان شما مهم نیست

برخی رهبران سازمانی درباره زبان‌های قدردانی و مفهوم انگیزش با قدردانی می‌شنوند و فوراً می‌گویند: «می‌توانم درک کنم این مسئله چقدر در برخی شرکت‌ها خوب است؛ اما در حرفه من به کار نمی‌آید. کارگران ساخت‌وساز خیلی مشتاق تشکر کردن یا اهمیت دادن به احساسات دیگران نیستند.» ما نظرات مشابهی را از رهبران کسب‌وکارهای مختلف در حوزه‌های مالی، سازمان‌های فروش، شرکت‌های فورچون ۵۰۰، رستوران‌های

زنجیره‌ای، تعمیرگاه‌های خودرو و محیط‌های کاری دیگر شنیده‌ایم. به‌طور جالبی، نتایج تحقیقات تصویری متفاوت را رسم کرد. تقریباً در هر حرفه‌ای، اکثر تحقیقات نشان‌دهنده تأثیر مثبت پاداش‌های غیرمالی بر زندگی کارگران بود.

آنچه ما دریافته‌ایم این است که نوع کسب‌وکار یا سازمان عاملی مهم نیست. مسئله واقعی ذهنیت مالک، مدیر یا سرپرست است. اگر رهبری احساس نکند که قدردانی مهم است، احتمالاً نیاز ابراز قدردانی به کارکنانشان را احساس نخواهند کرد. اگر این ذهنیت تغییر نکند، کارکنانشان مجبور به کار در محیطی بدون تشکر می‌شوند و آرزو می‌کنند اوضاع بهتر شود.

### غلبه بر نگرش «قدردانی برای سازمانم اهمیت ندارد»

درواقع، ما دریافته‌ایم مدل/انگیزش با قدردانی را می‌توان به‌طور موفقیت‌آمیزی تقریباً در هر محیط سازمانی استفاده کرد، صرف‌نظر از این‌که فرهنگ چقدر می‌تواند سخت‌گیرانه یا مبتنی بر مسائل مالی باشد. مهم‌ترین متغیر آن است که رهبر یا سرپرست قدرت احساس ارزشمند بودن کارکنان را برای کاری که انجام می‌دهند و مشارکت‌هایی که در موفقیت سازمان دارند درک کند.

برای هر رهبری که به‌طور منفی واکنش نشان داد، ما رهبران دیگری را در همین حرفه‌ها داشتیم که تقریباً به‌طور آبی ارزش احساس قدردانی شدن از کارکنان را تأیید کردند. وقتی آن‌ها درباره پرسشنامه انگیزش با قدردانی و مفهوم شخصی‌سازی ابراز قدردانی می‌شنوند، مشتاق به استفاده از آن هستند. ما رهبرانی را در مشاغل «سخت» (تولیدی، ساخت‌وساز تجاری و ساختمان‌های مسکونی) دیده‌ایم که خواسته‌اند قدردانی را به‌عنوان بخشی از فرهنگ شرکت خود قرار دهند. نتایج، وفاداری بالای کارکنان، میزان پایین ترک خدمت و میزان بالای رضایت شغلی بود. این خصوصیات به سودآور شدن شرکت از نظر مالی کمک می‌کنند.

مدیر اجرایی شرکتی نظرش را عوض کرد. اولین باری که درباره این مفهوم شنید گفت: «برایم اهمیتی ندارد کارکنانم چه احساسی درباره کارشان دارند. آن‌ها افراد پیشتازی هستند که با موفقیت مالی بالقوه ترغیب می‌شوند و ما سیستمی برای پاداش دادن به آن‌ها بر آن اساس راه‌اندازی کرده‌ایم.» بعد از سقوط مالی جهانی، او پیش ما

بازگشت و گفت: «اگر راهی برای ترغیب و تشویق کارکنان بدون پرداخت حقوق بیشتر به آن‌ها وجود دارد، من سراپا گوش هستم. چطور کار را شروع کنیم؟»  
در دنیایی که اغلب از کارکنان انتظار می‌رود کار بیشتری را به ازای حقوق کمتر انجام دهند، یادگیری ابراز قدردانی معنادار می‌تواند بین شکست و موفقیت شرکت تفاوت ایجاد کند.

### سومین چالش: احساس غرق شدن در مسئولیت‌های موجود

هنگام کار با کارکنان داوطلب یک سازمان غیرانتفاعی، یکی از اعضای تیم بیان کرد: «من کاملاً با این برنامه قدردانی موافق هستم و فکر می‌کنم ایده خوبی است؛ اما تنها فکر کردن درباره پیگیری زبان‌های قدردانی تیم خودم و گام‌های عمل آن‌ها مرا سردرگم می‌کند. من فقط می‌توانم مسئولیت‌های فعلی‌ام را انجام دهم.» صراحت و رک بودنش برای ما اهمیت زیادی داشت و او را درک می‌کردیم.

احساس غرق شدن در کارها بیش از مشغول بودن است. این حس شامل حسی از مسئولیت سنگین نیز می‌شود. برخی افراد، در شرایط موقت یا در الگوهای شیوه زندگی طولانی می‌توانند به راحتی در کار غرق شوند. آن‌ها احساس می‌کنند ابراز قدردانی به همکارانشان مسئولیت دیگری است که به مسئولیت‌های آنها اضافه می‌شود. اگر آن‌ها برای مشارکت در فرایند یادگیری ابراز قدردانی به شیوه‌های معنادار تحت فشار قرار گیرند، می‌توانند بسیار منفی‌گرا و ناراضی شوند. به این دلیل است ما همواره شرکت‌ها را تشویق می‌کنیم تا اجازه دهند مشارکت در انگیزش با قدردانی بر مبنای داوطلبانه صورت گیرد.

### غلبه بر احساس «غرق شدن»

این مسئله کمی «روان‌شناس گونه» به نظر می‌رسد؛ اما اولین و بهترین پاسخی که شما می‌توانید به عضوی از تیم بدهید که احساس غرق شدن در کار می‌کند، تأیید و اذعان دیدگاه آن‌ها است. نهایت تلاشتان را برای تقلید از روان‌شناسان بکنید و بگویید: «عجب!»

به نظر شما واقعاً احساس غرق شدن در کار می‌کنید.» سپس همان‌طور که آن‌ها احساسات خود را بیان می‌کنند، به دغدغه آنان گوش کنید.

از سوی دیگر گفتن: «اوه، بی‌خیال. کار سختی نیست. ما فقط از شما می‌خواهیم کار فعلی خود را انجام دهید» به آن‌ها معمولاً وضعیت را بهتر نمی‌کند. نادیده گرفتن حس خشم و پیش بردن برنامه معمولاً منجر به مقاومت یا آزرده‌گی خاطر می‌شود. در برخی موارد، بعد از تخلیه احساسات خود و شنیده شدن آن‌ها توسط مدیرشان برخی کارکنان می‌گویند: «این واقعاً کار سختی نیست. می‌توانم این کار را انجام دهم. فکر می‌کنم فقط نیاز داشتم تا خودم را خالی کنم. واقعاً می‌خواهم همکارانم احساس قدردانی کنند.» در مواقع دیگر، شخص به آنچه فکر می‌کند شنیده است واکنش نشان می‌دهد، نه واقعاً به آنچه شما تلاش دارید بگویید. لذا، با گفتن: «اجازه دهید مطمئن شوم تا شما آنچه را می‌خواهم و نمی‌خواهم انجام دهید متوجه شده‌اید.» ادامه دهید و شفاف‌سازی کنید. این فرایند شفاف‌سازی می‌تواند مقاومت را کاهش دهد.

با این حال، ممکن است اعضای دیگر نیاز داشته باشند تا به آن‌ها انتخابی بدهید که این برنامه را در این زمان پیگیری نکنند. همان‌طور که در بالا ملاحظه شد، در کار با سازمان‌ها ما پیشنهاد می‌کنیم مشارکت در فرایند باید داوطلبانه باشد و نه یک دستورالعمل از بالا به پایین. این کار تأثیر اقدامات کارکنانی را تقویت می‌کند که می‌خواهند دیگران را تشویق کنند. تلاش‌های آن‌ها برای تأیید همکاران به‌عنوان اقدامی که «باید انجام شود» تلقی نمی‌شود. کارمندی که امروز انتخاب می‌کند در تکمیل پرسشنامه انگیزش با قدردانی مشارکت نکند، ممکن است انتخاب کند تا دو ماه بعد در برنامه شرکت کند. ما تلاش نمی‌کنیم کارکنان را مجبور به انجام کاری کنیم که نمی‌خواهند. ما تلاش می‌کنیم به کسانی کمک کنیم که واقعاً دوست دارند تا قدردانی و تشویق خود به همکاران را به شیوه‌ای مؤثرتر ابراز کنند.

## چهارمین چالش: مسائل ساختاری و لجستیکی

هنگام کار با یک تیم اداری، ما با ارسال ایمیل‌های تشویق‌کننده به اعضای تیم فعالیت آن‌ها را پیگیری می‌کردیم. یکی از کارکنان به ایمیل پاسخ داد و گفت: «تلاش می‌کنم تا جِنا را تشویق کنم؛ اما او را این هفته ندیده‌ام. ما در شیفت‌های مختلف با زمان

مشترک کم کار می‌کنیم و وقتی باهم هستیم معمولاً در زمینه‌های مختلفی کار می‌کنیم. لذا، فرصت زیادی برای تعامل با او ندارم.»

برخی اوقات مسائل لجستیکی وجود دارد که با فرایند ابراز قدردانی به دیگران تداخل دارد. تغییر زمان‌بندی‌ها، فرصت‌های متعارف کم برای تعامل، کار کردن روی پروژه‌های مختلف و تعطیلات غیر منطبق اغلب ابراز قدردانی به برخی همکاران را دشوار می‌کند. می‌تواند چالش‌های ساختاری نیز وجود داشته باشد که باید بر آن‌ها غلبه کرد. کسانی که در شرکت‌های بزرگ‌تر کار می‌کنند اشاره کرده‌اند برخی مدیران مسئول ده گزارش مستقیم یا بیشتر هستند. واضح است هرچه تعداد افرادی که مسئول آن‌ها هستید بیشتر باشند، تلاش بیشتری برای توجه کردن به زبان‌های قدردانی فردی آن‌ها و یافتن زمان برای چنین کاری نیاز است.

برخی اوقات یک کسب و کار به نحوی ساختار یافته است که یک عضو تیم در واقع دو یا بیش از دو سرپرست دارد. این مسئله اغلب زمانی رخ می‌دهد که مسئولیت‌های آن‌ها از مرزهای بخش فراتر می‌رود. با این که برای کارگر تشویق شدن از سوی بیش از یک سرپرست خوب است، این موقعیت می‌تواند هنگامی که کسی اصلاً مسئولیت تشویق کارگر را به عهده نمی‌گیرد خلأی ایجاد کند.

### غلبه بر مسائل ساختاری و لجستیکی

غلبه بر مسائل ساختاری می‌تواند یکی از دشوارترین چالش‌ها باشد؛ زیرا اغلب در بافت سازمان جای دارند. آن‌ها صرفاً مسائل فردی نیستند، بلکه ماهیتشان سیستمیک‌تر است. این پاسخ ممکن است نیاز داشته باشد تا سرپرستان و مدیران سطح بالاتر برای یافتن یک راه‌حل همکاری کنند. سؤال اصلی که باید به آن پاسخ داده شود این است: «چگونه می‌توانیم به بهتر نحو مطمئن شویم که شانتل به‌طور مداوم تشویق شده و از او قدردانی می‌شود؟ چه کسی منطقی‌ترین فرد برای نشان دادن این نوع ارتباط و بازخورد به او است؟»

پاسخ به این سؤال بحث را از این که «چه کسی، به چه کسی گزارش می‌دهد» خارج می‌کند. یافتن عضوی از تیم که فرصتی برای تشویق کردن و توجه به شانتل دارد و این که او دریافت این نوع بیان را از چه کسی ارزشمند بداند، مسئله مهم‌تری است.

در موقعیت‌هایی که در آن مدیری یک گروه بزرگ را سرپرستی می‌کند، ما در کمک به مدیر در شناسایی افرادی که با آن‌ها فرایند را شروع کنند موفق بوده‌ایم. بعدها، آن‌ها به اعضای دیگر تیم روی آوردند. کارکنان را می‌توان به این دلیل انتخاب کرد که رهبران اصلی برای واحد هستند و از دست دادن آن‌ها به دلیل دلسردی برای سازمان مخرب خواهد بود یا به دلیل این‌که کارگرانی هستند که در حال حاضر به‌وضوح دلسرد شده‌اند یا با سرپرستان ارتباطی ندارند و نیاز به توجه فوری دارند. انتخاب افرادی برای شروع تشویق به‌وضوح انتخاب بهتری نسبت به احساس غرق شدن در کار و انجام ندادن هیچ کاری است.

### پنجمین چالش: ناراحتی شخصی در ابراز قدردانی

ما به دو صورت این چالش را مشاهده کرده‌ایم. اولین مورد دیدگاه قدیمی برخی مالکان کسب‌وکار و مدیران است: «چرا من باید بابت انجام کارشان از آن‌ها تشکر کنم؟ این کاری است که بابتش به آن‌ها پول می‌دهم.» ما دریافته‌ایم این نگرش برخی اوقات از رهبران ارشد و افراد دیگری حاصل می‌شود که خود را رهبران خودساخته در نظر می‌گیرند. آن‌ها در شرایط دشواری بزرگ شده‌اند و اغلب حمایت کمی از خانواده داشته‌اند و به دلیل کار سخت، پشتکار و استقامت در زمینه کاری خود بسیار موفق شده‌اند. این رهبران سخت‌گیر هستند و معمولاً تمرکز زیادی بر روابط یا احساسات ندارند. آن‌ها مسئولیت را اولویت اصلی در نظر می‌گیرند و دیگران را برای قدردانی و تشکر مورد توجه قرار نمی‌دهند. آن‌ها آنچه را انجام می‌دهند به دلیل این‌که «ما باید این کار را انجام دهیم» یا «این کاری است که باید انجام شود» انجام می‌دهند. لذا، آن‌ها ارزش کمی برای نشان دادن هر نوع قدردانی به دیگران قائل‌اند.

نوع دیگری از این دیدگاه در میان متخصصان جوان یافت می‌شود. ما شاهد مقاومت از متخصصان باهوش، پرتلاش، نسل ایکس و نسل هزاره بوده‌ایم. یکی از چنین زنان جوانی به ما گفت: «من از خودم انگیزه می‌گیرم و همواره بهترین کار را انجام می‌دهم. انتظار ندارم تا برای کاری که انجام می‌دهم تحسین شوم و فکر می‌کنم کل این فرایند بی‌ربط است.»

نوع دوم ناراحتی شخصی در ابراز قدردانی از افرادی حاصل می‌شود که در بیان در سطح فردی دشواری دارند. این رهبران و مدیران، حقیقت‌گرا و وظیفه‌گرا هستند. آن‌ها فقط «به انجام شدن کار» فکر می‌کنند و اغلب سرپرستان خوبی در زمینه تولید هستند. این افراد معمولاً به‌جز عصبانیت و ناامیدی هنگامی که اهداف محقق نمی‌شوند احساس دیگری را نشان نمی‌دهند. برخی اوقات می‌توانند دوست‌داشتنی و سازگار باشند؛ اما تمرکز آن‌ها بر «بیان حقایق» است. آن‌ها ابراز قدردانی به همکاران خود را دشوار می‌دانند. اگر این کار را بکنند، می‌تواند به شیوه‌ای کاملاً مرتبط با مسئله باشد. اغلب، نظرات آن‌ها اجمالی است: «ممنون.» «کارت خوب بود آماندا.» «مارکوس، کارت خوب بود.» سپس به سمت دستیابی به هدف بعدی می‌روند.

این کارکنان اغلب ابراز احساسات زیادی ندارند. آن‌ها قدردان هستند؛ اما فقط فکر نمی‌کنند که تفکرات یا احساسات خود را با دیگران در میان بگذارند. لذا، آن‌ها به‌ندرت قدردانی خود را به همکارانشان ابراز می‌کنند مگر این‌که برای این کار ارتقا پیدا کنند.

### غلبه بر ناراحتی شخصی

به نظر کارکنانی که ذاتاً نشان دادن قدردانی به همکاران خود برایشان ارزشمند نیست، ممکن است هرگز دیدگاه خود را تغییر ندهند. برخی افراد ذهنیت خود را تغییر نمی‌دهند و برای بررسی ایده‌های جدید ذهنشان باز نیست. تلاش برای مجبور کردن این افراد به تغییر احتمالاً اتلاف وقت و انرژی است و انجام این کار منجر به ناامیدی خواهد شد. باین‌حال، برخی از این افراد «مشتاق گوش دادن به حقایق» هستند. تحقیقات نشان می‌دهد ابراز قدردانی به کارکنان احتمال ترک کار آن‌ها را کاهش، رضایت مشتری را افزایش و برخی اوقات بهره‌وری را بهبود می‌دهد.<sup>۳</sup> وقتی این رهبران به منافع پی ببرند، تمایل خواهند داشت تا به‌صورت مشتاقانه از ایجاد جوی برای ابراز قدردانی در سازمان خود حمایت کنند.

به‌عنوان ابزاری مفید، «کارکنان واقعی نیازی به تشویق ندارند (اشتباه)» را در جعبه‌ابزار قدردانی در [appreciationatwork.com/resources](http://appreciationatwork.com/resources) ببینید.

رهبران دیگر تمایل به «انجام آزمایش» دارند، حتی اگر برای این باشد که اثبات کنند اشتباه می‌کنید. ما معتقدیم اگر یک گروه کاری پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل کنند و نتایج را با یکدیگر در میان بگذارند، تعداد چشمگیری از افراد قدردانی خود را ابراز

می‌کنند و لذا یک نیروی کار مثبت‌تر و بهره‌ورتر ایجاد می‌کنند. وقتی رهبران نتایج را ببینند، احتمالاً بخش‌های دیگر را در انجام این کار تشویق می‌کنند. گروه دوم از افرادی که ابراز ناراحتی می‌کنند کسانی هستند که درون‌گراترند، مهارت اجتماعی کمتری دارند یا رابطه‌گرا نیستند. وظیفه در قبال این افراد تشخیص اقدامات تشویقی و قدردانی مطابق با عوامل کلی آسایش و راحتی آن‌ها است. این اعضای تیم نیاز به سازماندهی، تشویق و نظارت بیشتری دارند تا مطمئن شویم که آن‌ها واقعاً کار را انجام می‌دهند. آن‌ها برای نشان دادن قدردانی به همکاران دیگر به‌طور موفقیت‌آمیز باید با «گام‌های کوچک» آغاز کنند: آن اقدامات که به‌وضوح در کارنامه رفتار فعلی آن‌ها قرار می‌گیرند. آن‌ها نیاز به تحسین و تشویق برای هر عملی دارند که نزدیک به رفتارهای مطلوب است. البته ابراز قدردانی شما از رفتار آن‌ها باید به زبانی که آنان ترجیح می‌دهند بیان شود.

### ششمین چالش: «عامل عجیب بودن»

یکی از چالش‌های جالبی که ما در کار با کسب‌وکارها و سازمان‌ها روی زبان‌های قدردانی با آن مواجه هستیم، چیزی است که به آن «عامل عجیب بودن» می‌گوییم. این «عجیب بودن» از این مسئله حاصل می‌شود که هر فردی در اتاق مطالب ما درباره چگونگی تشویق کردن و نشان دادن قدردانی به همکاران خود را می‌شنود و هر یک روی برنامه‌ای برای اجرای مفاهیم در روابط کاری روزانه خود با یکدیگر کار می‌کنند! بسیاری از اوقات در این لحظه یک نفر در اتاق می‌گوید: «کاملاً با شما موافق هستم که باید این کار انجام شود و می‌خواهم با آنچه به ما آموزش دادید شروع کنم؛ اما این به نحوی احساس عجیبی به آدم می‌دهد؛ زیرا قرار است ما همه شروع به تشویق کردن یکدیگر کنیم و کارهایی برای کمک به هم‌تیمی‌های خود انجام دهیم؛ اما همه می‌دانیم این بخشی از این آموزش است. لذا، حس جعلی بودن به آدم می‌دهد.» معمولاً اکثر افراد حاضر در اتاق سر تکان می‌دهند و تأیید می‌کنند.

در اینجا دو مسئله باید بررسی شود. اول، ناراحتی که تا حدی ناشی از برقراری ارتباطی متفاوت با همکارانشان است؛ با این که همه می‌دانند این عزم از مفاهیم و آموزش زبان‌های قدردانی ناشی می‌شود. اغلب، این منجر به تعلل در شروع ابراز تشویق یا

قدردانی به دلیل ترس از جعلی و دو رو بودن می‌شود. «آن‌ها فکر می‌کنند این کار را انجام می‌دهم فقط برای این که یک پروژه است و باید انجام شود.» این نظری است که برخی اوقات می‌شنویم.

بخش دوم «عامل عجیب بودن» ریسکی است که پذیرنده، عمل تشویقی دیگران را به دلیل حقیقی نبودن یا این که «آن‌ها فقط می‌خواهند در مقابل رئیس خوب به نظر برسند این کار را می‌کنند» نادیده بگیرد. اگر افراد محتاط نباشند، می‌توانند خالصانه بودن نیت همکاران خود را زیر سؤال ببرند.

لذا، به‌طور ناخودآگاه یک حس «عجیب بودن» ایجاد می‌شود؛ هم در فرد آغازگر عمل تشویق و هم در شخصی که پیام تشویق را دریافت می‌کند. ترکیب این دو الگوی تفکر در صورتی که به آن پرداخته نشود، می‌تواند مخرب فرایند باشد: هیچ‌کس کاری انجام نمی‌دهد؛ زیرا از قضاوت شدن درباره‌ی خالصانه و حقیقی نبودن اقداماتشان می‌ترسند.

### غلبه بر «عامل عجیب بودن»

ما برخی از گام‌های بسیار ساده‌ای را یافته‌ایم که می‌توان اتخاذ کرد تا عامل عجیب بودن را بسیار کاهش دهد. ابتدا، آن را *اذعان* می‌کنیم. به‌عنوان بخشی از فرایند توسعه‌ی گام‌های عمل برای هر عضو تیم، اگر مسئله مطرح نشد، آن را مطرح می‌کنیم. «می‌دانید، ما دریافته‌ایم بسیاری از مواقع هنگامی که شروع به صحبت درباره‌ی این ایده‌ها می‌کنیم، کارکنان درباره‌ی کار کردن هم‌زمان روی تشویق یکدیگر کم‌کم احساس عجیب بودن می‌کنند.» شما واقعاً می‌توانید کاهش چشمگیر سطح اضطراب در اتاق را ببینید و احساس کنید. (در چرخه‌های روان‌شناختی، این «ترمال‌سازی» نام دارد: کمک به افراد برای درک این موضوع که آنچه را تجربه می‌کنند عادی است، آن‌ها را قادر می‌سازد تا موقعیت و واکنش‌هایشان را راحت‌تر بپذیرند.)

دوم، ما تجربه را به *تجارب قبلی* زندگی ربط می‌دهیم. هر وقت که افراد چیزی جدید یا متفاوت را امتحان می‌کنند، رفتار جدید کمی غیرطبیعی یا عجیب به نظر می‌رسد. در ابتدا، این رفتار «ادامه» پیدا نمی‌کند و معمولاً نسبتاً سریع از بین می‌رود. (مثال‌های متعددی وجود دارد: یادگیری دربیبل زدن در بسکتبال، تنظیم چرخش گلف، تغییر لباس یا مدل مو، شروع یک برنامه‌ی تمرینی با یک مربی.) ما افراد را تشویق می‌کنیم تا غرابت اولیه را درک کرده و بپذیرند؛ اما پشتکار نیز داشته باشند و روی آن کار کنند.

همچنین ما ابزارهایی برای عبور از حس عجیب بودن ارائه می‌کنیم. این ابزارها می‌توانند به سادگی گفتن یک جمله به تیم باشد مانند: «می‌دانم تو فکر می‌کنی فقط به دلیل تمرین زبان‌های قدردانی که انجام می‌دهیم می‌خواهم این کار را بکنم؛ اما من واقعاً می‌خواهم ...» برطرف کردن دغدغه معمولاً مسئله را ساده‌تر می‌کند؛ و ما استفاده از طنز را نیز برای خنثی کردن موقعیت پیشنهاد می‌کنیم. وقتی شخصی دریافت‌کننده یک عمل تشویقی باشد و برای هر دو طرف واضح است که این مسئله به خاطر تمرینشان است، ما اعضای تیم را تشویق می‌کنیم تا چیزی مانند این بگویند: «ممنون، من الان خیلی احساس بهتری دارم مثل این که برایم ارزش قائل شده و از من قدردانی کرده باشن» (با یک لبخند؛ اما نه با لحنی طعنه‌آمیز). وقتی همکاران شروع به استفاده از زبان‌های مختلف قدردانی و گام‌های عمل خاصی از فهرست هم‌تیمی‌های خود می‌کنند، معمولاً خنده زیاد روی می‌دهد.

نهایتاً، ما همه را تشویق می‌کنیم تا شک را کنار بگذارند و اقدامات همکارانشان را خالصانه تلقی کنند. بیایید صادق باشیم: داشتن ایده‌ای جدید و سعی در به کار بردن آن در روابط کاری روزانه شجاعت می‌خواهد؛ اما داشتن نگرش و تفکر مثبت «حداقل دارند تلاش می‌کنند؛ قدردان تلاش آن‌ها هستم» به‌طور کلی منجر به تعاملات مثبت می‌شود. درواقع، بعدها در فرایند تمرین، ما بارها نظراتی مانند: «من باید به تو بگویم، در ابتدا فکر می‌کردم این فرایند برایم کمی عجیب و احساسی است؛ و با این که می‌دانستم همکارانم حرف‌هایی می‌زنند و کارهایی انجام می‌دهند چون که بخشی از این پروژه بود، هنوز هم حس خوبی داشت. من دوست داشتم حرف‌های خوبی را بشنوم که آن‌ها باید می‌گفتند.» (برای موارد بیشتر درباره این موضوع بروید به [appreciationatwork.com/resources](http://appreciationatwork.com/resources))

## در مجموع

اگر بخواهیم ادعا کنیم انگیزش با قدردانی فرایندی آسان برای هر فرد و در هر شرایطی است، از نظر عقلانی صادق نیستیم. واضح است که این‌طور نیست. کارگرانی وجود دارند که برای آن‌ها تشویق همکاران «نقطه رشد» چشمگیری است. برخی محیط‌های کاری دارای خصوصیات ذاتی هستند که ابزار قدردانی را دشوارتر می‌کند.

باین‌حال، ما شرکت یا سازمانی غیرانتفاعی را نیافته‌ایم که مفهوم انگیزش با قدردانی برای آن مؤثر نباشد. چالش اغلب نیازمند قدری تفکر خلاق و حل مسئله است؛ اما مشکلات تفوق ناپذیر نیستند. ما معتقدیم تلاش برای ارتباط با کسانی که در مجاورتشان کار می‌کنید برای ارتقای سطح اثربخشی در ابراز قدردانی به یکدیگر ارزشمند است.

## شخصی سازی

۱- در مقیاس ۰-۱۰، تا چه حدی مشغولیت مانعی برای اجرای مفهوم انگیزش با قدردانی برای شما است؟ اگر مشغولیت یک مشکل عمده برای شما باشد، آیا برای شش ماه آینده یادگیری ابراز مؤثر قدردانی را یکی از اولویت‌های خود در نظر می‌گیرید؟

۲- در مقیاس ۰-۱۰، چقدر احساس می‌کنید انگیزش با قدردانی جو کاری سازمان شما را ارتقا می‌دهد؟ اگر شما شدیداً ترغیب شوید، چه کاری انجام خواهید داد تا دیگران را تشویق کنید برای پیگیری این فعالیت به شما ملحق شوند؟ اگر احساس کنید این کار مؤثر نخواهد بود، آیا تمایل دارید مفهوم را حداقل با یکی از همکارانتان مطرح کنید و نظرش را بپرسید؟

# فصل ۱۴

اگر از اعضای تیم خود قدردانی نکنید  
چه می‌شود؟

یکی از رهبران سازمانی از ما پرسید: «اما اگر واقعاً از کارکنانم قدردانی نکنم چه می‌شود؟»

اول فکر کردیم شوخی می‌کند؛ اما بعد گفت: «نه، واقعاً. باید چه کار کنم اگر افرادی در تیم من وجود داشته باشند که از آن‌ها قدردانی نمی‌کنم؟ من از کاری که انجام می‌دهند راضی نیستم.»

ما دریافته‌ایم دلایلی درونی و بیرونی برای عدم قدردانی از اعضای تیم وجود دارد. دلایل درونی در وجود ما قرار دارند درحالی‌که دلایل بیرونی عوامل مختلفی در محیط کاری هستند که احساس قدردانی از سوی یک همکار خاص را برای ما دشوار می‌کنند. ابتدا، بیابید تا مسائل درونی را بررسی کنیم.

## حل کردن مسائل خاص خود

ممکن است به‌طور غیرواقعی *انتظارات بالایی* از تیم خود داشته باشیم؛ بیشتر انتظار داشتن از آنچه قادر به انجام آن هستند. لذا، اهمیتی ندارد که شخص چه کار می‌کند، برای ما «به‌اندازه کافی خوب» نیست. ما از نتیجه نهایی راضی نیستیم. ممکن است از آن‌ها انتقاد کنیم و پیشنهادهایی برای چگونگی انجام بهتر، سریع‌تر یا ارزان‌تر کار ارائه دهیم.

افرادی که انتظارات بالایی از دیگران دارند، افرادی کوشا و اغلب کاملاً موفق هستند. این افراد ممکن است مالکان کسب‌وکار، مدیران، همکاران، مشتریان یا فروشندگان باشند. به دلیل این‌که کوشا هستند، تمایل دارند دیگران را وادار به کوشش کنند و ممکن است گاهی اوقات خودخواه باشند.

از سوی دیگر، برخی افراد با انتظارات بالا از دیگران صرفاً شخصیتی انتقادگر دارند. آن‌ها لزوماً موفق نیستند. درواقع، ممکن است دانش و مهارت‌های خود را دست بالا بگیرند. آن‌ها نقد کردن دیگران را شیوه زندگی خود قرار داده‌اند. به همین دلیل این افراد هرگز روابط خوبی با دیگران ندارند: کسی دوست ندارد مدام نقد شود. (اگر شما می‌دانید خودتان در این دسته قرار دارید، پیشنهاد ما این است به محض این که توانستید، مشاوره شایسته پیدا کنید که به شما در درک خودتان، آنچه باعث تحریک انتقاد کردن شما می‌شود و چگونگی تغییر این الگوی مخرب ارتباط با دیگران کمک کند.)

اگر شما از سطح عملکرد تعدادی از کارکنانی که تحت نظارت شما کار می‌کنند ناراضی هستید، عاقلانه خواهد بود تا یک خودارزیابی صادقانه انجام دهید و ببینید آیا انتظارات بالای غیرواقعی دارید. اگر شما سریعاً جواب دهید: «نه من فقط استانداردهای بالایی دارم»، ممکن است با شتاب‌زدگی به نتیجه‌گیری دقیقی دست نیابید. پیشنهاد می‌کنیم از دوستی که با شما صادق است این سؤال را بپرسید: «آیا فکر می‌کنی که من انتظارات غیرواقعی از دیگران دارم؟ لطفاً نظرت را صادقانه بگو.» اگر واقعاً انتظارات شما غیرواقعی است، هرگز یک تشویق‌کننده نخواهید شد؛ زیرا کسی نمی‌تواند شما را راضی کند. تنها یک جواب وجود دارد: شما باید انتظارات خود را به حداقل برسانید تا بتوانید صمیمانه از کار سخت کارکنانی که بر آن‌ها نظارت دارید قدردانی کنید.

همه می‌دانیم چه کسانی در محیط کاری برخلاف میل ما عمل می‌کنند و باعث آزارمان می‌شوند. ما به‌طور منفی به این افراد واکنش نشان می‌دهیم، نه به دلیل این که کارشان را انجام نمی‌دهند؛ چون که ما را آزار می‌دهند. آزار دادن ممکن است از برخی جنبه‌های شخصیتشان نشئت گیرد. به نظر شما آن‌ها ممکن است «بیش‌ازحد حرف بزنند» یا «نتوانند گفتگویی را ادامه دهند.» شاید به این دلیل باشد که فضای کار آن‌ها همیشه نامرتب به نظر می‌رسد یا شما از این مسئله رنجیده‌اید که آن‌ها همیشه ده دقیقه دیرتر سر کار می‌آیند و ده دقیقه زودتر کار را ترک می‌کنند. شاید شما از این که آن‌ها به نظر همواره خوشحال هستند ناراحت هستید. شما نمی‌توانید باور کنید کسی این قدر خوشحال باشد. متقابلاً، می‌توانید به خودتان بگویید: «هر روز این طور به نظر می‌رسد که انگار بهترین دوستش تازه مرده است.»

همچنین این آزرده‌خاطر شدن ممکن است از شیوه انجام کارهایشان ناشی شود. شیوه‌ای که آن‌ها با یک کار برخورد می‌کنند دقیقاً مخالف شیوه برخورد شما با همان کار

است. ممکن است از این مسئله که آن‌ها دوست دارند هنگام کار به موسیقی گوش دهند آزرده‌خاطر شوید. هدفون آن‌ها باعث می‌شود تا فکر کنید که کاملاً به کارشان توجه ندارند. هر بار که شما آن را می‌بینید آزرده می‌شوید یا شاید از طرز لباس پوشیدنشان آزرده می‌شوید. به نظر شما، لباس آن‌ها مناسب کارشان نیست.

برخی اوقات صرفاً به این دلیل است که شیوه زندگی آن شخص با شما متفاوت است. شما نمی‌توانید تصور کنید چرا در بینی خود حلقه انداخته‌اند یا روی بازوهایشان خال کوبی دارند یا مدل مویی دارند که به نظر شما نامرتب است. برخی اوقات تفاوت‌های نسلی است که ما را آزار می‌دهد. مادر مجرد میان‌سال از مرد جوان مجرد «مردسالاری» آزرده می‌شود که به‌گونه‌ای رفتار می‌کند که جهان حول او تکامل می‌یابد.

اعمال بسیاری وجود دارند که ممکن است باعث ایجاد آزرده‌گی‌های شخصی شوند. این موضوع در تمام روابط انسانی صادق است. واقعیت این است که افراد متفاوت هستند. در محیط کاری سؤال این است: «آیا آن‌ها کارشان را به شیوه‌ای رضایت‌بخش انجام می‌دهند؟» اگر پاسخ بله است، شما می‌توانید قدردانی خود را از کارشان صمیمانه ابراز کنید با این که ممکن است از مسائل دیگر آزرده‌خاطر شوید. اگر پاسخ نه است و شما سرپرست هستید، پس باید به مشکل عملکرد کاری بپردازید.

حقیقت این است که ما نمی‌توانیم شخصیت افراد و الگوهای سبک زندگی آن‌ها را به‌گونه‌ای تغییر دهیم که همه همانند ما به نظر برسند و عمل کنند. ما باید تفاوت‌های انسانی را بپذیریم و به دنبال روش‌هایی برای تشویق کسانی باشیم که رفتارشان ممکن است «ما را آزرده کند»؛ اما عملکرد کاری آن‌ها مثبت است.

دلیل دیگری که برخی سرپرستان در ابراز قدردانی دشواری دارند این است که اطلاعات کافی ندارند. ما دریافته‌ایم برخی سرپرستان از اعضای تیمی که مستقیماً تحت سرپرستی آن‌ها نیستند قدردانی نمی‌کنند؛ زیرا کاملاً مسئولیت‌های آن افراد را درک نمی‌کنند. اطلاعات کمی در این زمینه وجود دارد که حاصل از الگوهای ارتباطی ضعیف در سازمان است.

## «آیا کریس نباید در دفترش باشد؟»

یک سرپرست، راب، گفت: «نمی‌دانم کریس چه می‌کند. تمام کاری که می‌بینم او انجام می‌دهد این طرف و آن طرف پرسه زدن و رفتن از دفتری به دفتر دیگر است. فکر می‌کردم او مسئول آی تی ما است. آیا نباید در دفترش باشد و مطمئن شود که سیستم کامپیوتری به درستی کار می‌کند؟»

ساشا، مدیر سیستم‌های اطلاعاتی، به راب پاسخ داد: «کریس متخصص شبکه ما است و اولین مسئولیتش مطمئن شدن از این است که کامپیوتر هر کسی به درستی به شبکه کامپیوتری متصل باشد تا بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. دلیل این که می‌بینی او از یک مکان به مکان دیگر می‌رود این است که به تماس‌های کمک از افرادی پاسخ می‌دهد که کامپیوترشان به درستی کار نمی‌کند. او شخصاً به دیدن آن افراد می‌رود تا مشکلشان را بشنود و آن را رفع کند. او دقیقاً کاری را که باید انجام دهد به خوبی انجام می‌دهد.»

راب با کمی شرمندگی پاسخ داد: «اوه، فهمیدم. اگر این کاری است که باید انجام دهد، عالی است!»

اگر شما سؤالی درباره عملکرد کاری کسی دارید که تحت سرپرستی مستقیم شما کار نمی‌کند، عاقلانه است همیشه با شخصی که کارمند به او گزارش می‌دهد صحبت کنید. ممکن است بفهمید که دغدغه شما صرفاً ناشی از کمبود اطلاعات است. وقتی راب دو روز بعد با کریس در راهرو روبرو شد، گفت: «کریس، چیزهای خوبی درباره کار تو از ساشا شنیده‌ام. من از کاری که برای شرکت انجام می‌دهی قدردانی می‌کنم.» کریس با حس تأیید شدن، از راب دور شد. راب قادر بود تا قدردانی صمیمانه‌اش را ابراز کند؛ زیرا برای کسب اطلاعات وقت گذاشته بود.

حال اجازه دهید تا به مسائل بیرونی بپردازیم.

## اگر مسئله عملکرد باشد

اغلب، ما دریافته‌ایم که یک مدیر دلیل موجهی برای نارضایتی از یکی از کارکنانش دارد. این دلیل مرتبط با برخی از الگوهای تفکر درونی مدیر نیست. عاملی عینی و رایج عدم قدردانی مدیر از همکار وجود دارد. کارمند ممکن است کارش را به‌طور مناسب انجام

ندهد. این تقریباً در هر سازمانی رخ می‌دهد. برخی افراد صرفاً کار خود را در سطح قابل قبولی از کیفیت انجام نمی‌دهند.

ممکن است دلایل دیگری برای این عدم عملکرد وجود داشته باشد. ابتدا، کارمند ممکن است مشکلات شخصی در خانه داشته باشد. کاملاً مشخص است هنگامی که افراد در حال طلاق گرفتن هستند، عملکرد شغلی آن‌ها به‌طور نامطلوبی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. هنگامی که بزرگسالان با بیماری پدر یا مادر مسن خود درگیر هستند، این عامل می‌تواند بسیار حواس پرت‌کننده باشد. بزرگسال مجردی که اخیراً پایان رابطه‌ای بلندمدت را تجربه می‌کند ممکن است به کار توجه نکند.

از سوی دیگر، کارمند ممکن است مشکلات جسمی داشته باشد. کارکنانی که با درد مزمن زندگی می‌کنند یا برای بیماری‌های مختلف دارو مصرف می‌کنند، ممکن است با چالش‌هایی در محیط کار مواجه شوند که بلافاصله برای دیگران آشکار نشوند.

برخی کارکنان ممکن است صرفاً ضعیفی در اخلاقی کاری داشته باشند. آن‌ها نگرشی دارند که می‌گوید: «تنها کاری را که لازم است انجام بده.» آن‌ها صرفاً شغل خود را برای گذراندن زندگی تحمل می‌کنند.

یک مدیر راهی برای دانستن این ندارد که چه چیزی موجب عملکرد ضعیف می‌شود مگر این که از کارمند بپرسد. بسیاری از مدیران مواجهه با این موضوع را دوست ندارند و ماه‌ها از برخورد با مسئله عملکرد ضعیف کارمند اجتناب می‌کنند. متأسفانه، این کار باعث حل مسئله نمی‌شود و مدیر به‌شدت ناامید می‌شود. برای چنین مدیری ابراز قدردانی به این کارمند دشوار است.

پیشنهاد ما این است مدیر باید گفتگویی آزاد و صادقانه با کارمند داشته باشد. این رویکرد نیازمند آن است که مهربان اما صریح باشد. شما ممکن است این‌گونه بگویید: «جن، در هفته‌های اخیر مشاهده کرده‌ام تو در حد توانایی خودت کار را انجام نمی‌دهی. این باعث نگرانی من می‌شود. می‌دانم احتمالاً توضیحی وجود دارد و به همین دلیل می‌خواستم با تو صحبت کنم. آیا مشکلی در زندگی‌ات داری که در کاهش عملکرد تو نقش دارد؟ اگر چنین است، می‌خواهم هر کاری را که می‌توانم برای کمک به تو انجام دهم.» چنین رویکرد مراقبتی احتمالاً برای مدیر پاسخی صادقانه خواهد داشت.

با این اطلاعات، مدیر می‌تواند برای کارمند مفید باشد. مدیری که چنین گفتگویی با یک دستیار اجرایی داشت دریافت پسر او معتاد شده است. او قادر بود به کارمند کمک

کند تا برنامه درمانی ارزانی برای پسرش پیدا کند و در این فرایند دوستی خود را عمیق‌تر کردند و بهره‌وری کارمند افزایش یافت. سپس مدیر قادر به ابراز صمیمانه قدردانی بود. سپس دستیار اجرایی قدردانی صمیمانه خود را به مدیر ابراز کرد.

دلیل دیگری که افراد به‌طور رضایت‌بخش عمل نمی‌کنند این است که به‌اندازه کافی برای مسئولیت‌های خود آموزش ندیده‌اند. در تحقیقات خود دریافته‌ایم این دلیلی رایج برای عملکرد پایین شغلی است. سرپرست یا فرض می‌کند که کارمند مهارت و دانش پایه را دارد یا باور دارد خودشان آن را خواهند آموخت. در چند هفته یا چند ماه، همکاران ملاحظه می‌کنند کارمند کار را در سطحی رضایت‌بخش تکمیل نمی‌کند. سرپرست اغلب این واقعیت را مشاهده نمی‌کند؛ زیرا فرض می‌کند بخش منابع انسانی کارکنان جدید را به‌طور مناسب غربال کرده است. با این حال، فقط تعدادی از کارکنان با تمام مهارت‌ها و اطلاعات لازم برای انجام کارشان به‌طور مناسب ظاهر می‌شوند.

وقتی یک سرپرست یا مدیر درمی‌یابد شخص اطلاعات یا آموزش لازم برای انجام کار را ندارد، مثبت‌ترین پاسخ ارائه آموزش است. چنین آموزشی ممکن است در بسیاری از مکان‌ها متداول باشد. ممکن است آموزش به معنای اجازه دادن به کارمند برای چند روز کار با کارمندی بامهارت‌تر حین آموزش ضمن خدمت باشد یا به معنای ملزم کردن کارمند به شرکت در کلاس‌هایی در موسسه فنی محلی باشد که در آن با وقت و هزینه خودشان مهارت‌های لازم برای شغل را می‌آموزند. اگر کارمندی تمایلی به پذیرش آموزش ارائه‌شده نداشته باشد، به نظر ما سرپرست هیچ گزینه‌ای به‌جز معاف کردن کارمند ندارد. در دنیای امروز، اکثر کارکنان می‌خواهند تا فرصت‌های آموزشی را برای حفظ شغل خود به دست آورند. وقتی یک مدیر شخص را می‌بیند که دست‌به‌کار شده است تا آموزش ببیند و متعاقباً سطح عملکرد خود را ارتقا دهد، می‌تواند صادقانه قدردانی خود را به کارمند ابراز کند. در این صورت، کارمند احساس تشویق شدن و ترغیب شدن برای ادامه دادن و رسیدن به پتانسیل خود در کار می‌کند.

دلیل رایج سوم برای عملکرد پایین شغلی این است که سازمان فرایند مؤثری برای بازبینی، بازخورد، آموزش و تصحیح ندارد. در کار ما با کسب‌وکارها، یکی از رایج‌ترین کمبودهایی که مشاهده می‌کنیم نبود فرایندهای نهادینه‌شده برای بازبینی عملکرد کارکنان، ارائه بازخورد منظم و آموزش اصلاحی به آن‌ها است. این فرمولی برای ناامیدی عضو تیم و سرپرست است.

ما همه دارای «زمینه‌های رشد» هستیم. سرپرستان و اعضای تیم نیاز به زمان‌های منظمی دارند تا با یکدیگر درباره آنچه به خوبی پیش می‌رود و آنچه نیاز به بهبود دارد ارتباط برقرار کنند. وقتی فرایندی ساختاریافته وجود نداشته باشد، این نوع ارتباط اغلب صورت نمی‌گیرد.

## درمجموع

ما پیش‌ازاین ملاحظه کردیم کارکنان چگونه می‌توانند قدردانی غیرصمیمانه را تشخیص دهند. درواقع، ما به‌صراحت سرپرستان را تشویق می‌کنیم تا در صورتی که واقعاً از عضو تیم خود قدردانی نمی‌کنند، قدردانی خود را ابراز نکنند. ابراز قدردانی از روی عادت و بدون اشتیاق وقتی مبنایی حقیقی برای آن وجود ندارد، قطعاً به رابطه بین سرپرست و عضو تیم ضرر خواهد رساند.

بهتر است صبر کنیم و به مسائل ریشه‌ای بپردازیم. اگر سرپرست درمی‌یابد مشکل، مسئله‌ای در وجود خودش است، پس او باید آنچه را کشف کند که مانع از ابراز قدردانی حقیقی او می‌شود. از سوی دیگر، اگر سرپرست نتیجه بگیرد مسئله یکی از سه عامل بیرونی است که ما بررسی کردیم، باید مستقیماً به مسائل شخصی عضو تیم بپردازد، آموزش بیشتری برای کارمند ارائه کند یا به دنبال ایجاد فرایند منظمی در ارائه بازخورد تصحیحی به فرد باشد.

آخرین نکته: در دنیای شرکتی امروز، مربی‌گری اجرایی رویکردی محبوب برای کمک به سرپرستان در تحلیل و حل مسائل ارتباطی شده است. یک مربی شایسته می‌تواند به مدیران در ارزیابی این‌که چقدر انتظاراتشان واقعی است یا به آن‌ها در پرداختن به مسائل شخصی که مدیر با کارمند دارد کمک کند. اکثر سرپرستان می‌توانند مهارت‌های کارکنان خود را با بهره‌گیری از کمک یک چنین مربی تقویت کنند.

## شخصی‌سازی

- ۱- آیا افرادی تحت سرپرستی شما وجود دارند که ابراز قدردانی صمیمانه به آن‌ها را در صورت ناممکن نبودن دشوار بدانید؟
- ۲- اگر شما یک مدیر نیستید، آیا همکارانی دارید که از آن‌ها صمیمانه قدردانی نمی‌کنید؟



# فصل ۱۵

زبان اصلی قدردانی خود را کشف کنید:  
پرسشنامه انگیزش با قدردانی

ما به عنوان مدیران و کارکنان چگونه می‌توانیم بفهمیم زبان‌های قدردانی هم‌تیمی‌های ما و اقدامات ویژه‌ای که برای آن‌ها معنادارتر است کدامند؟

از بین پنج زبان بنیادی، هر یک از ما دارای یک زبان اصلی قدردانی هستیم. این زبانی است که عمیقاً با ما از نظر احساسی ارتباط برقرار می‌کند. برخی افراد با شنیدن پنج زبان قدردانی: *کلام تأیید آمیز، هدایای ملموس، خدمت به یکدیگر، وقت گذاشتن برای یکدیگر و تماس فیزیکی فوراً* زبان اصلی خود را تشخیص می‌دهند. دیگران به دلیل این‌که هرگز به این صورت به قدردانی فکر نکرده‌اند، از زبان اصلی قدردانی خود مطمئن نیستند. این فصل برای کمک به افراد در شناسایی زبان‌های اصلی و ثانویه قدردانی خود اختصاص دارد.

مدل انگیزش با قدردانی مبتنی بر اصول پایه مطرح شده در پنج زبان عشق است:

- ۱- روش‌های مختلفی برای ابراز قدردانی و تشویق به دیگران وجود دارد.
- ۲- برای یک فرد زبانی خاص از زبان دیگر ارزشمندتر است.
- ۳- مؤثرترین ابراز قدردانی و تشویق زمانی صورت می‌گیرد که پیام به ارزشمندترین زبان قدردانی دریافت‌کننده ارسال شود.
- ۴- پیام‌های قدردانی و تشویق به زبان‌هایی که برای دریافت‌کننده ارزشمند نیستند بیهوده خواهند بود.

قادر بودن به استفاده از زبان‌های قدردانی در روابط کاری، ابتدا نیازمند شناسایی زبان قدردانی خاص خودتان است. ما پرسشنامه انگیزش با قدردانی را برای کارکنان، کارفرماها و سرپرستان ایجاد کردیم تا ابزاری ساده، قابل اعتماد و معتبر ارائه کنیم که به این هدف دست یابند. طی پنج سال گذشته، ما این پرسشنامه را به صورت میدانی امتحان و بررسی کردیم تا بتواند ارزیابی دقیقی از زبان‌های اصلی و ثانویه قدردانی فرد ارائه دهد. این پرسشنامه زبانی را نیز که برای شما از همه کمتر اهمیت دارد آشکار می‌کند.

پرسشنامه انگیزش با قدردانی متشکل از سی عبارت دوجه‌دو است که روش‌های مختلف ابراز تشویق به همکاران را مقایسه می‌کند. از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا عبارتی را انتخاب کنند که روش دقیق‌تر تشویق شدن آن‌ها یا احساس قدردانی شدن از سوی همکارانشان را توصیف می‌کند. از الگوی پاسخ‌های انتخاب‌شده، زبان‌های اصلی و ثانویه قدردانی فرد شناسایی می‌شوند.

برای تکمیل پرسشنامه انگیزش با قدردانی به [mbainventory.com](http://mbainventory.com) بروید. کد ثبت‌نام را به‌عنوان کلمه عبور خود وارد کنید. از شما خواسته می‌شود تا نام، جنسیت و آدرس ایمیل خود را وارد کنید (تا بتوانیم پرسشنامه شما را بعداً برایتان ارسال کنیم). سپس شما به‌سوی موارد پرسشنامه انگیزش با قدردانی هدایت می‌شوید. بعد از انتخاب اولویت خودتان برای هر سی عبارت دوتایی، زبان‌های اصلی و ثانویه قدردانی خود و نیز زبانی را که برای شما حداقل ارزش را دارد خواهید دانست.

بعد از تکمیل پرسشنامه، شما فرصتی برای ایجاد یک چک‌لیست عمل برای زبان اصلی قدردانی خود دارید. این به شما اجازه می‌دهد تا اعمال ویژه‌ای را که مدیران، سرپرستان و همکاران می‌توانند در صورتی که بخواهند معنادارترین شیوه را برای ابراز قدردانی به شما اتخاذ کنند شناسایی کنید.

ما چک‌لیست عمل را در پاسخ به مدیران و سرپرستانی ایجاد کردیم که در آزمایش اولیه پرسشنامه ما شرکت کردند. رهبران کسب‌وکار بیان کردند اطلاعات خاص‌تری می‌خواهند برای این‌که نتایج عملی و مفید باشند. درحالی‌که درک زبان قدردانی همکارانتان واقعاً مفید است، قادر بودن به شناسایی اقدامات منحصربه‌فردی که به‌وضوح ابرازکننده قدردانی به هر فرد است بسیار مفیدتر خواهد بود. این کار باعث می‌شود تا «تیری در تاریکی» پرتاب نکنید: داشتن ایده‌ای کلی از آنچه برای همکاران مهم است؛ اما اساساً حدس انجام آن دشوار است.

## عمده‌ترین خواسته و انیتا چیست؟

وانیتا کارمندی متعهد در سازمانی غیرانتفاعی است که با جوانان بخش مرکزی شهر کار می‌کند. او در کار کردن خستگی‌ناپذیر است و مربیان بزرگسال را با شاگردان نوجوان هماهنگ می‌کند. او مربیان بالقوه را غربال می‌کند، برای آن‌ها آموزش فراهم

می‌کند و با افراد جوان و والدینشان که به دنبال الگوهای مثبت هستند مصاحبه می‌کند. سپس او پیشرفت آنچه را تسهیل می‌کند که امیدوار است یک رابطهٔ مربی‌گری بلندمدت باشد. وانیتا پول زیادی در نمی‌آورد؛ اما آنچه او را به ادامه دادن کار ترغیب می‌کند، افرادی است که شفاهاً ارزش کاری را که او انجام می‌دهد اذعان می‌کنند. او وقتی احساس قدردانی می‌کند که موارد زیر را دریافت کند:

- سخنی تشکرآمیز از مادری مجرد که پسرش در حال یادگیری کار کردن روی ماشین‌ها با مربی خود است.
- لبخندی و «تشکری» با لحن ملایم از دختر نوجوان ساکتی که اولین دوست بزرگسالش را ملاقات می‌کند.
- سخنی تحسین‌آمیز از سرپرست خود مانند: «واقعاً کارت در برنامهٔ مربی‌گری خوب است.»

اما وانیتا را در مقابل یک گروه بالا نبرید و در معرض عموم تحسین نکنید؛ و قطعاً به او جایزه‌ای برای خدمات شایسته‌اش در رویداد سالانهٔ جذب بودجه ندهید. هردوی این‌ها او را خجالت‌زده می‌کند.

رئیس وانیتا چگونه باید این را بداند؟ او می‌تواند با استفاده از اطلاعات یا به‌صورت شهودی بفهمد؛ اما ممکن است نفهمد. بهتر است از قبل اولویت‌های او را بداند. هدف چک‌لیست عمل این است: ارائهٔ اقدامات خاصی به مدیران و سرپرستان که برای اعضای تیمشان معنادارترین است. لذا، بعد از این که زبان اصلی شما با تکمیل پرسشنامهٔ انگیزش با قدردانی مشخص شد، از شما خواسته می‌شود تا بیان‌های ویژهٔ خود را از زبانی که برای شما معنادارترین است انتخاب کنید.

با تکمیل چک‌لیست عمل، گزارشی کاملاً شخصی ایجاد خواهد شد که زبان اصلی قدردانی، زبان ثانویه، زبانی که کم‌ترین اهمیت را برای شما دارد و فهرستی از روش‌های خاصی که دیگران بهتر می‌توانند بر اساس زبان اصلی قدردانی‌تان شما را تشویق کنند مشخص می‌کند. سپس شما می‌توانید گزارش خود را ذخیره کنید، آن را چاپ کنید و برای سرپرست یا همکارانتان ایمیل کنید. لذا، اگر هنوز این پرسشنامه را تکمیل نکرده‌اید، به [mbainventory.com](http://mbainventory.com) بروید، به سؤالات پاسخ دهید و گزارش شخصی‌سازی‌شدهٔ خود را دریافت کنید.

اگر کل گروه کاری شما پرسشنامه را تکمیل کنند، می‌توانید پروفایلی گروهی ایجاد کنید و به صورت علنی نتایج را با یکدیگر بررسی کنید. تفاوتی را که این کار می‌تواند ایجاد کند تصور کنید در صورتی که هر یک از همکاران شما متوجه شوند چگونه قدردانی و تشویق خود را به زبان اصلی همکارانشان ابراز کنند. می‌توانیم به شما اطمینان دهیم جو احساسی، سطح رضایت شغلی و روحیه عمومی گروه ارتقا خواهد یافت.

### اگر همکارانم پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل نکرده بودند چه؟

ما می‌دانیم بسیاری از خوانندگان، این کتاب را به صورت انفرادی می‌خوانند. مدیر، سرپرست و همکارانشان ممکن است از کتاب یا پرسشنامه آگاهی نداشته باشند. اگر شما می‌خواهید تا عاملی مثبت برای بهبود جو محیط کاری خود باشید، اولین پیشنهاد ما این است که نسخه‌ای از کتاب را به مدیر یا سرپرست خود بدهید. آن‌ها را تشویق کنید تا کتاب را بخوانند و برداشت‌های خود را با شما در میان بگذارند.

ما معتقدیم بسیاری از مدیران به ارزش پرسشنامه انگیزش با قدردانی پی خواهند برد و تمام کسانی را که تحت سرپرستی آن‌ها هستند تشویق می‌کنند تا پرسشنامه را تکمیل کرده و سپس بحث گروهی کوچکی را هدایت می‌کنند تا بفهمند چگونه از این اطلاعات برای بهبود اثربخشی ابراز قدردانی خود استفاده کنند. به عقیده ما، این حالتی مطلوب خواهد بود.

اگر سرپرست شما تمایل به خواندن کتاب ندارد یا نمی‌خواهد که مفهوم انگیزش با قدردانی را بپذیرد، پس کتاب خود را با نزدیک‌ترین همکارانتان به اشتراک بگذارید و به آن‌ها بگویید اگر هر یک پرسشنامه را تکمیل کنند، می‌توانند در ابراز قدردانی خود به یکدیگر مؤثرتر باشند. اشتیاق شما می‌تواند باعث ایجاد علاقه در کارکنان دیگر شود و به طور غیررسمی، شما می‌توانید این مفهوم را گسترش دهید و لذا کارکنان دیگر را تشویق به مشارکت کنید. در تلاش برای هدایت همکارانتان به سوی تبدیل شدن به ابرازکننده‌های مؤثرتر قدردانی چیزی از دست نخواهد رفت و چیزهای بسیاری به دست خواهد آمد.

## کشف زبان همکاران خود

اگر شما مطلقاً علاقه‌ای میان همکارانتان نیافتید؛ اما دوست داشتید تا از مفهوم زبان‌های قدردانی برای ابراز مؤثرتر قدردانی به همکارانتان استفاده کنید، در اینجا سه روش غیررسمی برای کشف زبان اصلی قدردانی همکارانتان وجود دارد:

۱- رفتارشان را مشاهده کنید.

اگر مرتب می‌شنوید همکاران، دیگران را با بیان کلام تأیید آمیز تشویق می‌کنند، شاید زبان اصلی قدردانی آن‌ها همین است. آن‌ها کاری را برای دیگران انجام می‌دهند که آرزو دارند دیگران همان کار را برایشان انجام دهند. اگر شما آن‌ها را فردی دست دهنده، لمس کننده بازو، یا به شانه زنده تصور می‌کنید، به احتمال زیاد تماس فیزیکی روشی است که دوست دارند دیگران از آن‌ها قدردانی کنند. اگر آن‌ها مرتباً به دیگران در مناسبت‌های خاص یا بدون هیچ مناسبتی هدیه می‌دهند، احتمالاً هدایای ملموس زبان اصلی قدردانی آن‌ها است. اگر آن‌ها در تنظیم قرارهای ناهار پیش‌دستی می‌کنند یا افراد را به ملحق شدن به خودشان در فعالیت‌ها دعوت می‌کنند، ممکن است وقت گذاشتن برای یکدیگر زبان قدردانی آن‌ها باشد. اگر آن‌ها افرادی هستند که صبر نمی‌کنند تا فرد از آن‌ها بخواهد، بلکه وقتی می‌بینند کاری باید انجام شود داوطلب می‌شوند و آن را انجام می‌دهند، احتمالاً خدمت به یکدیگر زبان اصلی قدردانی آن‌ها است.

لطفاً توجه کنید که ما از شاید، ممکن است و احتمالاً استفاده می‌کنیم. دلیل این که ما مردد هستیم این است که تحقیقات ما نشان داده است حدود ۲۵ درصد افراد معمولاً به یک زبان قدردانی صحبت می‌کنند؛ اما می‌خواهند زبان دیگری را دریافت کنند. از سوی دیگر، حدود ۷۵ درصد از ما اکثراً به زبانی صحبت می‌کنیم که زبان مطلوب ما است. ما قدردانی به دیگران را به شیوه‌ای ابراز می‌کنیم که دوست داریم از ما قدردانی شود.

۲- به آنچه از دیگران درخواست می‌کنند توجه کنید.

اگر شما اغلب به همکارانی که برای پروژه‌ها از دیگران کمک می‌خواهند گوش کنید، ممکن است خدمت به یکدیگر زبان قدردانی آن‌ها باشد. همکاری که می‌گوید: «وقتی به کنفرانس می‌روی، می‌شود برایم چیزهای مجانی بیاوری؟» هدایای تقاضا می‌کند. اگر همکاران مرتباً از دوستان خود می‌خواهند تا با آن‌ها به خرید و باهم به سفر بروند یا برای

شام به خانه آنها بیایند، آنها خواهان وقت گذاشتن برای یکدیگر هستند. اگر می‌شنوید که همکاران می‌پرسند: «آیا این به نظر خوب است؟ گزارش را آن‌طور که می‌خواستی انجام داده‌ام؟ فکر می‌کنی کار را درست انجام داده‌ام؟» آنها به دنبال کلام تأیید آمیز هستند. درخواست‌های ما اغلب نشان‌دهنده زبان اصلی قدردانی ما است.

۳- به شکایات آنها گوش کنید.

مسائلی که در رابطه با شکایات افراد وجود دارد ممکن است زبان اصلی قدردانی آنها را آشکار کند. برد حدود شش ماه در اولین شغلش بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه مشغول به کار بود که من (گری) از او پرسیدم: «وضع چطور است؟» «فکر می‌کنم خوب است؛ اما به نظر کسی واقعاً از کاری که من انجام می‌دهم قدردانی نمی‌کند و هر کاری انجام می‌دهم هرگز کافی نیست.» با دانستن این که او با زبان‌های قدردانی آشنا است گفتم: «زبان اصلی قدردانی تو کلام تأیید آمیز است، درست است؟» او سرش را تکان داد و گفت: «بله؛ و فکر می‌کنم به این دلیل است که از شغلم راضی نیستم.» شکایت برد به وضوح زبان اصلی قدردانی او را آشکار کرد.

اگر همکاری شکایت می‌کند که همکاران او دیگر زمانی برای او ندارند، زبان اصلی قدردانی او احتمالاً وقت گذاشتن برای یکدیگر است. اگر آنها شکایت می‌کنند که فقط یک دوست به آنها هدیه تولد داده است، احتمالاً زبان آنها هدایای ملموس است. اگر شکایتشان این است که کسی هرگز به آنها کمک نمی‌کند، احتمالاً خدمت به یکدیگر زبان اصلی قدردانی آنها است.

شکایات ما، آسیب‌های احساسی عمیق ما را نشان می‌دهند. مخالف آنچه شما را بیشتر آزار می‌دهد، احتمالاً زبان قدردانی شما است. اگر از شما با آن زبان قدردانی شود، آسیب احتمالاً از بین خواهد رفت و واقعاً احساس قدردانی خواهید کرد.

هیچ‌یک از این کارها خیلی دشوار نیست. باین حال، ابراز مؤثر قدردانی به دیگران نیازمند رغبت و ذهنیت مشاهده‌گر است.

هنگامی که پرسشنامه را ایجاد کردیم، بازخوردی از مدیرانی دریافت کردیم که می‌خواستند بدانند با اطلاعاتی که درباره زبان‌های ترجیحی دریافت می‌کنند چه کنند. لذا، ما بخشی را اضافه کردیم که از پاسخ‌دهندگان درباره اعمال ترجیحی مطابق با آن زبان می‌پرسد. برای نمونه، چه نوع «وقت گذاشتنی» برای آنها معنادارتر است. همچنین

دریافتیم یک عمل مطلوب به رابطه کاری بستگی دارد؛ پاسخ‌دهندگان باید «سرپرست»، «همکار»، «گزارش مستقیم» و غیره را در پرسشنامه مشخص کنند. ما نیز در حین سفارشی‌سازی پرسشنامه‌ها تا حد امکان آن‌ها را با توجه به شرایط مختلف مطابق معیار و انجام‌پذیر می‌کنیم. امیدواریم که این کار برای نیازهای خاص شما مفید واقع شده باشد.

## شخصی سازی

- ۱- آیا شما زبان اصلی قدردانی نزدیکترین همکاران را می دانید؟ اگر نه، فکر می کنید بهترین روش برای این کشف کدام است؟
- ۲- اگر شما مدیر یا سرپرست هستید، ارائه نسخه ای از این کتاب را به کسانی که تحت سرپرستی شما کار می کنند در نظر بگیرید. آن ها را تشویق کنید تا پرسشنامه را تکمیل کنند و بخش خود را در بحث درباره زبان های قدردانی هدایت کنید.
- ۳- اگر مدیر یا سرپرست شما هیچ علاقه ای به مفهوم انگیزش با قدردانی ندارد، دو یا سه نفر از نزدیکترین همکاران را انتخاب کنید. این کتاب را به آن ها بدهید و بخواهید در صورت تمایل پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل کنند.



حال نوبت شماست

صرف نظر از موقعیت شما در سیستم، ابراز قدردانی و تشویق به همکارانتان ابزاری قدرتمند در تأثیرگذاری مثبت بر سازمان شما است. با این حال، کاملاً آگاهیم توانایی و تمایل به نشان دادن قدردانی و ابراز تشویق راه حلی سریع نیست که تمام چالش‌ها در یک محیط کاری را حل کند.

ما اذعان می‌کنیم یک محیط کاری سالم با تعدادی از عوامل توصیف می‌شود، از جمله:

- اعضای تیم شایسته
  - وجود مجموعه رویه‌ها و مهارت‌های ارتباطی مؤثر برای تسهیل ارتباط منظم
  - روابط قابل اعتماد
  - بینش و اهداف مشترک اعضای تیم
  - فرایندها و رویه‌های استاندارد شده، از جمله برقراری استانداردها و نظارت جاری بر عملکرد
  - روش‌های سالم برای تصحیح و حل تضاد
  - مشخص کردن مسئولیت به‌طور واضح، از جمله جوابگویی و پاداش برای نتایج
- هر چه این خصوصیات در سازمانی بیشتر باشد، احتمال این که سازمان به اهدافش دست یابد بیشتر است و اعضای تیم از کارشان لذت می‌برند.
- ما نیز می‌دانیم که هیچ سازمانی کامل نیست. هر سازمانی دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود است؛ اما دریافته‌ایم هنگامی که اعضای یک سازمان به ابراز قدردانی و تشویق به شیوه‌هایی که برای اعضای تیم معنادارتر است بپردازند، اتفاقات خوبی رخ خواهد داد:
- تعاملات بین همکاران حالت مثبت‌تری می‌یابد.
  - تنش‌هایی که در روابط وجود داشته‌اند شروع به کاهش می‌کنند.
  - کارکنان (و داوطلبان) گزارش می‌دهند که محیط کار لذت‌بخش‌تر می‌شود.
  - اعضای تیم شایسته (از جمله داوطلبان) بیشتر سازمان را همراهی می‌کنند.

- کار انجام‌شده کیفیت بیشتری دارد.
- مشتریان شروع به گزارش دادن سطوح بالاتر رضایت در تعاملات خود با سازمان می‌کنند.

## قدردانی، ویتامین‌ها و آنتی‌بیوتیک‌ها

اجازه دهید تا با شما تصویری کلی را به اشتراک بگذاریم که آن را برای نشان دادن قدرت تشویق و قدردانی در تغییر روابط کاری مفید دانسته‌ایم. استفاده مداوم از تشویق (رفتن نزد عضوی از تیم و تشویق او به پشتکار داشتن) و قدردانی (انتقال حسی از ارزش برای کاری که انجام داده و ویژگی‌های شخصی که نشان داده‌اند) بسیار شبیه ویتامین‌ها و آنتی‌بیوتیک‌ها هستند.

هر دو مواد شیمیایی هستند که به بدن ما کمک می‌کنند تا سلامتی خود را حفظ کند. خوردن ویتامین به‌طور منظم عادت‌های پیشگیرانه است که عناصر سازنده‌ای را برای داشتن بدنی سالم فراهم می‌کند. وقتی زخمی ایجاد می‌شود، آنتی‌بیوتیک‌ها ترکیبات شیمیایی هستند که با عفونت مبارزه می‌کنند. هر دو جایگاه خود را در حفظ سلامت بدن ما دارند.

برخی از خصوصیات جالب ویتامین‌ها و آنتی‌بیوتیک‌ها را باید متذکر شد. ابتدا، مواد شیمیایی که ویتامین‌ها و/یا آنتی‌بیوتیک‌ها را می‌سازند، معمولاً آن قدر قدرتمند نیستند که یک دوز از آن‌ها نیاز بدن را تأمین کند (آنتی‌بیوتیک‌های بسیار قوی وجود دارند؛ اما این‌ها استثنا هستند نه قاعده). یک‌بار خوردن ویتامین (یا حتی تعداد بیشتری از آن) واقعاً تأثیر زیادی بر سیستم بدن شما ندارد. قدرت و تأثیر آن‌ها نتیجه مجموعه‌ای از اقدامات کوچک است که به‌طور مداوم در طی زمان صورت می‌گیرد. خوردن چندین ویتامین به‌صورت روزانه در طی دوره‌ای طولانی مدت می‌تواند به شما در فراهم کردن مواد شیمیایی لازم برای داشتن بدنی سالم کمک کند. به‌طور مشابه، وقتی عفونتی در حال گسترش است، استفاده مکرر از یک آنتی‌بیوتیک برای درمان زخم یا بیماری ضروری است.

دوم، افراد مختلف نیاز به انواع عناصر در مقادیر متغیر برای حفظ سلامت دارند. یک مکمل مولتی‌ویتامین «مناسب برای همه» وجود ندارد که نیازهای همه را رفع کند. برخی

افراد نیاز به کلسیم بیشتر و برخی نیاز به آهن بیشتری دارند. افراد دیگر نیاز به مقدار نسبتاً زیادی از مواد معدنی دارند؛ و تنها یک آنتی‌بیوتیک وجود ندارد که برای نابود کردن تمام باکتری‌هایی که می‌توانند موجب عفونت شوند مناسب باشد. یک آنتی‌بیوتیک موضعی می‌تواند به بهبود زخم پوستی کمک کند درحالی‌که نوع دیگری از آنتی‌بیوتیک برای مبارزه با گلودرد نیاز است؛ و استفاده از مواد شیمیایی مناسب در موقعیت درست ضروری است. اگر این کار را نکنیم، بدن مواد مغذی را دریافت نمی‌کند و نیازهایش را برای حفظ سلامت تأمین نمی‌کند.

در آخر، ویتامین‌ها و آنتی‌بیوتیک‌ها ناخوشایند هستند. فراموش کردن خوردن ویتامین یا استعمال آنتی‌بیوتیک برای یک زخم می‌تواند آسان باشد؛ و فراموش کردن یک یا دو روز آن آسیب زیادی به شما نمی‌زند؛ اما اگر به‌طور مداوم خوردن ویتامین‌هایی را که به آن‌ها نیاز دارید فراموش کنید یا طبق تجویز، دیگر آنتی‌بیوتیک‌های خود را نخورید، به‌مرور زمان سلامت بدن شما قطعاً به‌طور منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

در مورد قدردانی و تشویق هم همین‌طور است. یک‌بار تشویق قرار نیست دنیا را تغییر دهد یا تفاوت زیادی در زندگی یک همکار ایجاد کند؛ اما وقتی قدردانی و تشویق به‌طور مداوم در طی دوره‌ای بلندمدت به شیوه‌هایی که برای فرد اهمیت دارد ابراز شود، تأثیر آن چشمگیر خواهد بود؛ و وقتی سازمانی از بخش‌های سالمی تشکیل شده باشد که به‌طور مؤثری ارتباط دارند و وقتی سیستم بدن مجهز به سازوکارهای دفاعی برای مقابله با مهاجمان ناسالم باشد، می‌تواند به معنای تفاوت بین بقا در شرایط دشوار و تسلیم شدن در برابر عدم سلامت عمومی باشد.

### «به دیگران بگویید»: به کار بردن مفاهیم در محیط کارتان

صرف‌نظر از موقعیت شما در سازمانتان، تمایل داریم از اطلاعات ارائه‌شده در این کتاب استفاده کنید و در روابط روزانه خود به کار ببرید. ما کارکنان منفردی را مشاهده کرده‌ایم که با شروع تشویق و نشان دادن قدردانی به همکارانشان تفاوتی واقعی در محیط کارشان ایجاد کرده‌اند. اگر شما این را مفید می‌دانید، گزارش پرسشنامه انگیزش با قدردانی‌تان را با سرپرست خود در میان بگذارید و آن‌ها را به بررسی بیشتر تشویق کنید. تجربه ما این بوده است که اغلب سرپرست کنجکاو می‌شود، با ما تماس می‌گیرد و شروع

به توضیح دادن فرایند پنج زبان قدردانی به تیم خود می‌کند. برخی اوقات این فرایند در سطح بخش آغاز می‌شود. در تعدادی از سازمان‌ها و کسب‌وکارها، این فرایند پیشرفت کرده و اساساً در کل سازمان گسترش یافته است.

### کتی: «فکر می‌کردم اعضای تیم خودم را می‌شناسم»

اجازه دهید تا آخرین مثال را بیان کنیم. به‌عنوان سرپرست منطقه برای یک سازمان خدمات اجتماعی بین‌المللی، کتی از نیاز به توسعه فرایند آموزش رهبری برای رهبران اصلی خود در سراسر نواحی سه ایالت آگاه بود. با توجه به این که سازمان غیرانتفاعی بود، اعضای تیم شدیداً احساس انگیزه برای خدمت‌رسانی به دیگران داشتند. با این که تیمش به‌طور کلی سالم بود، می‌دانست آن‌ها در معرض خطر فرسودگی به دلیل تقاضاهای جاری کاری که انجام می‌دادند و منابع محدود سازمان بودند. از طریق یک دوره آموزش رهبری که کتی آن را می‌گذراند، او از پروژه پنج زبان قدردانی در محیط کاری مطلع شد. او احساس کرد رهبران‌ش نیاز به تشویق و حمایت دارند؛ اما حس کرد کاری از پیش نمی‌برد.

ما با او هماهنگ کردیم تا یک جلسه آشنایی را با کنفرانس تصویری برای اعضای تیمش برگزار کنیم که در تعدادی از ادارات پراکنده بودند. ما مفاهیم انگیزش با قدردانی را به تیم معرفی کردیم و درخواست کردیم هر یک از اعضای تیم (تقریباً ده نفر) پرسشنامه انگیزش با قدردانی را تکمیل کنند. ما کنفرانس تصویری دیگری برای بررسی نتایج به‌دست‌آمده آن‌ها برگزار کردیم تا بیشتر به‌طور کامل زبان‌های قدردانی را در زندگی روزانه آن‌ها توضیح دهیم و به آن‌ها کمک کنیم تا برنامه اقدام اولیه‌ای برای اجرای فرایند ایجاد کنند. ما به اعضای تیمش نموداری گروهی نشان دادیم که نشان‌دهنده زبان اصلی قدردانی هر فرد، زبان ثانویه و کم‌اهمیت‌ترین زبان بود. ما با ارسال یادآوری‌های ایمیلی و پیشنهادهایی برای آن‌ها هر دو هفته به مدت سه ماه کار را دنبال کردیم.

نتایج چشمگیر بودند. کتی به ما گفت دانستن این که چگونه به‌طور خاص اعضای تیمش را تشویق کند تلاش‌های او را در ابراز قدردانی ارتقا داده است. او نیز فهرستی از موارد نیازمند اقدام ترجیحی برای زبان‌های اصلی قدردانی اعضای تیم ایجاد کرد. این کار

اطلاعات خاصی را به تیمش داد که چگونه به بهترین شکل به اعضای تیم ابراز قدردانی کنند.

بعدها کتی گفت: «فکر می‌کردم اعضای تیم خودم و آنچه را برای آن‌ها اهمیت داشت می‌شناختم؛ زیرا چندین سال باهم کار کرده بودیم. باین‌حال، متوجه شدم که درباره تعدادی از آن‌ها کاملاً از مرحله پرت بودم. با شناسایی زبان‌های اصلی قدردانی آن‌ها و مخصوصاً درج موارد نیازمند اقدام خاص که برای آن‌ها مهم است رسیدن به هدف را برای من بسیار آسان‌تر کرده است، حتی از راه دور.»

او ادامه داد: «تغییرات تیم ما چشمگیر است. بهتر باهم کنار می‌آییم و بیشتر از یکدیگر صمیمانه قدردانی می‌کنیم. من مشاهده می‌کنم اعضای تیم وقتی همکارانی را می‌بینند که در حال کلنجار رفتن با کاری هستند به آن‌ها کمک کرده و تشویقشان می‌کنند. یادگیری چگونگی ابراز مؤثر قدردانی 'کاری مفرح' برای ما شده است.»

درحالی‌که ما با کتی کار می‌کردیم، او به سمت جدید سرپرستی ناحیه‌ای بزرگ‌تر ارتقا یافت. کتی به ما گفت: «من از انگیزش با قدردانی برای تیم جدیدم استفاده خواهم کرد. نیاز شدیدی به آن وجود دارد. روابط زیاد سالم نیستند؛ بسیاری از رقابت‌های داخلی با درگیری همراه هستند. آن‌ها نیاز به کمک و ابزارهایی برای چگونگی ارتباط مثبت‌تر با یکدیگر دارند. منتظرم تا ببینم چه پیش خواهد آمد. بیایید تا دست‌به‌کار شویم!»

## دست به کار شوید!

ابراز قدردانی و تشویق به طور مؤثر علم موشک نیست. درک معنوی ایده‌ها چندان سخت نیست. کلیدهای موفقیت همانند اکثر تغییرات رفتاری، شروع به استفاده از مفاهیم به طور واقعی، «بازگشتن به مسیر» خود هنگام شکست برای پیش بردن برنامه و تعهد به پشتکار در بلندمدت است. شما فواید مثبت تلاش‌های خود را خواهید دید.

ما معتقدیم رغبت به کار (دخیل شدن در فعالیت معنادار و سودمند؛ چه با حقوق یا بدون حقوق) فطرتاً در ذات بشر است؛ و تجربه لذت بردن از کار خود از ترکیب عواملی به دست می‌آید: نگرش‌های ما، تمرین عادت‌های سالم در روابط، تأیید شدن و ارزشمند شمرده شدن توسط دیگران و اذعان این که لذت بردن از کار خود هدیه‌ای است که توسط خالق به ما داده شده است.

خواست ما این است که هزاران کارمند و داوطلب مفاهیم این کتاب را ابزار مفیدی برای کمک به خود در ایجاد یک محیط کار مثبت‌تر بدانند. ما معتقدیم ارتقای جو احساسی در یک سازمان کمک می‌کند تا سازمان به طور مؤثرتری به اهداف خود دست یابد. اگر کارکنان از کارشان لذت ببرند و احساس قدردانی از سوی سرپرستان و همکارانشان داشته باشند، احتمال بیشتری دارد تا وفاداری سازمانی داشته باشند و به‌سختی کار کنند تا به سازمان کمک کنند به موفقیت خود ادامه دهد.

با ابراز مؤثر قدردانی و تشویق به دیگران، شما می‌توانید نیروی محرکه‌ای باشید که محیط کاری مثبت‌تری برای خود و افراد پیرامونتان ایجاد می‌کنید.



## درباره نویسندگان

**دکتر گری چاپمن** نویسنده کتاب *پنج زبان عشق* از دیدگاه نیویورک تایمز و مدیر شرکت مشاوران ازدواج و زندگی خانوادگی است. دکتر چاپمن برای ارائه سمینار به سراسر جهان سفر می کند و برنامه های رادیویی او از بیش از ۲۵۰ ایستگاه پخش می شود.

برای اطلاعات بیشتر به آدرس [www.5LoveLanguages.com](http://www.5LoveLanguages.com) مراجعه کنید.

**دکتر پائول وایت** روانشناس، نویسنده و مشاور است که در زمینه «ایجاد روابط کاری موثر» فعالیت می کند.

دکتر وایت با بسیاری از کسب و کارها از جمله: مدارس، کسب و کارهای تحت مالکیت خانوادگی، شرکتها، مدارس، تجهیزات پزشکی و سازمان های غیرانتفاعی کار می کند. او سخنران دعوت شده به چهار قاره بوده است.

برای اطلاعات بیشتر به آدرس [www.DrPaulWhite.com](http://www.DrPaulWhite.com) مراجعه کنید.



## یادداشت‌ها

### مقدمه

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

### فصل ۱: عمده‌ترین خواسته کارکنان چیست؟

1. Steven R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Free Press, 1989), 241.
2. Marcus Buckingham and Donald O. Clifton, *Now, Discover Your Strengths* (New York: Free Press, 2001), 171.

### فصل ۲: برای رهبران کسب‌وکار: چرا قدردانی سرمایه‌گذاری خوبی است؟

1. Leigh Branham, *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act before It's Too Late* (New York: AMACOM, 2005), 24.
2. Gallup Q4 in FSA, US Department of Agriculture Farm and Foreign Agricultural Services; [http://hr.ffas.usda.gov/Internet/FSA\\_File/q4.doc](http://hr.ffas.usda.gov/Internet/FSA_File/q4.doc).
3. Subhasn C. Kundu and Jay A. Vora, "Creating a Talented Workforce for Delivering Service Quality," *Human Resource Planning* 27, no. 2 (2004): 40–51.
4. John R. Darling and Michael J. Keefe, "Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational Excellence," *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 20 (2007): 41–54.

5. Fred Luthans, Kyle W. Luthans, Richard M. Hodgetts, and Brett C. Luthans, "Positive Approach to Leadership (PAL) Implications for Today's Organizations," *Journal of Leadership Studies* 8 (2001): 3–20.
6. Paul E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997); Gary P. Latham, ed., *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007).
7. Sami M. Abbasi and Kenneth W. Hollman, "Turnover: The Real Bottom Line," *Public Personnel Management* (2000): 29.
8. J. Fitz-Eng, "It's Costly to Lose Good Employees," *Workforce* (August 1997): 50.
9. T. Oh, "Employee Retention: Managing Your Turnover Drivers," *HR Focus* 73, no. 3 (March 1996): 12.
10. Gary E. Weiss and Sean A. Lincoln, "Departing Employee Can Be Nightmare," *Electronic News* (1991, reprint, March 16, 1998): 1.
11. Rudy Karsan, "Calculating the Cost of Turnover," *Employment Relations Today* 34 (2007): 33–36.
12. Brian S. Young, Stephen Worchel, and David J. Woehr, "Organizational Commitment among Public Service Employees," *Public Personnel Management* 27, no. 3 (1998): 339–48.
13. "Companies Need to Fine Tune Employee Recognition and Engagement Efforts," April 4, 2012, [www.shrm.org](http://www.shrm.org).
14. Go to [www.appreciationatwork.com/resources](http://www.appreciationatwork.com/resources) for more information on resources and consultants available.

### فصل ۷: زبان پنجم قدردانی: تماس فیزیکی

1. Robert T. Golembiewski, *Handbook of Organizational Consultation*, 2nd ed. (New York: Marcel Dekker, 2000).
2. Jonathan Levav and Jennifer J. Argo, "Physical Contact and Financial Risk Taking," *Psychological Science* 21, no. 6 (June 2010).

### فصل ۱۰: قدردانی در محیط‌های مختلف چگونه عمل می‌کند

1. Robert Roy Johnson, "Supervising with Emotion," *Law & Order* 55, no. 2 (2007): 12–14.
2. Nona Momeni, "The Relation between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create," *Public Personnel Management* 38 (2009).
3. Michael D. Akers and Grover L. Porter, "Your EQ skills: Got what it takes? So you thought the CPA exam was your last test? Read on," *Journal of Accountancy* 195 (2003): 65–66.
4. Visit [www.mbainventory.com](http://www.mbainventory.com) and click on the "International versions" button to see what translations are currently available.

### فصل ۱۱: داوطلبان هم نیاز به قدردانی دارند

1. John Wilson, "Volunteering," *Annual Review of Sociology* 26 (2000): 215–40.

### فصل ۱۳: انگیزش با قدردانی: غلبه بر چالش‌های خود

1. Steven R. Covey, A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill, *First Things First* (New York: Fireside, 1994).
2. Steven R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Free Press, 1989).

3. Richard S. Allen and Marilyn M. Helms, "Employee Perceptions of the Relationship between Strategy, Rewards and Organizational Performance," *Journal of Business Strategies* 1 (2002).