

## **Отзывы о книге «Пять языков похвалы на рабочем месте»**

Это не просто хорошая книга, это отличный инструмент — хорошо продуманный, прекрасно исследованный источник для эффективного применения в деле поддержки людей, созидания чувства единства, повышения продуктивности и сокращения текучести кадров. Как только я прочитал эту книгу, мне сразу же захотелось собрать персонал отдела кадров, чтобы поделиться с ними этой информацией. Настоятельно рекомендую эту книгу.

**Чип Ингрэм,**  
автор книги «Святое стремление»,  
президент и ведущий радиопрограммы  
«На краю обрыва»

Если принципы и мудрость, которыми поделились Чапмен и Уайт, станут практикой на наших рабочих местах в церквях и организациях, в отношениях между людьми произойдут прекрасные перемены.

**Лайл У. Дорсетт,**  
профессор евангелизма в богословской  
школе Бисон при университете Сэмфорда

Личное достоинство и самоуважение всегда были необходимым условием поддержания отношений в бизнесе и жизни. Мне нравится то, что создали Гэри и Пол, и, как это всегда происходит с великим творением, их книга является именно тем, что нам нужно в данный момент истории с учетом всех трудностей, с которыми мы сталкиваемся в бизнесе и семье.

Наши организации — это воистину организм, а не бездушный механизм, и они требуют заботливого к себе отношения. Данная книга обогатит необходимой информацией людей, которым небезразлично, как мы относимся к своему окружению. Такие люди готовы правильно поступать не только по отношению к работе, но и к тем, с кем мы работаем и кому служим.

**Питер Строп,**  
исполнительный директор «Zero2  
Holdings», бывший руководитель «Dell»

Я этого не знала! Оказывается, существует пять разных языков признательности, и мы говорим не на одном языке! Когда я читала эту книгу и размышляла о ней, я все поняла. Управление мотивацией исключительно важно для длительного успеха моей команды. После прочтения «Пяти языков похвалы на рабочем месте» я лучше подготовлена к тому, чтобы помогать людям в достижении наивысших результатов в работе, применяя обдуманые, простые и индивидуальные методы и демонстрируя мое искреннее признание за их качественную работу.

**Джейн Корвин,**  
помощник директора отдела подарков  
Принстонского университета

Принципы, отраженные в данной книге, бесценны, и не важно, являетесь вы работодателем или работником. Они помогут вам создать на рабочем месте здоровую, радостную и мотивирующую атмосферу. Я уже советую своим друзьям приобрести эту книгу!

**Норм Уейкфилд,**  
в прошлом профессор семинарии Феникса

Чтобы помочь организации, нужно помочь ее работникам. Чтобы помочь работникам, нужно чтобы лидеры демонстрировали им свое признание таким образом, чтобы довести до максимума свое влияние на каждого человека. В своей книге «Пять языков похвалы на рабочем месте» доктора Чапмен и Уайт рассказывают о концепциях, обладающих потенциальной силой изменить рабочую атмосферу и культуру в организациях по всему миру. Каждый руководитель обязан прочитать эту книгу.

**Джордж У. Хестер,**  
председатель и исполнительный директор  
«Navitas, Ltd»

Каждый курс в области менеджмента обращает особое внимание на ценность похвалы, однако если я услышу похвалу на непонятном для меня языке, я не почувствую себя важным и нужным человеком. Как книга «Пять языков любви» помогает супружеским парам почувствовать себя любимыми, так и данная работа «Пять языков похвалы на рабочем месте» позволит вашим работникам убедиться в вашей признательности к ним. Эта книга представляет собой важный вклад в создание на работе приятной обстановки, где люди чувствуют себя важными личностями, а это является обязательным условием для большей продуктивности.

**Ян Манн,**  
директор по деловому консультированию  
«Gateway»

Во многих организациях результат работы ценится много выше, чем сами работники. Гэри Чапмен и Пол Уайт призывают изменить подобное положение дел. В этой мастерски написанной книге они переносят акцент на искусство при-

знательности. Творческими и одновременно практическими советами они показывают, как похвалить каждого отдельного работника, что автоматически приведет к резкому повышению его уверенности в себе и продуктивности в работе. В этой книге находятся ключи к преобразению всей рабочей атмосферы, в которой люди смогут работать эффективно и без напряжения, снова чувствуя себя ценными личностями.

**Стивен Джуберт,**

международный консультант по лидерству,  
автор более сорока книг

Я рад, что доктор Гэри Чапмен вместе с доктором Полом Уайтом написали эту своевременную книгу. Нет более достойного и эффективного коллектива, чем люди, уверенные в себе и осознающие свое достоинство и ценность, а также умеющие обращаться к другим на языке признательности. Эта книга поможет вам преобразить рабочее место, используя благочестивые ценности и простые принципы, согласно которым «люди должны быть на первом месте!»

**Тан Шри Фрэнсис Йео,**

управляющий директор группы компаний YTL, Primus Inter Pares (Первый среди равных), обладатель Премии мира «Осло-2010» среди бизнесменов.

# Пять языков

---

# ПОХВАЛЫ

---

## на рабочем месте

Укрепление организации  
через поддержку людей

ГЭРИ ЧАПМЕН  
ПОЛ УАЙТ



ХРИСТОФОР

Издательский Дом

Originally published in English under the title  
THE 5 LANGUAGES OF APPRECIATION IN THE WORKPLACE  
by Gary D. Chapman and Paul E. White  
Copyright © 2011 by Gary D. Chapman and Paul E. White  
Published by Northfield Publishing  
820 N. LaSalle Boulevard, Chicago, IL 60610  
ISBN 978-0-8024-6198-8

**Чапмен Г., Уайт П.**

Пять языков похвалы на рабочем месте / Пер. с англ. —  
СПб.: МРО ХВЕП «Христианская Миссия», 2013. — 288 с.  
ISBN 978-5-8445-0297-2

© Издание на русском языке. Издательский Дом «Христофор», 2013 г.  
Все права защищены международным законодательством об авторских правах.

Ответственный за проект *А. И. Шапошников*  
Переводчик *Р. Б. Шемпель*  
Редакторы: *В. С. Волкова, И. А. Тарнавская*  
Корректор *Н. А. Акинина*  
Компьютерная верстка: *А. Б. Кодак*

Подписано к печати 21.12.2012. Формат 60 × 88<sup>1/16</sup>.  
Печать офсетная. Объем 18 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ

Местная Религиозная Организация Христиан  
Веры Евангельской Пятидесятников «Христианская Миссия»  
198188, Санкт-Петербург, ул. Подводника Кузьмина, 46

Налоговая льгота — Общероссийский классификатор продукции ОК 005-93.  
Код ОКП 953140

Первая Академическая типография «Наука»  
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

# Оглавление

Предисловие	9
Вступление	13

## РАЗДЕЛ I. ОСНОВАНИЕ

Глава 1. Мотивация похвалой. Концепция	21
Глава 2. Для лидеров в бизнесе. Понимание возврата инвестиций в виде похвалы и признания	31

## РАЗДЕЛ II. ПЯТЬ ЯЗЫКОВ ПОХВАЛЫ

Глава 3. Первый язык похвалы. Слова одобрения	51
Глава 4. Второй язык похвалы. Особое время	67
Глава 5. Третий язык похвалы. Дела служения	83
Глава 6. Четвертый язык похвалы. Конкретные подарки	97
Глава 7. Пятый язык похвалы. Физические прикосновения	109

## РАЗДЕЛ III. ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

Глава 8. Выясните свой основной язык похвалы. Тестирование Мотивации похвалой	125
Глава 9. Незнакомый вам язык похвалы. Потенциально белое пятно	137
Глава 10. Разница между признанием и похвалой	149
Глава 11. Мотивация похвалой в разных организациях	159
Глава 12. Уникальные характеристики работы с волонтерами	177

## РАЗДЕЛ IV. ПРЕОДОЛЕНИЕ ОБЫЧНЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ

<b>Глава 13.</b> Изменяется ли со временем язык похвалы конкретного человека?	193
<b>Глава 14.</b> Мотивация похвалой. Преодоление проблем	211
<b>Глава 15.</b> Искренняя признательность. Что делать, когда вы не цените своих работников	231
Заключение. Теперь ваша очередь	247
Инструменты похвалы. Что можно использовать и чем поделиться с другими	255
<i>Выявить эффективные средства, чтобы ваши люди почувствовали себя нужными</i>	257
<i>Как поощрять труд добровольцев</i>	261
<i>Искусство дарения подарков без приобретения «вещей»</i>	264
<i>Может ли похвала стать проблемой</i>	266
<i>Почему наименее ценимый вами язык похвалы может оказать наибольшее влияние на вашу карьеру</i>	269
<i>Признание и использование фактора странности</i>	271
<i>Настоящие мужчины не нуждаются в признании (неправда)</i>	273
<i>Как вознаградить своих работников, не потратив ни копейки</i>	277
<i>Десять самых легких способов выразить признательность практически любому человеку</i>	280
Примечания	281



## Предисловие

Когда я писал книгу «Пять языков любви», я даже не предполагал, что она разойдется на английском языке тиражом в пять миллионов экземпляров и будет переведена на сорок языков мира. Однако я понимал, что концепция пяти языков любви действительно обладает большим потенциалом и может существенно обогатить супружеские отношения. В самом начале моей карьеры консультанта я понял, что человек не обязательно чувствует себя любимым в условиях, которые делают счастливым другого человека. Я обнаружил, что многие семейные пары искренне хотят выразить свою любовь, но не чувствуют эмоциональной общности, потому что не умеют говорить на основном языке любви друг друга.

Проводя семейные семинары по всей стране, я каждую неделю слышу, как люди говорят, что моя книга буквально спасла их распадавшийся брак. Эмоциональная потребность в любви является основанием для супружеского счастья. Когда эта потребность не находит удовлетворения, супружеские отношения охлаждаются. С другой стороны, когда люди чувст-

вуют себя любимыми, семейные отношения налаживаются, и это влияет на всю оставшуюся часть жизни.

За последние пятнадцать лет многие и многие люди поделились со мной тем, как они применяли концепцию «Пяти языков любви» на работе. Один руководитель сказал: «Мы не называем это языками любви. Мы называем их языками похвалы. Но это та же концепция, и она действительно эффективна. Ее принципы значительно улучшили климат в нашей организации. Наши работники чувствуют себя счастливее и работают продуктивнее».

Многие люди просили меня написать книгу о языках похвалы и о чувстве удовлетворения, которое они могут принести работникам. Поскольку мой опыт консультанта сосредоточен на области семейных отношений, я решил найти соавтора, который был бы специалистом как в науке, так и в практической сфере бизнеса. Когда я познакомился с доктором Полом Уайтом, я понял, что нашел нужного человека. Доктор Уайт в последние годы специализируется в оказании помощи частному бизнесу и передаче его последующему поколению. В этой роли он тесно взаимодействует с руководителями многих типов организаций.

За последние три года мы с доктором Уайтом также вместе работали над проектом Мотивации похвалой. Мы начали с разработки анкеты Мотивации похвалой (МВА — Motivation by Appreciation). При помощи такого тестирования отдельные работники могут легко определить свой основной и второй язык похвалы, а также тот, что значит для него меньше всего. Используя эту анкету, доктор Уайт провел пробные испытания в разных условиях некоторых организаций. Результаты оказались обнадеживающими. Мы обнаружили, что средства, помогающие одному работнику почувствовать себя значимой личностью, не оказывают того же

воздействия на другого человека. Но если руководитель или коллеги научатся говорить на основном языке похвалы конкретного человека, то результаты будут воистину замечательными. Поэтому мы с большим энтузиазмом взялись за написание данной книги «Пять языков похвалы на рабочем месте». Мы хотим, чтобы наша книга и Тестирование в Мотивации похвалой помогли тысячам руководителей и лидеров научиться говорить на основном языке похвалы своих сотрудников для создания позитивной атмосферы на работе и повышения продуктивности труда.

Мы искренне надеемся, что книга, которую вы прочитаете, даст вам возможность создать корпоративный климат, в котором отдельные люди убедятся в том, что их высоко ценят, и ответят на такое отношение новым рвением, пониманием и желанием умножить успех своей компании.

Доктор Гэри Д. Чапмен



## Вступление

Ц енят ли вас люди, с которыми вы работаете? Если да, то вы, возможно, каждый день идете на работу с радостью. Но если вы не видите такого к себе отношения, тогда ваша работа превращается в средство добывания куска хлеба для семьи, и только. Мы всегда рассчитываем на оплату своего труда, если только не работаем на общественных началах. Чем больше денег получают специалисты, тем больше они хотят зарабатывать. Однако главным фактором в деле удовлетворения является не количество получаемых денег, но ощущение или отсутствие ощущения, что их ценят и уважают за ту работу, которую они выполняют. Результаты исследований, проведенных Департаментом труда в США, показывают, что 64 процента американцев, оставляющих свою работу, объясняют свое решение тем, что их

**Главным фактором в деле удовлетворения является не количество получаемых денег, но ощущение или отсутствие ощущения, что их ценят и уважают за ту работу, которую они выполняют.**

не оценили по достоинству<sup>1</sup>. Эта причина актуальна для любого работника, начиная с исполнительного директора и заканчивая домработницей. Глубоко внутри человеческой души что-то настоятельно требует признания и похвалы. И когда эта потребность игнорируется, человек перестает испытывать удовлетворение от работы.

Ниже приводятся слова трех человек, работавших в разных организациях, и все они говорят о потребности видеть себя признанными.

«Я бы не ушел с работы, если бы знал, что меня там ценят», — сказал Дейв. Дейву тридцать один год, он работал помощником директора в агентстве недвижимости. Он проработал на этой фирме около полутора лет и сначала был вдохновлен возможностями для личностного роста и карьеры, которые ему открылись. Но со временем он все больше разочаровывался в своей работе.

Дейв рассказал нам, что он переходит в другую фирму. «Дело не в деньгах. Дело в том, что чем бы я ни занимался, сколько бы ни работал и сколько бы ни сделал, — я никогда не слышал ни одного доброго слова. Если я делал ошибки, я тут же слышал комментарии на эту тему, но если я работал хорошо, все молчали».

\* \* \*

На встрече, которую мы проводили в одной успешной производственной компании, Синди фыркнула: «Ну, это вряд ли!»

Мы только что выдали всем работникам этой организации результаты тестирования Мотивации похвалой, и они познакомились с полученными данными, после чего мы перешли к групповому обсуждению этих результатов. Результаты

Синди показали, что ее основным языком похвалы были *дела служения*. Синди может вдохновиться именно тогда, когда ее коллеги готовы помочь ей справиться с делами, особенно когда нагрузка для нее оказывается слишком тяжелой.

Синди работает личным помощником главы и исполнительного директора семейного бизнеса. Она проработала с ним более двадцати лет и хорошо его знает. И хотя теперь мистер Стивенс, которому уже за семьдесят, работает неполный рабочий день, у Синди по-прежнему много работы. Она планирует его многочисленные поездки, следит за его личным расписанием и постоянно докладывает о том, как идут дела на предприятии.

В своей анкете Синди указала, что если бы ее коллеги (или начальник) захотели показать, что ценят ее, они могли бы помочь ей с работой в тех случаях, когда она была перегружена. Она сказала: «Если бы мистер Стивенс хотя бы пальцем пошевелил, чтобы мне помочь, я думаю, мое сердце просто переполнило бы счастье». Конечно, она шутила, но в этой шутке есть немалая доля правды.

Мы знаем, как и ее коллеги, что Синди решила продержаться до конца. Она хорошо зарабатывала (говорят, что она была самым высокооплачиваемым из всех личных помощников в округе) и приближалась к пенсионному возрасту. И хотя она не получала удовлетворения от своей работы и испытывала недовольство, скорее всего, она не собиралась увольняться — к большой досаде своих коллег.

\* \* \*

«Мне нравится здесь работать!» — воскликнула Тамми.  
«Не могу представить, чтобы я могла работать где-то в другом месте, кроме как на доктора Джонса, — продолжала она, широко улыбаясь. — Однако поймите меня правильно»

но. Доктор Джонс очень строгий. Он требует, чтобы работа была выполнена качественно. Мы много работаем, принимаем массу пациентов и постоянно отчитываемся за проделанную работу и за высокий уровень качества в отношениях с пациентами».

*Я ни за какие деньги не смогла бы работать в другом месте!*

Из других источников мы также слышали о том, что доктор

Джонс, офтальмолог, — человек строгий. Он много и качественно работает, окружая своих пациентов исключительной заботой. Мы также слышали, что медицинские работники буквально стоят в очереди, желая попасть к нему в штат.

— Почему вам так нравится здесь работать? — спросил я (Пол).

— Потому что он прекрасно относится ко всем нам. И хотя работа здесь напряженная и нелегкая, он делает все, чтобы мы чувствовали его заботу о нас.

Меня заинтересовали ее слова о заботе доктора.

— Правда? А что вы имеете в виду? Как ему удастся проявить свою заботу к вам и остальным работникам?

— Ну, прежде всего, мы проводим еженедельные рабочие собрания, на которых обсуждаем все, что происходит у нас в офисе: что идет хорошо и в чем у нас имеются затруднения. Мы также обсуждаем, как изменить ситуацию к лучшему.

Раз в месяц он заказывает ланч для всех сотрудников (в такие дни нам выделяют дополнительные полчаса). Иногда за ланчем он рассказывает о новых открытиях или новых технологиях в нашей сфере. Перед Рождеством он оплачивает нам один день, чтобы мы могли пройтись по магазинам, а также дарит каждому сто долларовый сертификат, чтобы мы что-то купили для себя. Он часто говорит, что мы отлично справляемся, — как по отдельности, так и в команде.



— Я ни за какие деньги не смогла бы работать в другом месте!

## ПЯТЬ ЯЗЫКОВ ЛЮБВИ ИДУТ НА РАБОТУ

Эти три примера, взятые из реальной жизни, демонстрируют ситуации, когда людей на работе ценят или не ценят. Подобные отзывы вы можете услышать повсюду, по тысяче раз и в самых разных ситуациях. Реальность такова, что условия, вызывающие чувство удовлетворения у одного человека, не нравятся другому. Таким образом, даже в компаниях, где признание провозглашается важным фактором, попытки выразить признательность часто оказываются неэффективными.

*Реальность такова, что условия, вызывающие чувство удовлетворения у одного человека, не нравятся другому.*

Учитывая огромное влияние, которое «Пять языков любви» оказали на взаимоотношения миллионов людей, а также исключительную важность эффективной демонстрации уважения и признательности на рабочем месте, мы решили применить эти концепции во взаимоотношениях на работе. В данной книге мы поставили перед собой следующие цели:

- информировать вас о концепции языков похвалы, предложив вам их практическое описание и показав, как они действуют в реальной жизни;
- помочь вам определить свой основной, второй и наименее значимый для вас язык похвалы (используя тестирование Мотивации похвалой);
- помочь увидеть, как можно использовать язык похвалы для улучшения рабочих отношений в самых разных ситуациях;

- предложить вам средства и методы применения этих принципов в вашей повседневной жизни.

Давайте начнем с объяснения концепции похвалы на рабочем месте и важности признательности для развития и сохранения позитивных отношений на работе.

РАЗДЕЛ I

# Основание



## МОТИВАЦИЯ ПОХВАЛОЙ

---

### Концепция

Я (рассказывает Гэри) обедал с другом, который был оплачиваемым работником в одной крупной некоммерческой организации. Я рассказал ему, что мы с доктором Уайтом работаем над написанием книги «Пять языков похвалы на рабочем месте». Закончив краткий обзор книги, я спросил его:

— Можно задать тебе личный вопрос?

— Конечно, — ответил он.

— Оцени по десятибалльной шкале, насколько признанным со стороны начальника ты себя чувствуешь?

— Примерно на пять баллов, — сказал он.

Я почувствовал в его голосе разочарование.

Я задал еще один вопрос.

— Насколько тебя ценят твои коллеги по той же шкале?

— Примерно на восемь баллов, — сказал он.

— Сколько человек тесно сотрудничает с тобой на работе? — спросил я.

— Двое, — ответил он.

— Они одинаково ценят тебя? — спросил я.

— Нет, — сказал мой друг. — Один ценит меня на шесть баллов, а другой на девять. Вот почему я усреднил этот фактор до восьми баллов.

Исследования показывают, что работники получают признание со стороны начальников и руководителей на 1–2 балла

*Мы все хотим знать, что наша работа действительно имеет значение.*

больше по сравнению с оценкой своих коллег<sup>2</sup>. Однако мы все согласимся с тем, что если наши коллеги ценят нас, жизнь становится намного приятнее. Не важно, являетесь ли вы владельцем бизнеса,

исполнительным директором, руководителем или просто сотрудником, эта книга призвана помочь вам проявить свою признательность людям, с которыми вы работаете, приемлемым для них образом.

Почему одобрительное отношение на работе кажется нам таким важным? Дело в том, что мы все хотим знать, что наша работа действительно имеет значение. Если мы не видим, что руководители или коллеги нас ценят, мы начинаем ощущать себя винтиками бездушного механизма или машины. Если никто не замечает верности и желания человека работать хорошо, со временем его мотивация исчезнет. Стивен Кови, автор бестселлера «7 привычек высокоэффективных людей», категорически заявляет о потребности людей чувствовать себя важными и нужными. «После физического выживания самой большой потребностью человека является психологическое выживание, а именно стремление быть понятым, принятым, ценным и признанным»<sup>3</sup>.

Когда во взаимоотношениях нет фактора признания, результаты вполне предсказуемы:

- В команде будет царить разобщенность между ее членами и отсутствие понимания миссии организации.

- Работники будут испытывать чувство разочарования, приходя к выводу, что работе нет конца и все равно никто не оценит того, что он делает.
- Часто работники начинают жаловаться на работу, коллег и своего начальника.
- Со временем члены команды начнут всерьез подумывать об увольнении и станут подыскивать новую работу.

## **ПОЧЕМУ ПРОСТО «СПАСИБО» УЖЕ НЕ РАБОТАЕТ**

Выражение признательности в адрес сотрудников и коллег кажется делом легким и простым. Во многом так оно и есть. Однако мы также знаем, что для эффективной признательности по отношению к другому человеку следует учитывать несколько факторов.

Во-первых, исследователи доказали, что общие попытки выразить признательность и одобрение в организации неэффективны. *Чтобы признательность и одобрение были эффективными, их следует индивидуализировать и направить в адрес конкретного человека.* Попытки ограничиться простым «спасибо» ничего не изменят. На самом деле в нашей работе с компаниями мы обнаружили, что такой подход вызовет обратную реакцию и спровоцирует негативный ответ со стороны работников. Люди хотят, чтобы их искренне ценили и признавали. Работники скептически относятся к программам, спускаемым сверху, когда руководителей инструктируют «хотя бы раз в неделю выражать каждому работнику свою признательность». Мы все хотим видеть, что нас ценят, и мы хотим, чтобы эта признательность была искренней, а не поддельной.

Во-вторых, *чтобы выражение одобрения возымело действие на человека, нужно, чтобы он высоко его оценил.* Это напрямую

связано с необходимостью индивидуального общения. У каждого человека есть свой язык любви в кругу семейного общения, и точно так же у каждого есть свой язык похвалы в условиях рабочей обстановки.

С позиции начальства проблема состоит в том, что нужно понять, какие действия приведут к цели и эффективно выра-

*В современном настроенном на финансы мире к работникам предъявляются повышенные требования.*

зят одобрение в адрес каждого члена команды. Вот почему мы разработали анкету Мотивации похвалой вместе с перечислением конкретных действий для каждого языка похвалы. Мы хотели предложить средство, ко-

торое обеспечит владельцам бизнеса и руководству знание и понимание точных действий и индивидуального подхода, ибо только так они смогут дать понять, что их работники значимы и важны. Мы согласны с Бэкингом и Клифтоном, которые в своей книге призывают выявить свои сильные стороны, утверждая, что «для успеха руководителя и для преобразования талантов людей в продуктивную и могущественную силу потребуется дополнительный и очень важный ингредиент. Без этого ингредиента руководитель никогда не достигнет успеха. Этот важный ингредиент — индивидуальный подход»<sup>4</sup>.

В-третьих, еще одно важное исследование выявило, что *работники в большей степени устают на работе, если не чувствуют, что начальство их ценит и эмоционально поддерживает*. В современном настроенном на финансы мире в организациях происходит сокращение штатов. У компаний все меньше возможности повысить людям зарплату и обеспечить выплату компенсаций, а к работникам предъявляются повышенные требования. В таких условиях люди быстрее начина-



ют испытывать разочарование. Больше работы, меньше поддержки, меньше финансовых стимулов и больше страха перед будущим в сочетании с ощущением неуверенности.

Мы обнаружили, что многие организации, стремящиеся поощрить своих работников за хорошую работу и поддержать их, уже не могут использовать финансовые стимулы для достижения этой цели. Это особенно верно в правительственной и социальной сфере, в школах и некоммерческих организациях. Директора и администраторы сегодня должны найти способы вдохновения своих сотрудников без больших затрат и использования финансовых ресурсов.

И, наконец, для таких лидеров и руководителей у нас есть хорошая новость. Когда лидеры активно ищут способы одобрения своих работников, в коллективе изменяется атмосфера. В конечном счете менеджеры заявляют, что получают от своей работы еще большее удовлетворение. В атмосфере похвалы все начинают благоденствовать.

## **КОГДА СЛОВА ПОХВАЛЫ НЕ ДОСТИГАЮТ ЦЕЛИ**

Как отмечалось выше, у каждого из нас есть основной и второстепенный язык похвалы. Наш главный язык задевает нас намного глубже, чем остальные. И хотя мы все принимаем похвалу на всех пяти языках, мы все же не сможем почувствовать истинное воодушевление, если похвала будет выражена на неглавном для нас языке. Когда нам постоянно внушают что-то на чужом для нас языке, смысл этого послания не попадает в цель и утрачивает свою силу вопреки надеждам человека, отправившего это послание.

Мы все склонны обращаться к другим людям, используя свойственные нам средства, ибо мы все «говорим на своем языке». Но если послание передается на языке похвалы, не-

понятном для адресата, оно ничего для него не будет значить. Многие работники не реагируют на похвалу или одобрение, потому что они были выражены не на том языке признательности, который они предпочитают.

Например, Элен руководит отделом продаж с наивысшими показателями в области обслуживания клиентов. На квартальных собраниях отдела ее постоянно вызывают вперед для поощрения. Для нее эти моменты становятся буквально пыткой. Ей не нравится стоять перед людьми, привлекая к себе внимание. Она скорее оценила бы время, посвященное ее начальником только ей, чтобы во время этих встреч она могла поделиться своими соображениями по поводу улучшения работы отдела продаж. Главный язык похвалы Элен — *особое время*, а не *слова одобрения*. Признание на публике приводит Элен в смущение и становится негативным переживанием, но никак не воодушевлением.

Подобный процесс недопонимания приводит к разочарованию обе стороны — и получателя, и отправителя. Представьте следующий сценарий: «Что случилось с Майком? — спрашивает Кларисса своего коллегу. — Я говорю ему, что он хорошо справляется со своей работой. Я даже купила для него билеты на матч янки, чтобы показать, как высоко я ценю дополнительное время, которое он тратит на завершение своего проекта. А он тем временем хандрит и жалуется Джиму, что руководство его не ценит. Что все это значит?»

На самом деле Майку нужна помощь в завершении важного проекта. Ему не нравится работать над ним в одиночку, хотя он это сделает, если нужно. Он ценит *дела служения* и потому испытал бы чувство благодарности, если бы его коллеги или начальник однажды задержались после работы, чтобы помочь ему с проектом. Просто «спасибо» и даже конкретные подарки — все это хорошо, но его истинная эмоциональная

потребность в признании собственной значимости остается неудовлетворенной.

Подумайте о примере, связанном с нашими физическими потребностями. В разное время дня мы можем почувствовать жажду, голод или физическую усталость. И если кто-то захочет оказать нам реальную помощь, ему нужно будет дать нам то, в чем мы по-настоящему нуждаемся. Но если вы хотите пить, а вам предложат стул, чтобы вы отдохнули, — очень хорошо, однако жажда утолена не будет. Или если вы устали от физической работы во дворе, а ваш друг предлагает вам перекусить, вместо того чтобы дать вам отдохнуть, — еда принесет вам временное облегчение, но вы не получите нужного вам отдыха. Таким же образом человек может оценить выражение похвалы или признательности методами, ничего для него не значащими, но его глубочайшая нужда в признании не будет удовлетворена.

### **КТО МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ ПОХВАЛОЙ?**

Когда мы начали свои исследования, мы представляли, что принципы Мотивации похвалой будут использовать руководители, чтобы улучшить взаимоотношения людей на работе. Но по мере проверки нашей модели в разных организациях (коммерческих, некоммерческих и в сфере производства) мы обнаружили одну интересную реакцию. Идея похвалы и одобрения коллег и демонстрация признания сотрудников понравились практически всем людям и во всех организациях. Снова и снова члены команд выражали восторг относительно подобного отношения к коллегам и сотрудникам. Мы пришли к выводу, что люди действительно желают воодушевить других и продемонстрировать свою признательность тем,

с кем они работают, независимо от роли, которую они играют в своей организации.

В нашей книге вы увидите, что мы постоянно меняем и используем эти термины (руководитель, менеджер, сотрудник, член команды и коллега) в приводимых нами примерах. По сути, наши принципы можно применять независимо от позиции, которую вы занимаете в своей организации.

Это утверждение приводит к всеобъемлющему тезису в нашей книге. Мы уверены: для того, чтобы люди на рабочих местах (не важно, оплачиваемые это работники или волонтеры) испытывали радость от своей работы, хорошо ее выполняли и не хотели ее оставить, они должны слышать слова одобрения и видеть знаки внимания. Понимание того, каким именно образом следует похвалить человека и что именно принесет людям, с которыми вы работаете, чувство удовлетворения, значительно улучшит ваши взаимоотношения, увеличит радость от работы и создаст позитивную атмосферу в организации. Наша задача состоит в обеспечении вас такими средствами, ресурсами и информацией, чтобы они помогли вам усвоить необходимые знания и применить их практически и с пользой в вашей конкретной обстановке.

Если вы не считаете, что вам нужно что-то менять на работе, пожалуйста, прочитайте «Выявить эффективные средства, чтобы ваши люди почувствовали себя значимыми» в Приложении в конце книги или на нашем сайте ([www.appreciationatwork.com/resources](http://www.appreciationatwork.com/resources)). Возможно, вам также захочется заполнить анкету на сайте «How Dysfunctional Is Your Workplace?» («Насколько неадекватно вы чувствуете себя на работе?»). Вы можете получить забавные, но полезные ответы, раскрывающие специфику вашего рабочего места.

## НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

*Поразмышляйте о следующем:*

- 1. Оцените по десятибалльной шкале, насколько признанным со стороны начальника вы себя чувствуете?*
- 2. По той же десятибалльной шкале оцените, насколько признанным со стороны своих коллег вы себя чувствуете?*
- 3. Когда на работе вы испытываете разочарование, какие действия со стороны других людей помогают вам поднять настроение?*
- 4. Когда вы хотите выразить своему коллеге поддержку, что вы обычно делаете?*
- 5. Как вы думаете, насколько хорошо вы и ваши сотрудники умеют выражать признательность друг другу?*
- 6. Насколько вы заинтересованы в обнаружении эффективных способов одобрения и ободрения людей, с которыми вы работаете, чтобы создать на работе позитивную атмосферу?*