

ГЕРІ ЧЕПМЕН І ПОЛ ВАЙТ

5 **МОВ ВДЯЧНОСТІ У ПРОФЕСІЙНИХ СТОСУНКАХ**

МИСТЕЦТВО МОТИВАЦІЇ СЛОВОМ

З англійської переклала Тетяна Микитюк

Київ
BOOKCHEF
2019

7	Відгуки про «5 мов вдячності у професійних стосунках»
15	Передмова до редагованого видання
18	Вступ
	Розділ 1
23	Чого найбільше хочуть працівники?
	Розділ 2
33	Очільникам підприємств
	Розділ 3
57	Вдячність від менеджерів і колег
	Розділ 4
65	Мова вдячності №1
	Розділ 5
78	Мова вдячності №2
	Розділ 6
92	Мова вдячності №3
	Розділ 7
105	Мова вдячності №4
	Розділ 8
117	Мова вдячності №5
	Розділ 9
130	Визначте вашу головну мову вдячності

	Розділ 10
141	Різниця між нагородженням і вдячністю
	Розділ 11
153	Ваше потенційне слабе місце: найменш цінна мова вдячності
	Розділ 12
163	Вдячність віддаленим працівникам і віртуальним командам
	Розділ 13
180	Відмінності між поколіннями й інші поширені запитання
	Розділ 14
198	Як працює вдячність у різних середовищах
	Розділ 15
211	Чи може мова вдячності людини змінитися?
	Розділ 16
223	Подолання викликів
	Розділ 17
240	Що робити, якщо ви не цінуєте членів своєї команди?
	Розділ 18
251	Тепер справа за вами
260	Джерела
268	Про авторів

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 Ратнерт, 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 Вортон,
Пенсильванський університет

Книга «5 мов вдячності у професійних стосунках» стала для нас важливим ресурсом, який допоміг нашим працівни-

кам 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 ширості. У цій оновленій версії «5 мов вдячності у професійних стосунках» є глибоке розуміння того, ЯК широко 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 може 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 ВЖС*

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 щирі вдячності 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*

Присвячуємо нашим батькам,
Сему й Грейс Чепменам

i

Роджеру й Елеонорі Вайтам,
які все життя
важко й наполегливо працювали,
але не завжди отримували за це
багато вдячності

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 вдячності». 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 «Мотиву-

вання вдячністю» онлайн, щоб визначити свою головну, другорядну й найменш цінну мову вдячності. Нашу книгу переклали на сімнадцять мов, а матеріали використовували щонайменше в шістдесяти 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 шаблів — від генеральних директорів до обслуговуючого персоналу. Якись 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 поворохнув, 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*, 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 покупки, 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».

* Фахівець, який займається корегуванням зору за допомогою лінз або окулярів. — Тут і далі прим. ред.

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 нефахівців, 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.

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 почуються 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»^{*} 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 негативнішим, 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);

^{*} Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. — Харків: КСД, 2012. — 384 с.