

ГЭРИ ЧЕПМЕН ПОЛ УАЙТ

5 ЯЗЫКОВ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ *на работе*



КАК НАЛАДИТЬ ОТЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ
И ПОКАЗАТЬ, НАСКОЛЬКО ВЫ ИХ ЦЕНИТЕ

**Пол Уайт
Гэри Чепмен**

**5 языков признательности
на работе. Как наладить
отличные отношения с
коллегами и показать,
насколько вы их цените**
Серия «Психологический
бестселлер (Эксмо)»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57548441

*5 языков признательности на работе. Как наладить отличные
отношения с коллегами и показать, насколько вы их цените: Эксмо;*

Москва; 2020

ISBN 978-5-04-112318-5

Аннотация

Многие слышали о мировом бестселлере Гэри Чепмена «5 языков любви» – но мало кто знает, что те же принципы можно использовать и в рабочих отношениях.

Задумайтесь, чувствуете ли вы себя ценным работником в глазах коллег? А может, сами хотите похвалить кого-то, но испытываете сомнения и неловкость? В результате человек, которым вы восхищаетесь, так и не узнает об этом!

С помощью этой книги вы сможете подобрать ключи к каждому, и неважно, кто вы: руководитель компании или рядовой сотрудник. Вы узнаете, что, например, бренд-менеджеру нужно сказать несколько одобряющих слов, главному бухгалтеру – уделить полчаса времени, а специалист отдела безопасности оценит ваше крепкое рукопожатие. Однако если преподнести подарок человеку, который просто ждал помощи, – он скорее расстроится, чем почувствует ваше расположение. Чтобы не допустить подобного, необходимо разобраться, на каком языке признательности говорит ваш коллега. Таким образом, вы не только научитесь выражать искреннюю благодарность, но также создадите теплые отношения в коллективе и повысите свой уровень удовлетворенности работой. Ведь только человек, умеющий ценить других, способен добиться невероятных высот.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

| | |
|--|----|
| Благодарности книге | 7 |
| Предисловие к обновленному изданию | 12 |
| Вступление | 15 |
| 5 языков любви на работе | 19 |
| Глава 1 | 20 |
| Почему простое «спасибо» не работает | 23 |
| Попадание в яблочко vs промах | 25 |
| В каких случаях признательность промахивается | 27 |
| Глава 2 | 31 |
| Заблуждения менеджеров о признательности | 33 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 34 |

Гэри Чепмен, Пол Уайт
5 языков признательности
на работе. Как наладить
отличные отношения с
коллегами и показать,
насколько вы их цените

Посвящается нашим родителям, Сэму и Грэйс Чэпмен и Роджеру и Элеонор Уайт, которые упорно трудились и были образцом для подражания всю жизнь, не получая за это особой признательности

The 5 Languages of Appreciation in the Workplace
Gary Chapman and Paul White

This book was first published in the United States by Northfield Publishing with the title The 5 Languages of Appreciation in the Workplace copyright

© 2011, 2012, 2019 by Gary D. Chapman and Paul E. White.
Translated by permission. All rights reserved.

В оформлении переплета использованы фотографии:

sujin vaipia, Freedom Life, BigNazik, Iurii Stepanov, Ludmila Ivashchenko, ArTDi101, Francois Poirier, stDesign21 / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com

© Ершова М., перевод на русский язык, 2020

© ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Благодарности книге

После двадцати лет подготовки лидеров разных уровней и обучения тысяч профессиональных коучей по всему миру, я верю, что существуют два универсальных компонента рабочей среды, которые зажигают в людях желание хорошо работать: признание того, что человек уникален и что он имеет значение. Книга «5 языков признательности на работе» дает отдельным сотрудникам, командам и целым организациям бесценный ресурс, позволяющий сделать это, сделав признательность основополагающей частью их культуры.

Эми Рунперт, Сертифицированный Тренер; Генеральный директор Integreship Group; Бывший Национальный Президент Международной федерации коучинга

Хорошие лидеры известны своими техническими навыками. Великих лидеров знают и помнят благодаря тому, как они заставляют людей чувствовать себя. Книга «5 языков признательности на работе» – мастхэв для любого руководителей, который хочет вырасти из хорошего лидера в отличного.

Карен Албер, партнер-основатель Integreship Group, Бывший директор по информационным технологиям H. J. Heinz

Эта книга помогла изменить представление менеджеров по всему миру о признательности

на рабочем месте. Данные новых исследований о преимуществах того, что сотрудники чувствуют, что их ценят, о различиях между поколениями и особых потребностях сотрудников, которые работают удаленно, стали отличным дополнением к книге, которая уже считается классикой менеджмента. Она будет одинаково ценной для тех, кто находится в начале своей бурно развивающейся карьеры, а также для опытных менеджеров. В ней можно найти практические советы о том, как вовлечь в работу становящийся все более разнообразным по составу персонал.

Путер Харп, президент и исполнительный директор Rideau, Inc., Директор Консультативного совета Центра кадровых ресурсов Wharton, Университет Пенсильвании

Книга «5 языков признательности на работе» стала ключевым ресурсом, помогающим сотрудникам и корпоративной культуре расти и развиваться. Удивительно, как возрастает доверие при проявлении заботы, признательности и использовании правильного языка для каждого сотрудника. Идеи, изложенные в этой книге, применимы ко всем поколениям и наборам навыков: от интровертов до экстравертов, от технических способностей до межличностных отношений – эти принципы легко применялись для роста и развития.

Эван Уилсон, Генеральный директор Meritrust Credit Union

На работе и в различных сообществах постоянно звучит крик о необходимой подлинности. Обновленная

версия «5 языков признательности на работе» дает более глубокое понимание того, КАК быть искренним, выражая признательность в различных обстоятельствах. Экономические причины следовать принципам «5 языков признательности» сильнее, чем когда-либо. В новом издании, возврат инвестиций от создания сильной, позитивной рабочей обстановки подкреплен данными исследований.

Дэн Агнэ, владелец и главный консультант The Agne Group, Директор по эффективности продаж The Brooks Group, Пастор Библейской христианской церкви, Дейтон, Огайо

Я очень ценю второе издание «5 языков признательности на работе». Уайт и Чэпмен проделали исключительную работу, смешивая статистику с исследованиями и историей. Они дают читателю индивидуальный подход по выражению признательности к окружающим, что улучшит их навыки и грамотность в умении пробуждать лучшее в обществе как на работе, так и дома.

Дэвид Зингер, основатель Глобальной сети по опыту и вовлеченности сотрудников; Соавтор книги «Художники по Людям: пробуждение лучших качеств в коллегах».

Чэпмен и Уайт имеют очень точное представление о реалиях жизни менеджеров. Руководители, в большинстве случаев, не в состоянии выражать признательность так, как того желает душа их прямых подчиненных. «Чтобы вырастить ребенка, нужна целая деревня» – эта поговорка также относится и

к удовлетворению основных потребностей людей в том, чтобы их понимали и ценили. Все мы в какой-то степени живем в «деревенском» сообществе, а принципы «5 языков признательности на рабочем месте» значительно упрощают то, что большинство людей интуитивно хотят отдавать и получать.

Тим Майерс, Менеджер лаборатории металлографии Honeywell, Inc.

Признательность – это проблема, которая касается не только менеджера, но и его коллег, это и сотрудник, который ценит своего руководителя, и поставщик, который ценит покупателя, – этот список можно продолжать бесконечно. В этой книге Чэпмен и Уайт дают нам представление о том, как создать атмосферу, в которой люди будут ценить друг друга, независимо от положения, которое они занимают в организации.

Тиффани Снайпс, Консультант по обучению и развитию Института обучения и развития ВЈС

Как давний поклонник подхода «5-ти языков», я был рад увидеть свежий материал. В новом издании подчеркиваются доказанные финансовые преимущества признательности, особенности взаимодействия с сотрудниками, находящимися на удаленной работе и виртуальными командами, различия между поколениями, а также весомые аргументы в пользу признательности как фактора увеличения вовлеченности сотрудников. Мы продолжаем предлагать компаниям тренинги по «5

языкам признательности на работе» в качестве полезного инструмента. Когда сотрудники узнают, что демонстрация признательности друг к другу и окружающим важна, командный дух, сплоченность, единство и особенно производительность – повышаются, а количество конфликтов – уменьшается.

Дэйв Тунетт, Директор департамента Обучения и консалтинга на местах в Ассоциации работодателей

Понимание 5 языков признательности на рабочем месте имеют решающее значение для создания сильной команды и поддержания позитивной атмосферы. Я стремлюсь ежедневно выражать искреннюю признательность коллегам и руководству. Акцент на признательности увеличил вовлеченность сотрудников и укрепил работоспособность нашего коллектива.

Мишель Самтер, директор по продажам Holland America Line

Работа с доктором Уайтом выявила необходимость в устойчивой культуре признательности. Благодаря его семинарам и индивидуальным инструментам признания сотрудников, мы начали видеть динамику улучшения взаимодействия коллектива. По началу это происходило как некоторое вмешательство. На первых этапах мы учимся распознавать язык признательности друг друга, что, в свою очередь, значительно все меняет.

Джоанна Зярник, Исследования и инновации, L'Oreal USA

Предисловие к обновленному изданию

В 2009 году мы начали исследовать то, как применять пять языков любви к трудовым отношениям на рабочем месте, уделяя особое внимание «признательности», как к равноценному понятию. Чтобы собирать вспомогательную информацию, был разработан «Инструментарий признательности». Кроме того, мы создали ряд ресурсов, призванных помочь руководителям и наставникам применять концепцию подлинной признательности с руководителями, менеджерами и сотрудниками на практике.

Начиная с первой публикации «5 языков признательности на работе» в 2011 году, реакция аудитории была поразительной. Мы продали более 300 000 экземпляров книги на английском языке, и более 150 000 человек воспользовались онлайн *Инструментарием признательности*. Книга была переведена на семнадцать языков, а материалами воспользовались по крайней мере в шестидесяти странах. Более 700 сертифицированных координаторов помогают вести мастер-классы признательности по всему миру. И самое главное, продажи и охват книги продолжают расти с каждым годом (тираж составляет более 40 000 экземпляров в год), что помогает руководителям и сотрудникам научиться эффек-

тивно выразить признательность.

Концепция признательности на работе по-прежнему очень важна для развития позитивной среды. На каждом уровне организации, отдельно взятые сотрудники сильно нуждаются в том, чтобы их ценили. Но трудовая культура продолжает меняться. Мы многому научились за последнее десятилетие: поняли наиболее важные факторы для искреннего выражения признательности в широком диапазоне самых различных условий работы.

Таким образом, цели обновленной, пересмотренной версии «5 языков признательности на работе» заключаются в следующем:

- дополнить книгу данными последних исследований, связанных с признательностью;
- поделиться важными уроками, полученными благодаря нескольким тысячам сотрудников, с которыми мы работали;
- привести примеры из широкого спектра отраслей;
- уточнить моменты, которые мы считаем критически важными для понимания и применения 5 языков признательности на практике;
- познакомить вас с многочисленными ресурсами (статьями, видео, подкастами, инструментами оценивания, учебными материалами), которые помогут вам развить культуру признательности на работе.

Мы верим, что обновленная версия станет ценным источником знаний для тех, кто читал первое издание, а также для тех, кто только сейчас узнал, что, искренне выражая признательность, можно делать рабочие отношения более здоровыми и позитивными.

Искренне ваши,

Пол Уайт, Ph.D.

Гэри Чэпмен, Ph.D.

Вступление

Вас ценят люди, с которыми вы работаете?

Если это так, то, вероятно, вам нравится ежедневно ходить на работу. Однако, если нет ощущения, что вас ценят, работа может стать просто способом заработать на хлеб. Конечно, подразумевается, что за работу платят. И да, все хотели бы зарабатывать больше денег. Но фактор номер один в удовлетворенности работой – это не размер зарплаты, а то, чувствуем ли мы, что нас там ценят. Новое исследование, проведенное Обществом управления человеческими ресурсами, показывает, что признание и вовлеченность являются ключом к удержанию квалифицированных сотрудников. Также, согласно исследованию, проведенному Министерством труда США, 64 % уволившихся с работы американцев говорят, что сделали это потому, что не чувствовали себя ценными.

Это относится ко всем сотрудникам – от генеральных директоров до обслуживающего персонала. Что-то в глубинах человеческой психологии требует признательности. Если эта потребность не удовлетворена, уровень вовлеченности сотрудника в работу будет низким.

Вот комментарии трех сотрудников, которые работают очень в разных условиях – но разделяют желание чувствовать себя ценными.

«ДЕЛО НЕ В ДЕНЬГАХ»

«Я бы не уходил, если бы знал, что они ценят мою работу», – сказал Дейв. Дейву 30 лет, и он был помощником финансового директора агентства по недвижимости.

Он проработал в компании около пятнадцати месяцев и поначалу был рад возможности личного и профессионального роста. Но со временем все больше разочаровывался.

Дейв сообщил нам, что уволился с нынешней должности бухгалтера и перешел в другую фирму. «Дело не в деньгах. Просто независимо от того, что я делаю – как долго работаю или чего добиваюсь, – я никогда не слышу ничего хорошего о проделанной работе, но при этом сразу же узнаю о совершенных ошибках. А когда работаю хорошо – в ответ тишина».

* * *

На тренинге с сотрудниками успешной производственной компании Синди засмеялась и сказала: «Это будет тот самый день!» Мы обсуждали результаты Инструментария с командой. Основной язык признательности Синди – взаимопомощь. Синди работает исполнительным помощником генерального директора семейного бизнеса. Она любит, когда

коллеги помогают ей выполнять поставленные задачи, особенно при большой нагрузке. Она работала на мистера Стивенса более двадцати лет. Несмотря на то, что генеральный директор, которому сейчас семьдесят лет, работал неполный день, у Синди все еще оставалось много обязанностей: планирование его многочисленных поездок, управление личными делами и постоянное информирование начальника о том, как идет бизнес.

Синди указала в своем Инструментарии, что, если коллеги (или руководитель) хотели бы выразить ей признательность, они могли бы помочь с работой. Она сказала: «Если бы мистер Стивенс хоть пальцем пошевелил, я бы умерла от сердечного приступа». Это шутка, но в ней была доля правды.

* * *

«Я люблю свою работу», – сказала Елена. «Не могу представить себе рабочего места лучше, чем у доктора Джонса. Не поймите меня неправильно. Доктор Джонс очень требовательный. Мы усердно работаем, принимаем большое количество пациентов, предоставляем обслуживание высочайшего качества, и все несем за это большую ответственность». Нам было уже известно из других источников, что доктор Джонс – окулист, усердно работает и прекрасно заботится о пациентах. При этом врачи выстраиваются в очередь, чтобы работать на него.

Почему? «Потому что доктор Джонс очень хорошо к нам относится. Он всегда следит за тем, чтобы мы чувствовали заботу».

«Например, один раз в месяц он заказывает обед для персонала (для этих обедов дополнительно выделяется время). У нас проходят встречи всех сотрудников, на которых мы обсуждаем, что происходит в офисе: что работает хорошо, а где есть проблемы и как улучшить ситуацию. Иногда Руководитель рассказывает о новых исследованиях или методиках в нашей области».

«А на Рождество нам выделяют оплачиваемый выходной день и подарочную карту на сто долларов, чтобы пройтись по магазинам. Но самое главное – начальник всегда позитивен и вдохновляет нас. Он часто хвалит нашу работу – как индивидуально, так и всю команду. Никакие деньги не заставили бы меня пойти работать в любой другой офис».

5 языков любви на работе

Как показывают эти примеры из реальной жизни, то, что заставляет одного человека чувствовать себя ценным, не обязательно будет работать таким же образом для другого. Так, даже в компаниях, где считается важным выражение признательности, все попытки зачастую оказываются неэффективными. Поскольку «5 языков любви» оказали значительное влияние на миллионы взаимоотношений, а признательность и поощрение на работе имеют критическое значение, мы хотим поделиться ресурсами, которые помогут вам применять эти концепции, лучше понимать и больше ценить коллег. Чтобы не перегружать случайного читателя, но в то же время позволить особо заинтересованным изучить дополнительную информацию, в каждой главе вы найдете ссылки на видео, статьи и прочие источники. Они представлены в разделе «Примечания» в конце книги.

Давайте начнем с того, почему признательность на рабочем месте так важна для здоровья сотрудников и бизнеса.

Глава 1

Чего хотят сотрудники

Однажды я ужинал с другом, который работает в крупной некоммерческой организации и вкратце рассказывал ему об исследованиях доктора Уайта и разработанных нами ресурсах. Закончив, я сказал: «Можно личный вопрос о работе?» «Конечно», – сказал он.

Я продолжил: «По шкале от 0 до 10, как ты оцениваешь своего непосредственного руководителя?». «Около 5», – сказал он. В его голосе звучали нотки разочарования.

Последовал второй вопрос: «По шкале от 0 до 10, как ты оцениваешь коллег?». «Около 8», – сказал он. «Сколько людей работает в непосредственном контакте с тобой?» – спросил я. «Двое», – ответил он. «Ты одинаково ценишь их обоих?» – спросил я. «Нет», сказал он. «Один где-то 6, а другой 9. В среднем, около 8».

Независимо от того, какое место вы занимаете в компании – владелец, генеральный директор, руководитель или сотрудник – эта книга поможет научиться выражать признательность так, чтобы это имело значение для людей, с которыми вы работаете. Один интересный урок, который мы усвоили: *любой может изменить обстановку на работе, независимо от должности*, будь то начальники, админи-

страторы, секретари, менеджеры или сотрудники иных отделов.

Почему чувство признательности так важно на работе? Потому что каждый хочет знать: то, что он делает, имеет значение. Без чувства признательности со стороны руководителей и коллег, работники начинают чувствовать себя машинами или товарами. Если никто не замечает стремление человека хорошо выполнять свою работу, его мотивация со временем снижается. Стивен Кови, автор бестселлера «7 навыков высокоэффективных людей», так сильно чувствовал потребность людей в признательности, что заявил: «Наряду с физическим выживанием самая большая потребность человека – выживание психологическое, – чтобы его понимали, ценили, поддерживали и не принижали самооценку».

Вот, что происходит, когда люди не чувствуют себя по-настоящему ценными:

- Работники разочаровываются: «Постоянно находится еще какая-нибудь задача, но никто не замечает мой вклад».
- Сотрудники начинают все более негативно относиться к работе из-за недовольства, жалоб и сплетен.
- Количество опозданий (в начале дня, после перерывов, после обеда) возрастает, как и число сотрудников на больничном.
- Люди испытывают недостаток связи с другими и с задачей организации (и, как следствие, снижается вовлечен-

ность).

- В конце концов, члены команды начинают думать об уходе из организации, начинают искать другую работу, и растет текучка кадров.

Почему простое «спасибо» не работает

Выразить признательность коллегам или подчиненным звучит довольно легко и просто. Во многих отношениях это так. Однако, чтобы это действительно оказало эффект, необходимо учитывать несколько факторов.

Во-первых, исследователи обнаружили, что попытки выразить признательность в масштабах всей организации не всегда эффективны. Один сотрудник сказал о своей компании: «Мы довольно хорошо демонстрируем признательность в масштабах всей компании. Но не думаю, что справляемся с этим в индивидуальном порядке». Акция «Просто скажи спасибо» может иметь такие неприятные последствия, как цинизм, и не окажет должного влияния. Мы все хотим знать, что нас ценят, но в то же время очень хочется, чтобы признательность была искренней.

Вот некоторые другие различия между признанием и признательностью:

Признание – это в основном о поведении. «Подловите момент, когда человек делает то, что ты хочешь, и отметьте это», – говорится в книгах. Признательность, напротив, фокусируется не только на производительности, а еще и подтверждает ценность работника как личности.

Признание связано с повышением эффективности и кон-

центрируется на том, что приносит пользу компании. **Признательность подчеркивает то, что хорошо для компании и для человека** (что иногда может означать помощь в подборе более подходящей должности).

Признание требует определенных действий: определить желаемое поведение, отслеживать и вознаграждать за соответствие ему. Настоящая признательность подразумевает как действия, так и внутреннее побуждение. Случалось ли такое, что вы получали «благодарность» от кого-то и сильно сомневались в ее искренности? Попытка «подделать» признательность редко срабатывает.

И, наконец, межличностное направление признания идет сверху вниз от руководителей, менеджеров или отдела кадров. Признательность же можно выразить в любом направлении – от коллеги к коллеге, от руководителя к подчиненному или даже от работника к президенту компании.

Попадание в яблочко vs промах

Задача руководителя (или коллеги) – понять, какие именно действия попадают в цель, и эффективно выразить признательность. Для этого мы разработали «Инструментарий признательности», который включает в себя конкретные «элементы действий» для каждого языка. Наша цель заключалась в том, чтобы разработать инструмент с точными, индивидуально подобранными действиями. Владельцы и руководители организаций могут пользоваться им без необходимости угадывать, что важно для конкретного сотрудника. Мы согласны с Букингом и Клифтоном, которые в своем бестселлере «Теперь, откройте свои сильные стороны» заявляют:

«Чтобы преуспеть в качестве менеджера и превратить таланты людей в продуктивные сильные стороны, требуется дополнительный, очень важный ингредиент. Без него вы никогда не достигнете совершенства. Важнейшим ингредиентом является *индивидуализация*».

Мы обнаружили, что многие организации ищут способы поощрить сотрудников и вознаградить их за качественно выполненную работу. Однако финансовые вознаграждения для этого вряд ли сработают. Это особенно верно для правительственных органов, школ, учреждений социального обслуживания, министерств и некоммерческих организаций. Дирек-

тора и менеджеры должны найти способ поощрить членов команды, которые не требуют больших финансовых вложений. Как следует из следующей главы, использовать финансовые вознаграждения для мотивации и признательности не очень эффективно.

Наконец, вот несколько хороших новостей для руководителей организаций. Когда лидеры активно учат членов своей команды искренне выражать признательность, трудовая культура в целом улучшается. Интересно, что даже руководители и менеджеры сообщают, что им стало приятнее работать! Все мы процветаем в атмосфере признательности.

В каких случаях признательность промахивается

Мы обнаружили, что у каждого человека есть основной и дополнительный язык признательности. Основной способен достучаться до нас на более глубоком уровне. Несмотря на то, что человек воспринимает признательность на всех пяти языках, он не будет *чувствовать* себя по-настоящему ценным, если сообщение не будет передано на основном. Оно «не попадает в цель» и теряет значение, на которое рассчитывал отправитель, если информация неоднократно сообщается другими способами.

Все люди склонны общаться с окружающими при помощи способов, которые наиболее значимы для них – мы «говорим на своем родном языке». Однако, если не выразить сообщение на основном языке получателя, оно не будет иметь для него особого значения.

Вот почему на многих сотрудников никак не действует «плановое вознаграждение» – оно не говорит на резонирующем им языке признательности. Возможно даже, что им нравятся материальные подарки, но подобная награда не может иметь для них внутренней ценности.

«Многие годы я получала различные подарки на день рождения или признания за «особые заслуги», – сказала одна женщина, работающая в небольшой компании. «Но по-

сколькx подаркx – мой наименее любимый язык, для меня они мало что значат. Знаете, что мне нравится? Интересный разговор с боссом или другими старшими менеджерами о том, что происходит в организации». Основной язык признательности этой женщины – время. Материальные ценности не играют для нее особой роли.

А есть Линдси. Она возглавляет отдел продаж и получает самые высокие оценки в работе с клиентами. Ее регулярно приглашают на ежеквартальные собрания отдела для получения вознаграждения. Но это пытка для Линдси. Она ненавидит выступать перед аудиторией и не хочет общественного внимания. Для нее ценными были бы регулярные встречи с начальником, где она могла бы поделиться своими идеями о том, как улучшить работу с клиентами. Потому что основной язык признательности Линдси – время, а не слова. Публичная признательность смущает Линдси, для нее это негативный опыт.

Этот процесс недопонимания может разочаровать как отправителя, так и получателя. Рассмотрим следующий сценарий:

«Что происходит с Эллиотом?» – спросила Анна коллегу. «Я говорю ему, что он хорошо работает. Я даже купила ему билеты на игру «Лейкерс» в эти выходные, чтобы показать, как я ценю дополнительные часы, которые он вложил в проект.

И все же, он постоянно шутит и говорит Алексу, что не

чувствует, что начальство действительно ценит его работу. Чего же он хочет?»

Эллиот хочет, чтобы товарищи по команде помогали реализовывать проекты. Он не любит работать один, но будет делать это при необходимости. Этот сотрудник ценит взаимопомощь и был бы очень рад, если бы коллеги или начальник задержались на работе вместе с ним и помогли ему завершить проект. «Спасибо» или подарок – это неплохо, но не соответствует эмоциональной потребности Эллиота в признательности.

Это возвращает нас к общей идее этой книги. *Мы считаем, что люди должны чувствовать благодарность, чтобы получать удовольствие, быть на высоте и продолжать работать в течение длительного периода времени.* Когда сотрудники чувствуют, что их по-настоящему ценят, это помогает им добиваться хороших результатов.

Тони Шварц, президент и главный исполнительный директор The Energy Project, хорошо сформулировал эту мысль:

Независимо от того, что каждый из нас чему-то учится из работы, нет ничего более ценного, чем чувство собственной важности: что ты вносишь уникальный вклад и этот факт получает признание.

По данным всемирного исследования, проведенного компанией Towers Watson, наиболее важным фактором вовлеченности в работу является то, считают ли люди, что мене-

джеры искренне заинтересованы в их благополучии».

Знания о том, что вдохновляет вас и коллег, могут значительно улучшить взаимоотношения, повысить чувство вовлеченности сотрудников и создать более позитивную рабочую среду. Наша цель – предоставить инструменты, ресурсы и информацию, которые помогут вам собрать эти знания и применять их на практике.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД:

- 1.** Как вы обычно выражаете признательность коллегам? По вашему мнению, насколько эффективны эти действия (чтобы коллега чувствовал себя ценным)?
- 2.** Как вам кажется, насколько хорошо коллеги знают, как выразить вам признательность? Что они пробовали? Как это на вас повлияло?
- 3.** Когда вы чувствуете разочарование на работе, что могут сделать окружающие, чтобы вас вдохновить?
- 4.** Как вы оцениваете своего непосредственного руководителя по шкале от 1 до 10?
- 5.** Как вы оцениваете своих коллег по шкале от 1 до 10?

Глава 2

Для бизнес-лидеров: Почему признательность – хорошая инвестиция

Основная цель бизнеса заключается в предоставлении ценных товаров и услуг способами, которые отвечают потребностям, желаниям клиентов и позволяют компании получать прибыль (а также оказывают положительное влияние на общество и другие заинтересованные стороны). В результате бизнес-лидеры уделяют большую часть внимания прибыльности проекта и рентабельности инвестиций для их владельцев. Фактически, рентабельность – это одна из мер, с помощью которой руководители и менеджеры следят за своей профессиональной деятельностью.

Большинство владельцев хотят, чтобы сотрудники получали удовольствие от работы и положительно относились к компании. Тем не менее, зачастую, руководители оценивают преимущества любой программы или деятельности с точки зрения ее влияния на финансовое состояние компании.

Если что-то положительно не влияет на состояние компании, и в то же время отнимает у сотрудников заинтересованность и энтузиазм, зачем менеджеру это внедрять?

Часто, когда мы делимся информацией с руководителями предприятий и руководителями организаций, в конечном итоге возникает вопрос «Зачем?». «К чему беспокоиться о том, чтобы выразить признательность к сотрудникам? Мы хорошо им платим. В свете вызовов мировой экономики, они должны быть благодарны, что у них вообще есть работа.

Да, я хочу, чтобы они были счастливы и чувствовали признательность, но, с другой стороны, это бизнес. И он не об объятиях и эмоциях. Речь идет о предоставлении товаров, услуг и получении прибыли».

Такая реакция типична и весьма обоснована для тех, кто отвечает за финансовое благополучие бизнеса. Работа – это агрессивная среда с суровыми реалиями. Менеджерам и директорам приходится иметь дело с глобальной конкуренцией, сокращением бюджетов, повышением налогов и, зачастую, неподготовленной рабочей силой. Ни у кого нет лишних времени и энергии на проекты, которые не способствуют развитию организации. Итак, **реальный вопрос, на который нужно ответить: «Какие выгоды получу я или моя организация, если сотрудники и руководители научатся искренне выражать признательность друг к другу?»**

Заблуждения менеджеров о признательности

Прежде чем мы расскажем о причинах, почему научить членов команды выражать искреннюю признательность полезно для организаций и сотрудников, сперва следует рассмотреть несколько основных заблуждений некоторых лидеров, чтобы они могли «осознать» доказательства, подтверждающие ценность признательности и поощрения.

Одно из заблуждений заключается в том, что *основная цель признательности состоит в том, чтобы сотрудники чувствовали себя хорошо*. Это предположение часто поддерживается циниками, которые пренебрежительно осуждают всякую признательность, как лишнее проявление эмоций и бесполезное занятие. Зачастую это звучит так: «Работа – это выполнение задач. Мне все равно, как люди к этому относятся».

К сожалению, у такого мнения есть свои основания. В мире позитивного мышления, некоторые люди, с благими намерениями сделали акцент на признательности, чтобы осчастливить всех. Как профессиональные консультанты, мы можем авторитетно утверждать, что это будет и есть плохая затея. Почему? Потому что невозможно сделать людей счастливыми.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.