

5 мов вдячності у професійних стосунках

Ви колись почувалися напруженими й недооціненими на роботі? Можливо, вам здається, що підлеглі або колеги не вважають себе важливою часткою компанії?

Ви не розумієте, чому підвищення зарплатні більше не мотивує? Тоді ця книжка для вас.

Попередня робота доктора Гері Чепмена «5 мов любові» допомогла мільйонам людей у всьому світі розібратися з любовними стосунками та шлюбами. Тепер Чепмен разом із доктором Полом Вайтом розповідає про 5 мов вдячності у професійних стосунках.

Ця книга покликана підвищити мотивацію працівників і створити таку атмосферу в компанії, з якої їм не захочеться йти. І все це без великих грошових витрат.

ҐЕРІ ЧЕПМЕН ПОЛ ВАЙТ

СВІТОВИЙ
БЕСТСЕЛЕР
продано понад
300 000
примірників,
перекладено
16 мовами

П'ЯТЬ МОВ ВДЯЧНОСТІ

у професійних стосунках

Мистецтво мотивації словом
від автора бестселеру
«П'ять мов любові»

Анотація

Ви колись почувалися напруженими й недооціненими на роботі? Можливо, вам здається, що підлеглі або колеги не вважають себе важливою часткою компанії? Ви не розумієте, чому підвищення зарплатні більше не мотивує? Тоді ця книжка для вас.

Попередня робота доктора Гері Чепмена «5 мов любові» допомогла мільйонам людей у всьому світі розібратися з любовними стосунками та шлюбами. Тепер Чепмен разом із доктором Полом Вайтом розповідає про 5 мов вдячності у професійних відносинах.

Ця книга покликана підвищити мотивацію працівників і створити таку атмосферу в компанії, з якої їм не захочеться йти. І все це без великих грошових витрат.

ISBN 978-617-7561-33-9

5 МОВ ВДЯЧНОСТІ У ПРОФЕСІЙНИХ СТОСУНКАХ. МИСТЕЦТВО МОТИВАЦІЇ СЛОВОМ

Присвячуємо нашим батькам, Сему й
Грейс Чепменам і Роджеру й Елеонорі
Вайтам, які все життя важко й наполегливо
працювали, але не завжди отримували за
це багато вдячності

Відгуки про «5 мов вдячності у професійних стосунках»

Присвятивши двадцять років консультуванню лідерів усіх рівнів і підготувавши тисячі професійних коучів у всьому світі, я вважаю, що людей спонукають до майстерності дві універсальні речі: визнання їхньої унікальності та підкреслення їхньої значущості. Книга «5 мов вдячності у професійних стосунках» сприяє цьому, надаючи окремим особам, командам і цілим організаціям безцінні ресурси, які дадуть можливість зробити вдячність невід'ємною частиною їхньої культури.

***Емі Ратперт** , сертифікований майстер-коуч, генеральний директор компанії Integreship Group; колишній національний президент Міжнародної федерації коучингу*

Хороших лідерів знають завдяки їхнім технічним вмінням. Чудових лідерів знають і пам'ятають завдяки тому, як вони впливають на інших. Книга «5 мов вдячності у професійних стосунках» є незамінним ресурсом для усіх лідерів, які хочуть підняти планку вище й стати чудовими лідерами.

***Карен Альбер** , партнер-засновник компанії The Integreship Group; колишній головний прес-секретар компанії HJ Heinz*

Книга «5 мов вдячності у професійних стосунках» допомогла змінити уявлення менеджерів у всьому світі про вдячність у професійних стосунках. Нові дослідження переваг для організації від того, що вона цінує своїх працівників і виражає вдячність за їхній внесок; вікових відмінностей; особливих потреб віддалених працівників; вдячності від колег є приємним доповненням цієї книги, яка вже стала класикою для управлінців. І ті, хто лише починає свою стрімку кар'єру, і

досвідчені менеджери знайдуть тут корисні поради щодо того, як залучати дедалі різноманітніших працівників за допомогою актуальних і зрозумілих рішень.

Пітер Харт, президент і генеральний директор компанії Rideau Inc., директор, член консультативної ради Центру розвитку людських ресурсів імені Вортонна, Пенсильванський університет

Книга «5 мов вдячності у професійних стосунках» стала для нас важливим ресурсом, який допоміг нашим працівникам і корпоративній культурі розвиватись і зміцнюватись. Дивовижно, як зростає довіра, коли проявляєш турботу і вдячність і застосовуєш для кожного працівника правильну мову вдячності. Інформація, наведена в цій книзі, стосується всіх поколінь і навиків: інтровертів та екстравертів, технічних і міжособистісних вмінь — кожен зміг застосувати ці принципи й отримати відчутний результат.

Іван Вілсон, головний спеціаліст по роботі з клієнтами, Meritrust Credit Union

У нашому робочому середовищі й в наших громадах постійно лунають заклики до щирості. У цій оновленій версії «5 мов вдячності у професійних стосунках» є глибоке розуміння того, ЯК щиро виражати цінність особистості за різних обставин. 5 мов вдячності зараз мають переконливіше економічне обґрунтування, ніж будь-коли, і в цьому новому виданні наведено наукові докази того, що організаціям вигідно поступово формувати сильну, позитивну корпоративну культуру.

Ден Агне, власник і головний консультант компанії Agne Group; директор з ефективності продажу компанії The Brooks

Group; асистент пастора у Християнській Церкві Відкритої Біблії, Дейтон, штат Огайо

Для мене це друге видання «5 мов вдячності у професійних стосунках» стало у пригоді. Вайт і Чепмен чудово поєднали статистику з розповідями й цікавими дослідженнями, які підтверджують актуальність цієї теми. Вони пропонують читачам конкретний підхід до подяки на робочому місці, який поглибить знання лідерів і колег про вдячність і допоможе їм мотивувати людей, з якими вони працюють (а також рідних і близьких).

Девід Зінгер, засновник компанії The Global Employee Experience & Engagement Network; співавтор книги «Управлінці-художники: як виявити найкращі сторони працівників»

Погляд докторів Чепмена й Вайта на життя менеджерів абсолютно точний. Здебільшого менеджери не можуть виражати стільки вдячності, скільки прагне людський дух підлеглих. Прислів'я «Дитину виховують усім селом» стосується і фундаментальних потреб людини в тому, аби її розуміли, цінували і поважали за її працю. Ми всі певною мірою живемо у «селі», а завдяки принципам «5 мов вдячності у професійних стосунках» стає набагато простіше надавати й отримувати те, чого інтуїтивно прагне більшість людей.

Тім Маєрс, металограф, керівник матеріалознавчої лабораторії компанії Honeywell, Inc

Виразити вдячність мають не лише менеджери, а й колеги. Її мають виражати працівники своїм лідерам, а також постачальники працівникам — цей список можна продовжувати безкінечно. У книзі «5 мов вдячності у професійних стосунках» доктори Чепмен і Вайт пропонують нам своє бачення культури,

в якій усі цінують одне одного й виражають вдячність одне одному незалежно від посади в організації.

Тіффані Снайпс, консультант із питань навчання
і підвищення кваліфікації, Інститут підготовки кадрів
і підвищення кваліфікації ВІС

Мені як людині, яка давно застосовує підхід 5 мов вдячності, було цікаво побачити новий матеріал із допомогою якого автори описують фінансові переваги вдячності, роботу з віддаленими та віртуальними командами, вдячність між різними поколіннями, а також переконливо доводять загальне підвищення залученості працівників. Ми й надалі пропонуємо компаніям-партнерам програми «5 мов вдячності у професійних стосунках» як цінний інструмент. Ми помітили, що коли члени команди дізнаються, які прояви вдячності цінують інші працівники, моральний дух команди, узгодженість, єдність і насамперед продуктивність підвищуються, а скандали трапляються рідше.

Дейв Тіннетт, директор Асоціації роботодавців On Site Learning and Consulting

Розуміння «5 мов вдячності у професійних стосунках» відіграло ключову роль у створенні сильної команди та підтриманні позитивної культури в нашій компанії. Я прагну щодня висловлювати щиру вдячність членам моєї команди, колегам і нашим лідерам. Зосередження на вдячності підвищило залученість наших працівників і посилило командну динаміку.

Мішель Саттер, директор із продажів компанії
Holland America Line

Співпраця з доктором Вайтом засвідчила, наскільки важливо формувати сталу культуру вдячності. Завдяки його майстер-класам і персоналізованим інструментам нагородження працівників ми відзначаємо, що наша командна динаміка покращилася, а вираження вдячності націлене на майбутнє. Хоча спочатку це потребувало певних зусиль, ми вчимося враховувати мову вдячності одне одного й відзначаємо суттєвий ефект.

*Джоанна Зіарнік , відділ досліджень та інновацій компанії
L'Oreal USA*

Передмова до редагованого видання

У 2009 році ми почали вивчати зв'язок між п'ятьма мовами любові й професійними стосунками. Об'єктом нашого дослідження була «вдячність» як паралельна концепція в робочому колективі. Щоб зібрати необхідну інформацію, ми розробили анкету «Мотивації вдячністю». Крім того, ми створили ресурси «Вдячності персоналу», щоб допомогти лідерам і тренерам застосовувати концепцію щирої вдячності до своїх менеджерів, керівників і працівників.

Із 2011 року, коли було вперше видано книгу «5 мов вдячності у професійних стосунках», реакція була дивовижною. Ми продали понад 300 тисяч примірників англійською мовою, і понад 150 тисяч осіб заповнили анкету «Мотивування вдячністю» онлайн, щоб визначити свою головну, другорядну й найменш цінну мову вдячності. Нашу книгу переклали на сімнадцять мов, а матеріали використовували щонайменше в шістдесяті країнах. У нас понад 700 сертифікованих консультантів майстер-класів «Вдячності персоналу» в усьому світі. І що найважливіше, — продаж і охоплення нашої книги невинно зростають (понад 40 тисяч примірників щороку), завдяки чому лідери і працівники у всьому світі можуть вчитися ефективно виражати вдячність членам своєї команди.

Концепція вдячності персоналу залишається надзвичайно важливою для позитивної робочої атмосфери, а працівники будь-якого рівня дуже хочуть відчувати свою цінність. Однак професійні стосунки продовжують змінюватися, і за останні десять років ми дізналися багато нового про важливі аспекти вираження щирої вдячності в різних робочих колективах.

Тому в цій оновленій, відредагованій версії «5 мов вдячності у професійних стосунках» ми ставили перед собою такі цілі:

- процитувати останні дослідження на тему вдячності;
- поділитися важливими уроками від тисяч працівників, з якими ми працювали;
- навести приклади з широкого спектру галузей; роз'яснити деякі моменти, які нам здаються важливими для розуміння і практичного застосування 5 мов вдячності;
- розповісти про численні ресурси (статті, відео, подкасти, критерії оцінювання, навчальні матеріали, візуальні символи), які ми створили, щоб допомогти вам сформувати професійну культуру вдячності.

Ми вважаємо, що ця оновлена версія стане цінним ресурсом для тих, хто читав перше видання, а також для тих, хто лише зараз дізнається про здатність щирої вдячності робити професійні стосунки здоровішими і позитивнішими.

*З найтеплішими побажаннями Пол Вайт, доктор філософії
Гері Чепмен, доктор філософії*

Вступ

Чи відчуваєте ви вдячність від людей, з якими працюєте? Якщо так, ви, мабуть, щодня приходите на роботу із задоволенням. Якщо ж ні, робота може сприйматися лише як спосіб заробити на життя. Кожен із нас очікує, що йому платитимуть за виконану роботу. Так, усі ми хотіли б заробляти більше. Але основним чинником втіхи від роботи є не заробітна платня, а відчуття, що нас цінують і що нам вдячні за нашу працю. Нове опитування «Товариства управління людськими ресурсами» засвідчило, що нагородження і залученість працівників є ключем до утримання кваліфікованих працівників. А згідно з дослідженням Департаменту праці США 64% американців, які звільнилися з роботи, вказали в якості причини недостатньої вдячності від компанії¹.

Це стосується всіх щаблів — від генеральних директорів до обслуговуючого персоналу. Якісь механізми у людській психіці прагнуть вдячності. Якщо цю потребу не задовольнити, рівень залученості працівників буде низьким.

Ось коментарі трьох працівників, які працюють в абсолютно різних сферах, але всі вони хочуть відчувати вдячність від компанії.

СПРАВА НЕ У ГРОШАХ

«Я б не звільнявся, якби знав, що вони цінують мою працю», — сказав Дейв. Дейв був тридцятирічним асистентом фінансового директора агентства з нерухомості. Він пропрацював там близько п'ятнадцяти місяців і спочатку радів тим можливостям особистого й професійного росту, які йому

давала ця посада. Але з плином часом він дедалі більше розчаровувався.

Дейв сказав нам, що він звільнився з посади бухгалтера й знайшов роботу в іншій компанії. «Справа не в грошах. Що не робив би, як довго не працював би й чого не досягнув би, я не почув жодного позитивного відгуку. Коли я помиляюся, мені відразу на це вказують. Та коли я добре виконую свою роботу, то ні пари з вуст».

* * *

На одній із сесій, які ми проводили для персоналу успішної виробничої компанії, Сінді засміялась і сказала: «Такого не буде!» Ми обговорювали з командою анкети «Мотивування вдячністю». Головною мовою вдячності для Сінді є допомога. Сінді, виконавчий асистент засновника й директора сімейного підприємства, любить, щоб працівники занурювалися в роботу та допомагали їй, особливо коли в неї велике навантаження. Вона пропрацювала на містера Стівенса понад двадцять років і знала його краще за інших. Хоча директор компанії, якому вже було за сімдесят, працював неповний день, у Сінді було багато роботи — планування численних поїздок, виконання особистих доручень та інформування його про стан справ у компанії.

Сінді вказала у своїй анкеті «Мотивування вдячністю», що її колеги (або керівник) можуть виразити їй свою вдячність тим, що допоможуть їй, коли в неї багато справ. Вона сказала: «Якби містер Стівенс хоч пальцем поворухнув, щоб мені допомогти, я б померла від серцевого нападу». Вона жартувала, але її відповідь була промовистою.

* * *

«Мені подобається тут працювати, — сказала Елена. — Не знаю, чи хотілося б мені в когось працювати, окрім доктора Джонса. Зрозумійте мене правильно. Доктор Джонс вимогливий. Він очікує, що ви добре робитимете свою справу. Ми багато працюємо, приймаємо багато пацієнтів, і ми всі відповідальні за те, щоб у своїй роботі якомога більше піклуватися про пацієнтів». Ми чули від інших, що доктор Джонс, оптометрист[1], працював наполегливо та ефективно, і забезпечував своїм пацієнтам чудове обслуговування. Ми також чули, що медичні асистенти стояли в черзі, аби працювати у нього.

Чому? «Бо доктор Джонс чудово до нас ставиться. Він завжди проявляє свою турботу».

Наприклад: «Раз на місяць він замовляє обід для всього персоналу (тоді перерва триває на тридцять довше). У нас проводяться збори працівників, на яких ми обговорюємо поточну ситуацію — що добре працює, в яких сферах виникають труднощі — і вносимо свої пропозиції. Іноді він переповідає нам результати нещодавніх досліджень або нові методи роботи в цій галузі.

А напередодні Різдва він дає нам оплачуваний вихідний, щоб ми могли піти на закупи, і дарує кожному картку на сто доларів. І що найважливіше, він заряджає нас оптимізмом і підбадьорює. Він часто хвалить нас за виконану роботу — і персонально, і всю команду. Я за жодні гроші не перейду працювати до когось іншого».

НОВИЙ ПОГЛЯД НА 5 МОВ ЛЮБОВІ

Як видно з цих прикладів, значення вдячності для однієї людини не завжди має таке саме значення для іншої. Тому навіть у тих компаніях, в яких приділяють велику увагу нагородженню працівників, спроби виражати вдячність часто неефективні.

З огляду на той вплив, який книга «5 мов любові» справила на мільйони стосунків, а також на важливість ефективного вираження вдячності й заохочення для робочого середовища, ми вирішили створити ресурси, які допоможуть вам застосувати ці дві концепції. Завдяки цьому ви зможете краще розуміти й більше цінувати людей, з якими працюєте. Щоб не перевантажувати подробицями нефактівців, але водночас дати можливість охочим ознайомитися з додатковою інформацією, ми навели у кожному розділі цифрові посилання на відео, статті та ресурси. Їх можна переглянути в «Нотатках» наприкінці книги.

Для початку поговорімо детальніше про те, чому вдячність настільки важлива для здоров'я ваших працівників і вашого бізнесу.

Розділ 1. Чого найбільше хочуть працівники?

Я (Гері) вечеряв із другом, який працює у великій неприбутковій організації. Я стисло описував йому дослідження, яке ми з доктором Вайтом проводили на основі створених нами ресурсів «Вдячності персоналу». Завершивши свою розповідь, я додав:

— Чи можу я поставити тобі особисте запитання про твою роботу?

— Звісно, — відповів він.

Я продовжив:

— За шкалою від 0 до 10, наскільки ти відчуваєш вдячність від безпосереднього керівника?

— Приблизно на 5 балів, — відповів він.

Я вловив нотки розчарування в його голосі. Тоді я поставив йому таке запитання:

— За шкалою від 0 до 10, наскільки ти відчуваєш вдячність від колег?

— Приблизно на 8 балів, — відповів він.

— Зі скількома людьми ти тісно співпрацюєш? — поцікавився я.

— Із двома, — сказав мій друг.

— Чи виражають вони тобі свою вдячність однаковою мірою? — запитав я.

— Ні, — відповів він, — один виражає її на шість балів, а інший на дев'ять. Тому я сказав вісім.

Ким би ви не були — власником підприємства, директором, керівником, колегою, — ця книга покликана допомогти вам повноцінно виражати свою вдячність людям, із якими ви працюєте. Захопливий факт, який ми для себе відкрили: будь-

хто може впливати на своє робоче місце, незалежно від посади — і керівники, і колеги, і секретарі ресепшину, і менеджери, і рядові працівники, і члени команди з інших відділів.

Будь-хто може впливати на своє робоче місце, незалежно від посади.

Чому так важливо відчувати вдячність на роботі? Бо всі ми хочемо знати, що наша праця важлива. Коли працівники не відчують, що керівники та колеги їх цінують, вони почуваються машинами або товаром.

Якщо ніхто не помічає, що людина намагається добре виконувати свою роботу, її мотивація за певний проміжок часу послаблюється. Автор бестселера «7 звичок надзвичайно ефективних людей»[2] Стівен Кові так оцінював значення вдячності для людей: «Поряд із фізичним виживанням, найбільшою потребою людини є психологічне виживання — відчувати, що її розуміють, помічають, цінують, і що їй вдячні за її працю»¹.

Коли люди не відчують, що їхню працю цінують і що їм за неї вдячні, результат легко передбачати:

- працівники розчаровуються і думають, що: «Роблю щоразу більше, а мій внесок ніхто не помічає і не надає йому жодного значення»;
- ставлення працівників до роботи стає негативні-шим, і вони починають частіше бурчати, скаржитись і пліткувати. Частішають запізнення (на початку дня, після перерв, по обіді) і відгули через «погане самопочуття»;
- члени команди відчують недостатній зв'язок із іншими та з місією організації (як наслідок, зменшується залученість персоналу);

- члени команди задумуються над тим, щоб покинути організацію, починають шукати іншу роботу, і плінність кадрів підвищується.

ЧОМУ «ПРОСТО ПОДЯКУВАТИ» НЕДОСТАТНЬО?

На перший погляд, вираження вдячності підлеглим і колегам здається звичайним і зрозумілим. Багато в чому так і є. Проте нам також відомо, що варто врахувати декілька чинників, аби ефективно заохочувати вдячність.

Насамперед, дослідники встановили, що спроби виражати вдячність у масштабах всієї організації малоефективні. Один працівник сказав про свою організацію: «У нас непогано виходить віддячувати працівникам у межах компанії. Але я не думаю, що в індивідуальному плані успіхи такі самі». Проведення загальної кампанії «просто подякуйте» в усій організації не принесе суттєвого результату й може мати зворотний ефект, наразившись на цинічні відгуки. Хоча всі ми хочемо знати, що нас цінують, це має бути щиро, а не вимушено.

Ось ще декілька відмінностей між нагородженням і вдячністю:

Нагородження значною мірою пов'язане з поведінкою. «Застаньте їх за виконанням тієї роботи, якої ви очікуєте, і відзначте це», — сказано у книжках. Натомість вдячність не лише зосереджується на виконанні роботи, а й утверджує цінність працівника як особистості.

Нагородження покликане підвищити ефективність роботи й зосереджується на тому, що добре для компанії. Вдячність зосереджується на тому, що добре для компанії та для людини

(іноді для цього варто допомогти їй підібрати посаду, яка їй краще відповідатиме).

Вдячність зосереджується на тому, що добре для компанії і для людини.

Для нагородження потрібно лише запровадити певні правила поведінки: визначити свої очікування, моніторити їх і преміювати працівників, які їх виправдовують. Щира вдячність включає в себе й правила поведінки, і ставлення. Чи виражали вам колись «вдячність» так, що у вас виникали серйозні сумніви в її правдивості? Спроби симулювати вдячність малоефективні.

Зрештою, нагородження пов'язано зі системою вертикальних зв'язків (згори вниз), починаючи від керівників, менеджерів або HR-відділу. Натомість вдячність може проектуватися у будь-якому напрямі — від колеги до колеги, від керівника до члена команди, і навіть від рядового працівника до президента компанії.

ВЛУЧИТИ В «ЯБЛУЧКО» АБО ПРОМАЗАТИ

Проте з позиції керівника (або колеги) найскладніше — зрозуміти, які дії влучають у ціль і ефективно виражають вдячність члену команди. Ось для чого ми розробили анкету «Мотивація вдячністю», в якій перераховані засоби кожної мови вдячності². Ми хотіли створити інструмент, який дозволить власникам і лідерам організацій виражати вдячність членам своєї команди за допомогою точних, персоналізованих дій, і водночас їм не потрібно буде здогадуватися, яка з цих дій матиме найбільшу вагу для працівника. Ми погоджуємося з Бакінгемом і Кліфтоном, які зазначили у своєму бестселері

«Зараз. Вияви свої сильні сторони»: «Щоб бути успішним менеджером і перетворювати таланти свого персоналу на продуктивну силу, потрібен додатковий, незамінний інгредієнт. Без нього ... ви ніколи не досягнете оптимальних результатів. Цей інгредієнт називається *персоналізацією*»³.

Ми з'ясували, що чимало компаній шукають способи заохотити членів своєї команди й нагороджувати їх за добре виконану роботу, але використовувати для цього фінансові стимули нереалістично. Насамперед це стосується уряду, шкіл, соціальних служб і неприбуткових організацій. Директори й адміністратори мають знайти для членів своєї команди такі способи заохочення, які не вимагатимуть великих фінансових ресурсів. (Насправді, як ви побачите в наступному розділі, фінансові винагороди — не дуже ефективний спосіб мотивувати працівників і виражати їм вдячність.)

Насамкінець зазначимо: у нас є хороші новини для керівників організацій. Коли лідери активно працюють над тим, щоб навчити членів команди щиро і правильно виражати вдячність, покращуються вся культура праці. До речі, навіть менеджери та керівники повідомляють, що отримують більше задоволення від роботи! Усім нам іде на користь атмосфера вдячності.

КОЛИ ВДЯЧНІСТЬ НЕ ВЛУЧАЄ В ЦІЛЬ

Ми з'ясували, що у кожної людини є головна й другорядна мова вдячності. Наша головна мова вдячності має більший вплив на нас, ніж інші. Хоча ми приймемо вдячність будь-якою з п'яти мов, ми не відчуватимемо, що нас справді цінують, якщо повідомлення не буде зроблено нашою основною мовою. Коли повідомлення щоразу роблять іншими мовами, його зміст

проходить повз ціль і втрачає той ефект, на який сподівався відправник.

Ми всі зазвичай спілкуємося у той спосіб, який для нас є найзрозумілішим — «розмовляємо своєю мовою». Проте якщо повідомлення не виражене мовою вдячності реципієнта, ця дія не буде для нього зрозумілою. Саме тому багатьох працівників не надихають нагороди, видані в межах заохочувальної програми — вони зроблені не їхньою улюбленою мовою вдячності (або, навіть якщо їхня мова — Подарунки, ця конкретна нагорода може бути для них не дуже цінною).

«За той час, що я тут працюю, я отримувала різні подарунки з нагоди річниць або як подяку за “сумлінну працю”, — сказала жінка, яка працює у середній компанії. — Та оскільки подарунки для мене є найменш улюбленою мовою, мене вони мало цікавлять. Знаєте, що приносить мені задоволення? Цікаві розмови з шефом або з іншими старшими лідерами про те, що відбувається в організації». Головною мовою вдячності для цієї жінки є Якісний Час. У її випадку всілякі дрібнички не влучають у ціль.

А ще є Ліндсі, яка завжди продає найбільше товарів у своєму відділі й отримує найкращі відгуки від клієнтів. На щоквартальних зборах відділу їй регулярно вручають нагороди. Для Ліндсі це схоже на тортурі. Вона ненавидить стояти перед великими групами людей і не хоче привертати до себе увагу. Для неї було б цінніше регулярно спілкуватися з керівником і ділитися з ним своїми ідеями щодо того, як покращити обслуговування клієнтів. Основною мовою вдячності Ліндсі теж є Якісний Час, а не Слова Підтримки. Публічне нагородження змушує Ліндсі ніяковіти й замість підтримки воно перетворюється на неприємний досвід.

Такі непорозуміння можуть дратувати як відправника, так і реципієнта. Розгляньмо такий сценарій:

«Що не так з Елліотом? — запитала Анна в колеги. — Я кажу йому, що він добре виконує свою роботу. Я навіть купила йому квитки на гру “Лейкерс” на ці вихідні, щоб віддячити за додатковий час, який він присвятив цьому проекту. Але він ходить по офісу й каже Алексу, що менеджери недостатньо цінують його працю. Чого він хоче?»

Елліот хоче, щоб члени його команди допомагали йому, коли треба завершити проект. Він не любить працювати сам, хоча у разі потреби погодиться на це. Він цінує Допомогу та його надихнуло б, якби колеги або керівник якось затрималися з ним допізна й допомогли йому завершити проект. Пізніше можна подякувати йому або дати якийсь матеріальний подарунок, але це не задовольнить його емоційну потребу у вдячності.

Отже, ми наблизилися до головної думки цієї книги. *Ми вважаємо, що людям потрібно відчувати вдячність від компанії, аби насолоджуватися своєю роботою, викладатися сповна й затримуватися у компанії надовго.* Коли члени команди відчують, що їх цінують, це приносить хороші результати.

Президент і генеральний директор The Energy Project Тоні Шварц влучно зазначив: «Що б не отримував кожен із нас від своєї праці, немає нічого ціннішого за відчуття, що ми відіграємо важливу роль. Що ми додамо унікальну цінність до цілого, і що це помічають».

Згідно з міжнародним дослідженням компанії Towers Watson, найважливішим рушієм залученості працівників є те, чи відчують вони турботу менеджерів про їхній добробут⁴.

Розуміння того, що надихає вас і ваш колектив, може суттєво покращити ваші робочі взаємини, посилити відчуття залученості у членів команди й створити позитивнішу атмосферу. Наша мета — надати інструменти, ресурси та інформацію, щоб ви могли отримати це розуміння та

раціонально застосувати його на практиці у робочому колективі.

Персоналізація

1 Коли ви хочете виразити вдячність своїм колегам, що ви зазвичай робите? Наскільки ефективні ці дії, на вашу думку (наскільки ваші колеги відчують вашу вдячність)?

2 Наскільки добре, на вашу думку, ваші колеги вміють виражати вам свою вдячність? Які способи вони пробували? Як це на вас впливало?

3 Коли ви втрачаєте ентузіазм до роботи, які саме дії інших можуть людей підбадьорити?

4 За шкалою від 1 до 10, наскільки ви відчуваєте вдячність від вашого безпосереднього керівника?

5 За шкалою від 1 до 10, наскільки ви відчуваєте вдячність від колег?

Розділ 2. Очільникам підприємств

Чому вдячність — це хороша інвестиція

Головна мета підприємства — надавати цінні товари і послуги, які відповідають потребам і прагненням клієнтів і дозволяють компанії отримувати прибуток (а також позитивно впливають на громаду та всіх причетних). Внаслідок цього керівники підприємств акцентують увагу на прибутковості підприємства й дохідності інвестицій для власників. Власне, дохідність інвестицій — один із параметрів, за яким визначають ефективність роботи виконавчих директорів та менеджерів.

Хоча більшість власників підприємств хочуть, щоб їхній персонал насолоджувався своєю роботою і добре ставився до компанії, вони оцінюють переваги будь-якої програми або дії з точки зору її впливу на фінансове здоров'я компанії. Якщо певна дія не робить компанію здоровішою, і водночас поглинає увагу та енергію працівників, навіщо менеджеру її застосовувати?

Часто, коли ми розповідаємо про ресурси «Вдячності персоналу» виконавчим директорам і керівникам організацій, зрештою постає запитання: «Навіщо?» «Навіщо нам перейматися вираженням вдячності працівникам? У них справедлива зарплатня. Враховуючи виклики світової економіки, вони мали б радіти, що в них узагалі є робота. Так, з одного боку, я хочу, аби вони були щасливі й відчували вдячність за свою працю, але з другого — ми займаємося бізнесом. Тут не до обіймів і теплих слів, потрібно надавати товари і послуги, отримуючи прибуток».

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте,
будь ласка, повну версію книги.

Рекомендована література



[Психотехники влияния.
Секретные методики
спецслужб](#)

Перейти до категорії
Саморозвиток та мотивація

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ