

ПЕРВОЕ МЕСТО В РЕЙТИНГЕ БЕСТСЕЛЛЕРОВ «НЬЮ-ЙОРК ТАЙМС»

ПЯТЬ ЯЗЫКОВ ПОХВАЛЫ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



УКРЕПЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ПОДДЕРЖКУ ЛЮДЕЙ

Гэри Чапмен Пол Уайт

Регулярно ли вы слышите похвалу на своем рабочем месте?

Чувствуете ли вы себя ценным работником в глазах людей, с которыми работаете?

Если вы демонстрируете своим работникам признательность непонятным для них образом, они не почувствуют себя нужными и важными для организации людьми. Проблема здесь в том, что вы говорите с ними на разных языках. В данной книге «Пять языков похвалы на рабочем месте» доктор Гэри Чапмен и доктор Пол Уайт помогут вам:

- выразить искреннюю признательность сотрудникам даже при скромном бюджете;
- утвердить их в чувстве лояльности по отношению к вашей организации;
- избавить людей от циничного отношения и создать позитивный настрой к работе;
- научиться проявлять признательность по отношению к трудным сотрудникам;
- подходить к каждому человеку индивидуально и говорить слова похвалы разным людям на понятном им языке;
- говорить на языке физических прикосновений приемлемым образом.

Взяв за основу книгу «Пять языков любви», признанную газетой «Нью-Йорк таймс» лучшим бестселлером, доктор Чапмен и доктор Уайт предлагают вам практические шаги по созданию на рабочем месте воодушевляющей и продуктивной атмосферы. Вы научитесь понимать уникальные языки похвалы и говорить на них, а в результате сами испытаете благодарность своих сотрудников.



ХРИСТОФОР

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 Стролл,

исполнительный директор «Zero2 Holdings», бьющий 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, отображенные 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 признательности. 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

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 x 88 V₁₆-Печать офсетная. Объем 18 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ 962.

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

Вступление

РАЗДЕЛ I. ОСНОВАНИЕ

Глава 1. Мотивация похвалой. Концепция

Глава 2. Для лидеров в бизнесе. Понимание возврата инвестиций в виде похвалы и признания

РАЗДЕЛ II. ПЯТЬ ЯЗЫКОВ ПОХВАЛЫ

Глава 3. Первый язык похвалы. Слова одобрения

Глава 4. Второй язык похвалы. Особое время

Глава 5. Третий язык похвалы. Дела служения

Глава 6. Четвертый язык похвалы. Конкретные подарки

Глава 7. Пятый язык похвалы.

Физические прикосновения

РАЗДЕЛ III. ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

Глава 8. Выясните свой основной язык похвалы.

Тестирование Мотивации похвалой

Глава 9. Незнакомый вам язык похвалы.

Потенциально белое пятно

Глава 10. Разница между признанием и похвалой

Глава 11. Мотивация похвалой в разных организациях

Глава 12. Уникальные характеристики работы с волонтерами

РАЗДЕЛ IV. ПРЕОДОЛЕНИЕ ОБЫЧНЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ

Глава 13. Изменяется ли со временем язык похвалы конкретного человека?

Глава 14. Мотивация похвалой. Преодоление проблем

Глава 15. Искренняя признательность.

Что делать, когда вы не цените своих работников

Заключение.

Теперь ваша очередь

Инструменты похвалы. Что можно использовать и чем поделиться с другими

Выявить эффективные средства, чтобы ваши люди почувствовали себя нужными

Как поощрять труд добровольцев

Искусство дарения подарков без приобретения «вещей»

Может ли похвала стать проблемой

Почему наименее ценимый вами язык похвалы может оказать наибольшее влияние на вашу карьеру

Признание и использование фактора странности

Настоящие мужчины не нуждаются в признании (неправда)

Как вознаградить своих работников, не потратив ни копейки

Десять самых легких способов выразить признательность практически любому человеку

Предисловие

Когда я писал книгу «Пять языков любви», я даже не предполагал, что она разоидется 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 чувствуют 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

Ценят 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 не оценили по достоинству¹. 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 личного 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 знакомились 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. 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».

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 стодолларовый 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.

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 1

Основание

1

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 больше по сравнению с оценкой своих коллег². 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»³.

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 выразят 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, которое 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»⁴.

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 начинают 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, непонятном 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 воодушевлять других и демонстрировать 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). 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?*

2

ДЛЯ ЛИДЕРОВ В БИЗНЕСЕ

Понимание возврата инвестиций в виде похвалы и признания

Лидеры в бизнесе, будь то владельцы бизнеса или менеджеры, постоянно сосредоточены на прибыльности предприятия и возврате инвестиций. На самом деле возврат инвестиций является признаком, который показывает профессиональную пригодность руководителей и менеджеров. Конечно, многие владельцы бизнеса хотят видеть своих работников счастливыми, относящимися к своей работе и компании с позитивным настроением, однако они предпочитают оценивать выгоды любой программы или деятельности в терминах их влияния на финансовое здоровье предприятия. Если деятельность, как показывает модель Мотивации похвалой, не способствует оздоровлению

компании, но отнимает у нее время и энергию, зачем тогда руководителям заниматься ею?

Очень часто, когда мы делимся моделью Мотивации похвалой с руководителями бизнеса и лидерами организаций, в ответ мы слышим вопрос: «Зачем нам это надо?» «Зачем нам выяснять методы похвалы в адрес работников? Мы хорошо им платим. В современных экономических условиях они должны быть благодарными за то, что имеют работу. Да, с одной стороны, я хочу, чтобы они были счастливы и видели, что их ценят. Но, с другой стороны, мы здесь занимаемся делом. Причем здесь объятия и теплые слова? Мы производим товары и услуги и стремимся получить прибыль».

Такая реакция не является необычной или неразумной для тех людей, которые отвечают за финансовое благополучие своего бизнеса. Деловой мир предъявляет к нам требования, и мы сталкиваемся в нем с жесткой реальностью. Менеджерам и руководителям приходится иметь дело с глобальной конкуренцией, с сокращением бюджета, увеличением налогов и часто с неподготовленной рабочей силой. Никто не располагает лишним временем или силами, которые можно было бы потратить на проекты, которые не принесут успеха организации. Поэтому и звучит вопрос, продиктованный реальностью и требующий ответа: «Какие выгоды я (или моя организация) получу от эффективной похвалы в адрес моих работников?»

В этой главе мы хотим ответить на этот вопрос, чтобы лидеры и руководители могли понять, появятся ли

выгоды от их усилий и стоит ли тратить время и силы на инвестирование в процесс Мотивации похвалой.

НАСКОЛЬКО ВСЕ ИЗМЕНИЛОСЬ!

Когда мы начали этот проект в 2006 году, многие исследования предрекали, что вскоре бизнесу придется столкнуться с отсутствием квалифицированного персонала. В то время некоторым руководителям действительно приходилось иметь дело с неподготовленной рабочей силой, которая зачастую не была знакома с этикой качественной работы, поскольку поколение бэби-бумеров состарилось и готовилось уйти на пенсию.

Теперь, конечно, руководство и работники живут в ином мире. Постоянно возрастающая глобализация экономики и мировой рынок, который впервые исследовал в своем недавнем бестселлере «The World Is Flat» Томас Бридман, стали реальностью. В прошлом бизнес конкурировал в основном с местными, региональными, а иногда с национальными фирмами. Но сегодня большая часть компаний (а также люди, ищущие работу) сталкивается с глобальной конкуренцией в лице населения Китая, Индии, Сингапура, Казахстана, Бразилии и многих других стран. Сегодня организации вынуждены функционировать в условиях еще более жесткой конкуренции.

Во-вторых, экономический спад, начавшийся в 2008 году, значительно изменил ситуацию в деловых кругах. Влияние финансового кризиса ощущается во всем мире. Экономика США потеряла сотни тысяч рабочих мест. Многие предприятия и организации были вынуждены

сократить работников просто для того, чтобы остаться на плаву. Специалисты, сохранившие свои рабочие места, возможно, потеряли в зарплате и льготах, а многие по несколько лет не видят продвижения или повышения зарплаты, поскольку компании пытаются сохранить свой персонал и жизнеспособность. Руководителям и работникам в подобных обстоятельствах приходится идти на жертвы. Определяющим результатом всего этого стало то, что оставшиеся на работе действительно качественные специалисты сегодня исключительно важны для компаний и организаций.

ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД МЕНЕДЖЕРАМИ

Когда мы выступаем перед руководителями и лидерами организаций и просим их сказать, что их заботит сегодня более всего, они говорят следующее:

- разочарования;
- эмоциональное истощение;
- перенапряжение;
- утрата позитивной корпоративной культуры, сформировавшейся годами;
- попытки поддержать работников при ограниченных финансовых ресурсах.

Поэтому сохранение позитивного настроения персонала без привлечения финансов становится, как никогда раньше, неотложной задачей. Риск разочарований и эмоционального истощения людей действительно велик. Руководители и лидеры озабочены этим и пытаются найти решение проблем.

Сегодня очень важным для многих работников стало ощущение надежности и уверенность в том, что они смогут сохранить свою работу. Однако ни один работодатель никому не может *гарантировать* сохранение его рабочего места. Но страхи людей существенно уменьшатся, если вы сможете дать им понять, что они нужны и их ценят. Лучше всего добиться этого через похвалу и одобрение с индивидуальным подходом к каждому работнику, чтобы он это увидел и понял.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ УВОЛЬНЯЮТСЯ

Когда мы выступаем перед людьми или консультируем их, мы часто задаем один вопрос: «Как вы думаете, почему люди меняют работу?» Чаще всего нам говорят, что люди это делают «из-за денег» или «из-за переезда» в надежде получить лучшую работу. Однако мы знаем, что люди уходят с работы не ради более высокой зарплаты или высокой должности. На самом деле, как показывают результаты тысяч опросов, которые одна независимая компания проводила в течение четырех лет, причины увольнений следующие:

Предположения. Многие руководители (89 процентов) уверены, что работники увольняются ради получения более высокой зарплаты, в то время как 11 процентов менеджеров считают, что люди уходят по другой причине.

Факты. В реальности всего 12 процентов работников показали, что уволились с работы из-за более высокой зарплаты⁵, в то время как 88 процентов людей утверждают, что увольняются по другим причинам, не

имеющим отношения к деньгам. На самом деле причины, чаще всего приводимые; являются психологическими по своей природе, включая ощущение недоверия к себе или отсутствие позитивной оценки со стороны других. Когда люди считают, что их вклад не ценится, или когда они думают, что начальство не ценит их самих, они пытаются найти работу в другом месте.

Менеджерам и руководителям в своих планах нужно учесть эту потребность людей. Их организации рискуют потерять квалифицированных работников, потому что люди не видят признательности со стороны начальства и коллег. Многие руководители этого не понимают, и потому в большей степени сосредоточивают свое внимание на финансовых стимулах в деле поддержки работников. Но один опытный менеджер сказал мне: «Я не останусь здесь ни за какие деньги. Отсутствие поддержки меня просто парализует».

Интересно отметить, что в соответствии с исследованиями, проведенными Институтом Гэллапа, 70 процентов людей в Соединенных Штатах утверждают, что на работе они не получают ни одобрения, ни признательности⁶. Поэтому если большинство работников констатируют тот факт, что они не слышат на работе слов похвалы в свой адрес, значит, они почти наверняка в такой обстановке не чувствуют себя значимыми личностями.

**МАСШТАБ ИССЛЕДОВАНИЙ:
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ В РАЗНЫХ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ГРУППАХ И ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Мы обнаружили, что многие люди в деловом мире руководствуются неверными предположениями в области признания своих работников. Одно из таких предположений сводится к тому, что существуют определенные группы профессий, более восприимчивых к концепции Мотивации похвалой. На самом деле наши эксперты убедились в том, что это не так, дело не в организации или рабочей обстановке, но в самом владельце бизнеса или менеджере.

Мы составили список профессий и сфер бизнеса, в которых были проведены исследования относительно важности похвалы на рабочем месте. Пожалуйста, обратите внимание на то, что этот список *неполный*, отчасти потому, что практически каждый месяц публикуются новые отчеты.

Врачи	Адвокаты
Банковские служащие	Чиновники в социальной сфере
Учителя государственных школ	Бухгалтеры
Учителя специализированных школ	Работники в детской социальной сфере
Рабочие на конвейерной сборке	Корпоративные работники
Промышленные рабочие	Работники в государственной сфере
Пасторы	Менеджеры в бизнесе
Консультанты в области реабилитации	Профессионалы в области информационных технологий
Социальные работники	Директора местных школ
Администраторы в сфере образования	Бейсбольные арбитры

Судьи в баскетболе	Педагоги со средним специальным образованием
Медсестры	Водители автобусов
Профессионалы в правоохранительных органах	Менеджеры гостиниц

Совершенно очевидно, что список самых разных профессий и сфер занятости, работники которых считают похвалу на рабочем месте важной, действительно велик. Так обстоит дело не только в Северной Америке. Было доказано, что многонациональные компании и бизнес по всей Европе, в Азии, Южной Африке и Австралии также подтверждают позитивное влияние выражений признательности на рабочем месте⁷.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ РАБОТОЙ: ЧТО ПОКАЗЫВАЮТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Чтобы убедить руководителей в том, что постоянные послания признательности с индивидуальным подходом помогут их организациям стать более успешными, нам нужно начать с основополагающей концепции *удовлетворения работой*. Удовлетворение работой — это измеримая оценка той степени, до которой работник (или волонтер) чувствует себя довольным в своей роли в той или иной организации. Исследователи в области развития организаций и управления бизнесом положили много сил на изучение этой концепции. Здесь мы не можем подытожить все полученные результаты относительно удовлетворения работой (на эту тему было написано

несколько книг), однако мы поделимся с вами некоторыми наиболее важными открытиями⁸.

Огромная цена текучести кадров

Многие владельцы бизнеса и менеджеры знают, что организациям приходится терпеть большие убытки в тех случаях, когда какой-то работник увольняется и его нужно заменить другим специалистом. В своих исследованиях стоимости текучести кадров Аббаси и Холлман утверждают: «Текучесть кадров — одна из значительных причин снижения продуктивности труда и упадка морального духа как в государственном, так и в частном секторе»⁹.

Часто исследователи отмечают «видимую цену» текучести работников, куда входят стоимость прекращения работы уволившегося человека, стоимость рекламы и приема новых специалистов, их приезд, деньги, потраченные на их отбор, найм, вступление в должность, инструктаж, выплата бонусов и перераспределение помещений и ролей¹⁰.

В ходе наших консультаций мы сталкиваемся с тем, что менеджеры считают, что самой неприятной работой является процесс найма и подготовки новых работников. Большая часть менеджеров сосредоточена на выполнении конкретной работы.

Они стремятся обеспечить выполнение командой поставленных целей. И когда им приходится тратить время и силы на поиск новых членов команды, они считают, что это их отвлекает от главного дела. Кроме того, многие руководители просто не умеют делать эту работу. В результате они не чувствуют себя достаточно

компетентными или способными к осуществлению таких задач.

Существует также скрытая цена и последствия текучести кадров — вакансии до момента, когда нужный работник будет найден, временный спад производства, снижение морального тонуса и стабильности оставшихся работников, снижение эффективности труда и влияние всего этого на взаимоотношения с клиентами до тех пор, пока новые работники не освоятся на новом месте¹¹.

К сожалению, с организационной точки зрения, как правило, склонны к увольнению именно наиболее талантливые специалисты, хорошо подготовленные, способные внести позитивный вклад в работу организации. Они скорее уйдут с работы, потому что знают, что могут найти для себя другие возможности¹².

Итак, текучесть кадров представляет собой источник самых серьезных убытков, однако организации могут контролировать этот фактор. Некоторые исследователи утверждают, что в Соединенных Штатах эта статья убытков достигает ежегодно минимум до пяти миллиардов долларов¹³. Если организациям удастся на долгое время сохранить своих квалифицированных специалистов, они получают преимущество перед конкурентами посредством снижения убытков и сохранения стабильных отношений с клиентами и партнерами.

Удовлетворение работой и долгосрочные обязательства

Итак, если работодатели и менеджеры хотят сохранить своих работников, как сделать это?

Руководители по традиции считают, что ключом к сохранению работников является финансовая компенсация и сопутствующие льготы. Так оно и есть для некоторых лиц и в некоторых профессиях (чаще всего это высший уровень финансового бизнеса), однако следует учесть, что большая часть работников увольняется с работы, чтобы найти новую, но не ради получения более высокой зарплаты. Интересно отметить, что согласно исследованиям среди «синих воротничков», которые традиционно считали уровень дохода своим главным стимулом, основным ключом к верности своей организации также является удовлетворение работой¹⁴.

На самом деле среди многочисленных профессий и видов бизнеса высокая степень удовлетворения занимаемой позицией является лучшим гарантом того, что они надолго останутся на этой работе. И наоборот, низкий уровень удовлетворения работой напрямую связан с высокой текучестью кадров.

Психологи и другие исследователи иногда «открывают» совершенно явные вещи. Одним из таких открытий стал тот факт, что предвестником желания уйти с работы являются *мысли* о том, что нужно подыскать себе новую работу. Это вполне согласовывается с общими знаниями о поведении человека. Как правило, поведение (то есть собственно поступки) зарождается в виде изначальной мысли. За этой изначальной мыслью следуют другие, которые расширяют и развивают первую идею, и в результате приводят к суммарной модели поведения или системе убеждений. Люди, которые в своем разуме проигрывают вероятные действия, исследуют возможные последствия

этих действий и, наконец, выбирают конкретный образ действий в том русле, в котором они все это время размышляли.

Это важно понимать по той причине, что *мысли* об увольнении тесно связаны с уровнем удовлетворения работой конкретного человека. Более низкий уровень сопряжен с высоким уровнем мыслей об увольнении с данной работы. Так, следуя данной логике, если владелец бизнеса хочет сохранить своих работников, ему следует:

- создать для них условия для высокой степени удовлетворения своей работой, чтобы...
- они не стали думать об увольнении и чтобы...
- они не решили оставить это место и перейти на другую работу.

В связи с этим напрашивается очевидный вопрос: «Какие факторы влияют на уровень удовлетворения человека своей работой?»

Удовлетворение работой и атмосфера одобрения

Поскольку этот вопрос действительно важен, исследователи постоянно изучают признаки удовлетворения работой. Работодатели обладают многими средствами и методами оценки такого удовлетворения. Исследователи обнаружили, что довольство работой связано со следующими факторами:

- Сложность выполняемой работы (чем сложнее работа, тем выше уровень удовлетворения).
- Финансовый фактор.
- Общие условия работы.
- Признание.

- Возможность использования имеющихся навыков и талантов.
- Осознание важности и ценности своей работы.
- Качество межличностных отношений на работе.
- Удовлетворение коллегами.
- Возможность самому принимать решения.
- Уровень ответственности.
- Рабочая нагрузка.

Таким образом, можно прийти к следующим выводам: уровень удовлетворения работой в значительной степени влияет на то, как человек воспринимает оценку себя окружающими людьми.

Желание быть признанным никак не связано с позицией человека на работе. Владельцы бизнеса и высшие руководящие работники, рабочие на конвейере, менеджеры среднего звена и продавцы услуг — все заявляют о своей потребности в признании. Желание видеть собственную ценность в глазах окружающих также не ограничивается сферой бизнеса или видом работы, и в этом мы тоже убедились. Банкиры, строительные рабочие, учителя, финансовые консультанты, помощники руководителей, пасторы, компьютерные программисты, социальные работники (и этот список можно продолжать) — все говорят о том, что работа им в радость тогда, когда они чувствуют свою ценность. Неудивительно поэтому, что менеджеры от среднего до высшего звена в качестве причины перехода на другую работу всегда указывают на то, что их здесь не оценили по достоинству.

Другие открытия

Высокое признание на рабочем месте стало предметом исследований во многих научных кругах. Похоже, это связано с тем, что в удовлетворенности работой значительную роль играет восприятие себя признанным и ценным человеком. Однако этот факт также связан с личными переживаниями миллионов отдельных людей. Мы интуитивно уверены, что:

Работать в условиях, где тебя ценят за твой вклад, намного радостнее, чем выполнять ту же работу (за те же деньги), но не чувствовать себя значимым и нужным человеком в глазах окружающих людей.

Кроме того, как оказалось, выражение похвалы и признательности в рабочей обстановке улучшало качество взаимоотношений между работниками, их начальством и между собой. В нашей работе с компаниями мы заметили одну интересную вещь. Сотрудники на работе (чаще, чем руководители) высоко оценивают умение эффективно выражать похвалу и одобрение в адрес своих коллег.

В одной национальной финансовой фирме, сотрудники которой работают в разных местах, мы обнаружили восторженную реакцию на Мотивацию похвалой со стороны руководства среднего звена. Дженис, одна из них, сказала: «Отлично! Теперь я знаю, как поддержать и похвалить Сьюзен, когда она начинает уставать от работы». Мы обнаружили, что работники высоко оценивают умение эффективно выражать признательность в адрес своих коллег.

Как оказалось, удовлетворение работой влияет и на степень удовлетворения клиентов. Вспомните ситуации, когда вы терялись в большом супермаркете и понимали,

что вам нужна помощь. Вы пытались найти работника магазина, который мог бы помочь вам. Но для этого вам приходилось прерывать его разговоры по телефону или с кем-то еще. После этого вы видели пустой взгляд и слышали глубокий вздох человека, которого оторвали от интересных занятий. Совершенно очевидно, что такой работник не получает радости от своей работы или от возможности помочь вам. Ваша реакция как клиента на такое отношение не будет позитивной. Исследования подтвердили, что когда работники заявляют о высоком уровне удовлетворения работой, это одновременно говорит также о более высоком качестве обслуживания клиентов. И, как знают многие владельцы бизнеса, удовлетворение клиентов часто определяет разницу между успехом и провалом бизнеса.

В сегодняшней экономической ситуации бизнесу приходится справляться с большим при помощи малого. Многие компании были вынуждены сократить свой штат работников в попытке сохранить высокий уровень производства. Меньшее количество работников означает, что нужно увеличить продуктивность труда. Но как это сделать? Большая часть компаний в Соединенных Штатах уже не относится к сфере производства, где механизация и технологические средства могут увеличить эффективность предприятия, поэтому нужны другие стратегии. Некоторые исследователи обнаружили, что высокий уровень удовлетворения работой преобразуется в высокий уровень продуктивности¹⁵.

Мы уверены, что Мотивация похвалой может стать эффективным инструментом в любом бизнесе или

организации. Преимущества этого инструментария совершенно очевидны:

- Сокращение текучести кадров.
- Улучшение посещаемости и повышение продуктивности работы.
- Более высокий уровень удовлетворения клиентов.
- Более позитивные отношения между начальством, штатом и между коллегами.
- Позитивная атмосфера в корпоративной культуре и рабочем окружении.

Добрая весть состоит в том, что эти изменения потребуют от организации минимальных затрат. Процесс внедрения Мотивации похвалой можно вплести в обычные собрания и уже существующие структуры. Мы специально создали модель Мотивации похвалой для того, чтобы сократить финансовые затраты. Мы также предлагаем организациям другие ресурсы, чтобы они могли выбрать тот уровень поддержки и одобрения, который им будет доступен¹⁶.

Исследования дают ясно понять, а наш опыт подтверждает следующее открытие: владельцы бизнеса и менеджеры, использующие эффективные принципы выражения одобрения и поддержки в адрес своих сотрудников, получают во много раз умноженное возвращение вложенных ими в этот процесс инвестиций.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. *Если вы работаете менеджером, вспомните работников вашего предприятия, уволившихся за последний год. Опросили ли вы этих людей перед уходом, чтобы выяснить причину их увольнения? Если нет, такой опрос можно организовать, и он будет вам полезен.*
2. *Если вы понимаете причины, по которым ваши сотрудники уволились из компании, что вы сделали, чтобы разрешить те проблемы, о которых они вам рассказали?*
3. *Поскольку уровень удовлетворения работой непосредственно влияет на удовлетворение ваших клиентов, как вы думаете, насколько важно выяснить уровень удовлетворения людей, которыми вы руководите?*

4. Просила ли ваша компания за последние два года своих работников ответить на вопросы об уровне удовлетворения своей работой?

В случае необходимости наши консультанты помогут вам составить соответствующую анкету с учетом специфики вашего бизнеса.

5. Поскольку ощущение себя ценной и признанной личностью является одним из главных факторов в удовлетворении работой, не хотите ли вы предложить вниманию своих работников тестирование Мотивации похвалой? Почему да или почему нет?

Предполагая, что вы заинтересованы в понимании своей ситуации и в людях, с которыми вы работаете, и учитывая, что вы хотите создать более позитивную и удовлетворительную рабочую обстановку, давайте перейдем к объяснению пяти основных языков похвалы.

Раздел II

Пять языков похвалы

3

ПЕРВЫЙ ЯЗЫК ПОХВАЛЫ

Слова одобрения

Джим Реннард — это человек, который нравится практически всем. Он общительный, позитивный и приятный человек. Будучи ведущим продавцом в своей фирме, он излучает оптимизм и энергию, и почти всегда у него наготове забавные и веселые шутки.

Благодаря своей личной привлекательности и бульдожьей настойчивости Джим исключительно успешный продавец. За многие годы он развил большую

клиентскую базу, оставшуюся верной его компании. Он постоянно находит новых клиентов и в результате достиг серьезного финансового успеха. Но мотивируют Джима не деньги.

Джиму нравится, когда его хвалят, — по делу и без эксцессов, — но ему действительно важно, что думают о нем другие люди. Поэтому если клиент говорит Джиму, что он отлично выполняет свою работу и что клиент доволен им и ценит его помощь в своевременном и успешном осуществлении какого-то проекта, он улыбается и чувствует себя счастливым. Когда его босс говорит одному из его заказчиков (в присутствии самого Джима), что именно Джим является одной из причин успеха всей компании и что он следит за тем, чтобы клиент остался довольным, Джим уходит от него с чувством глубокого удовлетворения. Для него *слова одобрения* являются главным языком похвалы. Конечно, ему также нравится финансовый успех, но если бы он не получал словесного подтверждения своей значимости, он очень скоро стал бы подумывать об уходе из компании.

Слова похвалы — это язык, который использует слова для позитивного послания в адрес другого человека. Когда вы говорите на этом языке, вы словесно подтверждаете позитивные характеристики конкретного человека. Как и со всеми языками похвалы, этот язык имеет много диалектов. Диалект — это уникальный способ говорения на каком-то языке. Давайте взглянем на некоторые особые способы передачи слов одобрения.

ПОХВАЛА ЗА ДОСТИЖЕНИЯ

Одним из способов выражения слов одобрения является *словесная похвала в адрес человека*. Хвала делает акцент на достижениях или конкретном успехе. Поэтому мы склонны похвалить коллегу, когда он сделал качественную работу или когда он превзошел наши ожидания. Это любимый диалект нашего Джима. Он расцветает, когда слышит похвалу в свой адрес.

Это самый распространенный диалект в рабочих взаимоотношениях. В конце концов организации существуют для того, чтобы выполнять конкретные задачи. И когда работник или волонтер делает значительный вклад в достижение цели, совершенно правильно похвалить его за такую работу.

Хвала обычно фокусируется на конкретной задаче. «Роб, твой отчет сегодня утром был выдающимся. Мне понравилось, как среди всего прочего ты представил международный элемент. Мне думается, нам нужно больше сосредоточиться на этом аспекте, и хорошо, что ты привлек к этому наше внимание».

Эффективная словесная похвала всегда конкретна. Чем яснее вы видите, что человек выполняет задачу именно так, как вы этого хотели, тем скорее такое его отношение будет повторяться снова и снова. Исследования в области поведения постоянно подтверждают истинность данного принципа. «Мне понравилось, что ты отвечала по телефону таким позитивным тоном и предложила клиенту помощь в разрешении его проблемы», — такой комментарий вдохновит работника на дальнейшие ответы на телефонные звонки радостным и уверенным голосом. Если вы скажете волонтеру, что цените его ранний

приход на работу и готовность принять посетителей, это будет намного эффективнее, чем если бы вы просто поблагодарили его за хорошую работу.

Исследователи доказали, что такие обтекаемые фразы, как «отличная работа», «вы прекрасный студент», практически не воодушевляют людей и не побуждают их к позитивному поведению. Многочисленные отзывы показывают, что, напротив, такие размытые комментарии могут произвести деморализующий эффект. «Терпеть не могу, когда босс говорит: „Отличная работа, ребята! Так держать!“ Эта постоянно повторяющаяся мантра не имеет для меня никакого смысла».

Если вы хотите, чтобы ваша похвала была эффективной, говорите конкретные вещи.

Итак, похвала и одобрение за конкретные достижения глубоко трогают некоторых из нас. Другие, однако, предпочитают иной диалект этого языка.

СЛОВА ОДОБРЕНИЯ В АДРЕС ХАРАКТЕРА

Мы все ценим в характере людей, с которыми работаем, такие позитивные черты, как терпение, смелость, смирение, самодисциплина и сострадание. Нам нравится, когда люди проявляют честность, целостность, настойчивость, доброту, любовь, бескорыстие и умение прощать. Скорее всего, многие люди, с которыми вы работаете, проявляют какие-то из перечисленных характеристик. Вопрос в том, каким образом вы выражаете свое одобрение подобных черт?

Некоторым из нас легко похвалить человека за его достижения, но намного труднее подобрать слова одобрения, которые сделали бы акцент на характере

человека. *Характер выходит за рамки достижений и фокусирует наше внимание на внутренней природе человека.* Характер показывает, что человек будет делать, когда никто его не видит. Это автоматическая модель поведения. Если человек честный, он скажет правду, даже если ему эта правда обойдется дорого.

Черты характера не так заметны, как конкретные достижения, однако они намного важнее для организации. Если мы не умеем фокусироваться на словесной похвале свойств характера, мы не признаем один из богатейших ресурсов компании — характер ее сотрудников.

Если вы не помните, когда в последний раз хвалили людей за какую-то черту их характера, задумайтесь о ваших отношениях с ними за последний год и постарайтесь вспомнить характерные черты, которые в них заметили. Запишите свои мысли, а затем сформулируйте словесную похвалу, при помощи которой вы покажете людям, что высоко цените в них эти качества. Например, вы можете сказать: «Джон, я действительно ценю твою честность и надежность. Я рад, что могу доверить тебе работу в сфере финансов и при этом чувствовать себя спокойно». Либо вы можете сказать так: «Ким, ты удивительно добрый и сострадательный человек. Я наблюдал, как ты общаешься с людьми, оказавшимися в сложной ситуации. Ты искренне стараешься понять их точку зрения. Я действительно восхищаюсь этим твоим качеством». Записав составленное предложение, несколько раз прочитайте его, чтобы вы могли комфортно и непринужденно произнести его вслух. Затем ждите удобного случая,

чтобы словами выразить свое одобрение человеку, основываясь на его характере.

Для некоторых людей это диалект, на котором вы сможете удовлетворить их глубокую потребность в значимости. Один человек сказал: «За все пятнадцать лет работы в этой компании тот день стал для меня самым важным. В тот день менеджер сказал мне: „Рон, я никогда раньше не говорил тебе этого, но я всегда тобой восхищаюсь. Ты один из самых добрых людей, с которыми мне приходилось встречаться. Я всегда замечая, что ты готов пойти навстречу другим людям и помочь им с трудной задачей. Ты не обязан это делать, и это не входит в твою должностную инструкцию. Однако такое отношение явно говорит о конкретной черте твоего характера". Услышав это, я испытал глубокое волнение. Я не знал, что сказать, и просто поблагодарил его. Когда я пришел домой в тот день, я рассказал жене об этом случае, и она подтвердила, что он прав. Она сказала, что я действительно самый добрый человек из всех, кого *она* встречала в своей жизни. Вот это да! Я никогда не забуду тот день!»

Мы убеждены, что в вашей компании много людей, которые жаждут услышать от вас слова одобрения и похвалы в адрес каких-то конкретных свойств своего характера. И тогда они почувствуют, что их действительно ценят и уважают.

АКЦЕНТ НА ЛИЧНОСТИ

Еще один диалект похвалы — это *слова, фокусирующиеся на позитивных качествах личности*. Личность подходит к жизни с позиции своего

конкретного мировоззрения. Существуют разные типы анализа личности, помогающие людям определить позитивные и негативные аспекты своей личности. Если мы понимаем привычные модели своего поведения, мы сможем использовать свои сильные стороны и свести к минимуму слабые.

Вот некоторые слова, обычно используемые для определения типа личности:

- оптимистичный;
- агрессивный;
- аккуратный;
- скрупулезный;
- логичный;
- разговорчивый;
- пессимистичный;
- пассивный;
- неорганизованный;
- спонтанный;
- интуитивный;
- деятельный.

Когда менеджер или коллега по работе замечает в человеке какие-то позитивные черты и хвалит его за это, он помогает этому работнику использовать свои сильные стороны. Благодаря тому, что вы подтверждаете эти личностные характеристики, он чувствует, что вы его цените. Далее следуют примерные выражения одобрения и похвалы, которые фокусируются на личностных характеристиках:

- Я всегда восхищаюсь твоим оптимизмом. Иногда у меня падает настроение, но если я поговорю с тобой,

ситуация мне кажется не такой проблемной. Я высоко ценю в тебе это качество.

- Когда я прихожу в офис, у меня всегда повышается настроение. У тебя такой порядок на столе. Мне бы хотелось, чтобы и я был таким же организованным, как ты. Мне очень в тебе это нравится.
- Я заметил, что в нашем отделе много людей, которые красиво говорят, но ты делаешь дело. Другие могут жаловаться на обстоятельства и ситуации, а ты уже все сделал. Я восхищаюсь этой чертой в тебе и ценю твой вклад в успех компании.
- Я заметил, что ты мудро используешь свою интуицию. Мы иногда тратим много времени, пытаюсь логикой понять некоторые вещи, но в девяти случаях из десяти ты интуитивно определяешь суть проблемы. Мне очень в тебе это нравится.
- Твой спокойный нрав идеально подходит для нашей работы. Я заметил, как внимательно ты слушаешь клиентов, когда они приходят к нам с жалобами. Ты никогда не торопишься им ответить, пока не поймешь их позицию. Я высоко ценю в тебе это качество.

Если вы не можете вспомнить, когда в последний раз хвалили или выражали свое словесное одобрение в адрес кого-то из сотрудников, говоря о его личностных качествах; постарайтесь постоянно находить и видеть в людях что-то позитивное. В течение последующих двух недель подтвердите на словах позитивные черты, которые вы в них увидите. Для некоторых людей это главный способ подтверждения их значимости и ценности.

КАК И ГДЕ ПОХВАЛИТЬ ЧЕЛОВЕКА

Существует не только много диалектов, или способов выражения своего одобрения, но также многочисленные обстоятельства, в которых можно произнести слова похвалы. Понимание предпочитаемого контекста, в котором вы скажете эти добрые слова, — это еще один аспект, который следует усвоить, чтобы вы могли свободно говорить на языке похвалы. Вот некоторые условия, в которых слова одобрения можно произнести с большим эффектом.

Лично, с глазу на глаз

Личный разговор с кем-то из ваших работников может быть для него волнующим переживанием. Вскользь сказанное слово, например: «Дон, я просто хотел сказать тебе, что высоко ценю твои старание, преданность и стремление всегда довести работу до конца», могут быть для него признанием его достоинств. На самом деле обратная связь, которую мы получили во время собеседования с отдельными людьми, показывает, что такой личный, с глазу на глаз разговор особенно ценится и потому становится самым эффективным средством словесного одобрения. Менеджеры и коллеги, сумевшие найти время, чтобы использовать этот подход, воспринимаются членами своей команды как исключительно доброжелательные и благодарные люди.

Похвала в присутствии других людей

Некоторые ценят, когда их хвалят в присутствии людей, которых они считают для себя важными. Им не нужно публичное признание, но привлечение внимания к тому, как хорошо они справляются с работой, причем

перед начальством, коллегами или клиентами, для них означает признание их ценности и значимости для организации. Похвалу можно озвучить на неформальном собрании с небольшой группой сотрудников или на большом корпоративном мероприятии для всей организации.

Если вы подобной похвалой хотите воодушевить человека (а не просто следовать политике организации), вы поступите мудро, если попытаетесь понять, что именно ценит этот человек. Некоторые исследования показывают, что словесная хвала в маленькой группе присутствующих больше ценится работниками, чем знаки внимания на больших собраниях.

Письменная похвала

Выражение признательности за хорошую работу в письменном виде — это более легкий и распространенный способ выражения одобрения в современном мире электронной коммуникации. Электронное письмо или текстовое послание займет у вас всего минутку, но может стать действительно важным знаком внимания для человека, который задержался на работе, чтобы закончить важную презентацию. Один менеджер нам рассказывал, что он постоянно посылает своим сотрудникам текстовые сообщения со словами благодарности и одобрения и делает это обычно сразу после завершения презентации.

Написанные от руки выражения похвалы ценятся многими работниками, потому что они воспринимаются на личностном уровне и на них затрачено больше времени и сил. Один руководитель из некоммерческой организации признался нам, что он слышал много

словесной хвалы в свой адрес, и «это хорошо». Он также получал много позитивных электронных сообщений, «хотя я не считаю их особенно ценными». Но, как сказал этот человек, действительно ценным признанием своих заслуг он считает написанную от руки записку или открытку со словами одобрения.

Публичное признание

Некоторых из нас нельзя назвать робкими людьми. Нам нравятся огни рампы, внимание, ощущение волнения от публичного признания той работы, которую мы сделали. Некоторые люди вдохновляются оттого, что руководитель встал во время общей встречи и признал их роль лидера в выполнении важной и нелегкой задачи. Однако существуют переменные величины, которые делают подобные переживания более или менее волнующими для виновника торжества. Некоторые из этих переменных подразумевают тот факт, планировалось это событие заранее или стало неожиданностью для человека, а также кто присутствовал на этой встрече (высшее руководство, непосредственный руководитель, члены команды и даже члены семьи). Все это очень важные детали. Очень важно знать предпочтения человека и принять их во внимание.

«СПАСИБО, МИСС РОБЕРТС!»

Если кто и хотел бы избежать публичного внимания и хвалебных слов по поводу выполненной работы, так это Бекки Робертс. Бекки — спокойная, непритязательная женщина за сорок, без усталости работающая за кулисами в церкви в качестве частично оплачиваемого работника.

Она отвечает за детскую комнату для малышей и следит за тем, чтобы каждое воскресное утро там было достаточно женщин-волонтеров. Она также служит одиноким матерям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Она помогает собирать для них необходимые детские вещи (автомобильное сиденье для малыша, одноразовые подгузники и т. д.), помогает им получить социальную помощь и другие виды финансовой поддержки. Она лично возит женщин и их детей к терапевтам и зубным врачам в течение недели.

Бекки ценят и уважают все, не только женщины, которым она служит, но и пасторы, а также штатные работники в церкви. Она не ждет похвалы от других людей и чувствует себя неловко, когда ее прилюдно хвалят или признают ее заслуги. Однако словесное выражение признательности действительно мотивирует ее. Ей нравится получать записки со словами благодарности от женщин, которым она помогла, даже если трудно разобрать, что там написано. Более того, Бекки складывает такие записки в «папку благодарностей». Когда она чувствует себя уставшей или расстроенной, она достает эту папку и перечитывает записки, чтобы снова воспрянуть духом. Она ценит благодарственные записки от пасторов и женщин-лидеров, но более всего ее вдохновляет корявая записка с неразборчивым почерком и с картинкой, которую нарисовала для нее семилетняя Кейша и подписала: «Спасибо, мисс Робертс! Я люблю вас! Кейша».

Вот некоторые пути, которыми, как сказали нам некоторые работники, можно было бы выразить им словесное одобрение:

- Говорите мне иногда: «Спасибо за хорошую работу!»
- Напишите мне электронное письмо со словами признательности, когда я хорошо сделаю какую-то работу.
- Признайте мои усилия в проекте и сделайте это в присутствии моих коллег.
- Скажите другим (когда меня рядом нет), что я хорошо справился со своим заданием.
- Сделайте мне особенный комплимент, когда я сделаю что-то действительно хорошо.
- В своем письменном докладе обо мне укажите, какие конкретно качества вам нравятся в моей работе.
- Похвалите меня при личной встрече, но не в присутствии других людей.
- Напишите мне благодарственное письмо от руки.
- Выразите мне свое одобрение после того, как я справился с трудной ситуацией на работе.
- Сделайте всей нашей команде комплимент за хорошо выполненную работу.

Когда ваши работники ответят на вопросы анкеты Мотивации похвалой, вы получите конкретный перечень и не только узнаете, какие именно слова одобрения ваши коллеги хотели бы услышать, но также в каком контексте их следует произнести. С такой информацией вы можете быть уверены в том, что «попадете точно в цель», когда захотите сказать им слова похвалы и признательности.

МИМО ЦЕЛИ: ПУСТАЯ ХВАЛА

Слова одобрения могут быть воодушевляющими для ваших сотрудников, но в любом случае они должны быть искренними. Если человек воспринимает их

пустыми или надуманными, они не выполняют своего предназначения. К сожалению, мы не можем контролировать восприятие другими людьми наших действий. Люди могут превратно понять наши намерения или мотивы. Но мы должны стремиться говорить слова одобрения только тогда, когда мы сами искренне так считаем.

Если слова признательности являются для человека самым эффективным видом похвалы, их следует произносить в контексте позитивных и здоровых отношений. Если вы находитесь в состоянии конфликта с сотрудником или если его успеху в коллективе завидуют, тогда комплименты в его адрес не будут восприниматься как искренние. Тон вашего голоса (монотонный, приглушенный или с насмешливым оттенком) может сообщить, что вы произносите слова, но совсем не имеете в виду их смысл. Язык вашего тела (если вы закатываете глаза или выражение лица у вас раздраженное, если вы не смотрите человеку в глаза) также передает то же послание. Если вы не можете искренне выразить своему коллеге признательность, тогда лучше молчать до тех пор, пока вы не сможете честно и открыто продемонстрировать ему свое позитивное отношение.

ТРАГЕДИЯ ПРЕНЕБРЕЖЕНИЯ

Величайшей трагедией, которую мы наблюдали, можно назвать ситуацию, когда многие менеджеры и руководители искренне ценят то, как работают их сотрудники, однако часто пренебрегают возможностью выразить это на словах. Я (Гэри) лично услышал об этом от одного человека. Я выступал перед работниками

одного из самых крупных издательств в США, и после презентации ко мне подошел один человек и сказал: «Я проработал в этой компании двадцать лет. Думаю, я работал хорошо. Мои идеи принесли компании большие прибыли, но ни разу за все двадцать лет я не слышал, чтобы кто-нибудь вслух выразил признательность за качество моей работы». Я видел, что у него на глаза наворачиваются слезы. Далее он сказал: «Как жаль, что вы не приехали к нам со своим выступлением двадцать лет назад. Я не жду слов благодарности каждую неделю или за каждый проект. Но как вы думаете, может, через двадцать лет кто-нибудь выразит мне признательность хотя бы один раз?» Я понял, что его основным языком похвалы были слова одобрения, а он их никогда не слышал. Я ушел оттуда, думая о том, что много людей в разных организациях по всей стране с полным правом могли бы повторить его слова.

Мы надеемся, что после прочтения этой главы вы поставите перед собой цель — сделать все от вас зависящее, чтобы никто из ваших сотрудников не смог произнести таких горьких слов. Выявите все возможности выразить людям свою признательность в словах одобрения.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. Можете ли вы вспомнить случай за прошедшую неделю, когда вы похвалили кого-то из сотрудников? Если да, что именно вы ему сказали? Как он отреагировал на ваши слова?

2. Слышали ли вы за последнюю неделю слова похвалы от своего начальника или коллеги? Если да, что они вам сказали? Что вы почувствовали в результате?

3. По десятибалльной шкале оцените, насколько вам важно слышать слова похвалы и одобрения от своих коллег?

4. Выберите среди своих коллег человека, которого вы считаете заслуживающим похвалы, и искренне скажите ему об этом в течение двух последующих дней.

4

ВТОРОЙ ЯЗЫК ПОХВАЛЫ

Особое время

Энн Тейлор — командный игрок. Она помогает проводить крупные мероприятия в частной школе, где работает. Официально она числится директором приемной комиссии, но все знают, что Энн является главным организатором встреч выпускников и сбора финансовых средств для школы. Она также отлично справляется, руководя группой волонтеров.

Энн нравится общаться с коллегами и руководством после завершения очередного мероприятия. Она говорит: «Мне кажется, нам нужно это отметить». После этого она организует то, что уже стало традицией, — после окончания мероприятия и уборки помещений все дружно отправляются в кафе-мороженое. Этого ждет вся команда. Энн хочет, чтобы люди видели, что их ценят, и именно так она выражает им свою благодарность.

После беседы с Энн мы не удивились тому, что ее основным языком было *особое время*. Более всего она ценит моменты, когда мистер Джонсон, директор школы, заходит к ней в офис, садится напротив и говорит: «Ну, рассказывай, как у тебя дела». Эта возможность поделиться с ним своими успехами в различных проектах, огорчениями и предложениями вдохновляет ее и позволяет почувствовать себя нужной и значимой. Понимает это мистер Джонсон или нет, но такое проявление его интереса к работе Энн позволяет ей чувствовать себя частью команды и наделяет силой действовать дальше.

Способность показать своим работникам, что вы цените их и выражаете это признание, уделяя им особое время, — сильное средство, но менеджеры часто его недооценивают. В прошлом многие руководители

расценивали такие предпочтения работников и их претензии на их время как панибратство или желание с ними «подружиться» ради преимуществ и приобретения влияния. Наши исследования показывают, что подобными желаниями редко руководствуются работники, чьим предпочитаемым языком похвалы является особое время. Такие люди просто хотят почувствовать, что их работа что-то значит и что их руководитель ценит их вклад в общее дело. Именно эти короткие, но искренние выражения заинтересованности в том, что они делают, позволяют им почувствовать, что их ценят и уважают.

Менеджеры, понимающие, что люди говорят на разных языках похвалы, обнаружат, что некоторые члены команды в большей степени нуждаются в дополнительном времени и внимании, чтобы почувствовать себя важной частью команды. Это мудрые инвестиции в виде особого времени, им посвященного. Для таких людей особое время — их главный язык признательности, и совсем небольшой отрезок времени поможет им почувствовать себя ценимыми, связанными с организацией общими целями, и они обретут дополнительные силы для выполнения общего дела.

Джейсон работает офисным менеджером в многопрофильной хирургической клинике. Он отвечает за административные аспекты работы со штатом, за оформление документации и техническое обслуживание зданий. Группа врачей работает под руководством главного врача, и в клинике также трудятся несколько медсестер и другой вспомогательный персонал. Джейсон знает, что доктор Шульц занята обширной практикой,

административными обязанностями и руководством интернами. Тем более Джейсон высоко ценит время, которое она еженедельно выделяет, чтобы встретиться с ним и выслушать его мнение относительно возникших проблем и их решений. Джейсон рассказывает: «Я знаю, что доктор Шульц всегда занята, серьезно занята. Но у нее практически каждую неделю находится время, чтобы встретиться со мной. Если бы она не находила для меня времени, я подумал бы, что ей глубоко безразличны наши дела и все, что я делаю в клинике». Совершенно ясно, что инвестиции доктора Шульц в виде времени окупаются огромными дивидендами, поскольку Джейсон постоянно получает сильную мотивацию для продолжения своей нужной работы.

ЧТО ТАКОЕ ОСОБОЕ ВРЕМЯ

Под особым временем мы подразумеваем желание уделить человеку ваше полное внимание. Мы не говорим только о том, что вы находитесь рядом с человеком. Многие из нас в течение рабочего дня находятся рядом со своими коллегами, но в конце дня мы можем честно признаться, что не уделили своему коллеге особого времени. Как понимать подобное признание? Дело в том, что ключевым элементом в особом времени является не физическое приближение, но личное внимание.

Подобно *словам одобрения* язык *особого времени* также имеет много диалектов. Одним из самых распространенных диалектов можно назвать эмпатический диалог, в котором два человека делятся своими мыслями, чувствами и желаниями в дружественной, спокойной обстановке.

Разговоры, которые вы ведете, уделяя человеку особое время, отличаются от *слов одобрения*. Слова похвалы сосредоточены на том, что мы говорим, в то время как особое время делает акцент на том, что мы слышим. Особое общение означает, что я стремлюсь создать доверительную атмосферу, в которой вы сможете рассказать о своих достижениях или разочарованиях, а также высказать предложения. В такой ситуации я буду задавать вопросы не менторским и назидательным тоном, но с искренним желанием понять ваши заботы.

Многие менеджеры научены анализировать проблемы и находить их решения. В стремлении разрешить имеющиеся проблемы мы часто в сфере решений сводим к минимуму аспект взаимоотношений между людьми. Взаимоотношения призывают к эмпатическому слушанию с желанием понять то, что происходит внутри другого человека. Некоторые менеджеры не умеют слушать других. Мы часто хорошо говорим и даем указания, но плохо слышим других людей. Возможно, так же трудно научиться слушать своего ближнего, как научиться говорить на иностранном языке, однако нам нужно к этому стремиться, если мы хотим, чтобы наши работники видели, что мы их действительно ценим. Это особенно верно в тех случаях, когда основным языком человека является язык *особого времени*. К счастью, об искусстве слушания написано множество книг и статей. Мы не будем повторять то, что написано в других источниках, но предложим следующий перечень практических подсказок:

1. Старайтесь смотреть человеку в глаза. Не поддавайтесь искушению смотреть в потолок, в пол, в окно или на

монитор компьютера. Контакт глазами не даст вашим мыслям отвлечься и покажет собеседнику, что все ваше внимание направлено на него.

2. Пока вы слушаете, ничем другим не занимайтесь. Многие из нас гордятся способностью одновременно делать несколько дел. Эта способность действительно достойна восхищения, однако она показывает отсутствие вашего искреннего интереса к собеседнику. Помните, что особое время — это ваше безраздельное внимание кому-то. Если вы делаете что-то, от чего не можете сразу оторваться, скажите человеку, с которым вы хотите поговорить: «Я знаю, ты хочешь пообщаться со мной, и я с удовольствием тебя выслушаю. Но я хочу уделить тебе все свое внимание. Сейчас я этого сделать не могу, но если ты дашь мне десять минут, чтобы я закончил дело, я освобожусь, и мы с тобой поговорим». Большая часть людей отнесется к такой просьбе уважительно.
3. Прислушивайтесь не только к мыслям человека, но и к его чувствам. Слушая, задавайте себе такой вопрос: «Какие чувства испытывает этот человек?» Если вам кажется, что вы нашли ответ, найдите ему подтверждение. Вы можете сказать: «Мне кажется, ты почувствовал разочарование и боль, потому что тебя обошли с продвижением. Я правильно тебя понял?» Это позволит человеку лучше разобраться в своих эмоциях. Кроме того, это также покажет ему, что вы внимательно слушаете все, что он говорит.
4. Поделитесь с ним своим пониманием его ощущений, даже если вы не согласны с его выводами. Мы все эмоциональные создания. Если мы игнорируем

эмоции, мы игнорируем значительную часть своей человеческой сущности. Предположим, менеджер говорит коллеге: «Я понимаю, почему ты так чувствуешь. На твоём месте я почувствовал бы то же самое». И тогда он сможет сказать: «Позволь, я объясню, почему мы приняли такое решение». Поскольку вы признали его чувства, вы стали ему другом, и теперь он готов выслушать ваши объяснения.

5. Наблюдайте за языком тела. Сжатые кулаки, дрожащие руки, слезы, сдвинутые брови и быстрая, возбужденная речь могут подсказать вам, что человек чувствует. Иногда язык тела говорит одно, а слова — совсем другое. Просите человека разъяснить суть дела, чтобы вы поняли, что он действительно думает и чувствует.
6. Не перебивайте. Недавние исследования показали, что среднестатистический человек слушает всего семнадцать секунд, а потом перебивает собеседника и начинает делиться собственными идеями. Если я все свое внимание направлю на вас, я позволю вам высказаться, воздержусь от желания защищаться, не стану изливать на вас потоки обвинений и не буду догматически заявлять о своей позиции. Моя цель — услышать ваши мысли и понять чувства, я стремлюсь не защитить себя и не указать вам на ваше место. Я хочу вас понять. Понимание созидает позитивные отношения, оборонительная позиция создает врагов.

Однако мы не хотим сказать, что вы не можете поделиться собственными идеями и чувствами. Если вы пытаетесь выразить свое принятие, посвятите людям

особое время, сделав акцент на понимании их мыслей и чувств. Выслушав их, вы сможете изложить собственные соображения. Будем надеяться, что поскольку вы их выслушали, они тоже будут слушать вас. С обеих сторон потребуются эмпатическое слушание, ибо именно оно обеспечит поддержку и подтвердит признание человека, чьим основным языком является *особое время*.

Сандра, административный помощник руководителя отдела сбыта, сказала: «Я знаю, что Рафаэль занятой человек. У него много дел, он постоянно в разъездах, но как мне важно, чтобы он хотя бы раз в неделю уделял мне всего пятнадцать минут сосредоточенного внимания». Сандра жаждет осмысленного общения. Без него она не чувствует себя нужной и значимой.

Второй диалект особого времени — *совместные переживания*. Для некоторых работников пережить что-то вместе с коллегами — очень важный способ почувствовать единение и получить вдохновение. Для таких людей совместные поездки на конференции, совместный ужин в ресторане и посещение спортивных мероприятий или другие события, к которым они проявляют интерес, могут стать важной частью командных взаимоотношений. Им недостаточно «просто сесть и поговорить», однако они убедятся в том, что их ценят и уважают, если их пригласят принять участие в каких-то событиях вместе с менеджером или коллегами.

Сильвия Хатчелл, тренер женской баскетбольной команды в университете Северной Каролины, приписывает успех команды своему умению использовать все пять языков похвалы. «Если я знаю, что

кто-то из моих девочек говорит на языке *слов одобрения*, я буду искать возможность высказать ей воодушевляющие и ободряющие слова. Но если я обнаружу, что она говорит на языке *особого времени*, я приглашу ее в воскресенье к себе домой, и мы вместе помоем наши машины. Так мы станем еще ближе друг к другу, и она убедится, что я действительно ценю ее как личность. Когда мои девочки чувствуют себя признанными и любимыми, они получают исключительно высокую мотивацию для лучшей игры на поле».

Желание испытать совместные переживания — это основа для организации лидерских семинаров или участия команды в каком-то спортивном мероприятии. Наши исследования показывают, что люди, чьим основным языком является *особое время*, обычно предпочитают совместно переживаемые события вместо долгих разговоров. Такие люди склонны создавать отношения совместным выполнением каких-то действий, например, в игре в гольф или баскетбол, охоте, рыбной ловле или в совместной работе по строительству благотворительного жилья. Конечно, на всех этих мероприятиях они будут общаться друг с другом, но главное, что они вместе со своими коллегами будут делать что-то, что поможет им расслабиться или же сделать какой-то вклад в жизнь своей общины.

Третий диалект языка *особого времени* — *небольшой групповой диалог*. Некоторым людям некомфортно разговаривать со своим начальником с глазу на глаз. Но в небольшой группе, где руководитель просит их поделиться своими мыслями и идеями, они

чувствуют себя вполне уютно и скорее поделятся тем, что они думают. Если начальник внимательно их слушает и выражает признательность за открытость и желание высказаться, эти люди почувствуют себя признанными и значимыми личностями.

Рик Рид, президент авиационной компании, сказал: «На меня работают триста человек, и раз в три месяца я собираю небольшие группы и во время общения прошу сотрудников честно сказать мне, что они думают по поводу улучшения работы в компании. Некоторые из самых значительных усовершенствований возникли в результате того, что я внимательно слушал своих сотрудников. Я хочу, чтобы они знали, что я высоко ценю их идеи». Такого рода сосредоточенное внимание, когда руководитель не продвигает собственные идеи, но стремится услышать мысли членов своей команды, позволяет сотрудникам убедиться в том, что их ценят и уважают их мнение. Для людей с основным языком *особого времени* исключительно важно время от времени получать безраздельное внимание со стороны вышестоящих руководителей.

Четвертый диалект *особого времени* — *работа на близком расстоянии от коллег в осуществлении проектов*. Мы обнаружили, что этот диалект особенно важен для волонтеров. Исследования показывают, что волонтеры получают больше удовлетворения, когда в их работе наблюдается сочетание двух компонентов: (1) они уверены, что их работа приносит измеримые результаты, (2) они видят, что другие люди признают и ценят их вклад. Это осуществимо именно в условиях тесного сотрудничества с другими волонтерами.

После разрушительного землетрясения на Гаити в 2010 году для волонтеров появилась возможность обеспечить семьи в Гаити пакетами с продуктами питания. Самые разные люди в США приняли участие в упаковке продуктов. Работая на упаковочной конвейерной линии, один из волонтеров сказал: «Это просто здорово. Я не только помогаю людям в Гаити, но и работаю рядом с другими людьми. Мне всегда нравилось работать в команде». Этот волонтер отработал больше времени, чем многие другие. Мы думаем, что если бы его попросили упаковывать продукты где-нибудь на складе в одиночестве, он проработал бы существенно меньше. Но здесь он получил намного больше удовольствия от работы именно потому, что работал бок о бок с другими людьми.

Я (Гэри) недавно побывал в Ворвике на острове Род-Айленд через две недели после случившегося там наводнения. Я прибыл туда с волонтерами, которые работают в некоммерческой организации «Кошелек самарянина». Они разбирали дома и завалы в зоне затопления. В результате этой работы они были потными, грязными и уставшими, но излучали силу и радость, потому что работали всей командой, чтобы помочь жертвам стихийного бедствия.

В корпоративном мире мы часто говорим о командной работе, однако члены команды часто трудятся вдали друг от друга. Каждый человек или группа людей работают над конкретной частью одного проекта, однако они могут работать в изоляции друг от друга и потому мало общаются. Возможно, таким образом они наиболее эффективно справятся со своим заданием,

однако такие методы работы не дадут почувствовать себя значимым и признанным тому человеку, основным языком которого является *особое время*. И если такие люди работают в тесном контакте с коллегами, они получают возможность поговорить и пообщаться друг с другом. Эти переживания в сочетании с выполнением конкретной задачи позволяют им почувствовать себя значимыми и признанными.

Существуют разные обстоятельства, в которых менеджеры и коллеги могут выразить свою признательность и одобрение, используя язык *особого времени*. В процессе консультирования фирм и организаций мы узнали от работников самые разные варианты общения с коллегами и руководством, которые они особенно ценят. Вот некоторые из вариантов, которыми они с нами поделились:

- Когда люди собираются на совместный ланч, во время которого можно обсудить вопросы бизнеса.
- Когда люди собираются на совместный ланч просто ради общения.
- Когда коллега или начальник заходит в офис, садится и спрашивает, как у меня дела.
- Когда в обеденное время мы выходим вместе, чтобы прогуляться.
- В конце дня мы вместе с командой отправляемся на какое-то мероприятие.
- Организация любого мероприятия для работников вне офиса.
- Совместное посещение спортивных мероприятий.
- Совместный корпоративный обед, на который вы приходите с женами или близкими людьми.

В такой или подобной обстановке появляется много возможностей поговорить на языке *особого времени*. Если это излюбленный язык какого-то человека, он буквально расцветет, получив драгоценное для него время. Но если с такими людьми не говорить на этом языке, они начнут хандрить и испытывать досаду. Время, которое вы инвестируете в общение на этом языке признания, превратит человека, который делает, что должен, в мотивированного сотрудника, довольного своей работой.

Важные переменные: кто и где

Когда мы работали с организациями, мы получили большой объем обратной связи от людей, не относившихся к руководящим структурам. Существует большая разница между тем, чего они ждут от начальства и от своих коллег. «Для меня вопрос *особого времени* — непростое дело, — сказала нам Холли. — Все зависит от того, идет ли речь об общении с начальником или с коллегами. Мне нравится мой начальник, он отличный парень, однако с коллегами я могу поговорить о том, что покажется диким и странным в разговоре с руководством». Многие работники согласятся с Холли в этом вопросе.

Мы использовали эти сведения в своем тестировании Мотивации похвалой, позволив людям выбрать, хотят ли они проводить совместные мероприятия с коллегами или со своим начальником, или же и с теми, и с другим. Мы уверены, что этот дополнительный материал сделал нашу анкету более ценной для руководства и сотрудников в одинаковой степени.

Когда мы с группой руководителей обсуждали результаты анкетирования в Мотивации похвалой, возник еще один важный вопрос: *когда* следует разговаривать на языке *особого времени*? Фил, откровенный и прямолинейный менеджер лет сорока, сказал: «Я буду говорить открыто. Пожалуй, особое время — это мой основной язык признательности, и мне нравится проводить время с друзьями. Однако время — мой главный ресурс. У меня трое детей и жена, которые стоят на первом месте. И хотя мне нравится ходить на игру с коллегами, моя верность семье остается на первом месте. Поэтому если я решу провести время с коллегами, это произойдет в рабочие дни». Его слова заставили нас обратиться к теме *особого времени* с коллегами в контексте рабочего времени (возможно, во время рабочих собраний незадолго до или сразу после работы).

Не попасть в цель: «Я здесь, разве нет?»

Иногда мы все пытаемся справиться с какой-то задачей, просто делая необходимые телодвижения. К сожалению, сюда же относится время, проведенное с сотрудниками.

Этот сценарий всем известен. Традиционно во многих корпорациях все дружно идут в ресторан по случаю продвижения ключевого члена команды или его перехода в другое подразделение. Физически там присутствуют все, но часто можно видеть, что некоторые эмоционально отсутствуют. Это проявляется в опоздании, нежелании общаться с другими людьми, в критическом настрое или просто дурном настроении. И тогда почти все думают одно и то же: «Зачем тогда ты пришел? Нам не нужны унылые физиономии».

Посвящение другим людям особого времени требует позитивного отношения. Когда вы что-то делаете без желания, из чувства долга, вы посылаете своим коллегам ясное послание, показывая, что они вам неинтересны, вы их не цените и вообще у вас много других, более интересных дел, которыми вам хотелось бы заняться. Кроме того, когда вы показываете, что ваше время ограничено (постоянно поглядывая на часы), позволяете себе отвлекаться на телефонные разговоры или отправку текстовых сообщений, вы не демонстрируете уважительное отношение к другим людям. Подлинная признательность всегда требует искренности.

ХОРОШО РАБОТАТЬ, ХОРОШО ИГРАТЬ

Дарин Вустер умеет хорошо работать, это подтвердит всякий, кто с ним работает. Что бы он ни делал, он доведет свое дело до конца. Ему нравится работать в одиночестве или с другими членами команды, он также может взяться за руководство проектом и отдать завершение дела другому человеку. Когда он не работает, он также полон энергии, общается с друзьями, рассказывает забавные истории и смеется, либо занимается спортом (бегает и катается на велосипеде), либо уделяет время для своих многочисленных увлечений.

Когда Дарин завершает работу, он готов «чем-нибудь заняться» вместе со своими коллегами. Но больше всего ему нравится, когда к нему приходит начальник, менеджер или кто-нибудь из коллег. Ему нравится ходить на матчи по футболу в средней школе и на

баскетбольные матчи студентов университета, смотреть профессиональный футбол по телевизору, отправиться на рыбную ловлю и охоту. Ему нравится выезжать на природу, но что бы он ни делал, он хочет делать это вместе с друзьями.

Дарин особо ценит, когда его приглашают подключиться к тому, что делают другие люди. Когда его босс или коллега приглашает его на выходные поиграть в гольф, приехать к ним домой на шашлыки или же вместе побегать, он понимает, что его ценят как члена команды. Для Дарина *особое время* — главный язык похвалы.

Ваша признательность в адрес людей, с которыми вы работаете, может принимать разные формы, но результаты вашего внимания будут значительными. Если человек предпочитает язык *особого времени*, ваши инвестиции окупятся в огромной степени. Это самое лучшее вложение, какое вы только можете сделать в жизнь другого человека.

1. Скажите, насколько по десятибалльной шкале вам важно общаться с начальником в выделенное им для вас особое время? Или с коллегами?
2. Если бы вы знали, что ваш руководитель искренне желает услышать ваши идеи, что вы предложили бы ему?
3. Когда у вас появляется свободное время с коллегами, вы часто спрашиваете их об их заботах, интересах и мыслях? Вы хотите, чтобы люди задавали вам такие вопросы?
4. Был ли у вас на прошедшей неделе «особый разговор» с коллегой? Что вы чувствовали после такого разговора?
5. Предпочитаете ли вы общение в небольшой группе или вас больше устраивает разговор с начальником с глазу на глаз? Как вы предпочитаете общаться с коллегами?
6. Если вы еще не ответили на вопросы Мотивации похвалой, может, стоит это сделать на этой неделе?
7. Предложите всей своей группе ответить на вопросы этой анкеты. Затем заведите разговор на эту тему, чтобы люди могли поделиться полученными результатами.

ТРЕТИЙ ЯЗЫК ПОХВАЛЫ

Дела служения

Маргарет Хартман (которую друзья с любовью называют Мэгги) подобна шаровой молнии. Такого активного человека любой захотел бы иметь в своей команде. Она полна энергии, умеет много работать и исключительно эффективна. Это лидер команды, способная зарядить своих коллег желанием завершить текущий проект.

Мэгги работает не ради похвалы или признания. Она просто добросовестный человек, который получает радость от завершённой задачи. Поэтому похвала и внимание к ней ее особенно не мотивируют.

Однако Мэгги получает истинное удовольствие тогда, когда люди подключаются к ее работе с желанием помочь. Она считает, что у нее имеются некоторые трудности в общении с техникой, и потому особенно ценит, когда кто-то предлагает ей помощь в работе с компьютером. Мэгги невысокого роста, и если кто-то готов достать что-то с верхних полок, она тоже счастлива. Когда Мэгги деловито сует по офису, выполняя многочисленные дела, ей очень приятно, когда кто-то из коллег спрашивает: «Мэгги, тебе чем-нибудь помочь?»

В редких случаях, когда Мэгги не успевает с выполнением задания и испытывает напряжение, а начальник лично начинает ей помогать или поручает

другим сотрудникам оказать ей помощь, она по-настоящему вдохновляется. Тем более если она не просила о помощи. Основной язык Мэгги — *служения*. Когда другие люди изъявляют желание помочь, она чувствует себя счастливой.

Для таких людей, как Мэгги, демонстрация уважения через готовность помочь ясно говорит об истинной заботе. Такие люди говорят: «Не говори о своей любви, покажи мне ее». Дела для них говорят громче слов. Поэтому подарки или добрые слова в свой адрес они встречают с равнодушием. Они думают: «На самом деле мне нужна была помощь, пусть даже небольшая».

Многие люди в нашей культуре готовы подключиться к разным социальным проектам, однако мысль о том, чтобы послужить кому-то на работе, кажется им непривычной. Отчасти это объясняется индивидуалистической атмосферой на многих рабочих местах. Люди четко распределили свои роли, задачи и зоны ответственности. Мы соглашаемся с этим и поддерживаем идею отчета о выполнении своих обязанностей, но мы также верим, что коллегиальность на рабочем месте, когда один член команды помогает другому, формирует успешные организации.

Когда мы сосредоточены на собственном продвижении вперед или достижении целей независимо от последствий для других людей, сопутствующее этому внутреннее напряжение часто саботирует рост организации. Истинное лидерство требует готовности служить другим, будь то клиент или коллега. Когда руководитель или коллеги видят, что человек работает изо всех сил, но все равно не успевает к сроку, и готовы

помочь ему в завершении задачи, это обязательно вдохновит и самого работника, и весь штат в целом.

Я (Пол) однажды работал в офисе, где люди собрались вместе, чтобы создать сложную и длительную презентацию. Для завершения этой задачи им понадобились объединенные усилия и финансовые советники, графические дизайнеры, технические писатели, компьютерные техники и административные помощники. Нам нужно было завершить презентацию к следующему месяцу. Презентация была сформирована в компьютерной программе Power Point, и к ней прилагался большой объем печатного материала в специальных папках. Мы опаздывали, но все члены команды, включая президента компании, оставались допоздна, чтобы все сделать вовремя. Это был процесс формирования единой команды. Каждый человек жертвовал ради блага всех. Мы испытали чувство глубочайшего удовлетворения, когда работа была завершена. Конечно, нам не хотелось пережить все это еще раз, поэтому мы пересмотрели некоторые моменты в нашей работе, чтобы это не повторилось.

КАК СЛУЖИТЬ ДРУГИМ ЛЮДЯМ ЭФФЕКТИВНО

Когда вы оказываете помощь коллеге, вы демонстрируете свое уважение к нему и подчеркиваете его ценность в своих глазах, особенно если основным языком этого человека являются *дела служения*. Такие дела служения, как правило, все воспринимают как безусловное благо. Однако существует несколько стратегий, которые сделают этот процесс еще более эффективным.

Убедитесь в том, что вы справились с собственными обязанностями, прежде чем предложить помощь другим людям. Некоторым людям так нравится помогать другим, что они готовы «оставить свой пост» (используя военную терминологию), не успев завершить собственные дела. Такую ситуацию можно сравнить с тем, как студент-первокурсник готов помочь другим студентам в выполнении домашнего задания, не успевая сделать свое собственное. Такую помощь можно считать благородным делом, однако этот студент рискует провалить собственные экзамены.

В рабочей обстановке разные сегменты производства часто взаимозависимы. Когда какая-то часть задач остается невыполненной, это мешает всему процессу. И тогда ваши добрые намерения помочь коллеге можно рассматривать как пренебрежение своими обязанностями. С другой стороны, кто-то из сотрудников может справиться со своей работой раньше остальных. И если он использует освободившееся время для оказания помощи своему коллеге, вместо того чтобы устроить себе отдых, тогда его помощь можно рассматривать как искренние дела служения.

Спросите прежде, нужна ли человеку ваша помощь. Очень важно прежде спрашивать, если вы готовы помочь коллеге. И даже если вы знаете, что его главным языком являются *дела служения*, вам нужно все же убедиться, что он захочет принять вашу помощь в текущей задаче. Если вы ринетесь с помощью тогда, когда она ему не нужна, вы можете создать напряженность во взаимоотношениях вместо поддержки и воодушевления.

Один работник сказал нам: «Я действительно благодарен, когда мои коллеги готовы мне помочь, но в определенных ситуациях мне хотелось бы справиться самому. Если кто-то хочет мне помочь, ему следует спросить меня об этом. Я буду рад ответить ему честно и прямо». Если вы хотите, чтобы ваши дела служения ценили и принимали с благодарностью, всегда лучше прежде спросить об этом.

Служите добровольно. Чтобы ваше дело служения стало для человека вдохновением, это следует делать добровольно. Дело служения, предлагаемое коллеге только потому, что так велел начальник, перестает быть выражением признательности в адрес человека, это просто акт послушания или долга. Если руководитель хочет, чтобы кто-нибудь помог своему коллеге справиться с заданием, эта помощь будет более эффективной, если руководитель попросит об этом, а не потребует. «Анита, ты не хочешь помочь Мэри закончить ее проект? Нам обязательно нужно завершить его сегодня, но я не уверен, что она справится с ним без посторонней помощи». Анита может сказать:

«С удовольствием», или «Как скажете, но в прошлый раз, когда я предложила ей помощь, мне показалось, она переложила самую тяжелую часть работы на меня».

Тогда руководитель встает перед выбором. Он может настоять на том, чтобы Анита помогла Мэри, и тогда ее помощь станет актом послушания начальству, либо он может сказать: «Хорошо. Спасибо, что поделилась своим впечатлением. Я попрошу кого-нибудь другого». После этого он ищет человека, готового откликнуться на его просьбу. Кроме того, теперь у него

есть важная информация об отношениях между Анитой и Мэри. Если делами служения вы хотите выразить искреннюю признательность человеку, то их следует делать добровольно.

Проверьте свое отношение. Древняя пословица гласит: «Работа, сделанная с веселым настроением, подобна дождю, падающему на пустыню». Мы думаем, что противоположная ситуация также верна. Работа, сделанная с дурным настроением, подобна торнадо, которое обрушилось на пустыню. Невозможно воодушевить человека, предлагая ему помощь с угрюмым или недовольным лицом. Многие люди скорее предпочтут сами справиться с работой, чем принять помощь от коллеги с критическим настроением. Если вы хотите помочь коллеге, убедитесь в том, что вы это делаете с позитивным и радостным настроением.

Если вы хотите помочь человеку сделайте все так, как он вас просит. Люди, склонные к максимализму, не хотят принимать помощь от других людей, потому что знают, что никто не сможет удовлетворить их запросы. Поэтому когда вы помогаете коллеге, очень важно уяснить, чего именно он от вас хочет. Если вы хотите, чтобы люди оценили ваши усилия, вам нужно все сделать так, чтобы те, кому вы помогаете, почувствовали, что «все сделано правильно». Прежде чем начать что-то делать, спросите: «Как мне это сделать, чтобы ты остался доволен?»

Это утверждение постоянно подтверждается группой знакомых нам работников — административных помощников. Каждый раз, когда они работают с директором школы, страховым агентом или президентом

строительной фирмы и слышат, как мы объясняем принцип «сделай все, как они просят», они реагируют соответствующим образом. Они кивают головой в знак согласия и кричат «все правильно!» Много раз они говорили нам, что «если люди не хотят сделать так, как им говорят, лучше я все сделаю сам».

Завершите то, что начали. Людей, для которых дела служения являются основным и важным языком, не воодушевить, если вы начнете выполнять какую-то задачу, но оставите ее незавершенной. Если вы хотите помочь, обязательно доведите начатое дело до конца. Я (Гэри) однажды принял помощь от коллеги, которая вызвалась привести мою библиотеку в должный порядок. Я был в восторге. Я подумал про себя: «Наконец-то я смогу найти книгу сразу, как только она мне понадобится». Однако мои восторги скоро угасли, потому что посреди всего процесса моя «добрая самарянка» сообщила мне, что она не может довести свой проект до конца из-за своих обязанностей. По сей день я испытываю прежние проблемы с поиском нужных книг.

Но в этом принципе есть одно исключение. Прежде чем вы начнете, обязательно скажите, каким временем вы располагаете. Вы можете сказать: «После обеда в пятницу у меня будет два часа, и я могу тебе в это время помочь разложить коробки на складе. Я не уверен, что успею сделать все сразу, но хотя бы начну этот процесс». Если человек примет ваше предложение, он воспримет его как истинное дело служения.

Кристи, руководитель в компании по продаже электробытовых приборов, недавно рассказала на тренировочном семинаре Мотивации похвалой о том, что

ее коллега предложила ей один значимый акт служения. Кристи как раз разговаривала по телефону с поставщиком, объясняя ему, что до конца дня не успеет справиться со всеми поступившими заказами. Когда она повесила трубку, ее коллега подошла к Кристи и сказала: «Я слышала твой разговор. Может, я смогу помочь тебе чем-нибудь? Во время обеденного перерыва я могла бы что-нибудь сделать для тебя». Они вместе во время обеда разобрались со всей кипой документации, и Кристи сказала: «Она не обязана была делать это, она работает в другом подразделении, и вообще это не ее работа, и мне это было так *приятно!*»

ОФИСЫ, ЛИНИИ СБОРКИ И ДРУГИЕ МЕСТА

Как именно вы можете помочь коллеге, зависит от рабочей обстановки. В медицинском офисе, на продуктовом складе или в традиционном деловом офисе имеются свои действия в категории *дел служения*. На конкретную помощь, которую вы можете оказать, также влияет роль и позиция работника. Те акты служения, которые вы можете предложить, могут быть разными, когда дело касается административного помощника, главы подразделения или члена команды с такими же, как у вас, обязанностями.

Производственные фирмы и сборочные заводы создают уникальные варианты использования *дел служения* в качестве языка похвалы. В работе с руководителями низшего звена в производственных компаниях вопрос оказания помощи рабочим, отстающим в работе на сборочной линии, является сложным. С одной стороны, руководители не обязаны

«спасать» рабочего, который не может нести свою ношу. С другой стороны, бывают ситуации, когда производственный процесс до конца не отработан или возникает аврал, и тогда работа на некоторых участках сборочной линии занимает больше времени, чем на остальных. Роль начальника в таких случаях сводится к тому, чтобы определить узкое звено и перенаправить ресурсы (людей, машины или материал) в ту область, где тормозится общий процесс. В таких обстоятельствах обеспечение дополнительной помощи не становится актом служения, это просто хорошее управление.

Мы наблюдали, как руководители низшего звена вставали рядом со своими рабочими на линии сборки (минут на пять или десять), чтобы помочь им восстановить равновесие. И когда такая помощь сопровождается комментариями: «Вы отлично справляетесь. Я знаю, что вы работаете в полную силу.

Я помогу немного, чтобы линия снова заработала гладко», такая помощь становится огромной моральной поддержкой для рабочих.

КАК ПОМОГАТЬ: ПРЕДЛОЖЕНИЯ С РАБОЧЕГО МЕСТА

Благодаря нашей работе с многочисленными организациями и компаниями мы получили следующие примеры конкретных действий руководства или сотрудников, способные вдохновить других людей:

- Задержаться после работы, чтобы завершить проект.
- Предложить выполнить какую-нибудь физическую работу, которая позволит мне сосредоточиться на важных приоритетах.

- Добровольно вызваться помочь мне в том, чего я не люблю делать.
- Помочь мне наладить компьютер так, чтобы он работал более эффективно.
- Помочь мне почистить оборудование после работы.
- Принести мне и моей команде еду, пока мы безотрывно работаем над завершением важного проекта.
- Дать мне в помощь дополнительную рабочую силу, чтобы я привел в порядок бумаги и документацию.

Если вы знаете, что основным языком вашего коллеги являются *дела служения*, тогда вам легко будет выяснить конкретные дела, где ему требуется помощь. Нужно только задать ему вопрос: «Могу я помочь тебе с выполнением твоего задания?» Его ответ может удивить вас, но теперь у вас есть ценная информация о том, как вы можете эффективно выразить свою признательность этому человеку.

НЕ ПОПАСТЬ В ЦЕЛЬ: УСЛУГА БЕЗ УДОВОЛЬСТВИЯ

Как мы уже упоминали ранее, самым распространенным способом неудачной услуги является помощь с негативным настроением. Если человек, которому вы помогаете, почувствует ваше недовольство или раздражение, ваше присутствие скорее расстроит его, но никак не вдохновит.

Люди, для которых важны дела служения, хотят не просто завершить свои дела, они ценят радостное настроение и жертвенный дух в тех, кто взялся им помогать. Не забудьте проверить свое отношение, прежде чем предложить коллеге помощь. Оставьте в стороне все свои заботы, обязанности и стрессы, прежде чем

возьметесь помогать другим. Подлинные дела служения должны проистекать из истинного желания помогать другим людям.

ДЖИМ ДЖОНСОН: ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ В ДЕЙСТВИИ

Джим — самый обычный человек, и на первый взгляд он не производит особого впечатления. Он ничем не выделяется, и в толпе его не заметить. Но это воистину незаменимый человек. В некоммерческой организации, где он работает волонтером, он никогда не занимает место лидера и не находится «в первых рядах», однако по утрам в субботу именно он приходит одним из первых, чтобы помочь в приготовлении завтрака в приюте для бездомных людей. Если за ночь выпал снег, он приходит еще раньше, чтобы очистить от снега проходы. Обычно он выполняет задания, требующие физической силы, или дела, на которые уходит много времени, поскольку большая часть людей старается держаться от такой работы подальше. Он моет котлы и сковороды после приготовления еды, пылесосит обеденный зал и садится за руль машины, чтобы привезти со склада продукты.

Джим ни от кого не ждет похвалы. Он живет просто и не гоняется за «вещами». Ему не доставляют удовольствия посещения ресторанов или других мероприятий вместе с другими работниками. Он предпочитает работать в одиночку. Ему становится некомфортно, когда приходится поддерживать разговоры с кем-то.

Но когда по утрам в субботу появляется координатор волонтерской бригады и встает рядом с

ним, готовя завтрак, подавая пищу и занимаясь уборкой после завтрака (не принуждая его вести беседы), Джим знает, что он видит его работу и высоко ее оценивает. Ему не нужно, чтобы его благодарили, ему нравится, когда люди ценят его работу тем, что начинают помогать ему. Это для него важно. Совершенно очевидно, что основным языком Джима являются *дела служения*.

Когда вы хотите показать людям, с которыми вы работаете, свою признательность и уважение через дела служения, возможно, вам придется делать что-то непримечательное и обыденное, однако это очень эффективный способ вдохновить ваших коллег. Если *дела служения* — основной язык какого-то человека, он буквально подзарядится новым запасом энергии, когда его друзья добровольно ему помогут. И когда он увидит, что его ценят и признают, он получит дополнительную мотивацию для использования своих способностей ради блага всей организации.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. Скажите, насколько по десятибалльной шкале вам важны дела служения?
2. Какие дела служения кто-то совершил ради вас за прошедшую неделю? Что вы почувствовали при этом?
3. Что вы сделали для своего коллеги в качестве дел служения на прошедшей неделе? Как вы, что он почувствовал в результате?
4. Если вы менеджер, предлагаем вам задать такой вопрос кому-нибудь из ваших подчиненных: «Что я могу сделать, чтобы облегчить твою работу?» Почему бы не спросить, если вы действительно готовы выполнить их просьбу?
5. Подумайте о том, чтобы задать такой же вопрос своему коллеге.
6. Работники, помогающие друг другу, создают позитивную, дружелюбную атмосферу, которая всем приносит пользу. Поищите на этой неделе возможность помочь своим коллегам по работе.

6

ЧЕТВЕРТЫЙ ЯЗЫК ПОХВАЛЫ

Конкретные подарки

Джону нравится его работа. Он работает менеджером на заводе, где производят спортивное снаряжение, — шлемы для футболистов, бейсболистов и велосипедистов; наплечники для футболистов, различные виды снаряжения для хоккеистов, лакросса и других видов спорта. За долгие годы Джон прошел путь от механика до мастера, а потом и начальника цеха, и вот уже пять лет как он работает директором-распорядителем транспортного подразделения.

Завод, на котором работает Джон, принадлежит одной семье, и его владельцы высоко ценят людей, долгое время проработавших на заводе. Ему хорошо платят, и все в его работе ему нравится. Ему нравится, как его начальник время от времени хвалит его, особенно тогда, когда дела на работе идут превосходно.

Но особенное удовольствие он получает тогда, когда его босс делится с ним билетами на различные

спортивные мероприятия, которые постоянно присылают им в компанию. Два или три раза в год ему дарят билеты на игры разных местных команд. Особенно ему нравится, когда он получает билеты на игры в Огайо, и может поехать туда, поскольку он сам вырос в этом штате.

Для семьи владельцев завода нетрудно дарить ему билеты на спортивные мероприятия, но для Джона много значит, когда он может повести сына на игру или пойти на матч с парой своих друзей. Поскольку владельцы нечасто дарят билеты людям вне семьи, тот факт, что он их получает, означает, что Джона действительно ценят очень высоко. Совершенно очевидно, что основным языком Джона являются *конкретные подарки*.

СИЛА КОНКРЕТНЫХ ПОДАРКОВ

Выбор правильных подарков для человека, который предпочитает именно этот язык, явно говорит о вашей признательности, высокой оценке этого человека и вашем желании его вдохновить. Кстати сказать, ваши подарки человеку, который их не ценит, не произведут на него никакого впечатления, а неверный выбор может его даже обидеть. Проблема подбора нужного подарка нужному человеку стала причиной того, что многие руководители перестали делать подарки своим работникам на Рождество, на годовщины и в дни их рождения. Однако если полностью отказаться от подарков как способа выражения признательности, ваши работники почувствуют себя ущемленными.

Джулия, работающая администратором в зубоорудческой клинике, сказала: «Словесная похвала —

это хорошо. Что касается особого времени, мне все равно, с кем проводить время на работе (кроме, пожалуй, пары самых близких друзей). Если кто-то предложит мне свою помощь в работе, меня это тоже не впечатлит. Я предпочитаю свою работу делать сама.

Но если я получу подарочный сертификат на обед в ресторане или билеты в театр или кино — вот это действительно признак того, что меня ценят и хотят сделать мне приятное».

Когда мы рассказываем людям о концепции выражения признательности в виде конкретных подарков, глаза многих загораются, и они говорят: «Да, действительно. Лучше получить признание в виде конкретного подарка!» Однако мы не говорим о повышении зарплаты или бонусов. Конечно, многие люди оценили бы прибавку к зарплате. Однако для подавляющего большинства организаций в современных условиях это просто невозможно.

Финансовая компенсация обычно напрямую зависит от должности человека и от выполнения им четко оговоренных обязательств. Кроме того, многие организации не могут позволить себе финансовое поощрение хороших работников, тем более что такое поощрение со временем увеличивается. В сегодняшней экономике многие работники не ждут большого прибавления к зарплате, они благодарны за то, что имеют работу. Тем не менее они все же хотят чувствовать свою значимость. В случае работы на общественных началах, например в некоммерческой организации, в служении при церквях или в бесплатных столовых, поощрение деньгами вообще не принято. Нелепо, если волонтеру

вручают благодарственную открытку с вложенной в нее купюрой в двадцать долларов, если он в праздничные дни кормит бездомных людей. Здесь признательность следует выразить на приемлемом для него языке, и в данном случае речь идет о конкретных подарках.

ПОДАРКИ: КТО И ЧТО

Есть два ключевых компонента, которые сделают подарки настоящим воодушевлением для получателей.

Во-первых, подарки следует дарить только тем людям, которые их ценят. Если работник равнодушен к подобным знакам внимания, тогда вам лучше выяснить его основной язык похвалы. Для некоторых людей подарки действительно важны, а для других они почти ничего не значат. В данной книге мы особо подчеркиваем, что если вы хотите, чтобы ваши работники увидели, что вы их цените, вам нужно научиться говорить на их языке благодарности. Если это подарки, тогда вам нужно выбрать такой подарок, который будет многое значить для этого человека.

Если к Рождеству вы покупаете подарки для всех своих работников, кто-то из них оценит ваше внимание больше, чем остальные. Более того, некоторые постараются тут же избавиться от ваших даров, потому что они лишены для них всякого смысла. Ваши усилия и деньги в таком случае пропали даром. Намного лучше поэтому определить, кто именно относится к категории людей, для которых язык *конкретных подарков* является основным, после чего нужно подобрать для них соответствующий подарок.

НЕ ПРОСТО КРУЖКА

Второй ключевой компонент для эффективного выражения признательности через конкретные подарки таков. *Дарить следует только то, что человек ценит.* Два билета на балет не согреют и не будут иметь смысла для некоторых людей. Некоторым женщинам станет холодно всего лишь при одной мысли о том, что кто-то предлагает им отправиться в холодный зимний день на футбольный матч. Но если подарить билеты на балет человеку, который его любит, тогда вы сможете выразить ему свою признательность таким образом, что он надолго запомнит ваши знаки внимания. То же можно сказать о билетах на футбол. Если вы менеджер, вы, возможно, думаете: «Но это слишком сложно. У меня нет времени вычислять, кто чего хочет. Поэтому лучше вообще никому ничего не дарить». Мы понимаем вашу растерянность, но если вы примете такое решение, некоторые из ваших работников почувствуют себя обойденными.

Исключительная важность дарения правильных подарков правильным людям побудила нас составить Актуальный список для Мотивации похвалой. Хорошо, если вы знаете, что основным или второстепенным языком у человека являются *конкретные подарки*, однако вы все еще стоите перед дилеммой, что именно подарить такому человеку.

Но если руководитель знает, какой подарок человек оценит, тогда у него появилось средство, при помощи которого он сможет выразить сотруднику свою признательность. Мы обнаружили, что менеджеры и руководители готовы инвестировать время, силы и деньги, чтобы подарить людям то, что им понравится. Актуальный список подарков поможет вам в этом.

Люди, не понимающие истинного духа дарения подарков, часто ошибаются в своих попытках что-то подарить другим людям. Они не понимают, что важно не просто вручить свой дар. Дело в том, что конкретные подарки — это очень эффективный способ, позволяющий показать, что даритель потратил время и силы, обдумывая, что именно подарить этому человеку. Он пытался понять, что ему понравится, чем он интересуется и как именно можно показать, что его ценят и уважают?

И наоборот, бездумные подарки, купленные второпях как дань традиции или из чувства долга, так сказать, без души, не только не попадают в цель — они передают негативное послание. Такой подарок становится формальным действием, но никак не выражением искренней признательности. Он не способствует улучшению отношений между людьми. Многие компании дарят своим работникам и клиентам кофейные кружки, календари, ручки с информацией о себе. Для компании, возможно, это умный рекламный ход, однако знаком внимания и признательности такие подарки не станут. Если вы хотите, чтобы ваш клиент почувствовал себя значимым, лучше подарить ему то, что он действительно оценит. Потребуется ли для этого дополнительное время и силы? Да, конечно. Вы можете получить нужную вам информацию, проведя опрос среди своих сотрудников и клиентов:

- Кого из музыкантов вы можете причислить к категории любимых артистов?
- Какой журнал вы можете назвать любимым?

- Чем вы любите заниматься в свободное время?
- Назовите любимые спортивные команды.
- Назовите любимые рестораны.
- Какие мероприятия вы любите посещать?

С такой информацией вы сможете выбрать подходящий подарок, и ваши сотрудники и клиенты их обязательно одобряют.

Когда мы говорим о конкретных подарках как средстве демонстрации признательности, очень важно понять, что подарок далеко не всегда «вещь». На самом деле чаще всего подарки, подпадающие под категорию «переживаний», ценятся больше, чем вещи. К таким подаркам относятся, например:

- Билеты на спортивные мероприятия (баскетбол, хоккей, футбол).
- Подарочные сертификаты или купоны в рестораны.
- Билеты на культурные мероприятия (театр, художественная выставка, концерт).
- Сертификаты для посещения СПА, маникюрного салона или игры в гольф в местном клубе.
- Купоны для приобретения товаров со скидкой.
- Подарочные купоны в магазины хозяйственных товаров или спортивного инвентаря.

Именно такие подарки являются наиболее популярными среди наших сотрудников. Пожалуйста, посмотрите также информацию «Искусство дарения подарков без приобретения „вещей"» в нашем Приложении в разделе «Инструменты похвалы» в конце книги или на нашем сайте (www.appreciationatwork.com/resources).

Есть еще одна проблема, возникающая у руководителей. Им нужно найти время для приобретения подарочных сертификатов или купонов на те или иные события. К счастью, многое из этого можно купить через Интернет. Но для людей, чья работа не позволяет в течение рабочего дня получить доступ к Интернету, приобретение подарков может стать действительно непростой задачей (а значит, этого может просто не произойти). Честно говоря, у некоторых руководителей просто нет лишних денег, чтобы лично финансировать приобретение подарков для своих работников.

На одной фабрике мы работали с лидерским составом для разрешения этой проблемы. Руководство пришло к выводу, что следует поддержать начальников среднего звена, которые хотели выразить признательность рабочим в виде конкретных подарков. Для этого они выделили небольшую сумму денег (сначала всего 500 долларов) и направили директора отдела кадров вместе с начальниками среднего звена на выяснение того, какие подарки и билеты на какие мероприятия могут понравиться рабочим. После этого директор отдела кадров купила подарки и передала начальникам, чтобы те раздали их подчиненным. Причем начальникам предложили также написать от руки благодарственные записки, чтобы дары были индивидуализированными и показали, что на их выбор были затрачены силы и время. Начальники оценили практическую и финансовую поддержку со стороны компании, а рабочие были откровенно в восторге от

подарков и того признания, которое они демонстрировали.

КСТАТИ: «СВОБОДНЫЙ ДЕНЬ» В КАЧЕСТВЕ ПОДАРКА

Нам часто задают один вопрос: «А можно получить в подарок свободный день? Есть ли такая альтернатива в вашей Мотивации похвалой?» Такой вопрос чаще задают молодые работники, поскольку эта группа высоко ценит свободное время.

При обсуждении этого вопроса с молодыми работниками, а также владельцами бизнеса и руководителями мы поняли, что свободный день вполне вписывается в категорию преимуществ, которые получают люди. Это и есть подарок. И если после завершения серьезного проекта людям позволяют уйти с работы раньше или предоставляют оплачиваемый свободный день, они воспринимают его как полноценный и значимый подарок.

МАРИЯ: НЕТ ВРЕМЕНИ НА МАГАЗИНЫ

Мария любит ходить по магазинам. Однако она весьма экономная особа. Ее дети уже учатся в колледже, и она занимает ответственную позицию в качестве начальника управления взаимоотношений с клиентами в крупной финансовой фирме. Ей трудно найти время для магазинов.

Однажды ее руководитель Жермен обнаружил, что Мария любит получать подарки и очень любит ходить по магазинам, но на это у нее нет времени. Тогда он организовал ей свободный оплачиваемый день и подарил

сертификат стоимостью в пятьдесят долларов для посещения самого большого молла в городе. Мария была так рада, словно она была ребенком-сладенкой, которого привели в мороженицу и сказали, что можно есть, сколько хочешь. Она с нетерпением стала ожидать того дня, когда сможет отправиться в магазин, и неделями до этого события только о нем и говорила. Жермен стал для нее самым лучшим начальником в мире. Конечно же, она получила огромный заряд мотивации и готова была работать еще лучше.

Такова сила конкретных подарков для тех, кто их ценит. Когда вы найдете правильный подарок для человека, он почувствует себя счастливым и получит энергетический заряд, чтобы работать еще лучше.

КАКИЕ ПОДАРКИ ДАРИТЬ КОЛЛЕГАМ?

В этой главе мы в основном говорили о подарках, которые дарят руководители своим подчиненным. Однако подарки среди коллег тоже имеют большой смысл. Если вы знаете, что кто-то из ваших сотрудников ценит подарки, и вы решите таким образом проявить к нему внимание, вы тем самым начнете создавать дружеские отношения, а они, в свою очередь, сформируют в коллективе позитивный рабочий климат. Иногда люди готовы расстаться с деньгами, если знают, что кто-то из их коллег оценит их подарок. Именно поэтому так важно, чтобы люди делились друг с другом результатами, которые они получили в результате ответов на вопросы анкеты Мотивации похвалой и Актуального списка. С этой информацией люди будут точно знать, какой подарок будет иметь смысл для их

товарища. Они также будут знать, кому из коллег подарки кажутся неважными в качестве выражения им признательности. Мы уверены, что эта ценная информация поможет коллегам создать климат взаимного принятия в искренней и открытой манере.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

- 1. Исходя из десятибалльной, скажите, насколько важным вы считаете получение подарков?*
- 2. Если вы присудили получению подарков семь баллов и выше, какого рода подарки вы назвали бы стоящими?*
- 3. Какие подарки вы получали от коллег или начальства за последний год? Что вы почувствовали при этом?*
- 4. Какие подарки вы дарили своим коллегам за прошедший год? Как отреагировал человек, получивший ваш подарок?*
- 5. Есть ли у вас коллега, которого особенно цените? Дарит ли он что-нибудь другим людям на работе? Если да, возможно, вам стоит спросить его: «Если бы я захотел подарить тебе что-то в знак моей признательности тебе, то какой подарок ты бы хотел получить?» Либо прислушайтесь к его комментариям в обычных разговорах. Когда такие люди говорят: хотелось получить то-то и то-то», отметьте это про*

себя, и руководствуйтесь этой информацией в процессе приобретения для них подарков.

7

ПЯТЫЙ ЯЗЫК ПОХВАЛЫ

Физические прикосновения

Если вы прошли тестирование Мотивации похвалой, вы, возможно, заметили, что в этом списке отсутствует пятый язык — *физические прикосновения*. Причина этого проста. Когда мы только начали исследование применения пяти языков в рабочей обстановке, мы использовали все пять языков, хотя понимали, что правильное понимание языка прикосновений — дело непростое.

Поскольку мы решили начать проект Мотивации похвалой посредством развития разных методов выражения признательности, первым делом мы

представили соответствующие действия, которые выражают признательность через прикосновения на рабочем месте. Затем мы включили эти действия в наши анкеты.

Изначально было довольно легко говорить о моментах, связанных с прикосновениями, привычными для нашей культуры, поскольку вряд ли они воспринимались людьми как неприемлемые. Однако впоследствии мы обнаружили, что таких приемлемых действий, по сути, немного.

Мы попытались создать анкету, которая принимала бы во внимание культурные нормы, и в то же время учитывала бы специфику рабочих отношений. Вот какие вопросы мы использовали:

- Я вижу, что ко мне относятся с уважением, когда крепко пожимают руку и говорят, что я хорошо справился с работой.
- Мне приятно, когда люди демонстрируют мне свое одобрение поднятой ладонью или другими жестами.
- Дружеское похлопывание по плечу вдохновляет меня на преодоление препятствий в трудной задаче.
- Я знаю, что меня ценят, когда коллега встает рядом, кладет руку на мое плечо и говорит мне слова ободрения.
- Когда в моей жизни происходят личные неприятности, я ценю дружеское объятие своего коллеги.

Есть и другие варианты физических прикосновений, которые могут быть приемлемым выражением признательности и ободрения. Однако приемлемость этих жестов зависит от самого человека, от его позиции и субкультуры организации, в которой это

происходит. Некоторые действия выглядят вполне естественно для одних людей, но другие почувствуют себя на их месте некомфортно. Учитывая эти переменные величины, мы должны найти приемлемые выражения признательности и поддержки в виде физических прикосновений во взаимоотношениях на работе.

Мы знаем, что физические прикосновения — это нормальная часть жизни. Например, недавно я (Пол) обедал с другом, и мы как раз обсуждали этот вопрос. Он сказал: «Это трудная тема. От нее нельзя просто отмахнуться. Сегодня утром я вышел из своего кабинета и узнал, что моя помощница только что закончила очень важный проект, и машинально поднял ладонь, чтобы выразить свою радость. Она тоже подняла ладонь, мы ударили рука об руку, рассмеялись, и я двинулся дальше».

В то же самое время мы знаем, что физические прикосновения на работе могут стать источником проблем. Когда мы проводили практическое тестирование для анкеты, менеджеры, руководители и начальство открыто высказывали свои опасения относительно физических прикосновений на работе. Они говорили: «Я понимаю ценность языка „прикосновений“, но от одного этого слова меня бросает в дрожь». Другие говорили: «Я понимаю приемлемость прикосновений в каких-то обстоятельствах, но, думаю, для других людей они могут стать проблемой».

Дополнительная проверка наших тестов показала, что кое-кто предпочитает язык прикосновений в качестве основного языка похвалы. Для других людей этот язык

стоял далеко не на первом месте. И по сравнению с другими четырьмя языками признательности физические прикосновения были явно наименее важным языком в рабочей обстановке. Поэтому, исходя из наших данных, мы сосредоточили Мотивацию похвалой и наши консультации в организациях только на четырех языках признательности.

ЕСТЬ ЛИ НА РАБОТЕ МЕСТО ФИЗИЧЕСКИМ ПРИКОСНОВЕНИЯМ

Все бизнесмены и организации единодушно поддержали нас в формулировании модели Мотивации похвалой, однако многие люди все же спрашивали: «Есть ли на работе место физическим прикосновениям?» Этот вопрос чаще задавали те люди, которые ценят прикосновения более всего в своих взаимоотношениях с другими людьми.

Мы уверены, что в рабочей обстановке есть ситуации, когда физические прикосновения нужны. Я (Гэри) по образованию культуролог-антрополог и уверяю вас, что в каждой культуре имеются приемлемые и неприемлемые формы физических прикосновений между лицами противоположного пола, а также между лицами одного пола.

Приемлемые физические прикосновения — очень важный аспект человеческого поведения. Многочисленные научные исследования пришли к одному и тому же выводу. В области детского развития доказано, что если ребенка берут на руки, обнимают и нежно прикасаются, он нормально развивается и формирует здоровую психику с нормальными эмоциями.

Но если дети на долгий период времени лишены заботливых прикосновений, происходит обратное. То же можно сказать о взрослых людях. Посетите дома престарелых, и вы увидите, что пожилые люди, которые не лишены ободряющих прикосновений, сохраняют позитивный настрой, и физическое состояние у них лучше, чем у тех, кто подобного контакта не имеет. Заботливые и ободряющие прикосновения — это главный язык любви и признательности.

То, что мы говорили о младенцах и пожилых людях, можно отнести к людям в рабочей обстановке. Ободряющие, лишённые сексуального оттенка прикосновения могут быть важным выражением признательности и уважения со стороны коллег. Одна молодая и одинокая женщина сказала: «Забавно, что все без колебаний прикасаются к ребенку или могут погладить бродячую собаку, а я иногда сижу, и мне до смерти хочется, чтобы кто-нибудь нежно меня погладил по плечу или обнял, но никто этого не делает. Думаю, мы просто не доверяем друг другу и потому не говорим другим людям, что мы любим, когда к нам прикасаются с любовью и заботой, потому что мы все боимся, что нас неправильно поймут. И мы сидим в одиночестве и физической изоляции». Эта молодая женщина хочет не сексуальных прикосновений. Она признается в эмоциональной потребности в прикосновениях. Физический контакт — это способ признания ценности другого человека, и он может быть весьма ободряющим.

НЕ ВСЕ ПРИКОСНОВЕНИЯ ОДИНАКОВЫ

Прикосновения, которые вас воодушевляют, не обязательно производят тот же эффект для другого человека. Нам следует узнать от самого человека, к которому мы хотим прикоснуться, что именно он имеет в виду под ободряющими прикосновениями. Если вы кладете руку на плечо коллеги, а он при этом весь напрягается, вам следует понять, что для него прикосновения не выражают ободрения или поддержки. Когда человек при вашем приближении готов отпрянуть от вас, то это говорит о том, что между вами имеется эмоциональная дистанция. В нашем обществе рукопожатие является способом демонстрации открытости и социальной близости. Но когда в редких случаях человек отказывается пожать вам руку, это говорит о том, что в ваших отношениях не все в порядке. С другой стороны, когда вы кладете руку на плечо коллеги, произнося в то же время слова ободрения, и он искренне благодарит вас, то вы понимаете, что он позитивно отнесся и к словесному признанию, и к физическому прикосновению.

Кроме того, существуют явные и неявные прикосновения. Прикосновения, которые можно назвать неявными, практически незаметны и требуют буквально мгновения, причем происходят, как правило, спонтанно. Легкое похлопывание по спине, быстрое рукопожатие или поднятая ладонь — это все примеры неявных прикосновений, являющихся широко распространенным выражением физического контакта в некоторых ситуациях на работе. Явные прикосновения обычно требуют большего осознания и времени. Долгое рукопожатие и словесное подтверждение: «Я

действительно ценю то, что ты сделал, никогда не забуду твоего вклада в этот проект». Так вы показываете свою искреннюю признательность человеку, который ценит физические прикосновения. Женщина, которая просидела много времени за компьютером, может быть благодарна за массаж шеи, предложенный женщиной-коллегой, которой та доверяет.

Если вы выросли в семье, где прикосновения были привычными, и они кажутся вам естественным проявлением человеческих эмоций, скорее всего, вы принесете это отношение с собой и на работу. Очень важно определить, принимают ли другие люди прикосновения, привычные для вас, так же естественно, как вы сами, или же их это раздражает и вызывает недовольство. Лучше всего спросить человека об этом. Вы можете сказать: «Я выросла в семье, где все друг друга обнимали, и мне это кажется естественным. Я знаю, что не все так думают. Если тебя раздражает мое поглаживание по спине, скажи мне об этом, потому что я ценю наши с тобой отношения».

Во времена кризисов почти инстинктивно мы обнимаем друг друга, потому что физические прикосновения — это очень сильное средство передачи любви и утешения. В кризисных ситуациях нам более всего нужно почувствовать любовь и заботу других людей. Мы не всегда можем изменить события, но чтобы выжить, нам нужна любовь и признание других людей. И даже в таких ситуациях в рабочей обстановке лучше спросить другого человека, можно ли его обнять (можно об этом спросить словами, а можно просто приглашающим жестом развести руки для объятия). Но

если вы, не рассуждая, схватите в свои объятия человека, который этого не ждет или, более того, предпочитает держаться от посторонних людей на расстоянии, он не сочтет ваши действия поддержкой и ободрением даже в том случае, если вы были уверены, что в таких случаях «нужно» обнять человека.

ФИЗИЧЕСКИЕ ПРИКОСНОВЕНИЯ И СЕКСУАЛЬНОСТЬ

Недавние случаи сексуального домогательства, привлечшие внимание западной общественности, высветили опасность прикосновений, считающихся неприемлемыми и сексуальными, к представителям противоположного пола. Такого типа прикосновения неспособны выразить признательность, они могут стать причиной достаточно серьезных проблем. Спросите любого владельца бизнеса, руководителя или начальника отдела кадров, и вы обнаружите, что сексуальные домогательства на рабочем месте — очень серьезное обвинение. Многие крупные организации освещают эту проблему в процессе подготовки своих кадров.

Комиссия по равным трудовым правам и возможностям создала инструкцию, в которой сказано, что сексуальные домогательства имеют место в следующих случаях:

1. Работник подчиняется явным или неявным домогательствам как необходимому условию получения или сохранения работы.
2. Начальник принимает решения относительно кадров на основании подчинения или несогласия с его сексуальными домогательствами.

3. Сексуальное поведение становится безрассудным и мешает работе человека или создает на работе угрожающую, враждебную или безнравственную атмосферу.

К сожалению, подобные сексуальные домогательства нередки. В опросе более двадцати тысяч федеральных работников 42 процента женщин и 15 процентов мужчин указали, что за предыдущие два года они подвергались на работе сексуальным домогательствам¹⁷. В некоторых компаниях сексуальные домогательства определяются, как преднамеренные прикосновения. Такого рода строгие правила могут прекратить нормальные и естественные физические прикосновения на рабочем месте.

Очень важной темой в сексуальных домогательствах является вопрос восприятия. Личная позиция относительно того, что приемлемо или неприемлемо на работе, может быть у разных людей разной. Это еще одна причина, почему некоторые люди опасаются физических прикосновений в рабочей обстановке.

Наша культура во многом окрасила физические прикосновения в сексуальные тона, мы считаем, до неразумных пределов. Многие публикации и выступления создают и разносят послания, которые ассоциируют почти любое прикосновение либо с сексуальными намерениями, либо с сексуальной реакцией. Жаль, потому что многочисленные исследования снова и снова доказывают позитивную ценность простых и теплых человеческих прикосновений.

ФИЗИЧЕСКИЕ ПРИКОСНОВЕНИЯ И НАСИЛИЕ

Еще одна печальная реальность в западной культуре касается физического насилия. Во многих организациях есть люди, испытывающие боль и гнев, которые иногда вырывается наружу в виде разрушительного поведения. О наиболее драматических примерах этого мы слышим в вечерних новостях, ибо многие люди так и не научились контролировать собственное негодование. Они часто причиняют боль и применяют силу по отношению к членам своей семьи, а иногда изливают свою ярость на коллег.

Физическое насилие можно определить как «причинение физического ущерба посредством избиения и ударов руками и ногами, а также других разрушительных физических действий, порожденных гневом». Ключевое слово здесь *гнев*. Некоторые люди никогда не умели справляться с чувством гнева конструктивным образом. И когда чье-то поведение их сердит, после потока злобных слов начинается физическое насилие. Пощечины, толчки, удары, удушение, сотрясение и избиение — это все виды насильственного поведения. И когда подобное происходит, мы можем быть уверены, что такие прикосновения причиняют вред. Позитивные слова и выражение физической привязанности, следующие за вспышкой гнева и сердитыми словами, всегда кажутся пустыми. Человеческая психика нелегко восстанавливается после физического насилия.

Искренних и честных извинений недостаточно. Человек, применяющий физическую силу, должен искать помощи в избавлении от этих деструктивных привычек, чтобы научиться управлять своим гневом.

Вспышки гнева просто так со временем не исчезнут. Мы считаем, что когда физическое насилие происходит на работе, такого человека нужно немедленно лишить рабочего места. Следует сделать все, чтобы направить его к специалистам, способным оказать психологическую помощь, чтобы он понял источник этого гнева и научился с ним справляться конструктивным образом. Если вы позволяете вспыльчивому человеку, склонному к насилию, продолжать работать на том же месте, вы ставите под угрозу всех других работников. Вы не служите целям и когда позволяете подобным людям бесконтрольно подчиняться своим диким привычкам.

Также важно отметить, что человек, когда-то ставший жертвой насилия, чрезвычайно чувствителен к любым физическим контактам. Физическое насилие чаще всего происходит в личных отношениях и дома, но независимо от места, где это произошло, такие люди, что совершенно естественно, нуждаются в особой защите и большей чуткости по отношению к ним. Часто они болезненно реагируют даже на резкие движения окружающих людей. Очень часто руководители и коллеги даже не подозревают, что эти люди пережили физическое насилие (либо в прошлом, либо переживают сейчас). Таким образом, нам всем нужно быть осторожными относительно даже приемлемых прикосновений в рабочей обстановке.

ПОМИМО ИМЕЮЩИХСЯ ПРОБЛЕМ: ПОЛЬЗА ФИЗИЧЕСКИХ ПРИКОСНОВЕНИЙ

Несмотря на проблемы, связанные с прикосновениями на работе, мы уверены, что

потенциальная польза от приемлемых прикосновений достаточно важна, чтобы не отказываться от этого языка признательности. Как мы уже говорили, было доказано, что физические прикосновения жизненно важны для здорового развития в детском возрасте. Если применять этот язык правильно, он оказывает позитивное воздействие в процессе обучения и эмоционального исцеления, создавая ощущение принятия. Прикосновения передают целую гамму позитивных посланий во взаимоотношениях людей: ощущение доверительности, соединения и заботы. Прикосновения — это способ выражения волнения и радости.

Выражение признательности на рабочем месте посредством физического прикосновения может оказать положительное влияние, если все сделать правильно. Твердое рукопожатие как форма приветствия или поздравления, поднятая ладонь как знак торжества, легкий толчок кулаком, — все это часто используется во взаимоотношениях на работе. Межкультурные исследования обнаружили, что поглаживание по спине практически везде воспринимается как акт признания и утешения. Интересно отметить, что бизнес-школы недавно начали изучать влияние прикосновений на поведение людей во взаимоотношениях на работе¹⁸. Мы надеемся, что такие исследования будут продолжены, потому что мы уверены, что выражение уважения и признания через физические прикосновения исключительно важный и ценный язык похвалы.

Можете сами провести небольшие исследования в реальной жизни. Мы уверены, повседневные наблюдения подтвердят тот факт, что физические

прикосновения — это язык, часто используемый в рабочей обстановке. Понаблюдайте, как взаимодействуют люди, когда их отношения окрашены позитивным коллегиальным духом. Отметьте, как люди реагируют, когда с кем-то на работе происходит что-то хорошее. Подсчитайте количество рукопожатий, дружественных тычков кулаком, поднятых ладоней, поглаживаний по спине и других физических жестов. Однако особенно внимательными будьте на неформальных встречах, таких как совместный обед или какое-то мероприятие после работы, или же пикник, собравший вместе ваших коллег. Вы можете удивиться тому, как много добрых и радостных чувств люди выражают через прикосновения в теплой, дружественной и позитивной манере.

Конечно, мы не считаем, что выражение одобрения и поддержки, а также признательности через физические прикосновения можно назвать основополагающими во многих рабочих взаимоотношениях, однако мы также не верим, что на работе вообще нет места никаким прикосновениям. Приемлемые выражения чувств через прикосновения высоко ценятся многими людьми, с которыми мы ежедневно взаимодействуем на работе, и они могут обогатить наши взаимоотношения теплотой и добрыми чувствами.

Как узнать, кто из наших сотрудников воспринимает физические прикосновения как выражение одобрения? Понаблюдайте за поведением своих коллег. Часто ли они гладят кого-то по спине, приветствуют других поднятой ладонью или обнимают кого-то? Если да, то вы можете с большой долей уверенности заявить, что ваше дружеское прикосновение

будет ими воспринято как выражение одобрения и признания. Обычно люди, естественно и непринужденно прикасающиеся к другим, сами с признательностью относятся к физическим прикосновениям со стороны окружающих людей. С другой стороны, если вы никогда не видели, чтобы кто-то из коллег прикасался к другим людям, или, как уже отмечалось выше, они буквально напрягаются и сжимаются, когда кто-то к ним прикасается, тогда вам следует понять, что они не будут воспринимать ваши прикосновения к ним как одобрение или признательность.

4. Вспоминая сегодняшний и вчерашний день, как именно вы прикасались к другим людям? Как они ответили на ваши прикосновения?

5. Если язык прикосновений для вас естественный способ выражения чувств, то кто из ваших коллег старается избегать прикосновений? Как вы думаете, в чем причина?

6. Если от прикосновений кого-то из ваших коллег вы чувствовали себя некомфортно, может, стоит поговорить с ним об этом? Это самый эффективный способ обезопасить себя от нежелательных физических контактов.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. Какие прикосновения на работе вы считаете выражением одобрения и принятия?

2. Какие прикосновения вам неприятны?

3. Кто из ваших коллег «любит» физический контакт? Люди, положительно реагирующие на прикосновения, обычно сами склонны прикасаться к другим. Каким образом вы можете ответить им на их языке?

Раздел III

Применение концепций в повседневной жизни

8

ВЫЯСНИТЕ СВОЙ ОСНОВНОЙ ЯЗЫК ПОХВАЛЫ

Тестирование Мотивации похвалой

Одна из особенностей, которая отличает человека от животных, состоит в его способности общаться посредством слов. Язык — исключительная привилегия людей. Еще одна характеристика языков в том, что их много и они очень разные. Я (Гэри) помню, как сидел в лингвистической лаборатории, пытаюсь записать фонетическую транскрипцию языка, который прежде никогда не слышал. И хотя я записал эти звуки, они не имели для меня никакого смысла. Они ничего мне не сообщили, потому что я не понимал значения, сокрытого в этих словах.

Мы все учимся говорить на языке той культуры, в которой выросли. Если вы выросли в условиях многонациональной культуры, возможно, вы говорите на нескольких языках. Однако язык, на котором вы научились говорить в самом начале, и обычно это язык ваших родителей, будет вашим основным языком. Иногда его называют «языком сердца». Родной язык вы понимаете лучше всего, и именно на нем вы яснее всего передаете свои мысли. Вы можете бегло и даже свободно говорить на втором и на третьем языке, но родной язык всегда будет занимать особое место в вашей жизни.

То же можно сказать о языках похвалы. Мы все привержены какому-то одному, для нас основному языку из четырех языков признательности. Именно этот язык глубже всего способен передать наши чувства и эмоции. Узнав о существовании четырех языков похвалы: *слова одобрения, конкретные подарки, дела служения и особое время*, — некоторые люди мгновенно определяют свой основной язык. Другие, поскольку никогда не думали о признательности к другим людям в этой парадигме, не

сразу поймут, какой язык является для них главным. В этой главе мы поможем таким людям определить свой основной и второй языки похвалы.

Концептуальное основание модели Мотивации похвалой построено на кардинальных принципах, присущих пяти языкам любви. Вот эти основополагающие принципы:

1. Существует пять способов выражения похвалы, признательности или вдохновения в адрес других людей.
2. Разные люди предпочитают разные способы признания своей значимости и ценности, и некоторые способы для одних из них более значимы, чем для других людей.
3. Самый эффективный способ передачи признательности или одобрения происходит тогда, когда это послание выражено на языке похвалы, наиболее ценном для получателя.
4. Послания признательности или воодушевления на языке, который человек не ценит, будут для него лишены всякого смысла.

Короче, у каждого человека есть основной язык похвалы. Говорите на этом языке, и человек почувствует себя воодушевленным. Если вы не будете использовать этот язык, люди останутся с ощущением неприятия и неудовлетворения.

Чтобы вы могли применять языки похвалы в рабочих отношениях, прежде всего потребуется, чтобы вы определили свой собственный язык признательности. Мы разработали тестирование Мотивации похвалой (МВА — Motivation by Appreciation), чтобы обеспечить

легким, надежным и полноценным инструментом разных людей, руководителей и начальников для достижения этой цели. За последние четыре года мы провели практические испытания и исследования этой анкеты, чтобы с ее помощью предоставить вам возможность точного определения основного и второго языка похвалы. Это тестирование также выявит язык, который менее всего понятен и значим для вас.

Анкета Мотивации похвалой состоит из тридцати парных предложений, в которых сравниваются разные способы выражения поддержки и признательности в адрес работников. Респонденту предлагается выбрать утверждение, наиболее точно описывающее ситуацию, в которой он чувствует себя вдохновленным или признанным людьми, с которыми работает. Исходя из выбранных ответов выявляются основной и второстепенный языки похвалы этого человека.

Чтобы пройти тестирование Мотивации похвалой (на английском языке), нужно приобрести регистрационный код там же, на сайте (www.mbainventory.com). После приобретения регистрационного кода вам нужно будет ввести его как пароль. Вас попросят указать свое имя, пол и адрес электронной почты (чтобы позже вам переслали полученные результаты). После этого вас перенаправят на вопросы анкеты МВА. Выбрав свои предпочтения из всех тридцати парных утверждений, вы узнаете свой основной и второй языки похвалы, а также язык, наименее ценимый вами.

После заполнения анкеты у вас появится возможность составить Актуальный список для своего

первого языка признательности. Это позволит вам выяснить конкретные действия, которые руководители, менеджеры и коллеги могут предпринять, чтобы выразить вам свое одобрение и признательность самым эффективным и комфортным для вас образом.

Мы разработали Актуальные действия в ответ на просьбы руководителей, которые принимали участие в практических испытаниях Мотивации похвалой. Лидеры бизнеса указали, что хотели бы получить более конкретную информацию для того, чтобы результаты полученных знаний носили практический характер и были полезны для всех. Действительно, очень полезно узнать язык похвалы другого человека, однако намного лучше, если вы будете также знать уникальные действия, которые следует предпринять, чтобы на понятном языке выразить этому человеку свое доброе отношение. Зная эти действия, вам не придется «стрелять наугад», имея лишь общее представление о том, что важно для вашего коллеги, поскольку теперь вы будете понимать, как удовлетворить его потребности.

ЧЕГО СЬЮЗЕН ХОЧЕТ БОЛЬШЕ ВСЕГО

Сьюзен является штатным сотрудником некоммерческой организации, которая проводит мероприятия с городской молодежью. Она неустанно ищет взрослых наставников для подростков. Она проверяет потенциальных наставников, организует для них подготовку, а затем проводит собеседование с родителями и молодыми людьми, которые ищут позитивные ролевые модели. Затем она организывает то, что, как она надеется, превратится в долгосрочные

наставнические отношения. Сьюзен зарабатывает немного, и мотивацию для дальнейшей работы она получает в словесной похвале и благодарности людей, которые ценят ее работу. Сьюзен чувствует себя по-настоящему признанной, когда

- мама-одиночка благодарит ее за сына, который учится у своего наставника ремонтировать машины;
- тихий подросток, только что познакомившийся со своим наставником, говорит ей «спасибо»;
- она слышит слово одобрения от своей начальницы, например: «Ты проводишь воистину бесценную работу с этой менторской программой».

Но не вздумайте вывести Сьюзен перед группой людей, чтобы похвалить ее на публике. И уж *определенно* не стоит награждать ее за примерное служение на ежегодном мероприятии по сбору средств. Все это приведет ее в смущение и заставит почувствовать себя неловко.

Но откуда начальница Сьюзен знает об этом? Возможно, она догадалась об этом чисто интуитивно или просто выяснила такие подробности в неформальном разговоре со Сьюзен. Но и она могла упустить этот важный фактор в характере Сьюзен. И конечно, хорошо было бы узнать о ее предпочтениях заранее, до того как она решила выразить Сьюзен свое одобрение.

В этом и состоит суть Актуального списка, поскольку он вооружает менеджеров и руководителей знаниями о том, какие именно действия будут понятными и желанными для каждого сотрудника. Поэтому после того, как при помощи анкеты МВА вы

определите свой основной язык признательности, вас попросят выбрать конкретные способы выражения отношения именно на вашем языке, поскольку только такие способы будут иметь для вас конкретный смысл.

После того как вы завершите работу с Актуальным списком, специально для вас будет разработан полный и индивидуальный отчет, в котором будет определен ваш основной язык похвалы, ваш второй язык, язык, наименее для вас важный, и список конкретных действий, которые другие люди должны будут предпринять, основываясь на вашем первом языке признательности.

Вы сможете сохранить в компьютере этот отчет, распечатать и отослать своему начальнику или коллегам по работе. Итак, если вы еще не прошли тестирование МВА, отправляйтесь на сайт (www.mbainventory.com), ответьте на вопросы и получите индивидуальный отчет.

Если тестирование пройдет вся ваша группа, вы сможете открыто обсуждать друг с другом полученные результаты. Представьте, как изменится обстановка на работе, если каждый из ваших коллег будет точно знать, как именно выразить другим свою признательность и одобрение. Можем заверить вас, что эмоциональный климат, уровень удовлетворения работой и общий моральный дух в группе существенно улучшатся.

ЧТО, ЕСЛИ МОИ КОЛЛЕГИ НЕ ПРОШЛИ ТЕСТИРОВАНИЕ МВА

Многие люди прочитают эту книгу индивидуально. Возможно, их руководители и коллеги ничего не знают ни о книге, ни об анкете Мотивации похвалой. Если вы хотите изменить на работе климат, мы прежде всего

советуем вам рассказать о нашей книге своим знакомым. Предложите им купить книгу и поделиться с вами своими впечатлениями.

Мы уверены, что все руководители увидят ценность тестирования МВА и предложат всем своим работникам ответить на вопросы анкеты, а после этого проведут в малых группах обсуждение того, как можно использовать полученную информацию для повышения эффективности общения. Мы считаем, что такой сценарий был бы идеальным.

Но если ваш руководитель не захочет прочитать книгу и не примет концепции Мотивации похвалой, тогда, возможно, вы сами захотите поделиться этой идеей с близкими коллегами, предложив им пройти анкетирование, потому что тогда они станут намного эффективнее выражать свое одобрение друг другу. Ваш энтузиазм может зажечь интерес других сотрудников, и они тоже захотят принять в этом участие. Вам нечего терять, но вы можете многое приобрести, если поможете своим сотрудникам стать более эффективными выразителями признательности в адрес других людей.

ВЫЯВИТЬ ЯЗЫК КОЛЛЕГ

Если среди своих коллег вы не видите никакого интереса к этим языкам, но сами хотели бы использовать концепцию языков признательности более эффективно, чтобы выразить свое одобрение в адрес людей, с которыми работаете, вот три неформальных способа обнаружения основного языка признательности ваших коллег:

1. Понаблюдайте за их поведением

Если вы постоянно слышите, как люди поддерживают друг друга, произнося *слова одобрения*, тогда, возможно, это их основной язык признательности. Они делают для других то, что предпочли бы получить сами. Если вы видите, что они часто пожимают другим людям руки, прикасаются к плечу другого или поглаживают по спине, скорее всего, именно языком *физических прикосновений* они предпочли бы получить от других признание своей ценности. Если они часто дарят другим людям подарки по особым случаям и просто так, тогда *конкретные подарки* — это их основной язык признательности. Если они готовы организовать совместный ланч или приглашают людей присоединиться к ним в других видах активности, тогда *дела служения* могут быть их основным языком. Если такой человек не ждет, когда его попросят что-то сделать, и когда он видит нужду другого, он подключается и помогает ему, тогда *дела служения*, скорее всего, являются его языком признательности.

Пожалуйста, обратите внимание на то, что мы всегда используем оговорки — *возможно* или *вероятно*. Дело в том, что мы не можем утверждать однозначно, поскольку наши исследования показали, что около 25 процентов населения обычно говорит на одном языке признательности, однако желал бы получить подтверждение своей ценности на другом языке. С другой стороны, около 75 процентов людей говорят на том же языке, который хотят слышать во взаимоотношениях с собой. Мы выражаем

признательность другим людям в той же манере, в какой хотим быть признанными.

2. Постарайтесь увидеть, чего они ждут от других людей

Если вы часто слышите, как ваши коллеги просят помочь им с проектом, тогда дела служения могут быть их основным языком одобрения. Работник, который говорит: «Когда ты поедешь на конференцию, захвати для меня, пожалуйста, любой бесплатный материал, который они будут раздавать». Таким образом, он просит вас сделать ему подарок. Если коллеги регулярно просят друзей вместе с ними пройтись по магазинам, вместе отправиться в поездку или прийти к ним домой на обед, значит, они предпочитают получить от вас дар *особого времени*. Если вы слышите, как они спрашивают: «Тебе понравилось? Я сделал отчет, как надо? Ты думаешь, я правильно это сделал?» — они желают услышать в свой адрес слова одобрения. Наши просьбы часто отображают наш собственный язык признательности.

3. Прислушайтесь к их жалобам

То, что вызывает недовольство и жалобы людей, вполне вероятно, выявляет их основной язык признательности. Брэд проработал около полугода на своей первой работе после колледжа, когда я (Гэри) спросил его:

— Как дела?

— Хорошо, я думаю. Однако я сомневаюсь, что кому-нибудь интересно, как я справляюсь, более того, мне кажется, что бы я ни делал, этого всегда недостаточно.

Зная, что он знаком с концепцией языков признательности, я спросил:

— Значит, твой основной язык похвалы — это *слова одобрения*, не так ли?

Он кивнул и сказал:

— Да. Думаю, именно поэтому я не испытываю удовлетворения от своей работы.

Жалобы Брэда ясно выявили его основной язык признательности.

Если ваш коллега недоволен тем, что у других работников никогда не хватает на него времени, значит, его язык признательности — *особое время*. Если он жалуется, что на его день рождения только один друг сделал ему подарок, его основным языком являются *конкретные подарки*. Если люди жалуются, что никто и никогда им не помогает, тогда их языком похвалы можно назвать *дела служения*.

Наше недовольство выявляет глубокую эмоциональную боль. На противоположной стороне того, что ранит вас более всего, находится ваш язык признательности. Если вы получите одобрение на этом языке, боль, скорее всего, пройдет, и вы почувствуете, что вас действительно ценят.

Все это на самом деле очень просто. Однако для выяснения всех моментов потребуется наблюдательный ум и желание эффективно выразить свое принятие в адрес других людей. Наблюдая за их поведением, прислушиваясь к их просьбам и жалобам, вы можете выявить их основной язык признательности. Вооружившись этой информацией, вы станете более эффективны в своем стремлении выразить

признательность и одобрение коллегам. Когда люди чувствуют себя принятыми, они эмоционально притягиваются к человеку, который выразил свое признание. Они начнут с ним общаться с большим откровением, и это часто приводит к долгой и крепкой дружбе. Став друзьями, они могут открыто обсуждать концепции Мотивации похвалой, а со временем ваш пример может побудить коллег присоединиться к вам в правильном использовании выражений признательности в адрес других людей.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. Если вы знаете свой основной язык, расскажите, как вы его определили? Если вы не уверены в своем главном языке признательности, ответьте на вопросы теста Мотивации похвалой, как об этом было рассказано в данной главе.
2. Вы знаете основные языки одобрения своих ближайших коллег? Если не знаете, какой подход, по вашему мнению, будет наилучшим в выяснении этого?
3. Если вы являетесь руководителем или менеджером, вы можете подарить эту книгу людям, которые работают под вашим руководством. Предложите им пройти тестирование, а затем организуйте на работе обсуждение языков признательности.
4. Если ваш менеджер или руководитель не проявил интереса к концепции Мотивации похвалой, выберите двух или трех близких коллег по работе. Расскажите им об этой книге и спросите, не хотят ли они пройти тестирование МВА.
5. Если среди своих коллег вы не видите никакого интереса к данной теме, выберите двух или трех из своих коллег, отношения с которыми вы хотите улучшить, и вместе ответьте на такие вопросы:
 - а) Каким образом они чаще всего выражают свое одобрение в адрес других людей?
 - б) О чем они чаще всего просят других?
 - в) По поводу чего они недавно выражали свое недовольство?

Постарайтесь определить их основной язык признательности и ищите возможность говорить с ними на их языке.

НЕЗНАКОМЫЙ ВАМ ЯЗЫК ПОХВАЛЫ

Потенциально белое пятно

Мы все по своей природе склонны говорить на своем языке признательности. Если я чувствую себя признанным именно через *дела служения*, тогда это язык, на котором я предпочел бы видеть других людей говорящими со мной. Все будут знать меня как человека, который всегда готов услужить. Я всегда буду готов прийти на помощь и всегда смогу пройти с вами второе поприще. Если меня вдохновляет *особое время*, тогда я буду вовлекать других людей в разговоры, интересуясь их делами и мыслями. Если я чувствую себя признаваемым через *слова ободрения*, тогда можно предположить, что я сам словесно поддерживаю тех людей, с которыми работаю. Если я ценю *конкретные подарки*, значит мне нравится их дарить. Если поглаживание по спине или поднятая ладонь меня вдохновляют, тогда я, скорее всего, выражаю мое принятие других через *физические прикосновения*.

И напротив, если я делаю то, что является для меня естественным, тогда я редко буду использовать язык признательности, менее всего мной ценимый. Если подарки для меня практически ничего не значат в смысле признания меня ценной личностью, тогда, скорее всего, я буду игнорировать этот язык. Он будет для меня белым пятном. Я могу прийти к мнению, что поскольку он для меня ничего не значит, он также не представляет никакой ценности для других людей тоже. Таким

образом, мои коллеги, для которых получение подарков является их основным языком, будут думать, что я их недооцениваю, хотя я буду уверен, что всегда выражаю им свою признательность и одобрение. Например:

СТЕЙСИ — ЯСНОЕ СОЛНЫШКО

Стейси Грант работает менеджером отдела в фирме компьютерной графики. Она руководит группой дизайнеров, которые разрабатывают сайты для корпоративных клиентов. Стейси — сама великолепный дизайнер и одновременно талантливый руководитель. Ей нравится координировать команду дизайнеров и руководить производственным процессом.

Стейси — положительный и доброжелательный руководитель, и ее все любят. Ее основной язык признательности — *слова ободрения*. Ей нравится говорить сотрудникам комплименты, и хотя она может в этом не признаться, ей нравится, когда ее хвалят перед руководителями и членами команды. Ей никогда не надоест слушать, как хорошо она справляется с работой.

Естественно, Стейси старается ободрить членов своей команды на том же языке. Она исключительно щедра на хвалу, часто говорит сотрудникам, как прекрасно они справляются с работой и как талантливо используют свои творческие способности. Это хорошо, особенно для тех, чей язык совпадает с ее языком признательности. Ее стиль общения создает в коллективе позитивную атмосферу.

Но наименее признаваемым для Стейси является *язык служения*. Она не любит, когда кто-то предлагает ей помощь в работе. Она все предпочитает делать сама.

Более того, она считает предложения о помощи вторжением в ее зону ответственности и думает, что таким образом люди лишь причиняют ей дополнительные проблемы. Именно поэтому Стейси редко сама предлагает помощь сотрудникам даже тогда, когда она могла бы помочь им быстрее и лучше справиться с проектами. Этот фактор создает напряженность в ее отделе среди тех, для кого *дела служения* являются основным языком признательности.

Кэролайн, одна из дизайнеров в отделе Стейси, является опытным и ценным работником. Она добилась высокого профессионализма в деле создания сайтов для компаний, которые продают свою продукцию через Интернет. У нее имеется целый ряд крупных, серьезных клиентов. Кэролайн, как и многие графические дизайнеры, иногда отстает с проектами, и тогда ей приходится задерживаться на работе допоздна.

Основной язык Кэролайн — *дела служения*. Она высоко ценит ситуации, когда другие люди предлагают ей помощь в осуществлении проекта, тем более если она не успевает со сроками. Поэтому когда никто ей не помогает, она страдает из-за отсутствия подобной поддержки. Кэролайн нельзя назвать безответственным человеком, вообще она редко нуждается в помощи других. Но когда она не успевает, она была бы весьма благодарна коллегам за помощь. Когда проект оказывается под угрозой, а Стейси приходит и начинает поддерживать ее своим красноречием, легче ей не становится.

— Ты молодец, у тебя все прекрасно получается, — говорит Стейси, подходя к Кэролайн и глядя на ее работу.

— Спасибо, — довольно уग्रюмо отвечает Кэролайн. — Но мне еще многое нужно успеть к девяти утра до презентации проекта клиенту. Мне сегодня снова придется задержаться допоздна.

— О, я уверена, ты все успеешь, — говорит Стейси. — Ты всегда все успеваешь. Я ценю твою преданность работе, и мне нравится, что ты продумываешь все мелочи.

Она гладит Кэролайн по плечу и возвращается в свой офис.

— Большое спасибо, — про себя бормочет Кэролайн. — Немного помощи мне бы не помешало. Но нет, мисс Стейси-ясное солнышко все бегаёт и бегаёт, и всем говорит, как мы хорошо работаем. Хотелось бы увидеть немного больше дел и меньше слов.

Стейси уверена, что она достаточно активно поддерживает своих работников и что она реально воодушевила Кэролайн своим словесным одобрением. Но Кэролайн не ощутила поддержки со стороны Стейси и даже испытывает обиду за ее «несообразительность». Это классическое недопонимание в общении и, как следствие, напряжение во взаимоотношениях.

Если бы Кэролайн решилась сказать, что в трудные моменты не чувствует со стороны руководителя отдела поддержки, Стейси, скорее всего, удивилась бы и смутилась.

— Что? Как ты можешь не чувствовать моей поддержки? Кэролайн, я всегда замечаю и хвалю твою

работу. Я говорила о тебе даже на одном из наших корпоративных собраний! Я тебя просто не понимаю!

Кэролайн могла бы ответить:

— Стейси, ты действительно говоришь мне много добрых слов, а я, со своей стороны, делаю все, чтобы хорошо выполнить работу. Но должна сказать, что мне иногда бывает трудно уложиться в сроки, и в таких ситуациях мне необходима помощь. Слова — это здорово, но реальную помощь я оценила бы еще больше.

В этом вся проблема. Стейси проявляет инициативу и выражает свое восхищение работой Кэролайн, но не так, как того хочет ее подчиненная. Кэролайн не чувствует поддержки, и потому обижается. Стейси, в свою очередь, может почувствовать, что тратит слова впустую, ободряя Кэролайн, и ее самооценка руководителя тоже может от этого пострадать. Поскольку *дела служения* почти ничего не значат для Стейси, ей очень трудно понять, что они много значат для Кэролайн.

ЧЕРНАЯ ДЫРА

В астрономии существует такое явление, как черная дыра, и она засасывает в себя практически все, что ее окружает, — свет, материю, энергию. Все, что в нее попадает, никогда назад не возвращается. Черная дыра забирает и забирает, и никогда ничего не отдает.

Наименее ценимый человеком язык признательности можно сравнить с черной дырой в рабочей обстановке. Когда коллега менее всего ценит *слова ободрения*, не важно, как часто вы его будете хвалить, ни одно из ваших слов в нужную цель не

попадет. Такие люди все равно не почувствуют ни поддержки, ни радости от ваших комплиментов, благодарственных записок или признания их заслуг перед всем коллективом. Словесная похвала им безразлична. Вы просто зря потратите собственные силы. То же можно сказать о любом языке, — если вы посвятите особое время человеку и попытаетесь помочь ему в работе, когда ему это не нужно, или подарите билеты на матч, хотя это ему глубоко безразлично.

Понимание этого может сэкономить вам массу времени и эмоциональной энергии, если вы готовы это признать, — наименее ценные языки для людей *вообще ничего* не значат.

Это не значит, однако, что этот человек странный и даже ненормальный. Просто он совсем другой, не похож на вас. Мудрый руководитель и коллега поймет и признает эту разницу.

Понимание и принятие различий, имеющих у ваших сотрудников, осознание того, от чего именно они чувствуют себя признанными и ценными личностями, очень важно для вашего успеха как руководителя. Если вы этого не поймете и не внедрите в практические взаимоотношения со Своими работниками, вы потратите уйму времени и сил, пытаясь подбодрить их способами, которые не окажут на них никакого воздействия.

В таких случаях вы невольно начнете избегать или отталкивать от себя членов команды, говорящих на иных языках признательности. Вы можете решить, что это неблагоприятные, всем недовольные люди, которые не ценят ни вас, ни того, что вы для них делаете. Вы можете прийти к выводу, что угодить им вообще невозможно,

как невозможно показать, что вы их работой довольны. Конечно, это не так, именно поэтому важно знать свой наименее ценимый язык признательности и понять, что это ваше потенциально белое пятно, и тогда вы сделаете важный шаг к тому, чтобы эффективно выражать свою признательность практически любому человеку. Пожалуйста, прочитайте статью «Почему наименее ценимый вами язык похвалы может оказать наибольшее влияние на вашу карьеру» в Приложении в конце книги или на сайте: [www. appreciationatwork.com/resources](http://www.appreciationatwork.com/resources).

ПРЕОДОЛЕТЬ БЕЛОЕ ПЯТНО

Первым шагом на пути к избавлению от белого пятна является ваше осознание его наличия. Предположим, что вы ответили на вопросы анкеты Мотивации похвалой и определили самый незначительный для себя язык, и теперь обладаете этой информацией. Однако, скорее всего, вы действительно *не понимаете* этого языка признательности.

Для меня (Пола) на работе или во взаимоотношениях с другими людьми язык *конкретных подарков* — наименее приемлемый. Конечно, мне нравится, когда мне дарят сертификат на посещение кофейни «Старбакс», но на самом деле я не вижу в этом ничего особенного. Я могу взять этот сертификат, а могу и отказаться. Поэтому мне сложнее поставить себя на место другого человека и по-настоящему понять, как можно ценить какие-то подарки. Я часто ловлю себя на таких мыслях: «Отчего они так радуются тому, что никакой ценности не представляет?» Или: «Я действительно этого не понимаю. Я бы больше

радовался, если бы меня искренне похвалили, чем подарили бесплатное посещение фитнес-клуба».

Поэтому я сам завожу разговор с некоторыми из моих коллег, для которых конкретные подарки являются основным языком признательности. Я спросил одного из членов моей команды:

— Тебе действительно нравится, когда тебе дарят билеты на спортивные матчи? Почему тебе это кажется таким важным?

Его ответ помог мне увидеть ситуацию с его позиции.

— Дело в том, — ответил Джо, — что, во-первых, это показывает, что мой руководитель нашел время и желание выяснить сферу моих интересов и то, что мне действительно нравится. Если бы он подарил мне билеты на балет, он бы прогадал и потратил свое драгоценное время зря. В колледже я играл в бейсбол и по сей день люблю ходить на игры. Во-вторых, он взял на себя инициативу, потратил силы и нашел нужные билеты. Мне нравится не столько вложение денег в этот билет, а тот факт, что человек посвятил время и силы на поиск этого подарка. Он показал, что готов сделать все, чтобы поощрить и ободрить меня. Теперь я убедился, что он действительно ценит и уважает меня как работника.

Если вы уже определили свой наименее ценный язык, мы советуем вам поговорить со своими коллегами, чтобы выяснить, для кого этот язык является самым важным. Спросите их, что означают для них такие способы выражения признательности, и действительно ли они позволяют им почувствовать вашу поддержку и ободрение. Постарайтесь глубже понять, как именно

можно повлиять на них при помощи этого языка. Тогда вы легче научитесь разговаривать на нем с теми сотрудниками, для которых этот язык является самым важным.

РЕШЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРУЮ ВЫ ПОЛУЧИЛИ

Всем известно, что успешные менеджеры и руководители стараются понять позицию другого человека. Если руководитель не способен посмотреть на мир с перспективы другого человека, он может прийти к неверным выводам, а в результате этого примет неверные решения, базируясь на неточной информации.

Так, если результаты анкетирования Мотивации похвалой указывают, что для них наиболее важным является *особое время*, мудрый менеджер или коллега очень серьезно отнесется к этой информации. Возможно, вы не до конца понимаете, почему им так важно проводить с вами время, но вы идете на это, потому что решили серьезно отнестись к тому, что они говорят. Если вы решите добиться полного понимания того, почему для них это важно, вы потеряете уйму времени и возможностей выразить этим людям свое признание и в процессе можете потерять ценного работника.

ПЛАНИРУЙТЕ ГОВОРИТЬ НА ИХ ЯЗЫКЕ

Даже если мы принимаем позицию другого человека и ценим его отличие от нас, все равно трудно постоянно действовать так, как надо. Мы по своей природе склонны возвращаться к своему пониманию и предпочтениям. Поэтому руководитель, который ценит

слова ободрения, автоматически начнет нахваливать членов своей команды.

Мы обнаружили, что для того, чтобы постоянно и эффективно выражать свою признательность коллегам на языке, который для нас является белым пятном, нам нужно конкретно запланировать говорить на нем. Общение на языке, наименее ценном для нас, потребует от нас больше усилий, все это не дается нам легко и естественно. Нам нужно помнить об этом и стараться искать возможности, чтобы поговорить с людьми на их языке.

Для достижения успеха вам нужно запланировать, как именно вы будете выражать похвалу своему сотруднику, который говорит на языке, для вас непривычном. Например, если *особое время* для руководителя — это наименее ценный язык, он не станет спонтанно проводить время со своими коллегами. Ему и в голову не придет, что кому-то это важно и нужно. Поэтому член команды, для которого этот язык является основным, может «голодать» из-за отсутствия признания со стороны своего начальника. Мудрый руководитель возьмет на себя инициативу и планирует регулярные встречи с этим человеком. Он может сказать самому себе: «Я знаю, что для Гленды это основной язык признательности. Для меня он не имеет никакого значения. Поэтому мне лучше внести наши беседы с ней в расписание, и тогда я смогу хотя бы раз в неделю остановиться у ее стола, чтобы поговорить с ней». Мы обычно делаем то, что планируем.

Язык, который мы не ценим, может стать «белым пятном» в выражении нашей признательности тем

людям, для которых он исключительно важен. Понимание этой динамики и осознанные шаги по правильному пути помогут создать такую обстановку, когда все члены команды чувствуют себя нужными и важными людьми в глазах своего руководителя и других работников.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

- 1. Какой язык признательности для вас является для вас самым важным?*
- 2. Есть ли у вас сотрудники, результаты анкеты Мотивации похвалой которых, что язык, наименее ценный для вас, является их основным языком похвалы?*
- 3. Можете ли вы вспомнить, когда в последний раз вы говорили со своими коллегами на этом языке? Готовы ли вы включить в свои планы общение на основном языке признательности этого конкретного человека уже на следующей неделе? Если да, то запишите это решение в свои планы.*
- 4. Когда вы разговариваете на их основном языке, внимательно наблюдайте за их реакцией. Мы думаем, что вы сразу увидите результаты своих стараний и желания выразить признательность на их языке.*

Разница между признанием и похвалой

В предыдущих главах мы говорили о признании и похвале сотрудников, которые хорошо справляются со своей работой или которых вы поощряете в процессе празднования какого-нибудь значимого события, например, двадцать пятой годовщины его работы в компании.

Подобное признание широко распространено во многих организациях. Во многих случаях лидеры искренне выражают свою признательность за работу и лояльность. На первый взгляд может показаться, что в данной книге мы как раз и говорим о подобном признании. Однако было бы ошибкой так думать. Мы уверены, что между признанием и признательностью имеется существенная разница.

В одной из самых популярных книг на тему признания речь идет о «принципе морковки». Она была написана Гостиком и Элтоном в 2007 году. Авторы в этой книге делают акцент на публичном признании работников за их достижения и заслуги. Они исследовали в основном крупные компании с одной

тысячью и более работников. Они стремились помочь бизнесу найти способы поощрения (прежде всего материального поощрения) людей, достигших в своей работе высоких показателей.

Мы приветствуем публичное признание хорошей работы, однако считаем, что акцент на признании и наградах слишком узок и имеет явные ограничения. К сожалению, многие лидеры склонны ставить знак равенства между признанием и признательностью. На самом же деле модель языков признательности представляет собой намного более глубокий подход к воодушевлению и поддержке коллег, чем более узкое признание и поощрение, ибо признание страдает целым рядом ограничений. Вот некоторые из них:

ПЕРВОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ: ФОКУС НА СВЕРШЕНИИ

Признание делает акцент на *свершении*, то есть на достижении определенных целей, а *признательность фокусируется на ценности и индивидуальности самого работника*. Конечно, следует принимать во внимание качество работы человека, но не застревать на этом. Бывают ситуации, когда хороший и ответственный работник не справился с задачей или совершил серьезную ошибку. Разве на этот период он перестал быть ценным работником для организации? Кроме того, все сотрудники нуждаются в признательности и ободрении. И если признание фокусируется на том, что делает человек, признательность и похвала делают акцент на личности человека.

Эта тема была поднята командным лидером на одном из наших тренировочных занятий. Донна

спросила: «Следует ли хвалить людей только тогда, когда они хорошо справляются с работой? Разве на работе нет места ободрению человека, даже если он сделал что-то не так? Иначе признательность будет базироваться исключительно на качестве сделанной работы». Мы полностью соглашаемся с таким суждением. И хотя руководство стремится поддерживать и укреплять позитивное поведение своих работников, их обязательно нужно подбадривать и вдохновлять, тем более когда у них что-то не ладится. На самом деле мы согласны с тем, что когда коллега реагирует неправильно на ситуацию или когда он совершает ошибку, у лидера появляется возможность показать, что этого человека ценят и уважают, *несмотря на качество работы* конкретно в данных обстоятельствах. Для такого человека огромное значение приобретут такие, например, комментарии: «Мэтт, похоже, у тебя сегодня выдался трудный день, не так ли? Может, мы сможем тебе чем-нибудь помочь?» Такой подход поможет вашему сотруднику увидеть, что ваша поддержка и отношение к нему как личности выходят за пределы качества конкретного дня.

Руководителям также следует обращать внимание на контекст поведения. Возможно, сотрудник в данный момент переживает какую-то личную драму. Может, в его семье кто-то серьезно заболел или умер, может, возникли какие-то проблемы в собственном здоровье или во взаимоотношениях дома. Все это, естественно, отвлекает человека от работы.

На производительность труда также могут повлиять изменения в организации или компании, например, сокращение штатов, увеличение обязанностей или

увеличение рабочего дня. Проблемы глобальной экономики могут вынудить компанию произвести в штатной структуре значительные изменения. Все это провоцирует стресс и чувство неуверенности среди работников, поскольку они пытаются осознать свою новую роль и ответственность.

Менеджеры и руководители, готовые поддержать и ободрить своих коллег, могут высветить позитивную сторону этих изменений, однако в рамках программы признания людей за качество работы это сделать невозможно. Именно в такие трудные времена руководителям следует быть особенно признательными и доброжелательными, вдохновляя и поддерживая членов команды не на основании их достижений, но исходя из ценности, которую они видят в личности этих людей.

Конечно, поощрения и награды действительно мотивируют людей, которые их получают, и они стремятся работать с еще большей отдачей. Однако подобные поощрения не мотивируют тех, кто их не получает. С другой стороны, выражение признательности и похвала, выраженные на основном языке получателя, мотивируют буквально всех членов команды, побуждая их к реализации своего потенциала. Когда мы видим, что нас ценят, мы испытываем желание «покорить новые вершины». И наоборот, не находя поддержки и воодушевления, мы часто довольствуемся посредственной работой намного ниже своих способностей.

Джанита, административный помощник исполнительного директора в компании по оказанию

финансовых услуг, рассказывала нам: «Моя главная цель состоит в том, чтобы помочь Эрику [исполнительному директору] быть настолько успешным, насколько это возможно, потому что когда он успешен, тогда хорошо всей компании. И когда он доволен моей работой и показывает, что ценит все, что я для него делаю, — я получаю новый прилив энергии и готова разрешить любую задачу». Она добавила с улыбкой: «Когда я делаю то, что должна делать, и он признает мои старания, — я способна на любые подвиги!»

ВТОРОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ: ПОТЕРЯ ПОЛОВИНЫ КОМАНДЫ

Награды, чаще всего предлагаемые в программе поощрения сотрудников, обычно включают в себя один или два языка признательности: *слова ободрения* или *конкретные подарки*. На таких презентациях кто-то выступает с речью, превознося заслуги работников и их ценность для компании. Затем людям вручают награды: повышение в зарплате, премии, новый титул или подарок. Если основным языком похвалы этого человека являются *слова ободрения* или *конкретные подарки*, они действительно почувствуют себя признанными и будут чрезвычайно довольны. Однако для 40 или 50 процентов работников, чей язык признательности *особое время* или *дела служения*, такие поощрения «пролетят мимо цели» и не удовлетворят их насущной потребности.

Не только это, но человек, которого вы хотите поощрить, явственно увидит, что вы не захотели тратить время и усилия для выяснения его предпочтений в

методах похвалы. Например, мы *точно знаем*, что многие люди не любят публичного признания или внимания.

В каждой организации, с которой мы работали по программе Мотивации похвалой, мы спрашивали участников: «Кому из вас не нравится признание или похвала перед большой группой сотрудников?» Мы обнаружили не только определенное количество людей, которым не нравится публичное признание, мы также обратили внимание на категоричность их утверждений. Мы слышали, например, такие заявления: «Я лучше уволюсь с работы, чем встану для получения награды перед публикой!» Мы уверены, что очень важно выслушать мнение людей, прислушаться к их комментариям и реакции. Многих людей похвала на публике и публичное вручение им подарков приводят в смущение. Некоторые сторонники программы признания возражают: «Но им это должно нравиться, потому что они улыбаются и позируют для фото!» Дело не в этом! Руководителям следует понять и принять тот факт, что *если вам нравится публичное признание, это не значит, что оно нравится всем вашим сотрудникам.*

ТРЕТЬЕ ОГРАНИЧЕНИЕ: ПРИЗНАНИЕ, СПУЩЕННОЕ «СВЕРХУ ВНИЗ»

Слишком часто признание носит формальный, обезличенный корпоративный характер, так как спускается «сверху вниз». Работники понимают, что приказ о проведении этого мероприятия был издан высшим руководством, которое, скорее всего, поощряемого работника не знает. Но что еще хуже, формализм такого подхода может повредить искренности

в процессе признания заслуг человека. Мы уверены, что это очень серьезная ошибка, которую совершают лидеры организации, на самом деле желающие сделать все как можно лучше. Тем самым создается впечатление, что подобное поощрение сделано по приказу, и «это все, что они могут сделать для тебя».

Вся проблема в том, что работники часто задаются вопросом: «На самом ли деле руководитель имеет в виду то, что говорит обо мне или делает для меня? Или ему просто приказали внедрить программу признания работников организации?» Неискренняя признательность для организации смертельно опасна, потому что она подрывает доверительные отношения на самых разных уровнях общения.

По этому поводу мы слышали много резких и недовольных отзывов от работников. Рэнди, штатный работник молодежной некоммерческой организации, сказал: «Мне не надо, чтобы мой начальник проводил со мной время (особое время — мой основной язык признательности), потому что так положено. Если у нее нет на меня времени, очень хорошо. Но я не хочу, чтобы она притворялась или делала вид, что ей интересно меня послушать. Это отвратительно».

Таким образом, с внедрением программы признательности лидеры организации поступят мудро, если позволят членам команды самим решать, будут они участвовать в этой программе или нет. Мы выяснили, что многие изначально не желавшие участвовать в тестировании Мотивации похвалой через какое-то время стали проявлять интерес к этому процессу. Мы не против признания заслуг и поощрений за хорошую работу. Но

мы верим, что акцент на признательность и воодушевление людей обладает много большим потенциалом для улучшения эмоционального климата на рабочем месте с последующим повышением производительности труда работников.

ЧЕТВЕРТОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ: ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ЗАТРАТЫ

И еще один, последний недостаток подхода признания/поощрения в том, что для его осуществления требуются деньги. В сегодняшней финансовой ситуации многие организации и особенно некоммерческие, школы, служения и социальные службы не имеют свободных средств для премирования, большого повышения зарплаты и других подарков, которыми обычно поощряются работники в этой программе. И очень часто практика раздачи значительных финансовых поощрений за достигнутые цели не «вписывается» в общий контекст миссии и ценностей организации.

С другой стороны, концепции, которые провозглашает Мотивация похвалой, можно реализовать в любых финансовых условиях, в любого размера организации, государственном секторе, школьной системе, в бизнесе и некоммерческих или социальных учреждениях. При использовании подхода МВА, о котором мы рассказываем, не нужно ждать одобрения высшего руководства, чтобы начать этот процесс. Эту программу на любом уровне организации могут проводить руководители, менеджеры и начальники, и даже любой работник, почувствовавший желание создать более позитивный климат в рабочей обстановке.

Дейв так и сделал. Он был руководителем среднего звена в своей организации. У него была команда из пяти человек, которыми он руководил, а сам он входил в группу руководителей, которые отчитывались перед высшим руководством, в частности перед президентом фирмы. Дейв знал о той работе, которую мы проводим, и спросил, можно ли его команде пройти анкетирование MBA. После опроса членов команды мы встретились с Дейвом и его людьми и обсудили полученные результаты. Мы помогли ему внедрить модель признательности в рабочей среде. Впоследствии он рассказал, что он поделился своим восторгом с коллегами-руководителями, которые тоже заинтересовались нашей программой. В течение нескольких недель они слушали истории Дейва о проекте и позитивном влиянии, которое он оказывал на взаимоотношения в команде. Через некоторое время к Дейву подошел президент фирмы и сказал: «Думаю, высшему руководству тоже будет полезно пройти через этот процесс, так что расскажите, как нам это сделать».

Мы видели, как постоянная признательность и воодушевление людей в сочетании с индивидуальным подходом преображали взаимоотношения и атмосферу в рабочих коллективах.

Мы также уверены, что осуществление на практике принципов, о которых мы рассказали в данной книге, способно укрепить эмоциональный климат в любой рабочей обстановке.

1. Есть ли в вашей компании программа признания работников, достигших значительных успехов, а также тех, кто долго работает в этой компании?

2. Вы когда-нибудь получали такие знаки внимания в своей организации? Что вы чувствовали при этом?

3. Объясните, как вы понимаете разницу между признанием и похвалой, или признательностью.

4. Если бы вы могли выбрать между получением признания или признательности, что бы вы выбрали? Объясните почему.

5. Ваш начальник или коллега когда-нибудь выражал вам свою признательность и поддержку, особенно когда вы переживали трудное время в своей личной жизни? Что вы при этом чувствовали?

6. Вы когда-нибудь выражали свою поддержку и одобрение коллеге, который переживал трудное время в своей жизни? Что вы сказали или сделали? Как он отреагировал?

7. Если бы вам предоставили возможность высказать всего одно предложение о том, как улучшить климат на работе в вашей организации, что бы вы предложили? Можно ли сделать такое предложение кому-нибудь из тех, кто может это осуществить?

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

Мотивация похвалой в разных организациях

По мере развития модели Мотивации похвалой мы проводили пробные проекты в многочисленных организациях и видели, насколько эффективной может быть эта модель в самых разных условиях. Давайте рассмотрим некоторые из них.

Некоммерческие организации предоставляют непосредственные услуги (Красный Крест, Армия спасения, различные благотворительные организации и т. д.). Многие из них служат непосредственно в своей общине, как, например, организации, поддерживающие искусство. Они сталкиваются с постоянной необходимостью информирования общества о своем существовании и миссии, и им также нужно постоянно искать финансирование. Штатные работники в этих организациях особенно нуждаются в воодушевлении и признательности.

Это бывает нелегко. Хотя люди, работающие в некоммерческих организациях, часто приходят работать туда по призванию, они все равно нуждаются в поддержке и похвале. Штатные работники в некоммерческих организациях часто получают существенно меньше, чем в коммерческом секторе. Некоммерческие образования известны всем своими маленькими зарплатами. В такой обстановке потребность в получении признательности становится особенно необходимой: люди должны получать мотивацию для дальнейшей работы.

Многие некоммерческие организации никем не финансируются на постоянной основе (особенно в последние годы), и бремя, которое берут на себя работники таких организаций, весьма значительное, а бывает, даже чрезмерно тяжелое. Мы работали с разными некоммерческими учреждениями в Социальной сфере. Это реабилитационные центры для трудных подростков, консультационная клиника для малообеспеченных семей, внутригородская программа для детей из неполных семей и некоторые организации, открытые церквями. Все они выполняют хорошую работу, обеспечивая людей столь необходимым и ценным служением. Однако там трудно работать, потому что к сотрудникам предъявляются высокие требования, а ресурсы весьма ограниченные, и со стороны общества они не видят практически никакой благодарности. В результате штатные работники (и добровольцы тоже) быстро приходят к эмоциональному истощению. Именно по этой причине модель Мотивации похвалой действует в некоммерческих организациях особенно эффективно.

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

Некоторые думают, что люди, работающие в финансовых сферах (страхование, консультации по вложению средств, банковское дело), не нуждаются в модели Мотивации похвалой. Такие люди считают, что работники в этих сферах в основном способны получить мотивацию только посредством финансовых поощрений. Такое предположение может оказаться верным для самих финансовых консультантов, однако их помощники могут испытывать постоянную потребность в поддержке, потому что они часто работают в условиях большого напряжения.

Мы консультировали людей с наивысшими показателями в работе в одной из национальных страховых компаний. Мы услышали там один из самых болезненных вопросов: «Как нам сохранить штатных работников? Они устают от напряжения и уходят через год или полтора после приема на работу. Такая текучесть буквально убивает нас». Во время встречи с работниками офиса (отдельно от финансовых специалистов) мы обнаружили, что офисные менеджеры, специалисты по приему, административные помощники и технический персонал буквально испытывают эмоциональный голод, не получая никаких знаков внимания и признательности от своего начальства.

В одной финансовой фирме, с которой мы работали, на службе находились финансисты-профессионалы очень высокого уровня и консультанты в области бизнеса. Они обслуживали самые богатые семьи. Они окружили себя высококвалифицированными членами команды, инициативными, лояльными и исключительно

компетентными в своей области специалистами. И хотя они все финансово обеспеченные люди, все работники фирмы признавали свою потребность в добром слове, ободрении и признательности друг от друга, чтобы «было желание» работать дальше и чувствовать удовлетворение от работы. В результате все работники этой фирмы прошли тестирование МВА и продолжали использовать полученные результаты для успешного подбадривания друг друга. Они также включили практические шаги по нашей программе в свои полугодовые отчеты. Мы уверены, что все финансовые организации убедятся в исключительной полезности модели МВА.

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС

Как отмечалось выше, более 85 процентов всего бизнеса в Соединенных Штатах принадлежит частным лицам. 35 процентов из 500 самых богатых людей, ежегодно определяемых журналом «Fortune», это владельцы семейных компаний. На самом деле 60 процентов всех работников в стране трудятся в частном бизнесе.

Семейный бизнес охватывает широкий спектр работ. Это строительные компании (жилищное и коммерческое строительство, а также строительство дорог). Это также химчистки, рестораны, продажа автомобилей, производственные компании, автомойки, агентства недвижимости, отопление и кондиционирование, банки — и этот список практически бесконечен. Кроме того, частный бизнес бывает самых разных размеров, от нескольких работников до десятков

тысяч сотрудников, разбросанных по всему земному шару.

Весь частный бизнес объединяет одна общая черта — взаимоотношения на работе чрезвычайно сложные. Часто в работе задействованы родственники разных поколений, а потому бывает, что их понимание того, как следует вести бизнес, конфликтует с имеющимся положением дел в компании. Затем сюда нужно отнести взаимоотношения с людьми, не входящими в круг семьи, но работающими в компании. В такой многообразной и сложной обстановке способность выразить признательность за отличную работу и воодушевить людей терпеливо пережить трудные времена исключительно важна, если вы хотите, чтобы ваш бизнес был успешным.

К удивлению тех, кто не знаком с семейным бизнесом, члены семьи часто относятся к категории людей, которые из всех работников чувствуют себя наименее ценными и важными. Похоже, это широко распространенное явление, возможно, потому что все другие люди считают их владельцами, которые не нуждаются в дополнительной мотивации.

Одна из женщин, совладелица семейного бизнеса, сказала об этом так: «Никто не понимает, под каким давлением я работаю. Что бы я ни делала, для моего отца все это недостаточно. Работники, не относящиеся к семье; думают, что я преуспеваю в финансовом отношении.

На самом деле я получаю меньше, чем большая часть других менеджеров, и компания ничем иным меня не собирается благодарить. Если бы я могла уйти, я бы

ушла, но тогда это будет означать разрыв с семьей, а я этого не хочу». Эта женщина хотела, чтобы ее ценность и вклад в общее дело признали другие работники компании, включая ее родителей.

Наш опыт свидетельствует, что владельцы семейного бизнеса — это также самые одинокие люди в организации. Занимая ответственные позиции и реализуя качества своей предпринимательской личности, владельцы бизнеса редко получают знаки внимания и признательность со стороны своих работников. Многие собственники пришли к выводу, что «так и должно быть», и уже не ждут от своих сотрудников никакой похвалы или ободрения. Поэтому если вы работаете в таких условиях и даже если вам кажется, что с вашим работодателем и хозяином все в полном порядке, мы настоятельно рекомендуем вам найти время и приложить все старания, чтобы выразить им благодарность за все, что они делают в своем бизнесе. Может, вы пригласите их принять участие в опросе МВА, чтобы впоследствии они захотели провести через тестирование всех своих подчиненных.

ШКОЛЫ

Школы на любом уровне образовательного процесса испытывают неимоверное напряжение. На самом деле мы уверены, что на сегодняшний день работа в школе происходит в наиболее трудных условиях. Педагоги и другие специалисты в области образования сталкиваются с требованиями со всех сторон — они должны соответствовать местным и национальным стандартам в этой области, уметь ладить со студентами, которые

испытывают трудности в учебе и проблемы в поведении, а также обязаны разрешать ежедневные проблемы в классных комнатах и на академическом уровне. Им также следует учитывать мириады других обстоятельств: огорченные или рассерженные родители, проблемы с разводами в семьях учащихся, употребление наркотиков (как учащимися, так и их родителями), дисфункции в семьях, — и вот вам основание для эмоциональной усталости, истощения и разочарований.

Сочетание этих факторов с сокращением финансовых и физических ресурсов, а также невозможность повышения зарплаты приводят к тому, что работники сгибаются под бременем требований, практически не видя осязаемой награды за это. В такой обстановке тем более важно постоянно демонстрировать признательность штатным работникам и педагогам, чтобы они не упали духом и не разочаровались в работе.

В одной начальной школе ее директор сказал следующее: «Мне очень важно знать, как именно поддержать учителей практическим образом. Я не могу повысить им зарплату, но могу дать им почувствовать, что все, что они делают, очень важно».

Директор в одной средней школе, услышав об анкете Мотивации похвалой, пришел в волнение, потому что наша модель прекрасно дополняла программу, которую внедрял их район и которая ставила перед собой цель обеспечить подготовку, ресурсы и поддержку для штатных работников, однако никто не знал, как это сделать на практике. Директор школы вместе с администрацией первым прошел тестирование MBA, после чего предложил ведущим учителям принять

участие в анкетировании, чтобы впоследствии использовать результаты на еженедельных рабочих собраниях. Правда, сначала не все административные работники и учителя были вдохновлены такой перспективой, но уже через несколько недель они обнаружили в нашей модели кое-что для себя интересное. Люди, изначально принявшие Мотивацию похвалой, стали быстро использовать эти модели в своем общении с коллегами. Они с энтузиазмом поддержали этот процесс, вдохновляя других на его использование. Работники, проявившие скептицизм, но решившие посмотреть, как модель работает, со временем осознали, что это не манипуляции, но ставка на искреннюю признательность через специфические и конкретные формы общения.

В условиях колледжей результаты повышения внимания к признательности также обещают быть эффективными. Для людей, никогда не работавших в колледжах или университетах, очень важно знать, что это многоступенчатая бюрократия с регулярно проводимыми территориальными битвами. Там также явно просматривается иерархия (студенты-аспиранты, ассистенты преподавателя, профессор, руководитель кафедры, деканы), и организационная культура часто характеризуется соперничеством. В результате атмосферу нельзя назвать теплой для работающих там людей, и позитивное, доброжелательное общение между коллегами — вещь редкая. Администраторы, которые сумеют выразить признательность и благодарность своим работникам, очень быстро станут эффективными руководителями.

Так и случилось во время моего (Пола) прохождения докторской программы в университете Атланты, штат Джорджия. Председатель моего отделения Ричард Смит был исключительно компетентным профессионалом. Это был также дружелюбный и заботливый человек, который думал о людях, работавших у него в отделении. Он не позволял своим высоким требованиям к профессиональной деятельности стать препятствием в его уважительном и благодарном отношении к другим людям, и в университете многие хотели бы перейти на работу к нему. На всех уровнях образования выражение искренней признательности дает позитивные результаты.

МЕДИЦИНСКИЕ/ЗУБОВРАЧЕБНЫЕ КЛИНИКИ

Мы обнаружили, что медицинские учреждения очень восприимчивы к модели Мотивации похвалой. Зубоврачебные клиники, хирургия вне клиник и другие виды медицинской практики — все они либо сообщают об успехах следования модели Мотивации похвалой, либо признают свою потребность в этой программе.

Мы организовали пробный проект в одном медицинском центре. К нашей работе подключились все врачи, помощники, интерны и административные работники. Еще до запуска проекта мы провели анонимный тест с каждым участником. Мы задали шесть вопросов, например: «Насколько вы чувствуете себя признаваемым своим начальником как ценный работник?» и «Насколько ваши коллеги и начальник считают себя ценными в ваших глазах как специалисты?»

После проведения вступительного занятия, анкетирования МВА и получения результатов мы задали те же вопросы, но уже в качестве итоговой проверки. Это были просто ответы на вопросы без обсуждения выявленных результатов.

Затем мы помогли работникам разработать план действий, направленных на то, чтобы люди научились постоянно выражать друг другу свое одобрение и похвалу. Через месяц после этого мы снова встретились, чтобы узнать, как у них идут дела. Мы попросили заполнить еще одну оценочную таблицу и сравнили полученные результаты с предыдущими данными (предварительный тест и повторные вопросы). Показатели группы изменились к лучшему по всем вопросам.

Устная обратная связь также была вдохновляющей. Один из руководителей центра сказал: «Для всех нас это было очень полезно. И хотя у нас уже давно установилась позитивная атмосфера и мы всегда благодарим друг друга, этот процесс еще более утвердил нас в этом и усилил то, что мы делали раньше». Другой врач сказал: «Похоже, теперь признательность стала частью нашей жизни. Мы все начали чаще и даже регулярно выказывать друг другу похвалу и ободрение. Теперь подобное отношение можно назвать нашей культурой».

Хочется надеяться, что все медицинские учреждения обнаружат ценность Мотивации похвалой.

СЛУЖЕНИЯ/ЦЕРКВИ

У работников церквей и других служений часто складываются уникальные взаимоотношения со своей

работой. В дополнение к своей работе, где они зарабатывают деньги, они также трудятся для осуществления своего духовного призвания, руководствуясь желанием служить другим людям. Во многих церквях предполагается, что люди должны жертвенно отдавать себя, а это всегда означает низкую оплату труда по сравнению с тем, что они могли бы заработать в другом окружении.

Исследования показали, что пасторы намного быстрее «сгорают» на работе, когда не чувствуют признательности со стороны тех, кому они служат. Наши личные наблюдения подтверждают эти выводы. Пасторы (включая помощников пасторов, молодежных и детских служителей, лидеров женского служения и лидеров прославления) часто чувствуют себя под прицелом критических взглядов и говорят, что они встречают поддержку и ободрение лишь время от времени.

В нашей работе со служителями церквей и людьми, которые работают в других служениях вне церкви, мы постоянно обнаруживаем сильную потребность в признательности. Эти люди не ищут финансовой выгоды и редко стремятся к хвале в свой адрес. Но они действительно испытывают потребность в том, чтобы кто-то оценил их вклад, выраженный во времени и усилиях. Когда они не получают столь необходимой им признательности, они испытывают разочарование.

Мы заметили, что внутри таких организаций часто встречаются «вдохновители». Это люди, которые берут на себя смелость воодушевлять работников и волонтеров. В организации таких вдохновителей очень ценят. Однако задача оказывается непосильной для маленькой горстки

энтузиастов. Они руководствуются добрыми намерениями, пытаются выразить благодарность и поддержку другим людям, однако делают это теми средствами, от которых воодушевились бы сами. Таким образом они часто бьют мимо цели, и их усилия остаются практически безуспешными. Используя в церкви и служениях Мотивацию похвалой, вы получаете средство сделать то, в чем так отчаянно нуждаются люди, удовлетворяя их насущную потребность наиболее эффективным образом.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ

Нам сказали, что модель Мотивация похвалой не будет востребована в производственной сфере. Один бизнес-консультант пояснил, что наша программа слишком «утонченная вещь» для этих людей. Другой владелец бизнеса добавил: «Начальники и рядовые рабочие не думают о чувствах. Они просто хотят выполнить свою работу и получить за нее деньги».

Однако мы выяснили, что есть производственные компании, которые понимают необходимость выражения признательности своим работникам, и потому они активно ищут модель, которая была бы действенной в их условиях. Когда владелец бизнеса осознает потенциальную пользу (вторая глава о возвращении инвестиций в результате признательности и воодушевления людей) и находит практическую модель, которую можно применить в своем окружении, он становится лидером с видением и воплощает эти идеи в работе своей компании.

Одна такая компания, маленькая фирма, которая производит и собирает компоненты электрических приборов, попросила нас провести своих руководителей через процесс Мотивации похвалой. После первой же встречи и демонстрации модели МВА, а также важности похвалы на рабочем месте президент, вице-президент и директора различных подразделений охотно прошли тестирование МВА. Мы собрали результаты опроса лидеров в категории по группам, чтобы они сами увидели, каков у них основной, второй и самый незначительный из языков признательности. После этого каждый лидер составил план действий для выражения признательности и одобрения друг друга, определив для себя одного или двух членов команды, на которых они будут обращать особое внимание. Через несколько недель мы снова встретились для обсуждения прогресса и наблюдения за позитивными результатами. Мы также обсудили трудности и проблемы, с которыми они столкнулись после внедрения этого процесса.

Было приятно наблюдать и слышать восторг и смех, с которыми лидеры рассказывали о своих переживаниях. Один директор сказал: «Вы знаете, в течение многолетней практической работы я понял, что признательность в общении создает лояльность. Люди готовы сделать для вас практически все, потому что вы проявили к ним искренний и неподдельный интерес. Думаю, хорошие руководители это понимают. Но ваша модель и программа вооружили меня конкретной информацией о том, *как именно* воодушевлять людей, чтобы для них это было ценно и значимо. Теперь мне не

нужно угадывать и теряться в догадках, правильно ли я все сделал. Это очень сильная вещь!»

Мы также исследовали потенциальную разницу между наименее признанным языком президента (слова ободрения) и основным языком двух ключевых лидеров (также слова ободрения). Президент сказал:

«Мой основной язык — *дела служения*. Чтобы быть до конца честным, главное для меня — довести начатое дело до конца.

Вы можете мне помочь лучше всего и больше всего вдохновить, если сделаете то, что должны делать. Это облегчит мне решение моих задач. Но поскольку я сам не ценю словесную хвалу, я понимаю, что здесь мне придется поработать над собой, чтобы научиться хвалить моих парней». В этот момент один из руководителей сказал: «Ты так думаешь?» И все присутствующие разразились смехом, включая самого президента. Эта лидерская команда поняла, что умение выразить признательность не только мотивирует, но и приносит радость и веселье.

ДРУГОЕ ПОТЕНЦИАЛЬНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Мы только начали говорить об использовании модели признательности в разных рабочих коллективах. Потребность в ободрении и воодушевлении также была выявлена в лидерских кругах правоохранительных органов. В своей статье «Закон и порядок» Роберт Джонсон утверждает, что способность устанавливать личные контакты с людьми отличает эффективного лидера от простого администратора. Он говорит: «Награды и поощрения — это хорошо, однако офицеры

нуждаются в выражении искреннего и эмоционального одобрения от всего сердца за ту работу, что они выполняют... Если они приняли сомнительное решение и корят себя за это, им нужна поддержка и ободрение, но не осуждение»¹⁹.

Мы знаем, что имеется активный интерес к подобным программам в правительственных агентствах. В условиях их работы мало места для финансовых стимулов или продвижения по службе. Мы как потребители услуг, предоставляемых государственными службами, часто видим разочарование и апатию, которые они проявляют по отношению к нам. Мы твердо уверены, что именно в этой сфере модель МВА может значительно улучшить рабочую обстановку и рутину в работе этих людей.

Исследования были также проведены в отелях и ресторанном бизнесе, и мы еще раз убедились в том, что и здесь имеется потребность в *модели МВА*. Более трех десятков исследований показали, что стиль управления и поведения на 70 процентов определяет восприятие работниками существующего климата в организации. На самом деле отношение работников к руководству оказалось главным фактором, способным изменить к лучшему восприятие сотрудниками климата в компании. Успешные менеджеры развили и повысили качество индивидуального общения с работниками, они демонстрировали заботу и уважение к ним посредством признательности и благодарности, воодушевляя и оказывая помощь в командной работе²⁰.

Бухгалтерские работники также осознают необходимость компетентного управления вопросами

взаимоотношений в условиях своей работы. На данный момент правительственные учреждения аттестованных бухгалтеров-аудиторов уже подтвердили, что эмоциональные навыки и умения исключительно важны для успеха их профессии. Выбранная ими модель для обучения подобным практикам включает в себя «оказание помощи сотрудникам в создании атмосферы поддержки и воодушевления»²¹.

Как мы уже говорили во второй главе, обзор исследовательской работы показывает, что роль признательности и ободрения была изучена практически во всех видах бизнеса и работы, от врачей и юристов до учителей и воспитателей, от пасторов и консультантов до водителей автобусов и строительных рабочих и даже бейсбольных и баскетбольных судей!

Потребность в признательности и поддержке не ограничивается только Соединенными Штатами или англоговорящими странами. Мы уже перевели анкету Мотивации похвалой на китайский, испанский и вьетнамский языки и теперь планируем осуществить перевод на другие языки (турецкий, корейский, немецкий и французский)²². Мы уже начали использовать модель Мотивации похвалой в различных международных ассоциациях и обнаружили, что руководство таких учреждений с нетерпением ждет получения скорейшего доступа к этим ресурсам на родном языке. Мы радуемся возможности помочь менеджерам, руководителям и сотрудникам в создании более позитивной рабочей обстановки во всех странах мира.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. Выберите из следующего списка организацию или компанию, которая ближе всего подходит к той сфере, в которой вы работаете.
 - Некоммерческая организация
 - Учреждение здравоохранения
 - Финансовые услуги
 - Производственная фирма
 - Семейный бизнес
 - Правоохранительные органы
 - Школы
 - Государственное учреждение
 - Колледжи или университеты
 - Гостиница
 - Медицинские центры
 - Ресторан
 - другие сферы обслуживания ® Предприятие розничной торговли
 - Церковь
 - Страховая компания
 - Крупная компания
 - Искусство/СМИ
2. С какими самыми большими трудностями вы сталкиваетесь на работе?
3. Что на вашей работе приносит вам наивысшее удовлетворение?
4. Если вы стараетесь сохранить на работе мотивацию, что именно вызывает в вас глубочайшее чувство разочарования?

5. Каким образом, по вашему мнению, понимание языков признательности может улучшить обстановку на вашей работе?

12

Уникальные характеристики работы с волонтерами

Волонтерская работа — это добровольный труд, когда человек по собственному желанию делает что-то для другого человека, группы или организации²³. Более 50 процентов взрослого населения Соединенных Штатов сообщают, что в течение года они так или иначе принимают участие в какой-то благотворительной работе. Это говорит о том, что десятки миллионов человек отдают свое время, чтобы в той или иной мере

послужить другим людям. Это огромная доля рабочей силы, и ею надо управлять, как это хорошо понимают те, кто когда-нибудь брал на себя ответственность за работу волонтеров.

В волонтерской работе могут участвовать целые семьи, студенты, подростки, молодые люди, супружеские пары, люди среднего и пожилого возраста. Многие учащиеся начинают работать на добровольной основе еще в школе или в процессе внешкольной деятельности в таких организациях, как скаутские (мальчики и девочки) и молодежные группы в церквях. Однако многие студенты колледжей и молодые люди на какое-то время сокращают свое участие в волонтерской работе явно в связи со стремлением сделать карьеру и устроить личную жизнь.

20 процентов взрослых семейных людей указывают, что в разное время и в разных обстоятельствах они принимают участие в волонтерской работе. Интересно отметить, что женщины становятся добровольцами, чтобы продолжать отношения с другими людьми, в то время как мужчины начинают помогать другим, чтобы завязать новые знакомства. Многие взрослые включаются в волонтерскую деятельность ради явной цели вовлечь в деловые, коммерческие отношения других людей. Это происходит через такие гражданские учреждения, как клуб Ротари, местное отделение Торговой палаты и другие некоммерческие и благотворительные организации.

Многие считают, что большую часть рабочей силы составляют люди, вышедшие на пенсию и уже не работающие, однако исследователи обнаружили, что

количество людей, которые начинают заниматься благотворительной работой в пенсионном возрасте, незначительно. Просто люди, которые работали волонтерами еще до пенсии, после выхода на пенсию посвящают этой работе больше времени.

ГДЕ СЛУЖАТ ВОЛОНТЕРЫ

В Соединенных Штатах и по всему миру сотни тысяч организаций еженедельно используют труд волонтеров. Масштаб их влияния измерить практически невозможно. Только на минуту представьте свое недельное расписание и количество организаций, с которыми вам приходится иметь дело практически каждый день. Во многих из них наряду со штатными работниками имеются также волонтеры. Вот список некоторых организаций, зависящих от помощи добровольцев. Это школы (государственные и частные), больницы, библиотеки, спортивные команды, бюро путешествий, аэропорты, исторические музеи, зоопарки, приюты для животных, детские клубы, районные фестивали и художественные музеи. Это также церкви и другие места поклонения, учреждения для пожилых людей, лагеря, музыкальные организации, местные учреждения обслуживания, социальные агентства и организации охраны окружающей среды.

Волонтеры делятся с другими людьми своим временем и талантами. Благотворительность также может включать в себя готовность проводить время с другими, участие во взаимоотношениях с людьми, нуждающимися в помощи и наставничестве, различные игры с людьми престарелого возраста. Для этого также могут

понадобиться конкретные умения и способности, например, в административной работе, в священнических обязанностях, в музыкальных или художественных занятиях и с применением других профессиональных навыков (графический дизайн, плотницкое дело, маркетинг). Очень часто волонтеров просят выполнить физическую работу, чтобы снизить финансовые затраты на осуществление проекта.

Некоторые волонтеры посвящают свое время какому-то постоянному делу — работе в приютах для бездомных животных во второй половине дня, они могут преподавать в церковной школе для детей или работать в приемной в некоммерческой организации. Часто волонтеры предлагают свое время и услуги для каких-либо временных работ. Например, они могут вызваться помочь с организацией городского фестиваля в честь годовщины, отвезти студентов на мероприятие или помочь построить дом для жертв стихийных бедствий в рамках организации «Дом для человечества». Другие люди уже по традиции помогают любимой организации, предлагая свои услуги на одном из мероприятий по сбору средств или на праздновании какого-либо события.

Понимание того, кто такие волонтеры, что они делают и как часто задействованы в работе, — полезная информация для тех, кто хочет заручиться их помощью и организовать их работу. Когда волонтеры приступают к работе, они могут иметь конкретные желания относительно того, что именно они хотели бы делать, а также когда и как часто они готовы служить. Это приводит к определенным трудностям в организации их работы и поддержанию их боевого духа.

НЕДОСТАТКИ В ДЕЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОЛОНТЕРСКОЙ СИЛЫ

Организации, использующие волонтеров, постоянно сталкиваются с одной дилеммой. С одной стороны, волонтеры — ценный ресурс. Они работают бесплатно (на самом деле организация тратит средства только на их подготовку и дальнейшее управление ими). Поэтому организации могут использовать сэкономленные деньги для осуществления большого объема работ, что иначе было бы невозможно из-за нехватки финансов. С другой стороны, волонтеры, как правило, менее надежные партнеры по сравнению с оплачиваемой рабочей силой. Поскольку трудовые отношения между волонтерами и организацией, как правило, по своей природе неформальные, надежность волонтерской рабочей силы оставляет желать лучшего.

Волонтеры могут быть требовательными, они могут ожидать от организации чего-то и не желать выполнять конкретные работы. Им в работе организации может что-то не понравиться или вызвать возмущение. И в таком расположении духа они могут создать беспорядок или просто прекратить работу.

Дело в том, что иногда волонтеры обходятся организации дороже, чем стоимость работ, которые они выполняют. Стоимость потерянного времени оплачиваемых руководителей, проживание, питание и развлечения больших групп волонтеров могут достигать огромных сумм. Эта реальность побудила некоторые компании пересмотреть эффективность затрат по использованию добровольной силы.

Но самая большая проблема, с которой сталкиваются многие руководители, это краткосрочность работы волонтеров. В волонтерской работе задействованы многие люди, однако они редко проявляют лояльность по отношению к какой-то одной организации. Многие из них работают в каком-либо проекте в течение недель или месяцев, а затем исчезают, прекратив работу. Текучесть добровольческой силы исключительно высока, и это одна из серьезных проблем для администраторов, которые работают с волонтерами.

ПОНИМАНИЕ ВАЖНОСТИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ВОЛОНТЕРОВ СВОЕЙ РАБОТОЙ

Удовлетворение от работы — это понятие, связанное не только со сферой коммерции и бизнеса. Люди, готовые работать в некоммерческих организациях, также хотят получать удовлетворение от своей работы. Исследователи изучили влияние фактора удовлетворения работой в некоммерческих организациях и среди волонтеров, на них работающих. Сохранение волонтеров — одна из ключевых проблем для некоммерческих организаций. Вот некоторые выводы этих исследований:

Низкое удовлетворение работой увеличивает отток работников. Когда работникам и волонтерам в некоммерческой организации не нравится работа или характеристики самой организации, они, скорее всего, уйдут. Они могут, по сути, перейти в другую организацию или на другую работу, но не останутся в деле, которое не приносит им личного удовлетворения.

Текучесть кадров влияет на качество предоставляемых услуг. Когда в организациях наблюдается постоянный отток работников, это напрямую влияет на способность обеспечить постоянные и качественные услуги людям, которым эта организация служит. Высокая текучесть усложняет для организации возможность подготовить новых волонтеров, и отсутствие опыта у новых людей также влияет на качество предоставляемых услуг.

Волонтеры предпочитают уходить, если их усилия остаются непризнанными. Когда волонтеры видят, что никто не замечает и не ценит их стараний, они теряют запал и довольно быстро уходят. Отсутствие признания и признательности — очень важный фактор в уходе волонтеров с работы.

Одна из «наилучших практик», которой следует некоммерческая организация, — это признание и благодарность работающим волонтерам. Профессионалы, регулярно консультирующие и помогающие организациям, где работают волонтеры, повысят эффективность труда, отмечают, что признательность — ключевой фактор в успехе и достижении организационных целей.

Многие волонтеры утверждают, что главная причина, по которой они покинули место работы, — изоляция и отсутствие поддержки со стороны других людей. Волонтеры должны чувствовать себя в тесном единении со Своими руководителями и коллегами. Иначе сроки их работы будут сокращены.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ РАБОТАЮТ ВОЛОНТЕРАМИ И
ПОЧЕМУ ОНИ ПРОДОЛЖАЮТ ЭТО ДЕЛАТЬ

Я (Пол) как психолог часто разрешаю проблемы с поведением в жизни людей. Люди ищут помощи в разрешении разных вопросов — в случае депрессии, желания сбросить лишний вес или улучшить отношения в браке, — и список проблем в поведении можно продолжать до бесконечности. Когда речь заходит об изменении поведения, нам следует понять один основополагающий принцип: причина, по которой человек начинает так вести себя, и причина, почему он продолжает такое поведение, очень часто отличаются одна от другой.

Это важно понять и для волонтеров, потому что причины, по которым люди изначально решили работать бесплатно, часто отличаются от причин, почему они продолжают быть волонтерами. Давайте исследуем этот фактор, рассмотрев обычные доводы, объясняющие, почему люди начинают работать на добровольных началах:

- Подобная работа всегда была частью семейных ценностей и образа жизни с самого детства человека.
- Таково требование организации, в которой человек состоит членом.
- Чтобы общаться со своими друзьями.
- Чтобы найти новых знакомых и друзей.
- Чтобы вернуть свой долг организации, которая когда-то помогла им или их семьям.
- В ответ на конкретную нужду или кризисную ситуацию в своей общине (проблемы с продуктами питания, торнадо, наводнение и т. д.).
- В ответ на призыв общественности того региона, в котором человек живет.

- Исходя из религиозных убеждений и желания помочь обездоленным людям.
- Исходя из личного желания поделиться с другими людьми благословениями, которые получает этот человек.

Обратите внимание, среди причин, указанных волонтерами, нет желания получить «признательность». Но почему тогда люди идут работать добровольно? Обычно они приводят следующие объяснения:

- Желание приобщиться к чему-то благородному и сделать что-то для других людей.
- Желание изменить к лучшему жизнь других людей в обществе.
- Желание вместе с другими радоваться общей работе в благотворительных проектах.
- Получение позитивной обратной связи в служении, которое волонтеры осуществляют.
- Желание подтвердить лояльность по отношению к какому-то делу или организации.

Руководители некоммерческих организаций озабочены тем, как удержать на работе волонтеров. Таким образом, мы уверены, что понимание нужд и желаний работников-добровольцев является ключевым в предотвращении текучести волонтерских кадров и долгой их работе на одном месте. Если сделать анализ причин, по которым люди продолжают работать без оплаты, то мы увидим, что они делятся на две категории: социальное единение и предполагаемый результат.

Когда волонтеры чувствуют свое единение с другими людьми — теми, кому они служат, или с коллегами, или же со штатными работниками организации, — тогда длительность их работы значительно увеличивается. И наоборот, мы знаем, что когда волонтеры оказываются в изоляции от других людей, когда не чувствуют поддержки со стороны штатных работников и не испытывают чувства единения с теми, кому они служат, — они уходят.

Многие волонтеры также хотят «что-то изменить». Они хотят знать, что их труд действительно важен и оказывает позитивное влияние на других людей. Проблема в том, что усилия многих волонтеров сразу изменений не производят. Поэтому они не всегда видят результаты своих трудов. Очень важно, чтобы их руководители и вспомогательный персонал помогли им понять, что их труд является фрагментом большой картины и со временем обязательно приведет к переменам. Волонтерам необходимо участие и понимание со стороны руководителей, чтобы они могли убедиться, что их труд действительно имеет значение.

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ ИЗМЕНЯЕТ ВСЕ

В повышении у добровольцев чувства социальной общности и ожидания предполагаемого результата роль руководства и поддержки коллег чрезвычайно высока. Эффективное выражение признательности за выполняемую ими работу, причем так, чтобы это было им понятно и ценно, значительно повысит мотивацию волонтеров и позволит им надолго задержаться в организации.

Мы обнаружили, что организации, которые находят время, чтобы выяснить, что нужно сделать, чтобы эффективно поддержать своих волонтеров, и находят их главный язык похвалы (используя тестирование МВА), намного лучше попадают в цель в работе с этим контингентом. Руководители нам рассказывали, насколько они были удивлены тем, что на воодушевление волонтеров уходит намного меньше времени и сил, когда они точно знают, что именно способно вдохновить конкретного человека. И напротив, когда они устраивали крупные мероприятия для того, чтобы почтить своих волонтеров, эта цель обычно не достигалась.

Если вы работаете администратором в некоммерческой организации или руководите волонтерами, подумайте вот о чем. Может, стоит написать благодарственные открытки или выразить словесное восхищение и благодарность людям, для которых подобные формы признательности имеют значение? Разве не прекрасно подарить небольшой презент тому, кто это оценит, тем более когда вы точно знаете, какой именно подарок ему понравится? Подумайте о времени и усилиях, которые вы сэкономите, если направите время на работу с кем-то индивидуально или в малых группах с теми людьми, которые ценят время. Разве вы не перестанете нервничать и беспокоиться, поняв, что именно ценят волонтеры и что способно их мотивировать — совместная работа или какое-то дело независимо от других?

Волонтеры чаще всего жалуются на то, что всем им предлагается один, «универсальный» вид

признательности. Наши внутренние исследования показали, что публичное признание ценится людьми менее всего. Однако у администрации некоммерческих организаций именно такой вид поощрения является излюбленным. Они придумывают премии «волонтера года» или заставляют организатора мероприятия по сбору средств выйти вперед, чтобы принять восторженные аплодисменты собравшихся. Мы уверены, что когда администраторы поймут языки признательности, они будут намного более эффективными в своей попытке выразить волонтерам свою благодарность. (Пожалуйста, прочитайте также «Как поощрять труд добровольцев» в Приложении в конце книги или на странице Интернета www.appreciationatwork.com/resources.)

Лора — директор агентства социальных услуг, приглашающего волонтеров для работы с беременными школьницами или подростками, уже родившими детей. Волонтеры помогают девочкам окончить школу, оказывают им эмоциональную поддержку во время беременности и практическую помощь в заботе о ребенке. Такие взаимоотношения характеризуются высоким риском и сильным влиянием.

Когда мы начали работать с Лорой, она сообщила, что главной ее заботой был ответ на вопрос: «Как можно воодушевить и поддержать волонтеров, чтобы они не разочаровались в работе и не ушли?» Добровольцы, работающие наставниками девочек, являются «мотором» всей организации. Без них вся работа остановится. Когда Лора узнала о программе МВА и модели практической подготовки, которую мы разрабатываем, она загорелась и стала с нетерпением ожидать начала нашей совместной

работы. Она посетила нас уже на следующей неделе со своими волонтерами, и мы рассказали им о концепции ободрения и признательности (многие из них уже были знакомы с пятью языками любви). Затем все волонтеры ответили на вопросы анкеты МВА.

Через две недели мы обсудили полученные результаты и представили волонтерам групповую схему, в которой были указаны их основные, второстепенные и наименее значимые для них языки. Они были рады узнать конкретные способы, при помощи которых они смогут поддерживать друг друга, и тут же начали строить планы осуществления этого.

Несколько недель спустя мы еще раз проверили состояние дел в группе Лоры. Она сияла радостью, сообщая нам о позитивных сдвигах в работе своей команды. Она сказала, что настроение у людей поднялось, а взаимоотношения внутри группы значительно улучшились.

Мы уверены, что история Лоры будет повторяться во многих волонтерских организациях, которые найдут время для оказания помощи своим добровольным и штатным работникам в поиске языков признательности. Поскольку мы знаем, что работники, получая знаки внимания и чувствуя себя едиными с коллегами и штатным персоналом, мотивированы на продолжение работы, мы настоятельно рекомендуем администрации организаций, которые привлекают к работе волонтеров, использовать принципы Мотивации похвалой.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. Если вы волонтер, скажите, взяв за основу десятибалльную шкалу, насколько эффективно ваш руководитель выражает вам признательность за ваш труд? Что он может сделать, чтобы вы увидели, что вас действительно ценят на работе и испытывают благодарность за все, что вы делаете?
2. Работаете ли вы в тесном контакте с другими волонтерами? Если да, перечислите, пожалуйста, имена людей, с которыми вы тесно сотрудничаете, и скажите, насколько они выражают вам свою поддержку, исходя из десятибалльной шкалы. Что эти люди могли бы сказать или сделать, чтобы вы увидели, что ваш труд действительно оценивается по достоинству?
3. Когда в последний раз вы выразили признательность своему руководителю за его помощь в вашей волонтерской работе? Как, по вашему мнению, руководитель принял ваше выражение благодарности?
4. Когда в последний раз вы выразили свою признательность и ободрение кому-нибудь из коллег-волонтеров? Как именно вы выразили свое отношение и как они отреагировали на это?
5. Вы знаете свой основной язык признательности? Если не знаете, может, стоит пройти анкетирование МВА?
6. Знаете ли вы основной язык похвалы своего руководителя и коллег-волонтеров? Если нет, возможно, вам следует предложить им пройти тестирование МВА. Может, вы также захотите подарить своему руководителю экземпляр этой книги.

Администраторы и руководители

1. Если вы руководите волонтерами, с какой главной трудностью вы встречаетесь в своей работе?
2. Что делает ваша организация в данный момент для того, чтобы выразить свою благодарность волонтерам за их труд? Есть ли у вас методы получения обратной связи от волонтеров об уровне их удовлетворения работой?
3. Поскольку чувство искренней признательности является очень важным фактором в удовлетворении работой, может, вы захотите пригласить своих волонтеров пройти тест МВА с тем, чтобы вы все поняли основным языком похвалы друг друга.
4. Считаете ли вы, что вы адекватно выражаете признательность за ту роль, которую волонтеры исполняют в достижении общей цели вашей организации? Что вы можете сделать, чтобы усилить их понимание того, что своей работой они действительно изменяют ситуацию к лучшему?
5. Как вы думаете, чувствуют ли волонтеры себя едиными в работе с коллегами и штатными работниками вашей организации? Что вы можете сделать, чтобы усилить чувство общности своих волонтеров?

Преодоление обычных препятствий

Раздел IV

13

Изменяется ли со временем язык
похвалы конкретного человека?

Когда мы работаем с компаниями по применению модели Мотивации похвалой, нас часто спрашивают: «Может ли основной язык похвалы человека измениться в зависимости от ситуации?» Если ответ на этот вопрос положительный, тогда возникает другой вопрос: «Как понять, что основной язык признательности человека изменился?» Ответ на этот вопрос и станет главной темой данной главы.

Начнем с того, что основной язык похвалы человека, как правило, остается неизменным в течение всей жизни. Это можно сравнить с основными характеристиками его личности. Человек организованный всегда будет хорошим организатором. С другой стороны, есть люди, которые полжизни тратят на поиски собственного мобильного. Так называемые «жаворонки» всегда с наибольшей продуктивностью используют утреннее время до одиннадцати часов, а «совы» по-настоящему приходят в себя после десяти вечера. Эти свойства личности обычно сохраняются на всю жизнь. Они являются неотъемлемой частью каждого из нас.

Однако следует пояснить, мы не утверждаем, что человек с течением жизни вообще не изменяется. Мы знаем, что неорганизованные люди могут сделать определенные шаги и стать более организованными. Совы с помощью небольшой дозы кофеина, может, не увидят рассвет, но встанут вовремя, чтобы услышать пение птиц за окном.

И хотя основной язык признательности может быть характерной чертой для человека всю жизнь, существуют определенные факторы и периоды жизни, когда второй язык похвалы может занять более важное место, а основной на этот период понизится в рейтинге эмоциональной ценности. Также могут быть ситуации, в которых наименее значимый язык признательности может стать значимым. Мы хотим обсудить две ситуации, в которых главный язык похвалы может сдвинуться по шкале ценности.

ЭТАПЫ ЖИЗНИ И ЖИЗНЕННЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Во-первых, большое значение имеют этапы жизни и ее обстоятельства. Многие из нас на личном опыте или на опыте других людей столкнулись со значительными медицинскими проблемами. Возможно, кто-то из родных или близких пережил несчастный случай, или его жизни угрожает смертельный диагноз, в результате чего он попал на больничную койку или находится на пути к выздоровлению. В таких ситуациях мы напрягаем все силы, пытаемся справиться с тяжелой нагрузкой на время и эмоциями. Мы беспокоимся о неизвестном и задаемся вопросом о том, что будет с нашими любимыми.

В такое время исключительно важна эмоциональная поддержка и ободрение со стороны семьи и друзей, а также коллег по работе. В такие непростые периоды жизни наш язык признательности может измениться.

Например, Майкл — добросовестный бухгалтер в одной аудиторской фирме. Когда он впервые прошел тестирование MBA, его основным языком были признаны *слова ободрения*. Майкл согласился с этим

результатом. Его наибольшим образом вдохновляли именно добрые слова людей и их словесная признательность.

Через полгода после тестирования его жене поставили диагноз рак. Следующие два года были отмечены постоянными визитами к врачу, двумя операциями и химиотерапией. В это время коллеги Майкла сплотились вокруг него и во всем его поддерживали. Две женщины с работы оставались с детьми Майкла, когда он возил жену на встречи с врачами. Две другие сотрудницы после каждой операции готовили обеды в доме Майкла.

Майкл позже сказал этим четырем коллегам: «Я никогда не забуду того, что вы для нас сделали. Я бы не справился без вашей помощи». Он по сей день оглядывается на этот период в своей жизни, испытывая глубочайшую признательность своим коллегам за их заботу и готовность служить. В тот период жизни языком, говорившим к нему наиболее эффективным образом, были не *слова ободрения*, а *дела служения*. Когда мы заглянули в результаты его тестов, оказалось, что *дела служения* были его вторым языком признательности. И во время личного кризиса второй язык занял место первого.

Конкретные шаги в рамках излюбленного языка признательности также могут измениться на разных этапах жизни. Брайан — менеджер по продажам в производственной фирме. Ему за тридцать, и он много ездит по стране, посещая потенциальных заказчиков. Для проведения деловых встреч он часто с этими людьми посещает хорошие рестораны. Раньше, как и многие

другие молодые пары, Брайан со своей женой Сэнди жили довольно скромно, и посещение ресторана для них было праздником. В то время сертификат на посещение ресторана для Брайана с женой был бы реальным подтверждением признательности за его хорошую работу. Но теперь такой подарок не представляет ценности для Брайана, хотя его основным языком являются *конкретные подарки*. Он со своей женой очень любит и ценит музыку, и поэтому в качестве подарка они предпочитают билеты на концерты. Это пример того, как конкретные детали в рамках одного языка похвалы могут измениться с течением времени и с изменением жизненных обстоятельств.

Или возьмем, к примеру, Бренду. Она добилась наивысших показателей в стране среди специалистов по продажам в своей компании. Ее основным языком признательности являются *слова ободрения*. Когда ее впервые чествовали как «продавца месяца», она позвонила маме и рассказала о своих успехах. Она даже прочитала благодарственные слова на полученной ею награде. Она была счастлива и чувствовала себя по-настоящему ценимой. Через четыре года таких призов и памятных табличек за многочисленные достижения стало так много, что она не знала, куда их девать. Теперь она относится к подобным знакам внимания почти равнодушно и редко делится этим с мамой или другими людьми. Она просто укладывает очередной приз в кладовку и устремляется к следующим достижениям.

Недавно ее руководитель зашел к ней в офис и сказал: «Бренда, я выдал тебе больше призов и наград, чем кому-либо еще в истории нашей компании. Я могу

выдать тебе еще столько же, если хочешь. Но я специально пришел к тебе, чтобы ты знала, что я действительно ценю твой вклад в дело нашей компании. Ты не только несравнимый продавец, ты самый значительный человек в нашем отделе сбыта. Хочу, чтобы ты знала, что я искренне ценю твой вклад в развитие нашей организации. На следующей неделе, если ты не возражаешь, я преподнесу тебе очередную награду. Но я хочу, чтобы ты знала, что я делаю это не потому, что должен, но потому что искренне ценю все то, что ты для нас делаешь». Бренда поблагодарила своего начальника за эти слова. Когда он вышел из ее офиса, у нее из глаз полились слезы, и она сказала про себя: «Похоже, он действительно ценит мои усилия».

Слова ободрения для Бренды — основной язык похвалы, однако ее начальник нашел время, чтобы зайти к ней и лично выразить ей свою признательность, что глубоко тронуло Бренду. Подобная похвала оказалась намного эффективнее, чем публичное признание ее заслуг перед коллегами. Ее начальник говорил на языке *особого времени* в сочетании со *словами ободрения*.

Но как узнать, не изменился ли основной язык признательности человека за истекшее время, и как быть уверенным, что практические шаги, которые следует предпринять в связи с этим, тоже изменились? Иногда это можно заметить, просто обратив внимание на конкретные обстоятельства. Коллеги Майкла знали о болезни его жены, а самые близкие сотрудники видели, что он нуждается в помощи, и инстинктивно откликнулись на эту нужду. Они не пытались разгадать, на каком языке признательности следует говорить с

Майклом. Но они подумали о том, чем они могли бы помочь в создавшейся ситуации. Ответив на его нужду, они на деле самым убедительным образом показали Майклу, насколько они его ценят как личность. Если мы просто будем в курсе жизненных обстоятельств коллег, мы сможем интуитивно понять, какая помощь окажется для них наиболее актуальной.

С другой стороны, руководитель Брайана или его коллеги могли не знать, что сертификат на посещение ресторана более не значит для него того, что означал прежде. Начальник и коллеги должны были узнать от него, что он теперь предпочитает билеты в театр вместо сертификата в ресторан. Вот почему мы призываем людей, прошедших тестирование по программе МВА и указавших конкретные шаги, которые они хотели бы видеть со стороны окружающих, каждые полгода перепроверять и предоставлять своему окружению информацию о действиях, которые они считают для себя наиболее эффективными. Если сам руководитель каждые полгода будет перепроверять эти данные, его сотрудникам вслед за ним будет намного легче это сделать.

Начальник Бренды, возможно, не догадывался, что его визит к ней в офис и время, которое он посвятил ей, стали таким значительным выражением признательности. Но если Бренда скажет ему, насколько важными она считает его визит и слова, начальник будет знать, что *особое время* и *слова ободрения* для Бренды значат намного больше, чем публичное признание.

Позвольте нам немного порассуждать как психологам. На раннем этапе развития психологии (с начала 1900-х и до 1970-х годов) психотерапевты основное внимание уделяли отдельным лицам — их личностным характеристикам, поведенческим моделям, привычкам и тому, как они мыслят. Но со временем психологи пришли к пониманию, что поведение человека происходит в контексте — внутри системы (или взаимоотношений), а не в изоляции. Это открытие привело к развитию того, что было названо Теорией систем. Основная ее идея сводится к тому, что поведение людей и их мысли лучше всего можно понять тогда, когда вы понимаете систему, в которой они живут. Это откровение привело к развитию семейной и брачной терапии и социальной психологии. Эти отрасли науки стремятся дать более глубокое понимание того, как социальный контекст человека (люди, с которыми он взаимодействует) изменяет поведение человека. Например, есть разница между тем, как девочка-подросток приветствует своих друзей или свою бабушку.

Ключевой момент нашей дискуссии заключается в том, что основной язык похвалы человека может сдвигаться в зависимости от того, с кем этот человек общается. Например, люди могут ожидать от коллег одного и совсем другого от своего начальника. Личность начальника также оказывает влияние на то, чего ждет сотрудник в плане выражения признательности. При исследовании этого вопроса было совершенно очевидно, что наши языки похвалы, продолжая оставаться актуальными для нас, также подвергались влиянию человека, с которым мы общаемся. Чтобы наглядно

представить это, вспомните, как вы общаетесь со своим сегодняшним начальником, и сравните свое общение с предыдущим руководством. Вы все тот же человек (хотя, конечно, вы тоже в чем-то изменились), но вы общаетесь и реагируете на этих людей по-разному в зависимости от личных характеристик этих людей.

Эта динамика межличностных отношений также оказывает воздействие на язык признательности. Подумайте вот о чем. Тоня любит комплименты и другие словесные выражения признательности, поскольку это ее основной язык похвалы. Однако сегодняшний начальник Тони — это энергичный и многословный профессионал в области маркетинга. Гленн, так его зовут, — активный человек и всегда готов высказать позитивный комментарий практически каждому, кого встречает. «Сегодня отличный день! Как дела, Джозеф? Я восхищаюсь работой, которую ты вчера для меня сделал. Просто великолепно!» После этого он переходит к следующему работнику с восторженной похвалой в его адрес.

Люди любят Гленна, потому что он такой позитивный и добрый. Но он так много хвалит, что его многословие уменьшает ценность произносимых им добрых слов. И когда Гленн делает очередной комплимент Тоне, она ему благодарна за это, но в то же время относится к сказанным словам с большим скептицизмом.

Но если Гленн останавливается рядом с рабочим столом Тони и не только спрашивает, как у нее идут дела, но просит поделиться с ним предложениями и идеями, способными улучшить эффективность работы во всем

отделе, — вот тогда Тоня искренне радуется. Когда он задерживается рядом на достаточно долгое время, чтобы поговорить с ней, она видит, что он искренне ценит ее старание и стремление к достижениям. Она знает, что Гленн — человек активный и занятой. Он редко засиживается с долгими разговорами. Ему постоянно звонят, присылают текстовые сообщения, либо подходят люди, желающие с ним переговорить. К его чести он быстро отвечает на звонки, однако он может быть немного рассеянным. Посреди разговора он может вспомнить, что ему нужно срочно кому-то позвонить, и тут же делает это. «Не забудь, что хотела сказать, — говорит он ей. — Мне нужно обязательно позвонить Кевину, я быстро. Всего секунду». Но когда он находит время, чтобы подтвердить свою признательность Тоне не только на словах, она видит его искренность.

Интересно отметить, что *особое время* — это второй по значимости язык похвалы для Тони. Во взаимоотношениях с Гленном он явно становится важнее, чем ее первый язык признательности. И хотя результаты тестирования МВА покажут Гленну, что Тоня ценит слова ободрения, на самом деле в общении с Гленном она в большей степени оценит *особое время*, которое он может ей уделить.

Но кто может осознать подобный сдвиг в значимости языков? Сама Тоня. Со временем, если она обратит внимание на свои внутренние позывы, она поймет, что на самом деле хочет, чтобы ее руководитель уделял ей *особое время*. Поэтому ей очень важно уяснить это для себя и Гленна тоже. Возможно, она заведет с ним разговор на эту тему:

«Гленн, можно тебя на минутку? Мне нужно сказать тебе кое-что. Помнишь, мы все прошли анкетирование по языкам признательности, чтобы ты знал, как эффективнее всего воодушевить и мотивировать нас? Может, ты помнишь, что мой язык — *слова ободрения*? Мне нравятся комплименты и похвала, мне нравится слышать, что я хорошо справляюсь, и ты здорово умеешь подбадривать людей добрыми словами. Но я недавно поняла, что поскольку ты так много нас воодушевляешь и вдохновляешь и поскольку ты всегда такой занятой, что я намного больше стала ценить моменты, когда ты уделяешь время, чтобы остановиться рядом с моим рабочим местом и поговорить. Ты спрашиваешь, как мои дела, и ты готов выслушать мои мысли и предложения относительно повышения эффективности нашей компании. Пойми меня правильно. Мне по-прежнему нравится, когда ты хвалишь меня за работу. Но для меня значит еще больше, когда я вижу, что тебе действительно интересны мои мысли о том, как сделать нашу работу лучше. Ты меня понимаешь?»

Теперь у Гленна есть информация для более эффективного выражения своей похвалы в адрес Тони. Благодаря этой динамике основной язык Тони в общении с Гленном сдвинулся от *слов ободрения* к *особому времени*. Однако во взаимоотношениях Тони с коллегами ее основной язык *слова ободрения* остался прежним.

Есть еще один фактор, который иллюстрирует ситуацию с Тоней. Когда человек получает нужную дозу похвалы на своем основном языке, тогда его второй язык может стать более значимым, чем раньше. Основным языком Тони — *слова ободрения*. Этот язык выражает ее суть. Но

учитывая, что Гленн щедро и с избытком осыпает ее добрыми словами признательности, они стали для нее менее важными, а язык *особого времени* — более ценным. Мы полагаем, что если бы Гленн перестал постоянно произносить в ее адрес хвалебные слова, на место основного языка признательности сразу же вернулись бы *слова ободрения*.

Или другая ситуация, с Тимом. Он любит и умеет работать и предъявляет к себе высокие требования. Но учитывая природу его работы и тот факт, что компания сократила объемы производства, ему иногда становится действительно трудно, поскольку от него ожидают намного большего объема работ. Исходя из результатов тестирования МВА можно увидеть, что его основным языком похвалы являются *дела служения*. Когда коллеги помогают ему с проектом, он искренне этому радуется. Однако есть один коллега, помощи которого Тим не рад. Этот человек говорит не переставая, а Тим по сути своей человек спокойный и молчаливый. Когда этот коллега берется помочь ему, он рассказывает шутки и истории не закрывая рта. Тима это отвлекает и раздражает, и он не может сосредоточиться на работе. Поэтому, с учетом динамики их взаимоотношений, основным языком Тима с этим человеком уже не являются *дела служения*. Когда этот человек подходит к нему с предложением помочь, Тим говорит: «Нет, спасибо. Я справлюсь. Спасибо, что спросил».

Мы надеемся, что эти иллюстрации помогли вам яснее увидеть влияние динамики межличностных отношений на языки признательности. Остается один вопрос: «Как разговорчивый коллега Тима узнает, что его

основным языком в общении с ним уже не являются дела служения?» В конце концов он видел распечатки результатов Тима в тестировании МВА и был искренним в своем желании выразить ему свою признательность через помощь в работе. Мы думаем, что прежде чем начать говорить с человеком на языке, который вы считаете для него основным, спросите его: «Хочешь, я тебе помогу?» Если он отвечает отрицательно, и если так вам ответили хотя бы дважды, значит, его основным языком в общении *именно с вами* — не *дела служения*.

Подобное откровенное выяснение может быть использовано со всеми языками признательности. Если вы думаете, что основным языком похвалы человека являются *слова ободрения*, вы можете спросить: «Я хотел выразить тебе свою признательность, но много ли значат для тебя слова ободрения?» Если человек ответит утвердительно, тогда помните, люди достаточно хорошо себя знают. Пусть их ответ поможет вам понять, как именно вы сможете выразить им свою признательность. Если вы считаете, что с ними лучше говорить на языке *конкретных подарков*, вы можете сказать: «Когда я был в Далласе, я купил тебе небольшой подарок, потому что хотел, чтобы ты понял, как я ценю твой вклад в работу нашей компании. Но если ты равнодушен к подаркам, я отдам его кому-нибудь другому. Или ты примешь мой дар?» Поскольку вы спросили его об этом, даже если *конкретные подарки* не являются его языком похвалы, он все равно убедится в вашей искренней признательности в его адрес. Тот факт, что вы спрашиваете, значит ли что-нибудь для него подарок, уже говорит о вашей искренности.

Тем самым в этой главе мы хотим сказать, что не следует удивляться, если вы обнаружите изменения и сдвиги в вашем основном языке похвалы в разных обстоятельствах и с разными людьми. Также не стоит удивляться тому, что подобные вещи могут происходить с вашими коллегами. Однако это не значит, что концепция основного, второго и наименее значимого языка потеряла свой смысл. Скорее, с этой информацией мы осознаем факт наличия переменных величин, понимая, что мы люди, а потому мы можем меняться.

Мы призываем вас к наблюдению за своей внутренней реакцией и реакцией ваших коллег. Жизнь не статична, люди и обстоятельства со временем меняются. Мы уверены, что самые лучшие руководители — это люди, которые хорошо знают своих подчиненных, продолжают изучать их, делая необходимые корректировки, когда это нужно. Реальность факторов, которые мы здесь обсудили, снова указывает на важность постоянной перепроверки информации о своих сотрудниках. В результате такой перепроверки вы быстро обнаружите любые изменения в их основном или втором языке и будете говорить на языке, который они понимают и ценят.

КАК ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ЯЗЫКИ ЛЮБВИ СООТНОСЯТСЯ С ЯЗЫКАМИ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Люди, которые знакомы с книгой «Пять языков любви» и уже определили свои предпочтительные языки в личных взаимоотношениях, часто спрашивают о взаимосвязи между двумя сферами применения этих языков (более подробно об этих книгах можно узнать на

сайте www.5lovelanguages.com). Нас часто спрашивают: «Какова связь между личными языками любви и языками признательности? Идентичны ли они? Они как-то связаны между собой? Или это совершенно разные языки?»

Во-первых, давайте поясним кое-что для людей, не знакомых с книгой «Пять языков любви». Я (Гэри) в своей работе с супружескими парами (часто в контексте семейной консультации) обнаружил, что муж и жена по-разному выражают свою любовь друг к другу. В течение нескольких лет я собирал данные, в результате чего выяснил, что эти выражения любви делятся на несколько категорий, или языков. Результатом моих исследований и практического опыта в оказании помощи супружеским парам стали мои объяснения этого феномена в книге «Пять языков любви». После этого мы обнаружили, что эти языки любви и признательности также применимы к другим видам взаимоотношений между людьми, поэтому мы стали исследовать эту проблему дальше, в результате чего была написана книга «Пять языков любви ребенка» (в соавторстве с Россом Кэмпбеллом), затем «Пять языков любви подростка» и для одиноких людей. За прошедшие девятнадцать лет мы получили массу отзывов, и за это время было продано более шести миллионов экземпляров наших книг на сорока языках мира. основополагающие концепции этого явления, применимые в восстановлении отношений, были изложены в «Пяти языках любви в прощении», в книге, написанной в соавторстве с Дженифер Томас.

В связи с этим возникает вопрос: «Каким образом предпочитаемые языки любви в личных и семейных

отношениях сравнимы с излюбленным языком на рабочем месте?» У нас имеется три разных источника информации, чтобы ответить на этот вопрос. Во-первых, исходя из теоретической перспективы и природы человеческого поведения. Во-вторых, из практического опыта, приобретенного в многолетней работе с пятью языками любви. И, наконец, исследовательские данные и информация, любезно предоставленная нашими клиентами и практикантами.

Исследования человеческого поведения показывают две достаточно распространенные и постоянные темы: (а) люди обычно ведут себя привычным для себя образом до тех пор, пока в их жизни не происходит какое-то важное событие, которое оказывает на них определенное воздействие; (б) конкретные поступки человека варьируются в зависимости от обстоятельств, а также в ответ на действия людей, с которыми мы взаимосвязаны. Вся концепция личности построена на уверенности в том, что люди ведут себя и реагируют друг на друга в соответствии с общепринятыми моделями поведения настолько, что можно предугадать их поведение или реакцию, так что они становятся характерной особенностью этого человека. Но мы также знаем, что действия человека могут варьироваться в значительной степени в зависимости от людей, с которыми этот человек вступает во взаимодействие, — их супруги, дети, начальник, друг или мать.

Можно сказать, поэтому, что, в общем, способы, которыми люди предпочитают выражать воодушевление, признательность или привязанность, одинаковы в разных обстоятельствах и ситуациях. Но мы также утверждаем:

существует вероятность того, что их отношение к другим людям и предпочтения, связанные с отношениями к ним других людей, могут изменяться в зависимости от того, с кем они общаются и какие у них складываются взаимоотношения.

Вторым источником понимания соотношения между языками любви и языками признательности на рабочем месте стал практический опыт, который мы приобрели в результате работы с этими концепциями. Естественно, что один из нас (Гэри) имеет больше опыта в контексте языков любви в рамках личных взаимоотношений, в то время как другой (Пол) больше работал с взаимоотношениями и языками похвалы в рабочей обстановке. Мы оба независимо друг от друга пришли к одному заключению. Со временем мы выяснили, что между предпочитаемыми языками людей существует определенная взаимная связь независимо от обстоятельств, в которых люди общаются. Мы также утверждаем, что не может быть точного повтора модели языков в разных сферах общения, поскольку тогда возникают различные варианты и наиболее и наименее предпочитаемые языки пересекаются между собой. Именно это мы обнаружили в своих исследованиях.

Клиенты — это люди, которые посещали наши занятия и впоследствии постоянно сообщали, что действительно существует определенное, но неполное совмещение языков признательности с языками любви. Например, Бетси, ведущая учительница в средней школе, рассказала: «Словесная похвала для меня важна в любом окружении. Так что это один из двух главных языков дома и на работе. Однако особое время, которое уделяет

мне муж, намного важнее, и этот язык выделяется на фоне остальных пяти языков любви».

Крис, инспектор в одной корпорации, заявил: «Думаю, я говорю на одном и том же языке дома и на работе, однако от своей жены я ожидаю выражений привязанности, которых, естественно, не жду от коллег по работе. Поэтому в моем случае наблюдается вариация этих двух языков в обоих видах взаимоотношений». С другой стороны, многие люди утверждают, что их основной язык любви и признательности совпадает, но второй язык изменяется в зависимости от окружения.

В исследовании, проведенном среди преподавателей одного университета, мы обнаружили, что 38 процентов участников имеют в двух сферах общения одинаковый язык, согласно анкетированию MBA и тестированию пяти языков любви. Так что для большей части этой группы основные языки в этих двух областях не совпадали. Однако когда мы внимательнее посмотрели на результаты, мы увидели следующее: для 69 процентов преподавателей основной язык любви является главным или второстепенным языком признательности. То есть, если для кого-то особое время было наиболее предпочитаемым языком, тогда этот язык либо оставался главным, либо занимал место второго языка похвалы. Результаты были такими же, когда проверка предпочтений проводилась в обратном направлении. Если словесная похвала была главным языком признательности, тогда в 67 процентах случаев слова ободрения были либо основным, либо вторым языком любви у этих людей. Эти результаты

подтвердили то, в чем мы были уверены ранее, и то, что сообщали нам предыдущие участники нашей программы.

В заключение мы можем сказать: вполне разумно ожидать, что предпочитаемые языки признательности могут со временем измениться в связи с разными жизненными обстоятельствами, на различных этапах жизни и в зависимости от людей, с которыми мы взаимодействуем. Точно так же большая часть людей использует одни и те же предпочитаемые языки дома и на работе, но и здесь также могут возникнуть изменения, связанные с разным отношением к разным людям.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

- 1. Вы можете вспомнить обстоятельства в своей жизни, когда ваш основной язык признательности немного изменился? Какие обстоятельства привели к этому сдвигу?*
- 2. Если вы пережили болезненные события в своей личной жизни, каким образом коллеги оказали вам поддержку в этот трудный период? Можно ли сказать, что их поддержка была действенной?*
- 3. Если вы увидели сдвиг в своем основном языке признательности или в действиях, которые вы хотели бы увидеть со стороны окружающих, вы говорили об этом людям, с которыми вы работаете?*
- 4. Вы можете объяснить динамику отношений с коллегой, выражение признательности которого вы не хотели бы получать?*
- 5. Сравнивая сегодняшнего начальника с предыдущим, вы можете увидеть разницу в языке похвалы, который*

*вы хотели бы увидеть в общении с каждым из них?
Как вы можете объяснить эту разницу?*

14

МОТИВАЦИЯ ПОХВАЛОЙ

Преодоление проблем

Дело не в том, цените ли вы людей, которые работают под вашим началом. На самом деле важно то, *чувствуют ли они*, что вы их цените и дорожите ими. Нам опыт позволил прийти к выводу, что существуют тысячи людей, которые работают в так сказать «неблагодарном окружении». Во многих случаях начальство и коллеги даже не осознают, что эти люди чувствуют. Они видят, что конкретный человек хорошо выполняет свои обязанности, и больше им от него ничего не нужно. Однако этот человек работает без энтузиазма и, скорее всего, с малой отдачей.

Если бы нам было легко выразить признательность людям, с которыми мы работаем, тогда все в компании были бы счастливыми людьми. Не было бы необходимости в написании и публикации этой книги

или структурированном подходе к мотивации похвалой. Однако дело в том, что в этом вопросе имеются трудности, которые мешают достичь эффективности в деле выражения благодарности нашим коллегам. Какие-то из них относятся к внутренним проблемам — это отношение, мысли и убеждения. Другие — это внешние проблемы, связанные с корпоративной структурой и процедурами.

К этим проблемам следует подходить с реалистических позиций, и преодолеть их можно. Вот некоторые из наиболее распространенных проблем и наши предложения по их разрешению, с тем чтобы создать на работе позитивный климат.

ПЕРВАЯ ПРОБЛЕМА: ЗАНЯТОСТЬ

В работе, которую мы проводили с организациями, вне всякого сомнения, наиболее частой причиной, мешающей регулярно выражать признательность людям, является *занятость работников*. Это верно в случае с руководством, отдельными членами команды и людьми, которые работают с волонтерскими организациями. Почти все в процессе выполнения повседневных обязанностей испытывают напряжение. Мы нигде не видели людей, которые сидели, пытаясь решить, что делать со своим свободным временем. Но почему? Ответить на этот вопрос хотя бы отчасти можно так: (а) у людей нет времени на что-то другое, помимо работы, нет времени на разрешение проблем или непредвиденных трудностей; (б) высокие и часто нереалистические ожидания со стороны руководства, клиентов и самих

работников; (в) финансовые глобального масштаба трудности в современной экономике.

Независимо от причины занятости этот вопрос становится главным препятствием, которое придется преодолеть, если руководители собираются эффективно внедрить принципы мотивации похвалой. Работники должны иметь ментальное пространство, чтобы получить возможность наблюдать за другими людьми, если они хотят научиться ценить то, что делают их коллеги. Они также должны обладать эмоциональной энергией, чтобы обдумать и запланировать наилучшие способы выражения признательности в адрес конкретного коллеги. Без соответствующего ментального, физического и эмоционального пространства на работе ничего не изменится.

Преодоление занятости

Самый эффективный способ преодоления занятости заключается в определении приоритетов. Некоторые дела *намного* важнее других. Если самые важные вещи не занимают приоритетного положения, тогда наше время и силы перенаправятся на другие объекты и не принесут желаемых результатов.

Мы настоятельно рекомендуем отличную книгу Стивена Кови «Главное внимание — главным вещам», а также «7 навыков высокоэффективных людей». Эти книги раскрывают интересный процесс, способный помочь лидерам и членам команды определить важные для себя приоритеты, чтобы сделать их частью своих ежедневных и еженедельных планов. Если ваши приоритеты не отражены в расписании, тогда они перестают быть приоритетами. Квадрант приоритетов

Кови — важно/не важно, срочно/не срочно — поможет всем нам в нашей личной и профессиональной жизни.

Мы уверены, что руководители, менеджеры и владельцы бизнеса, уделяя время и силы тому, чтобы выразить свою признательность коллегам и людям, которые на них работают, выполняют важную задачу, способную принести большие дивиденды организации и услугам, которые вы обеспечиваете. Но если для кого-то выражение признательности не является делом срочным и если вы специально не планируете этого, тогда не важные, но на первый взгляд срочные дела заполнят собой весь ваш день и вытеснят необходимость выражения благодарности и похвалы вашей команде.

ВТОРАЯ ПРОБЛЕМА: МНЕНИЕ, ЧТО ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ НЕ НУЖНО ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководители некоторых организаций слышат о языках признательности и концепции Мотивации похвалой и сразу же заявляют: «Я могу представить, как это работает в некоторых компаниях, но в нашей сфере это не будет работать. Строительные рабочие не привыкли говорить красивые слова, и им безразлично, кто и что чувствует». Мы слышали такие комментарии от многих деловых людей в области финансов, в торговых организациях, в корпорациях, относящихся к 500 перечисленным журналом «Fortune». Так же считали руководители сети ресторанов, автомастерских и многих других предприятий. Интересно отметить, что результаты исследований рисуют иную картину. Практически все исследования указывают на позитивное

влияние нематериальных поощрений на жизнь работников почти во всех сферах бизнеса.

Мы также выяснили, что тип организации или предприятия не является важным фактором в нашем деле. Но очень важен настрой и мышление владельца, директора или руководителя. Если руководители считают, что их благодарность по отношению к работникам никому не нужна, они, скорее всего, не увидят в своих работниках этой потребности. Если подобное мышление не изменить, тогда работники на таких предприятиях будут вынуждены жить в неблагодарном окружении, мечтая о том, что когда-нибудь эта ситуация изменится.

Преодоление подобного отношения

Мы обнаружили, что в реальности модель Мотивации похвалой можно успешно реализовать практически в любой организации независимо от специфики сложившейся там культуры. Самая важная переменная величина — это руководитель или лидер, осознающий, насколько важно, чтобы человек видел, что его ценят за его труд и тот вклад, который он вносит в успех своей компании.

На каждого лидера, reagировавшего отрицательно, находились другие руководители в той же отрасли, признававшие почти сразу ценность похвалы и ободрения в адрес своих работников. Когда они узнавали о тестировании МВА и концепции индивидуального подхода к похвале, они ревностно брались за внедрение этой программы. Мы видели лидеров в традиционно «трудных для человека» сферах (производство, коммерческое и жилищное строительство), решивших

включить признательность в культуру своей компании. В результате повышался уровень лояльности работников, резко снижалась текучесть кадров и повышался уровень удовлетворения работой. Эти характеристики помогают компании повысить свою доходность.

Руководитель одной корпорации изменил свое отношение к нашей модели. Когда он услышал о данной концепции впервые, он сказал: «Мне все равно, какие чувства владеют моими людьми на работе. Они руководствуются потенциальным финансовым успехом, и у нас есть четкая система поощрения работников за такой успех». Позже, после глобального финансового обвала, он вернулся к нам и сказал: «Если у вас есть способы поддержки и мотивации работников без финансовых затрат, я готов их рассмотреть. Когда мы сможем начать?»

В мире, где от работников требуется больше работы за меньшую плату, индивидуально подобранные методы признательности изменят ситуацию и приведут компанию к успеху.

ТРЕТЬЯ ПРОБЛЕМА: ОЩУЩЕНИЕ ПОДАВЛЕННОСТИ ОТ БРЕМЕНИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Однажды во время нашей работы с некоммерческими организациями одна женщина из команды лидеров сказала в отчаянии: «Я обеими руками „за“ эту программу, и я уверена, что это действительно прекрасная идея. Но как только я подумаю, что нужно запомнить язык каждого из моих работников, да еще разработать конкретные шаги для их применения, — я уже чувствую себя разбитой. Мне едва хватает времени и

сил, чтобы справиться с текущими заданиями». Мы оценили ее открытость и прямоту и выразили свое понимание.

Ощущение подавленности от огромного бремени забот и обязанностей — нечто большее, чем просто занятость, ибо к этому чувству прибавляется также огромная ответственность. Некоторые люди на короткое или длительное время могут почувствовать подобную перегрузку. Им кажется, что выражение признательности работникам для них оборачивается дополнительными обязанностями к уже существующим. Если такого человека побуждать к принятию участия в тестировании МВА и к активному выражению признательности в адрес работников, он категорически воспротивится и будет испытывать раздражение. Вот почему мы просим компании приглашать своих людей только к добровольному участию в нашей программе.

Преодоление чувства подавленности

Наши рекомендации прозвучат как совет психолога, но самый лучший способ преодоления такого чувства состоит в том, чтобы человек, чувствуя себя придавленным бременем ответственности, признал и объяснил себе собственную позицию. Станьте для него самым лучшим терапевтом и скажите: «Дорогой, похоже, ты действительно погребен под огромной массой обязательств и ответственности». После этого внимательно выслушайте все, что он будет говорить вам о своих чувствах.

С другой стороны, вы можете сказать ему: «Да ладно, ничего страшного. Мы просто просим тебя сделать то, что ты уже делаешь». Однако ему от этого

легче не станет. Пренебрежение к его чувству недовольства и настойчивое продвижение ваших планов обычно приводит к возмущению или отказу от содействия. В некоторых ситуациях человек, выразив свои чувства и увидев, что руководитель его выслушал, может сказать: «На самом деле действительно ничего страшного. Я справлюсь. Думаю, мне нужно было просто выговориться. Я и вправду хочу, чтобы мои работники чувствовали себя признанными и нужными людьми». В других случаях люди реагируют на то, что, как им кажется, они услышали, на самом же деле вы говорили совсем не об этом. Поэтому говорите с ним четко и подробно: «Позволь мне объяснить, что я прошу и чего не прошу тебя делать». Процесс объяснения поможет ему увидеть ситуацию в реальном свете.

Однако некоторым людям придется предоставить право в настоящий момент не принимать участия в вашем плане. Как уже отмечалось выше, в работе с организациями мы всегда заявляем, что участие в программе должно быть только добровольным, а не спускаться сверху в качестве директивы. Такая позиция усиливает воздействие на людей, которые сами выбирают вдохновлять других. В таком случае их усилия на поддержку и признание сотрудников не будут рассматриваться как обязанность. Работник, не желающий участвовать в тестировании МВА сегодня, через два месяца может изменить свое решение. Мы не пытаемся заставить людей делать то, чего они не хотят делать. Мы хотим помочь тем, кто искренне стремится выражать признательность и поддержку своим сотрудникам наиболее эффективным для них образом.

ЧЕТВЕРТАЯ ПРОБЛЕМА: СТРУКТУРНЫЕ И ПРОЦЕДУРНЫЕ ВОПРОСЫ, МЕШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНЫМ МОДЕЛЯМ ОБЩЕНИЯ

Во время нашей работы с одной командой мы посылали нашим участникам ободряющие письма. Одна из сотрудниц ответила на наше письмо следующим образом: «Я хотела поддержать Джену, но на этой неделе я ее не видела. Мы работаем в разные смены, но даже если мы работаем вместе, то на разных площадках. Поэтому у меня нет возможности часто с ней видаться».

Иногда в работе возникают объективные ситуации, которые мешают выразить поддержку в адрес других людей. Разное расписание, редкие возможности для встреч, работа над разными проектами и несовпадающее свободное время в некоторых случаях усложняют выражение признательности друг другу.

Также могут возникнуть структурные сложности, которые тоже приходится преодолевать. Люди, работающие в крупных корпорациях, утверждают, что некоторые руководители отвечают за десять и более объектов работы. Совершенно очевидно, что чем больше людей, за которых ты несешь ответственность, тем труднее справиться с их языками признательности и найти для них время.

Иногда работа структурирована таким образом, что у работника имеется два и даже более начальников. Такое чаще происходит тогда, когда его работа соотносится с несколькими подразделениями. И хотя хорошо иметь много руководителей, всегда готовых тебя поддержать и воодушевить, однако такая ситуация может

создать вакуум, если никто из них вообще не собирается вдохновлять своего сотрудника.

Преодоление структурных и процедурных проблем

Структурные вопросы могут быть сложными для преодоления, потому что они часто неотделимы от самой организации. По своей природе они представляют собой вопросы не индивидуального, но системного характера. Для разрешения этой проблемы потребуются совместные усилия всего руководства предприятия. На самом деле нужно ответить на следующий вопрос: «Каким образом мы сможем наиболее эффективно и постоянно поддерживать и признавать заслуги, например, Кристи? Кто способен донести до нее нашу признательность и благодарность?»

Для ответа на этот вопрос нужно выйти за пределы «официальной подотчетности». Нужно будет найти человека, у которого имеется возможность выразить поддержку Кристи, да так, чтобы она оценила усилия этого человека, поскольку это тоже очень важно.

В ситуациях, когда руководитель отвечает за большую группу людей, мы убедились, что ему было бы полезно определить одного или двух человек, с которыми он может начать этот процесс. Позже он сможет перейти к другим членам команды. Первых работников следует выбрать потому, что это ключевые лидеры, и нельзя допустить, чтобы компания потеряла таких людей из-за их неудовлетворенности работой. Либо можно выбрать работников, которые демонстрируют явные признаки недовольства и разочарования и потому нуждаются в срочном внимании.

Намного лучше выбрать одного или двух человек для начала, чем чувствовать перегрузку и вообще ничего не делать.

ПЯТАЯ ПРОБЛЕМА: ЛИЧНЫЙ ДИСКОМФОРТ В ВЫРАЖЕНИИ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Мы видим проявление этой проблемы в двух формах. Первая — это древняя позиция некоторых руководителей и владельцев бизнеса: «Почему я должен благодарить их за работу? Я им плачу за это». Мы находим, что часто такое отношение исходит от высшего руководства и других лиц, которые считают себя лидерами, достигшими своих высот самостоятельно. Они взобрались на вершины трудным путем часто без поддержки семьи и стали успешными в своей сфере благодаря собственному упорному труду, терпению и личной настойчивости. Такие лидеры могут быть достаточно жесткими людьми, и часто они мало внимания обращают на тонкости взаимоотношений и чувств. Главной добродетелью они считают ответственность, и сами не ждут от других людей благодарности или признательности. Они делают свое дело, потому что «так надо». Таким образом, они не придают большого значения знакам внимания по отношению к другим людям.

Вариации подобного отношения можно видеть среди молодых профессионалов. Мы столкнулись с сопротивлением среди современных молодых специалистов. Одна женщина из этой категории сказала нам:

«Я сама себя мотивирую и всегда все делаю хорошо. Я не нуждаюсь в благодарности за свою работу и думаю, что вся эта затея лишена всякого смысла».

Вторая форма личного дискомфорта проявляется тогда, когда люди испытывают затруднения в общении на личностном уровне. Такие лидеры ориентированы на факты и задачи. Им нужно «сделать работу», и часто это превосходные руководители в области производства. Такие люди обычно не проявляют эмоций, кроме возмущения и недовольства, когда цели не достигаются. Иногда они могут быть приятными и дружелюбными, но их фокус всегда на фактах. Им трудно выразить признательность своим коллегам. Даже если они это делают, то благодарность звучит сухо и обыденно. Их комментарии в таких случаях кратки: «Спасибо». «Хорошая работа, Аманда». «Отлично сделано, Маркус». И они сразу переходят к выполнению следующей цели.

Такие работники пользуются узким диапазоном эмоционального выражения. Они умеют чувствовать благодарность, но не думают о необходимости выразить свои мысли или чувства другим людям. Поэтому если им не подсказать, они редко будут говорить добрые слова и тем более что-то делать для своих сотрудников.

Преодоление личного дискомфорта

Работники, которые искренне не понимают необходимости выражать признательность своим коллегам, могут никогда не изменить своего мнения. Некоторые люди твердо держатся своего мировоззрения и не собираются рассматривать новые идеи. Попытка изменить такого человека приведет к потере времени и сил, а в результате останется лишь разочарование.

Но некоторые из таких людей «готовы выслушать факты». Исследования показывают, что выражение признательности в адрес работников сокращает вероятность их ухода с работы, повышает удовлетворение клиентов и даже эффективность работы всего предприятия²⁴. Как только эти лидеры видят пользу такого подхода, они с энтузиазмом поддерживают создание климата признательности в своей организации.

Эта тема дополнительно раскрыта в статье «Настоящие мужчины не нуждаются в признании (неправда)» в Приложении к данной книге, а также на странице Интернета www.appreciationatwork.com/resources.

Другие лидеры могут захотеть провести эксперимент, возможно, только для того чтобы доказать несостоятельность этой программы. Мы уверены, что если группа пройдет тестирование МВА и поделится своими результатами друг с другом, тогда многие люди начнут получать знаки внимания и признательность, а значит, на рабочем месте сформируется благоприятная и позитивная атмосфера. Когда лидеры увидят эти результаты, они захотят пригласить другие подразделения к участию в этой работе.

Вторая группа людей, испытывающих дискомфорт, это интроверты, менее заинтересованные в социальном плане люди, не ориентированные на общение. Такие люди стремятся найти для себя воодушевление и признательность в границах своей зоны комфорта. Эти члены команды нуждаются в более четкой структуре, большем воодушевлении и помощи, чтобы убедиться,

что они доведут эту программу до конца. Для того чтобы эти люди начали проявлять признательность по отношению к своим коллегам, им нужно сделать, прежде всего, «первые», пусть самые маленькие шаги, которые полностью соответствуют привычному для них поведению. Их нужно хвалить и поддерживать за любое действие, которое хотя бы приближается к желаемому поведению. Естественно, ваша похвала в их адрес должна прозвучать на языке, который они предпочитают.

ШЕСТАЯ ПРОБЛЕМА: ФАКТОР СТРАННОСТИ

Одну из наиболее интересных проблем, с которой мы столкнулись в работе с организациями, можно назвать «фактором странности». Странность заключается в том, что все находящиеся в комнате слышат материал о том, как воодушевлять или выражать признательность друг к другу, и все работают над планом по внедрению этих концепций в свои взаимоотношения на работе — друг с другом! Очень часто в такой момент кто-нибудь из присутствующих вдруг произносит: «Я обеими руками за необходимость такой программы, и я хочу использовать то, чему вы нас научили. Но у меня странное ощущение, потому что мы все начнем вдохновлять друг друга и делать все, чтобы помочь коллеге, — ведь именно в этом смысл программы. Но такое ощущение, будто это все понарошку». Обычно многие люди в комнате кивают головами, выражая согласие.

Здесь следует рассмотреть два момента. Во-первых, конечно, существует определенный дискомфорт в изменении отношений со своими коллегами, причем все понимают, что импульс заложен в концепциях языков

признательности и практической тренировке. Поэтому на начальном этапе наблюдаются колебания и ощущение неловкости, когда люди пытаются выразить свою признательность или благодарность другим. Эта неловкость продиктована страхом перед неискренностью или лицемерием. «Люди подумают, что я делаю это, потому что должен, — потому что они стали для меня объектом или целью в данном проекте», — часто можно слышать по этому поводу.

Вторая часть фактора странности связана еще с одним риском. Человек, которому оказывают поддержку, может не принять ее, либо не поверив в ее подлинность, либо потому что, как он думает, коллеги «пытаются выглядеть хорошо в глазах босса». Если здесь не проявить осторожности, люди усомнятся в искренности намерений своих сотрудников.

Итак, мы имеем дело с чувством странности, которое возникает внутри человека, который *пытается* проявить признательность. Такое же ощущение возникает внутри другого индивидуума, который *может* принять эти знаки внимания. Если не разобраться с этими скрытыми мыслями двух людей, процесс может быть загублен, никто не станет ничего делать из-за страха неправильного восприятия своих действий.

Преодоление фактора странности

Мы обнаружили, что определенные и простые шаги могут существенно уменьшить этот фактор странности. Во-первых, *мы признаем его*. В процессе планирования конкретных шагов для каждого члена команды мы поднимаем этот вопрос, если кто-то не поднял его раньше. Мы говорим: «Вы знаете, мы выяснили, что когда

мы начинаем говорить об этой программе, у многих людей возникает ощущение странности, то есть им кажется странным, что все одновременно начнут воодушевлять друг друга». В этот момент вы даже можете почувствовать, что уровень тревожности и напряженности в комнате заметно снизился. В психологических кругах такое явление называют «нормализацией», оно происходит, когда мы помогаем людям понять, что их чувства и ощущения — нормальное явление. Тогда они принимают текущую ситуацию и с большей готовностью реагируют на дальнейшие шаги.

Во-вторых, мы *связываем наши переживания с предыдущим жизненным опытом*. Каждый раз, когда человек пытается сделать что-то новое или просто другое, новое поведение может казаться ему странным или неестественным. Ощущение комфорта автоматически не придет. В подтверждение этому есть много примеров: мы учимся вести мяч в баскетболе, отрабатываем удар в гольфе, изменяем прическу или стиль одежды, начинаем посещать интенсивные курсы с тренером. Мы призываем людей к пониманию и принятию начальной странности, чтобы пережить и пройти через нее, — и обычно ощущение неловкости проходит очень быстро.

Мы также предлагаем людям различные средства, чтобы справиться с ощущением странности. Это могут быть такие простые методы, например, следующие предложения как образец: «Может, ты думаешь, что я делаю это в рамках наших занятий по языкам признательности, но на самом деле...» Как только мы

высветили эту заботу и озвучили ее, мы ее обезоружили. Для разрядки обстановки мы также предлагаем использовать юмор. Когда человек принимает знаки внимания, и обе стороны понимают, что это результат нашего обучения, мы предлагаем людям сказать что-нибудь типа: «Спасибо, мне очень приятно — (и с улыбкой, но без сарказма) и я вижу, что меня действительно ценят и признают». Когда коллеги начинают использовать языки признательности и конкретные шаги, которые они запланировали, можно слышать много смеха и шуток.

И, наконец, *мы предлагаем каждому предоставить своим коллегам право на сомнение и принимать их действия как подлинные и искренние*. Давайте будем честными — действительно нужна достаточно большая доля смелости, чтобы принять новую идею и заставить ее работать в рамках своих взаимоотношений на работе. Но позитивное отношение и открытость всегда приведут к позитивным результатам: «Эй, они хотя бы стараются, и я ценю их усилия».

На практике несколько позже в этом процессе мы часто слышим такие комментарии: «Должен признаться, сначала мне казалось, что все это так странно и даже нелепо. И хотя вначале я думал, что мои коллеги говорят все это и делают, потому что это часть проекта, все равно мне было приятно. Мне понравились все те добрые слова, что я услышал от них». Более подробно на эту тему можно прочитать в статье «Признание и использование фактора странности» в конце книги (в Приложении), а также на сайте www.appreciationatwork.com.

Заключение

Мы проявим интеллектуальное бесчестие, если начнем утверждать, что Мотивация похвалой — легкий процесс, предназначенный для каждого человека и в любых обстоятельствах. Однако это не совсем так. Есть люди, для которых поддержка коллег станет точкой отсчета их значительного роста и развития. Но в некоторых обстоятельствах внутренние характеристики рабочего места сделают выражение признательности делом сложным.

Однако мы не нашли ни одной компании или некоммерческой организации, в которой концепции Мотивации похвалой не могут работать. Возникающие трудности потребуют творческого мышления в разрешении проблем, но эти проблемы нельзя назвать неразрешимыми. Мы уверены, что стоит затратить усилия, чтобы привлечь людей, с которыми мы работаем, к более высокому уровню эффективности в выражении своей признательности друг к другу.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. *До какой степени, если взять за основу десятибалльную шкалу, занятость и нехватка времени становятся препятствием для внедрения концепций Мотивации похвалой? Если занятость представляет собой главную вашу проблему, может, вы захотите на следующие полгода поставить на приоритетное место эффективное выражение признательности своим коллегам?*
2. *Насколько вы уверены, используя десятибалльную шкалу, что Мотивация похвалой изменит к лучшему*

рабочий климат в вашей организации? Если у вас сильная мотивация, что вы готовы сделать, чтобы привлечь к этому проекту других людей ?

- 3. Может, вам кажется, что Мотивация похвалой не будет работать в вашей компании? Почему вы так думаете? Может, вы захотите обсудить эти концепции хотя бы с одним из ваших коллег, чтобы услышать его мнение?*
- 4. Взяв за основу десятибалльную насколько загруженным и подавленным обязанностями вы себя чувствуете? Если вы действительно перегружены, может, это самое удачное время для того, чтобы попытаться внедрить концепцию МВА на работе. Вы также можете попытаться говорить на основном языке хотя бы одного сотрудника, чтобы стать более эффективным в деле выражения признательности этому человеку.*
- 5. Вы выяснили структурные и процедурные препятствия, которые мешают использовать эффективные модели выражения похвалы в вашей организации? Если да, может, вы захотите использовать кое-что из предложений, изложенных в данной главе, чтобы преодолеть эти препятствия.*
- 6. Определите по десятибалльной шкале, насколько сильный эмоциональный дискомфорт вы ощущаете относительно применения языков признательности в общении с коллегами? Если уровень неловкости достаточно высокий, вы можете объяснить, почему? Что вы можете сделать, чтобы избавиться от ощущения дискомфорта? Помните, «маленькие шаги» лучше, чем никакого продвижения.*

15

ИСКРЕННЯЯ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Что делать, когда вы не цените своих работников

Когда мы представляли модель Мотивации похвалой, лидер одной организации спросил: «Что делать, если я не ценю людей, которые на меня работают?» Сначала мы подумали, что он шутит, но его следующая фраза показала, что он говорил серьезно: «Нет, действительно, что мне делать, если в моей команде работают люди, которых я не уважаю? Я

недоволен тем, как они работают». В этой главе мы хотим ответить на этот вопрос.

Мы выяснили, что существуют внутренние и внешние причины отсутствия чувства благодарности к членам команды. Внутренние причины остаются внутри нас, а внешние сводятся к разным факторам в рабочей обстановке, из-за которых нам трудно почувствовать благодарность к конкретному коллеге. Сначала мы исследуем внутренние вопросы.

ВЫЯСНИТЬ СОБСТВЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Одна из наиболее распространенных причин отсутствия признательности к тем, с кем мы работаем, заключается в наших завышенных требованиях к этим людям. По самым разным причинам некоторые люди требуют от окружающих слишком много. Иногда они предъявляют завышенные требования к себе тоже. В других случаях они фокусируются в большей степени на окружающих людях. Люди, многого от себя ожидающие, могут страдать либо от завышенной, либо от заниженной самооценки. Если они постоянно достигают поставленных целей, они, скорее всего, довольны, гордятся собой и чувствуют себя успешными. Но если они постоянно терпят неудачи и не могут дотянуть до собственных стандартов, они разочаровываются. Они говорят себе: «Я недостаточно хорошо справился с этим проектом. Мне не нравится, как я его сделал. Я знаю, что мог бы сделать его лучше». Эти люди редко чувствуют себя успешными, потому что не позволяют себе ничего, что ниже совершенства.

Когда завышенные требования сосредоточены на других коллегах или на людях, которые вам подчинены, возможно, вы ожидаете от них большего, чем они могут дать. Таким образом, что бы человек ни делал, нам будет этого «недостаточно». Мы не будем довольны его конечным результатом. Мы можем критиковать его или объяснять, как лучше, быстрее или дешевле выполнить поставленную задачу.

Некоторые люди с завышенными требованиями к другим — это целеустремленные и инициативные личности, часто достигающие успехов. Они могут быть владельцами бизнеса, менеджерами, коллегами, клиентами или продавцами. Поскольку это целеустремленные личности, они заставляют двигаться других и иногда могут утомлять своей напористостью.

С другой стороны, некоторые люди, предъявляющие требования к другим, могут быть просто критически настроенными личностями. Сами они не добиваются успехов. Более того, они могут переоценивать собственные знания и умения. Они привыкли всех критиковать. Они никогда не разовьют добрых отношений с другими людьми по одной простой причине: никому не нравится, когда его постоянно критикуют. Если вы видите, что сами попадаете в эту категорию, мы вам советуем срочно найти хорошего консультанта, который поможет вам понять себя и осознать причину критического настроения. Опытный специалист также поможет вам разрушить эту модель отношения к другим людям.

Если вы видите, что недовольны качеством работы людей, которыми вы руководите, вы поступите мудро,

если произведете честную самооценку, чтобы понять, не слишком ли ваши требования завышены. Если вы сразу отвечаете «нет», объясняя, что у вас просто высокие стандарты, возможно, вы пришли к неточному заключению. Мы предлагаем вам обратиться к другу, который сможет честно ответить на следующий вопрос: «Как ты думаешь, не предъявляю ли я завышенных требований к другим людям? Пожалуйста, ответь мне честно». Если вы настроены серьезно, вы можете задать этот же вопрос двум или трем близким друзьям. Серьезно отнеситесь к их ответам, потому что если ваши требования действительно нереалистичны, вы никогда не сможете поддерживать и мотивировать других людей, потому что никто угодить вам не сможет. Есть только один ответ: вам нужно свести к минимуму ваши ожидания, чтобы вы могли искренне оценить трудную работу, которую выполняют ваши подчиненные.

Еще одна причина, по которой люди не ценят труд других работников, — болезненная возбудимость и *раздражительность*. Мы негативно реагируем на кого-то не потому, что он плохо сделал свою работу, но потому что в нем есть что-то такое, что раздражает нас. Раздражение может быть вызвано какой-то чертой его характера. Может, он говорит слишком много или не может поддержать разговор. Может, на его рабочем месте всегда царит беспорядок или вы возмущены тем, что он всегда опаздывает на десять минут, а уходит на десять минут раньше. Может, вас раздражает его постоянно счастливое выражение лица. Трудно представить, что человек может быть хронически счастлив. И наоборот,

вы можете сказать: «Он каждый день выглядит так, словно только что похоронил лучшего друга».

Раздражительность также может возникать из-за того, как они выполняют свою работу. То, как они подходят к работе, являет собой полную противоположность того, как это делаете вы. Вас может возмутить тот факт, что им нравится слушать музыку во время работы. При виде наушников вы начинаете думать, что они не могут отдать работе все свое внимание. Каждый раз, когда вы видите этих людей, вы раздражаетесь. Или, может, вас раздражает их манера одеваться. Вы считаете, что они носят одежду, неприемлемую для рабочих условий.

Иногда все дело в том, что образ жизни человека отличается от вашего. Вы не можете понять, зачем человек носит кольца в носу, сделал татуировку на руках или носит варварскую прическу. Иногда вас раздражают различия, свойственные разным поколениям. Женщины среднего возраста часто возмущаются поведением молодых «мачо», которые ведут себя так, словно вся вселенная вращается вокруг них.

Есть много мелочей, способных вызвать раздражение. Это актуально для всех людей. Реальность такова, что все люди разные. Главное на работе — выполняют ли люди свою работу удовлетворительным образом. Если выполняют, тогда вы можете искренне выразить свою признательность за работу, даже если другие детали в его жизни или внешности могут вас раздражать. Если не выполняют, тогда вы как начальник должны разобраться с вопросом неудовлетворительного качества работы.

Дело в том, что мы не можем изменить личность человека или его привычный образ мыслей, мы не сможем заставить людей выглядеть и действовать, как мы. Нам нужно смириться с различиями между людьми и искать подходящие способы поддержать и ободрить сотрудников, которые хорошо работают, даже если их поведение действительно нас раздражает.

Есть еще одна причина, по которой руководителям трудно выразить свое одобрение, — и эта причина в том, что они обладают *недостаточной информацией*. Мы обнаружили, что некоторые лидеры не испытывают благодарности к работникам, которые не находятся в их непосредственном подчинении, потому что не до конца осознают обязанности этого человека. Отсутствие полной информации приводит к недостаточной коммуникации внутри организации. Один руководитель, Роб, сказал:

— Никак не пойму, чем занимается Крис. Я только и вижу, как он ходит из офиса в офис, от одного сотрудника к другому. Я думал, он специалист в области IT. Разве ему не следует находиться в своем офисе, следя за правильной работой компьютерной системы?

Саша, директор информационных систем, ответила Робу:

— Крис — специалист по компьютерной системе, и в его обязанности входит наблюдение за тем, чтобы компьютер каждого работника, подключенный к общей сети, исправно работал. Он ходит из офиса в офис именно потому, что отвечает на звонки сотрудников, которые просят его помочь с работой компьютера. Он приходит к ним, выясняет, в чем проблема, и устраняет

ее. Он делает именно то, что должен делать. Причем делает хорошо.

— А, понятно. Хорошо, если он делает то, что должен, — тогда отлично! — ответил Роб несколько смущенно.

Если у вас возникли Какие-то вопросы относительно работы кого-то из сотрудников в вашей организации и если этот человек не работает под вашим непосредственным началом, всегда лучше поговорить с начальником, который его курирует. Вы можете выяснить, что ваши необоснованные тревоги оказались результатом неполной информации. Когда два дня спустя Роб встретил Криса в коридоре, он сказал: «Крис, от Саши я услышал хорошие отзывы о твоей работе. Спасибо тебе за отличный вклад в дело компании». Крис остался довольным и польщенным после такого разговора с руководителем. Роб смог выразить свою признательность потому, что получил полную информацию об этом сотруднике.

Среди внутренних проблем могут быть другие моменты, которые мешают людям выразить искреннюю признательность сотрудникам, но мы перечислили три из них, поскольку они встречаются чаще всего. Теперь обратимся к внешним проблемам.

ЕСЛИ ДЕЛО В КАЧЕСТВЕ РАБОТЫ

Мы часто видим, что руководство недовольно сотрудником по понятным причинам. Недовольство здесь не вызвано внутренними побуждениями со стороны менеджера. Существует объективный фактор, вызывающий неприятие этого коллеги. Возможно, этот

человек плохо работает. Такое случается почти в каждой организации. Некоторые люди просто не выполняют своей работы на должном уровне качества.

Это может быть продиктовано многими причинами. Вот три наиболее общих фактора, которые мы обнаружили. Во-первых, работник может *переживать какие-то трудности в семье*. Хорошо известно, что когда люди разводятся, качество их работы резко снижается.

Когда в семье имеется ребенок, у которого возникли серьезные проблемы с законом или с употреблением наркотиков, такая ситуация часто негативно отражается на качестве работы взрослых членов семьи. Одиноким человек, недавно расставшийся с девушкой, с которой долго встречался, также может оказаться неспособным сосредоточиться на своих рабочих обязанностях.

С другой стороны, у человека могут возникнуть физические проблемы. Работники, которые по той или иной причине живут с постоянной хронической болью или на лекарствах, могут сталкиваться с ситуациями, не бросающимися в глаза окружающим.

Бывает также, что некоторые люди придерживаются невысокой рабочей этики. Они считают, что вполне достаточно делать только то, что необходимо. Возможно, они просто терпят свою работу, чтобы обеспечить себя куском хлеба.

Начальник может не знать, чем объясняется плохая работа сотрудника до тех пор, пока не спросит об этом его самого. Многие руководители не любят выяснения отношений и в результате месяцами избегают разговоров с сотрудником, который плохо работает. К сожалению, такими методами ситуацию не разрешить, и

руководитель расстраивается все больше. Естественно, ему исключительно трудно выразить благодарность таким работникам.

Мы предлагаем руководителю завести открытый и честный разговор с этим человеком. Говорить нужно по-доброму, но прямо. Вы можете сказать примерно так: «Джен, я заметил, что за последние недели ты не полностью используешь свой потенциал на работе. Это меня тревожит. Я знаю, что у тебя есть какое-то объяснение, поэтому я решил поговорить с тобой. Может, в твоей жизни что-то происходит, что отвлекает тебя от нормальной работы? Я готов сделать все, чтобы помочь, если понадобится». Такой заботливый подход, скорее всего, позволит начальнику услышать честный ответ.

С такой информацией он может действительно оказать работнику нужную помощь. Одна начальница, поговорив так со своей помощницей, обнаружила, что ее сын употребляет наркотики. Она смогла помочь ей тем, что нашла организацию, которая использует эффективную программу для работы с наркоманами, и такое отношение начальницы сблизило двух женщин, а эффективность труда ее помощницы повысилась. Так начальница смогла проявить искреннее расположение и признательность другой женщине. Ее подчиненная ответила ей взаимным признанием и расположением.

Еще одна причина, по которой люди работают неудовлетворительно, состоит в том, что они *недостаточно подготовлены к выполнению своих обязанностей*. Исходя из нашего опыта мы обнаружили, что это наиболее частая причина низкого качества

работы. Руководство либо решило, что работник обладает нужной квалификацией и знаниями, либо они посчитали, что человек сможет овладеть нужными знаниями на практике. Через недели или месяцы коллеги замечают, что новый работник не способен выполнить свою работу на нужном уровне. Эта реальность часто остается незамеченной руководителем, потому что он уверен, что отдел кадров тщательно проверяет новых работников. Однако очень немногие специалисты обладают всеми умениями и знаниями, необходимыми для качественной работы.

Когда руководитель понимает, что новый работник не имеет знаний или подготовки, необходимых для данной работы, он может предложить самый позитивный вариант — соответствующую подготовку. Подготовка может принять разные формы. Нового работника можно на несколько дней поставить рядом с опытным специалистом, чтобы он освоил необходимые навыки. Можно предложить работнику посещение специализированных курсов по подготовке, где он в свое свободное время и за свой счет может приобрести соответствующие умения. Если работник не желает учиться, тогда, как мы считаем, у руководства не остается другого выбора, кроме увольнения этого человека.

В современном мире большая часть работников готовы учиться ради сохранения работы. Если руководитель увидит, что работник проявляет инициативу, начинает учиться и со временем качество его работы повышается, тогда он выражает ему свою искреннюю признательность. Работник в этом случае

чувствует настоящее воодушевление и мотивацию для полной реализации своего потенциала на работе.

Третья, наиболее частая причина плохой работы в том, что *организация не задействовала эффективный процесс проверки, обратной связи, инструктажа и исправления*. В нашей работе с предприятиями мы наблюдали наиболее часто встречающийся дефицит четко отлаженного процесса проверки работы сотрудников с постоянно предоставляемой им обратной связью и обеспечением их корректирующим инструктажем. В результате неизбежное разочарование — как для самих работников, так и для их начальства.

У каждого из нас есть определенные «зоны роста». Руководители и работники обязательно должны общаться друг с другом относительно того, что им удастся и что следует исправить. И если подобного структурного процесса нет, такого типа общение не произойдет.

Так, начальнику, недовольному работой своего подчиненного, конечно, будет очень трудно выразить свою благодарность этому человеку. Более того, он будет недоволен и даже сердит на него. Поскольку во взаимоотношениях этих людей нет отлаженной обратной связи, пройдут недели, и за это время недовольство начальника будет только возрастать. Работник может знать или не знать о недовольстве начальника, но ободряющих и поддерживающих слов он, конечно же, от него не услышит.

Если в вашей компании не действует подобный процесс оценки деятельности через общение, мы предлагаем вам поговорить с человеком, который

непосредственно руководит вашей работой. Поделитесь с ним этой концепцией, и пусть он расскажет об этом вышестоящему руководству. Если подобная озабоченность будет выражена самими работниками, мудрые руководители захотят ее выслушать и, скорее всего, задействуют этот процесс.

Тем временем работник может запросить обратную связь от своего начальника. Сделайте позитивный шаг и спросите его: «Что я делаю хорошо, и что я могу улучшить?» Работник при помощи такого неформального шага может получить обратную связь и корректировку, прежде чем какие-то вопросы перерастут в серьезные проблемы. Многие руководители с удовольствием предоставят обратную связь, тем более когда об этом их просит работник. Когда руководство увидит ваше стремление к позитивным изменениям, оно по-настоящему оценит вас и ваши усилия.

С другой стороны, начальник, недовольный качеством работы своего подчиненного, тоже может начать неформальный диалог, сказав этому человеку: «Мне хотелось бы услышать твои предложения о том, как я могу тебе помочь стать более успешным на твоем месте». Внимательно выслушайте предложения сотрудника. Вы сможете понять причину низкого качества его работы. Если его предложения покажутся вам разумными, внедрите их. В контексте доброжелательного разговора вы можете предоставить человеку обратную связь, поделившись своими наблюдениями и предложениями о том, что ему следует сделать, чтобы улучшить качество работы.

Тем самым мы хотим сказать, что если в компании не используется процесс проверки, обратной связи и корректирующего инструктажа, все это можно сделать неформальным образом. Если работник отреагирует на это позитивно, руководитель сможет со всей искренностью выразить ему свою признательность.

Заключение

Мы выяснили, что предоставление возможности для работников и руководства пройти тестирование Мотивации похвалой часто высвечивает другие проблемы, требующие разрешения. На самом деле мы откровенно призываем руководителей к отказу от признательности в адрес работников, если они их не ценят.

Большая часть людей очень тонко чувствует неискренность в общении. Если начальник пытается выразить признательность в случае, когда подлинных оснований для признательности нет, он причиняет серьезный ущерб своим взаимоотношениям с этим работником.

Намного лучше просто подождать и разобраться с корневыми проблемами. Если руководитель понимает, что проблема коренится в нем самом, тогда ему нужно осознать, что мешает проявить к работнику должное уважение и признание. Прочитайте, пожалуйста, статью на эту тему «Может ли похвала стать проблемой» в Приложении к книге или зайдите на сайт www.appreciationatwork.com.

С другой стороны, если руководитель приходит к выводу, что проблема заключается в одном из трех внешних факторов, которые мы с вами обсудили, он

может открыто поговорить об этом с самим работником, предоставив ему возможность обучения или обеспечив регулярную обратную связь с ним.

И последнее замечание: в сегодняшнем корпоративном мире обучение руководящего состава стало популярным подходом, направленным на то, чтобы помочь лидерам с анализом и разрешением проблем взаимоотношений на рабочем месте. Квалифицированный бизнес-тренер может помочь лидерскому составу оценить, насколько правомерны их ожидания и требования, или помочь им в разрешении проблем в их отношениях с сотрудниками. Руководители могут улучшить свои навыки общения с работниками, заручившись помощью такого бизнес-тренера.

НЕМНОГО О ЛИЧНОМ

1. *Есть ли под вашим началом работники, которым трудно и даже невозможно выразить искреннюю признательность?*
2. *Если вы не руководитель, есть ли в вашем окружении коллеги, которых вы откровенно не уважаете?*

Внутренние вопросы

3. *Готовы ли вы проделать следующее упражнение? В верхней части листка напишите имя человека, к которому вы испытываете негативные чувства. Можно использовать другие листочки для написания имен других сотрудников. Подумайте о вероятности того, что ваши негативные ощущения возникли из-за*

наличия внутренних проблем, и ответьте на следующие вопросы.

- a) *Может, вы предъявляете к этому человеку слишком высокие требования?*
- б) *Может, ваше неприятие человека возникло из-за личной неприязни к нему? Если этот человек вызывает в вас раздражение, что именно вас в нем раздражает?*
 - *Может ли и захочет ли этот человек изменить то, что вас раздражает?*
 - *Сможете ли вы принять эти факторы просто потому, что они являются частью личности этого человека, и сможете ли вы выразить ему признательность за работу, несмотря на то, что какие-то вещи в нем вас продолжают раздражать?*
- в) *Возможно ли, что ваше раздражение нарастает потому, что вы точно не знаете, каковы обязанности этого человека на его работе? Если это так, то каким образом вы можете получить нужную информацию?*

Внешние вопросы

4. *Может, вы пришли к выводу, что не можете выразить признательность сотруднику именно потому, что он не выполняет своих непосредственных обязанностей? В таком случае, вам нужно поговорить с этим человеком и выяснить, что происходит в его жизни и что мешает ему работать в полную силу.*
5. *Может, человек не Получил необходимой подготовки для выполнения своих обязанностей? Что в этом случае вы можете сделать, чтобы помочь ему приобрести такую подготовку?*

6. *Если в вашей организации не задействован эффективный процесс проверки, обратной связи и корректирующего инструктажа, какие формальные или неформальные шаги вы можете предпринять, чтобы внедрить в своей организации этот процесс?*
7. *Если вы начальник, вы подумали о возможности пройти занятия с бизнес-тренером для улучшений ваших умений и навыков как лидера ?*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теперь ваша очередь

Способность передать свою признательность и поддержку коллегам по работе — очень сильное средство позитивного влияния, независимо от вашего положения в организации. Мы все осознаем, однако, что умение и готовность выразить признательность и передать воодушевление нельзя назвать магической формулой, способной разрешить все проблемы на рабочем месте.

Мы пришли к выводу, что здоровая рабочая обстановка характеризуется рядом факторов, среди которых:

- Трудолюбивые члены команды.
- Эффективные коммуникационные навыки и процедуры, необходимые для осуществления постоянного общения.
- Доверительные отношения.
- Общее видение и цели для всех членов команды.
- Стандартизированные процессы и процедуры, включающие в себя достижение нужных стандартов, и постоянная проверка работы.
- Здоровые методы разрешения конфликтов.
- Четкие сферы ответственности с использованием подотчетности и поощрений за результаты.

Чем дольше эти характеристики будут господствовать в организации, тем скорее она осуществит свои цели, а члены команды начнут получать удовольствие от работы.

Мы также знаем, что совершенных организаций не бывает. У каждой есть свои сильные и слабые стороны. Но мы также обнаружили, что когда члены команды начинают выражать друг другу поддержку и благодарность на понятном коллеге языке, тогда происходят самые положительные изменения:

- Взаимоотношения между коллегами приобретают положительный тон.
- Ранее существовавшая напряженность в отношениях начинает исчезать.
- Работники (не волонтеры) сообщают, что обстановка на работе становится более благоприятной.
- Добросовестные работники (включая волонтеров) дольше работают в организации.
- Качество работы повышается.
- Клиенты сообщают о более высоком уровне удовлетворения от своих взаимоотношений с организацией.

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ, ВИТАМИНЫ И АНТИБИОТИКИ

Давайте поделимся с вами образным описанием, которое поможет проиллюстрировать силу вдохновения и признательности в преображении рабочих отношений. Постоянное использование поддержки (готовность встать рядом и оказать необходимую помощь) и признательности (выражение благодарности за работу и характер человека) можно сравнить с разнообразными витаминами и антибиотиками.

Оба этих вида химических соединений помогают нашему организму сохранить здоровье. Регулярный прием витаминов формирует полезную привычку,

которая обеспечивает организм строительными блоками для его развития. Если у человека появляется ранка, на помощь приходят антибиотики, и их химические элементы вступают в борьбу с инфекцией. Поэтому витамины с антибиотиками помогают нам сохранить тело здоровым.

Следует отметить некоторые интересные характеристики, относящиеся к этим соединениям. Во-первых, химические вещества, из которых состоят витамины и/или антибиотики, обычно не настолько сильны, чтобы одна доза удовлетворила потребности тела (конечно, есть сильные антибиотики, однако это исключение, а не правило). Прием одной таблетки витамина (и даже нескольких) не повлияет на ваше физическое состояние. Сила и влияние этих соединений проявляется в постоянном и достаточно долгом их употреблении. Регулярный и ежедневный прием многих витаминов в течение долгого времени может обеспечить ваш организм химическими соединениями, необходимыми для здоровья тела. Таким же образом, когда в организм попадает инфекция, повторный прием антибиотиков также необходим для исцеления раны или общего выздоровления.

Во-вторых, разным людям нужны разные элементы и в разных количествах. Не может быть поливитаминов «одного размера», которые удовлетворили бы нужды всех людей в одинаковой степени. Кому-то нужен кальций, кому-то больше железа, третьим — малоизвестные минералы в малых дозах. Не может быть антибиотика, который мог бы убить все бактерии, способные возбудить инфекцию. Местные антибиотики могут

исцелить порез на коже, в то время как для борьбы с острым фарингитом потребуется принимать антибиотики внутрь. Очень важно в каждом конкретном случае применять нужные лекарства. Иначе организм не получит необходимых питательных веществ в виде витаминов или поддержки антибиотиков, чтобы быть здоровым.

И, наконец, о витаминах и антибиотиках можно легко забыть. Если вы пропустите день или два, то большого урона здоровью вы не причините. Но если вы будете забывать принимать нужные вам витамины или предписанные антибиотики, со временем вашему здоровью будет нанесен серьезный вред.

Эту ситуацию можно сравнить с признательностью и поддержкой. Единственный случай выражения благодарности не изменит окружающий мир и не принесет реальных перемен в жизнь вашего коллеги. Но когда признательность и воодушевление становятся постоянной частью жизни и продолжаются долгое время, причем так, чтобы человек понимал этот язык коммуникации, — результаты будут впечатляющими. Когда организация состоит из здоровых частей, которые эффективно взаимодействуют между собой, и когда физическая система снабжена защитой, способной отразить нашествие нездоровых элементов, мы увидим разницу между выживанием в трудные времена и капитуляцией перед болезнями.

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Мы хотим, чтобы независимо от своего положения в организации вы в своей повседневной жизни

использовали информацию, предложенную в этой книге. Мы видели, как отдельные люди производили реальные перемены на работе, начав воодушевлять коллег и выражать им признательность. Вы также можете рассказать о результатах тестирования МВА своему начальнику, предложив ему общую идею нашей концепции. Вы можете рассказать коллегам о материалах, которые мы изложили в Приложении к данной книге. Наш опыт показывает, что руководство проявляет интерес к таким вещам и проводит свою команду через процесс ознакомления с пятью языками признательности. Иногда это начинается с одного отдела. В некоторых организациях и компаниях этот процесс выходил за пределы отдела и захватывал всю организацию.

КЭТИ: «Я ДУМАЛА, ЧТО ЗНАЮ СВОЮ КОМАНДУ»

Мы хотим рассказать вам еще одну, последнюю историю. Кэти, будучи региональным руководителем международной социальной компании, прекрасно понимала необходимость обучения ключевых лидеров на территории трех штатов. Учитывая, что компания была некоммерческой, работники приходили туда в основном из желания служить другим людям. И хотя сотрудники, в общем, были здоровыми людьми, она понимала, что они рискуют пострадать от перенапряжения из-за высоких требований к выполняемой ими работе и ограниченных ресурсов организации. В процессе лидерского курса, который Кэти посетила сама, она познакомилась с принципами *пяти языков похвалы на рабочем месте*. Она

почувствовала, что ее лидерам недостает поддержки и одобрения и что она не умеет благодарить их за старание.

Мы договорились провести вступительные занятия через видеоконференцию с людьми, разбросанными по разным офисам. Во время этих занятий мы представили концепции Мотивации похвалой, и все десять членов команды прошли тестирование МВА. После этого мы провели еще одну видеоконференцию, чтобы обсудить результаты тестов и более полно объяснить применение языков похвалы в повседневной жизни, а также помогли им разработать план первых шагов для внедрения этого процесса в жизнь. Мы показали ее группе схему, в которой был представлен основной, второй и наименее важный язык каждого из членов команды. Далее в течение трех месяцев по два раза в неделю мы писали им электронные письма с предложениями и напоминаниями.

Результаты были замечательными. Кэти рассказала, что используя полученные знания о конкретном языке каждого человека, она намного успешнее могла выразить свою признательность всем работникам.

Позже Кэти сказала: «Я думала, что знаю моих работников и то, что для них важно, поскольку мы вместе работаем уже несколько лет. Однако я поняла, что некоторых из них я просто не знала. Когда я познакомилась с их основными языками похвалы, и тем более когда я узнала, какие конкретные действия для них важны, мне стало намного легче попасть в цель даже на расстоянии».

Далее она сказала: «Изменения в нашей команде замечательные. Мы намного лучше ладим и искренне

ценим друг друга. Я вижу, как члены команды поддерживают друг друга и не скупаются на слова одобрения, когда кто-то из них сталкивается с проблемами. Для нас подобное отношение стало радостью. И мы учимся эффективно выражать друг другу свою признательность».

Когда мы работали с Кэти, ее перевели на должность руководителя в крупном регионе. Она сказала нам: «С новой командой я обязательно пройду тестирование МВА. Они испытывают в этом огромную нужду. Отношения среди них здоровыми назвать нельзя — там существует сильное внутреннее соперничество и даже ссоры. Им нужны помощь и способы, которые научат их общаться позитивно. Не могу дождаться, когда все это произойдет. Давайте начнем быстрее!» В настоящее время мы работаем вместе с Кэти над осуществлением этой цели.

ДАВАЙТЕ НАЧНЕМ!

Один из самых важных уроков, которые мы извлекли из работы с разными организациями и широким диапазоном характеристик работников, сводится к следующему принципу:

Главная разница между успешным и безуспешным планами заключается в том, что успешный план и все необходимые меры коррекции обязательно осуществляются и с течением времени продолжают.

Выразить признательность и поддержку совсем нетрудно. Эти идеи легко понять. Ключ к успеху, как в других случаях изменения поведения, состоит в том, чтобы *начать* применение этих концепций, возобновить

работу, когда не получается исполнить задуманное, и дойти до конца, даже если произошла остановка. Тогда вы обязательно увидите положительные результаты своих усилий.

Мы уверены, что человеческой природе присуще желание работать (имея в виду осмысленную и продуктивную деятельность, не важно, оплачиваемую или нет). Удовлетворение работой приходит от сочетания нескольких факторов: нашего отношения, здоровых привычек во взаимоотношениях, поддержки со стороны других и понимания, что радость от работы дана нам Самим Создателем.

Мы хотим, чтобы тысячи работников и волонтеров убедились в полезности этих концепций для создания на работе позитивной атмосферы. Мы уверены, что улучшение эмоционального климата в организации поможет людям эффективнее достигать поставленных целей. Если люди удовлетворены своей работой и если руководство и коллеги их ценят, они намного вероятнее проявят лояльность к своей организации и будут еще усерднее трудиться, чтобы помочь ей достичь успеха.

Если эта книга оказалась для вас полезной, мы надеемся, что вы поделитесь ею со своими друзьями в других организациях, а также поделитесь своими мыслями и историями успеха на сайте www.appreciationatwork.com.

Посредством выражения своей признательности и поддерживая других, вы станете движущей силой, которая создаст позитивную рабочую атмосферу для вас и окружающих людей.

ИНСТРУМЕНТЫ ПОХВАЛЫ

Что можно использовать и чем поделиться с другими

Когда мы работали с предприятиями и организациями по модели Мотивации похвалой, мы обнаружили, что некоторые вопросы и проблемы повторялись снова и снова. Поэтому мы разработали определенные разделы информации, которые помогут разобраться с этими часто возникающими вопросами. В дополнение к доступному материалу, представленному в данной книге, мы также разместили эти ресурсы на сайте (www.appreciationatwork.com), так что вы можете распечатать их для себя (сайт на английском языке) и поделиться ими с другими людьми. Мы также подготовили видеоклипы, в которых рассматриваются многие темы, и все они также доступны желающим на нашем сайте.

Здесь мы исследовали такие вопросы, как:

- Как мне знать, что моя команда нуждается в поддержке ?
- Как лучше всего (и эффективнее с позиции финансовых затрат) дарить подарки?
- Нуждаются ли в признательности мужчины?
- Что можно сказать о волонтерах?

Мы надеемся, что это будет полезно вам и вашей команде.

Выявить эффективные средства, чтобы ваши люди почувствовали себя значимыми

Возможно, вы окружены коллегами, которые нуждаются в знаках внимания, а вы этого не знаете. Никто не скажет вам, что нуждается в словах похвалы и признательности, никто не сообщит, что находится на грани эмоционального истощения и ему абсолютно необходимы слова поддержки и ободрения.

Некоторые из нас, впрочем, действительно «носят» подобные признаки на лице, и тогда другие легко могут догадаться об их усталости или разочаровании. И, как мы надеемся, наши коллеги отреагируют на безмолвный крик о помощи. Однако многие люди умеют хранить свои чувства в себе. Некоторые из нас не всегда умеют распознать явные признаки негативных чувств. Может, люди и показывают их, но мы не умеем распознавать такие сигналы.

Вот некоторые признаки, которые должны вас насторожить. Они покажут, что люди, с которыми вы работаете, нуждаются в вашей поддержке и воодушевлении.

РАЗОЧАРОВАНИЕ

Разочарование фактически означает «отсутствие смелости». Иногда люди в каких-то обстоятельствах «падают духом». Они начинают задаваться вопросом, а зачем им вообще стараться, или говорят, что ничего все равно не изменится. Когда вы слышите такие вопросы,

вы должны понять, что человеком овладевает чувство отчаяния.

РАЗДРАЖИТЕЛЬНОСТЬ ИЛИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

Когда член команды постоянно раздражается, обычно это означает, что он расстроен чем-то или возмущен. Возможно, это из-за работы или из-за обстоятельств дома. Но проблема еще сложнее, когда работник проявляет противодействие, например, противится приказу начальства или нововведениям и не хочет ничего изменять.

Работники часто раздражаются и сопротивляются, когда видят, что другие люди не ценят то, что они делают.

ПОСТОЯННЫЕ ОПОЗДАНИЯ ИЛИ НЕЯВКА НА РАБОТУ

Некоторые люди посылают явные сигналы, когда они несчастливы. Когда человек регулярно опаздывает на работу или пропускает ее, он тем самым как бы говорит: «Я не хочу здесь работать», «Я здесь никому не нужен». Конечно, подобными нарушениями дисциплины должно заняться его непосредственное начальство, однако руководителям также нужно подчеркнуть значимость и ценность этого человека для организации, ибо то, что этот человек делает, конечно же, имеет большое значение.

ЦИНИЗМ ИЛИ САРКАЗМ

Мы часто слышим, как руководители говорят о том, насколько циничными стали работники. Саркастические замечания относительно нововведений и процедур достаточно распространены. Цинизм и сарказм часто выявляют прячущиеся за ними гнев и недоверие. Однако постоянное применение подлинной признательности

может обратить вспять этот процесс офисного негативизма.

АПАТИЯ И ПАССИВНОСТЬ

Люди становятся пассивными, когда уверены, что их действия не имеют никакого значения и что их деятельность ничего не изменит. Апатия («зачем вообще стараться?») часто приводит к пассивности. Работники прилагают все меньше усилий, когда они думают, что начальство и коллеги не ценят их трудов. Когда вы замечаете усиление пассивности в своей команде, обратитесь на это внимание, потому что очень скоро ей на смену придет некачественная работа.

СОЦИАЛЬНАЯ ИЗОЛЯЦИЯ

Когда человек отдаляется от своего окружения, вы видите явный предупреждающий сигнал показывающий, что ваш коллега думает, что его не ценят, не уважают и не считают частью команды. Такие люди все меньше общаются, не принимают активного участия в разговорах, уклоняются от совместного ланча или общения после работы. Они вообще ведут себя не так, как раньше, отгораживаясь от остальной части команды. Они отдаляются, потому что не видят искреннего участия к себе со стороны других людей. Таких людей нужно поддержать и ободрить, они должны видеть, что окружающие их любят и ценят.

НЕГАТИВНАЯ РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

И, наконец, когда рабочая обстановка характеризуется негативными разговорами, тогда все работники отчаянно нуждаются в поддержке и словах ободрения. Позитивные комментарии между коллегами могут со временем уменьшить резкие выпады и колкости,

негативную реакцию и чрезмерно критические замечания среди членов команды, но для этого нужны постоянные объединенные усилия всех работников.

ИТОГИ

Если вы будете внимательными, то вы заметите, что ваши коллеги постоянно посылают вам сигналы, показывающие, что им нужны ваши слова поддержки и воодушевления. Использование разных языков похвалы и конкретных практических шагов, которые они понимают и принимают, обеспечат «попадание в цель».

Все это поможет улучшить нравственный климат в коллективе и обеспечит фундамент для того, чтобы ваши работники чувствовали, что их ценят и уважают как неотъемлемую часть команды. Результаты станут очевидными и полезными для всех.

www.appreciationatwork.com

Как поощрять труд добровольцев

Волонтеров одновременно очень легко и очень трудно поддержать и выразить им признательность. Их легко воодушевить, потому что они часто не ждут от своего окружения слишком много (кроме подростково-волонтеров!). Поэтому любое позитивное общение ими воспринимается хорошо.

Однако волонтерам одновременно сложно выразить благодарность по ряду причин. Во-первых, их часто рядом не оказывается. Они могут приходить в течение недели, чтобы оказать помощь, или на какие-то конкретные мероприятия. И когда они находятся рядом, у них обычно много работы, и руководитель тоже занят тем, что руководит большим количеством людей. Во-вторых, если эти люди проработали волонтерами недолгое время (потому что долгая работа скорее исключение, чем правило), тогда их руководители обычно не знают их достаточно хорошо. Так что вы просто не знаете, как именно выразить им свое признание.

Мы поняли, что организациям будет полезно при приглашении волонтеров на работу сразу тестировать их Мотивацией похвалой и потом уже объяснять им концепцию языков признательности. Мы уже имеем опыт успешного использования такого подхода в начале отчетного года организации* (например, осенью, в начале учебного года). Ваши волонтеры сразу поймут, что вы цените их и хотите узнать, как именно воодушевить их на служение.

Но если вам прямо сейчас понадобятся какие-нибудь подсказки о том, как показать поддержку волонтерам, вот предложения, которые вы можете использовать сразу:

- Как можно чаще хвалите их.
- Часто и сразу говорите им «спасибо».
- Укрепляйте такие виды поведения, которые могут стать примером для других людей.
- Указывайте на положительные примеры конкретных волонтеров — рассказывайте о них истории.
- Хвалите их перед другими людьми или теми, кому они важны.
- Узнайте их имена и называйте их по именам.
- Поговорите с ними сразу после прихода на работу и перекиньтесь парой слов в конце дня, перед их уходом.
- Во время разговора смотрите им прямо в глаза.
- Давайте им четкие и ясные указания, а также стандарты хорошей работы, а потом хвалите, когда они будут стараться их выполнять.
- Спросите или оцените сами, в чем они хороши и что им нравится делать. Если можно, совмещайте их способности и интересы с соответствующими заданиями.
- Работайте вместе с ними. Так вы сможете лучше их узнать.
- Спросите, чем вы можете им помочь, чтобы они могли лучше работать.
- Подарите им небольшие подарки с логотипом организации или ее символом (однако проследите, чтобы это было им на пользу или по нраву). Так они почувствуют себя еще более связанными с организацией.
- Организуйте волонтеров в небольшие команды, чтобы они не работали по отдельности.

- Обеспечьте им легкую закуску или прохладительные напитки во время или после работы.
- Проводите с ними какое-то время. Дайте им возможность задать вам вопросы об организации или вашей роли в ней.
- Дайте им видение того, как их служение вписывается в общую цель организации и помогает достичь поставленных задач.
- Если в вашей организации работает достаточно большое количество волонтеров, вы можете пройти с ними пятинедельный тренировочный курс «Appreciation at Work» («Похвала на работе»), чтобы они задержались дольше на работе в вашей организации. Дополнительную информацию вы можете получить на сайте

www.appreciationatwork.com/resources.

www.appreciationatwork.com

Искусство дарения подарков без приобретения «вещей»

Дарение подарков на работе все больше становится обычаем прошлого. Раньше организации и предприятия дарили своим сотрудникам подарки по случаю какого-либо юбилея, дней рождения или в качестве признательности за хорошую работу. Но эта практика встречается сегодня все реже.

Эти изменения объясняются рядом причин:

- Количество бессмысленных мелочей, которые мы получаем, превратили слово «подарок» в понятие с негативным оттенком.
- Мы часто не знаем, чего хотят наши коллеги.
- Многие люди не хотят получать «подарков» (кому нужна еще одна кофейная кружка?).
- Подарки, которые имели бы смысл для сотрудников, часто дорогие, и они не предусмотрены бюджетом организации.
- По причине злоупотреблений в корпоративном мире люди часто боятся услышать обвинения в использовании подарков в качестве взятки.
- Многие руководители не имеют ни времени, ни сил на поиски соответствующих подарков.

Однако мы должны признать тот факт, что многие люди, с которыми мы работаем, предпочитают в качестве выражения признательности в свой адрес получить подарки, ибо именно подарки являются их предпочитаемым языком похвалы. Но как удовлетворить такую нужду? Вот несколько идей на эту тему:

1. Если вы этого не сделали раньше, определите людей, для которых *конкретные подарки* являются основным или вторым языком похвалы. **ВНИМАНИЕ!** Очень немногие люди имеют *конкретные подарки* в качестве основного языка, поэтому исследуйте также вторые языки вашего персонала. Люди часто ценят подарки, но основным у них является какой-то другой язык.

2. Со временем вы выясните те виды деятельности, которыми ваши сотрудники предпочитают заниматься в свободное время. Так вы определите их основную сферу интересов. Проследите, нравится ли им спорт (какой именно) или они предпочитают искусство, активный отдых на лоне природы, или, может, чтение. Послушайте также (и даже расспросите) о том, нравятся ли им походы в ресторан или в мороженицу, например.

3. Как мы отмечали в главе о конкретных подарках, люди в нашей культуре склонны ценить переживания больше, чем материальные вещи. Очень часто такие переживания можно организовать за небольшие деньги. Поэтому сделать коллеге подарок можно, подарив ему небольшую сумму денег на то, что ему хотелось бы получить или сделать. Многим из нас не нравится давать или получать деньги, поэтому лучше всего сделать такой подарок в виде бонусных купонов, билетов или подарочных сертификатов. Любой подарок — от товаров в Amazon или iTunes до СПА-процедур, в зависимости от их интересов, будет им приятен.

Счастливых покупок!

www.appreciationatwork.com

Может ли похвала стать проблемой

Выражение признательности и поддержки вашему коллеге может вызвать обратную реакцию и создать больше проблем, как, например, в такой ситуации:

Когда ваши отношения с этим человеком напряжены. Если вы работаете с человеком, отношения с которым в прошлом были напряженными, попытка выразить свою признательность, не разрешив прежних проблем, обречена на прохладный прием.

Когда вы действуете торопливо. Иногда в обычной обстановке на работе у нас происходят трудные разговоры с коллегами. Мы можем не согласиться с их решением или возмущаемся, когда они не доводят дела до конца. Такие разговоры вести, конечно, можно, но если вы поторопитесь и начнете сразу высказывать свою признательность, все это будет выглядеть нелепо и неестественно.

Когда вы слишком быстро меняетесь. Некоторые люди в попытке позитивно отреагировать на нашу программу могут слишком резко поменять свой стиль поведения. Например, всегда сдержанный и неразговорчивый начальник вдруг решит стать общительным и начнет всех хвалить до такой степени, что его будет просто трудно узнать.

Когда вы говорите разные вещи в разной обстановке. Если вы отругали сотрудника наедине, а при всех начинаете его хвалить, вы можете показаться ему

лицемером, словно пытаетесь произвести впечатление на других людей, особенно если вы хвалите подчиненного перед высшим руководством.

Когда ваши слова говорят одно, а выражение лица другое. Эту ситуацию можно сравнить с поведением ребенка, которого родители заставляют просить прощения, в то время как его голос, нежелание посмотреть в глаза товарищу и сердитое выражение лица показывают, что сожаления он не испытывает. Выражение признательности тогда, когда вы ее не чувствуете, может восприниматься другими людьми как фальшь и неискренность.

Когда объект вашей хвалы уже «обжигался» в общении с другими людьми. К сожалению, на работе могут находиться люди, которые переживают непростые обстоятельства, — кто-то вырос в сложной семье, пережил, может быть, насилие или предыдущий начальник относился к нему предвзято. Люди в таких случаях часто занимают оборонительную позицию и перестают верить другим. Любые позитивные действия они могут рассматривать как попытку взять над ними верх.

Когда выражение признательности следует за сокращением штатов или понижением зарплаты. Когда организация или компания из-за финансовых трудностей сокращает производство или когда оплата работников вынужденно понижается, попытки похвалить работников будут выглядеть бессмысленными и пустыми. Людям больно, они испытывают тревогу и боятся за свое будущее, а может, переживают из-за уволенных коллег. Если начальник, в этот момент попытается выглядеть слишком позитивным среди подобных проблем и трудностей, люди могут решить, что он человек бесчувственный и жестокий или равнодушный и лживый.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ПОДОБНЫХ ОШИБОК?

1. **Проверяйте собственные мотивы.** Постарайтесь выражать подлинную, искреннюю признательность своим людям.

2. **Учитывайте контекст ситуаций.** Выражение похвалы или поддержки — это хорошо, но бывают моменты, когда лучше промолчать и подождать.

3. **Посоветуйтесь с надежным коллегой.** Если вы сомневаетесь в чем-то — во времени, в самом послании или в том, как его могут воспринять, — сначала поговорите с кем-нибудь, кто хорошо знает вас и ситуацию и кто сможет дать вам разумный совет. Люди могут подсказать вам, как и когда будет лучше поделиться с коллегами своим посланием.

4. **Если сомневаетесь, лучше выждать.** Почти всегда лучше подождать, чтобы оценить ситуацию и убедиться в том, что ваши слова будут хорошо восприняты. Пусть лучше отсроченная и хорошо принятая признательность, чем торопливые слова, которые будут восприняты неправильно.

www.appreciationatwork.com

Почему наименее ценимый вами язык похвалы может оказать наибольшее влияние на вашу карьеру

Хороший руководитель обращает внимание на потребности членов своей команды. Другими словами, мы лучше ладим с теми людьми, которые похожи на нас, — нам легче высказать похвалу и поддержку людям с основным и вторым языком, сходными с нашими языками признательности.

Но в результате мы не сможем эффективно помочь и вдохновить людей на языке, который является для нас *наименее значимым*, и для руководителя такая ситуация провоцирует дополнительные трудности.

Мы не можем говорить на таком языке легко и естественно. Скорее всего, мы упустим важные детали, которые значимы для людей, говорящих на этом языке. Так что мы рискуем оказаться неспособными выразить им признательность на языке, который они понимают. Скорее всего, мы будем говорить на языке, который предпочитаем сами, но он будет непонятен для наших коллег.

Со временем они начнут думать, что их не ценят и не признают. Мы, в свою очередь, тоже расстроимся, потому что пытались показать, что они много для нас значат, но нам это не удалось. В конце концов начнет страдать качество работы этих людей, начнется негативное общение в команде, и мы даже можем потерять ценных работников.

К счастью, мы можем предпринять кое-какие действия, которые помешают этому процессу.

1. Признайте, что наименее признаваемый вами язык не важен для вас, и, возможно, это ахиллесова пята в вашем общении с другими людьми.
2. Определите коллегу, для которого наименее признаваемый вами язык является основным или вторым.
3. Составьте список конкретных действий, важных для каждого члена команды (например, *слова ободрения*). Сделайте так, чтобы этот список всегда был под рукой.
4. Составьте список действий с учетом конкретного времени, когда вы будете выполнять эти действия для своих коллег (например, запланируйте каждую неделю записывать эти действия в свой календарь). Если вы этого не сделаете, вы забудете сделать что-нибудь на этом языке!
5. Время от времени убеждайтесь, что люди чувствуют вашу поддержку, и находите другие способы, которыми вы можете выразить им свою поддержку. Помните, это зона вашего потенциального роста.

ИТОГИ

Нет нужды говорить о том, что руководители, чьи люди не работают в полную силу, создают негативную рабочую обстановку и в разочаровании уходят с работы, не будут успешны в своей организации так, как успешны те руководители, у которых люди хорошо, слаженно и подолгу работают в этой организации. *Для вас и вашей карьеры очень важно* обращать внимание на свой менее ценимый язык похвалы. Наблюдая, как он влияет на ваши взаимоотношения с коллегами, а также предпринимая некоторые активные шаги, вы сможете обратить эти слепые пятна себе на пользу, чтобы преуспевать и быть более эффективным руководителем.

Признание и использование фактора странности

В: Что значит «фактор странности»?

О: Фактор странности — это обычная реакция сотрудников на языки похвалы, когда они впервые сталкиваются с этим явлением и когда команда начинает использовать языки на практике.

В: Каковы самые распространенные признаки того, что люди чувствуют себя странно в процессе выражения признательности друг другу?

О: Страх. Страх — самый обычный симптом, связанный с фактором странности. Человек боится, что другие воспримут его признательность, как формальное выполнение долга. Он боится, что другие не поверят в его искренность или что он не сможет все сделать, как надо, и другой человек не отреагирует на его попытки позитивно. Второй, наиболее распространенный аспект странности — ощущение неловкости. Мы предлагаем людям сделать что-то новое, и люди почти всегда испытывают дискомфорт, пытаясь вести себя непривычно.

В: Почему это происходит?

О: Большая часть людей хочет, чтобы их окружение относилось к ним позитивно. Нам не нравится, когда другие сомневаются в наших мотивах, поэтому мы предпочитаем воздержаться от каких-то действий, пока другие не поверят, что мы делаем это вполне обоснованно. Во-вторых, мы не хотим чувствовать себя неловко по причине того, что сделали что-то, что нам не

нравится. Поэтому мы опять ждем, пока это не будет восприниматься нами как нечто «вполне естественное», — а это не произойдет без практики.

В: Что делать, чтобы избавиться от «странности», которую ощущают люди?

О: Просто признать это явление. «Да, мы чувствуем себя немного странно». И потом нырнуть в это, потому что ожидание не заставит это ощущение исчезнуть. Мы часто советуем людям произносить такие, например, вступительные фразы: «Возможно, ты думаешь, что я делаю это потому, что мы решили осуществить новый проект, но мне действительно очень нравится, когда ты...» Через какое-то время люди начинают осознавать, что все участвующие в этом проекте совершают новые, непривычные для них действия, которые вскоре становятся нормой.

В: Есть ли что-то еще, что мы должны знать о факторе странности и о том, что с ним делать?

О: Расслабьтесь и ни о чем не беспокойтесь. Идите вперед и действуйте — сделайте что-нибудь, чтобы применить концепции признательности в своих взаимоотношениях с коллегами. Практикуйте эту модель постоянно, и тогда ощущение странности исчезнет намного быстрее (страхи исчезают в результате повторения действий, а не со временем). И, наконец, дайте коллегам право на сомнение, но учтите, что они искренне хотят понять, что происходит. Вам понадобится определенная смелость, чтобы выразить свою признательность в рабочей обстановке, поскольку этого никто раньше не делал. Поэтому скажите им «спасибо» за все их старания.

Настоящие мужчины не нуждаются в признании (неправда)

Бывает, мы слышим, как люди, с которым мы работаем, говорят: «Я не нуждаюсь в словах благодарности». «Мне не нужно, чтобы кто-то говорил, что я хорошо работаю. Я способен сам себя мотивировать. Другие, может, нуждаются в словах поддержки, но мне этого не надо».

Однако мы выяснили, что если копнуть глубже, то такие независимые личности (обычно это мужчины) очень узко смотрят на понятие признательности или поддержки. Они думают, что они не нуждаются в словесной похвале или комплиментах со стороны других людей (возможно, это действительно так). Другие и вправду научились мотивировать себя сами и не ищут у других людей поддержки или признательности, и это прекрасно.

Но давайте взглянем на эту ситуацию с другой стороны. Во-первых, признаем тот факт, что работа по своей сути трудна, особенно если вы работаете в организации достаточно долгое время. Было бы легче, если бы вам нужно было просто выполнять свою работу — и все. Но реальность такова, что работу усложняют самые разные сопутствующие трудности и препятствия. Вспомним лишь некоторые из них:

- Проблемы с компьютером.
- Сотрудники, не сделавшие свою работу вовремя или правильно.

- Клиенты, которые уходят от вас к конкурентам.
- Оплата, приходящая с опозданием.
- Финансовые проблемы (непоступившие деньги, отказ в кредите).
- Проблемы со штатными работниками, увольнение сотрудников.
- Личные/семейные вопросы, проблемы со здоровьем.
- Проблемы с транспортом (опоздания из-за пробок, задержки авиарейсов).
- Поломка принтера или копира.
- Истощение материалов, необходимых для продолжения работы.
- Отсрочка важных встреч.
- Изменения, которые руководство организации требует произвести.
- Экономические трудности, негативно отражающиеся на продажах или финансировании.
- Изменения в законодательстве, повлекшие для организации больший объем работы.

Мы все сталкиваемся с подобными проблемами каждую неделю. Именно они усложняют работу и изнуряют нас.

Следует признать, что действительно существуют люди, не нуждающиеся в словесном признании. Но если мы полностью устраним разные формы поощрений, присущих нашей работе, тогда реальность станет для всех очевидной. Нам всем нужна признательность, без нее мы не сможем двигаться дальше — просто она облекается в разные формы. Посмотрите на следующие преимущества, которые мы извлекаем, выполняя свою работу:

- Глубокое чувство удовлетворения и довольства, когда мы решаем какую-либо задачу.

- Объяснение услуг или условий новым клиентам.
- Рост в мастерстве и опыте.
- Способность выполнять работу еще лучше (иногда через нами совершаемые ошибки).
- Финансовое поощрение (оплата товаров и услуг).
- Получение прибыли.
- Слова благодарности от клиентов и заказчиков.
- Compliments от других людей (коллег, продавцов, клиентов, конкурентов, друзей по бизнесу).
- Предложения по усовершенствованию товаров и услуг, которые вы обеспечиваете.
- Создание положительной репутации в обществе.
- Признание со стороны своих сверстников (профессиональных организаций, ассоциаций, награды от гражданских организаций).
- Публичное признание со стороны местных или региональных СМИ (газет, деловых публикаций, телевидения).
- Возможность роста в бизнесе/организации с увеличением числа людей, которым вы служите.
- Качественные продукты или высококачественные услуги, вами предоставляемые.
- Люди, желающие встретиться с вами (деловой завтрак или обсуждение бизнеса).
- Словесные комментарии и комплименты от людей, с которыми вы работаете.

Итак, такова реальность. Вспомните обстоятельства из первого списка. Уберите все позитивные моменты из второго и честно скажите себе, что на самом деле за долгое время работы вы не истощились и не испытываете полного разочарования. Работа действительно отнимает время, ментальную и физическую энергию, требует

эмоционального участия. И без позитивной обратной связи мы бы «сгорели» на работе.

На всем нужна признательность — просто разным людям она нужна в разной форме. Поэтому не обманывайтесь и не позволяйте себя одурачить крутым парням, которые говорят, что настоящие мужчины не нуждаются в признательности. Просто такой человек, возможно, не нуждается в словах похвалы, как и многие другие, кстати. Поэтому выясните его подлинный язык благодарности. В какой-то момент он тоже испытает потребность в поддержке.

www.appreciationatwork.com

Как вознаградить своих работников, не потратив ни копейки

Одна из наиболее серьезных проблем, с которыми сталкивается сегодня бизнес любого типа, — это недостаток финансовых ресурсов. Мы живем в новом мире, где прибыль в коммерческом секторе небольшая, финансирование в некоммерческом секторе все меньше, а бюджет в правительственном секторе сокращается. Практически каждой организации приходится довольствоваться малым. Подобная ситуация провоцирует сильный стресс в организациях — как для руководителей, так и для передовых работников и даже волонтеров. Все меньше финансов выделяется для повышения зарплат сотрудников, выплат премий и льгот, которые так были распространены в прошлом (машина от работы, билеты на спортивные мероприятия, и даже на корпоративные вечеринки).

В то же время работники вынуждены справляться с частым сокращением штатных сотрудников, поэтому рабочая нагрузка на оставшихся работников увеличивается. Бюджет на обучение и техническое усовершенствование тоже сокращается. Ресурсы повсюду истощены. Большой объем требований в сочетании с сокращением ресурсов стали основной причиной стрессов. А стресс в течение долгого времени приводит к эмоциональному истощению и отчаянию.

ВЫРАЗИТЬ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ НА ПОНЯТНОМ ЯЗЫКЕ

Исследования показали, какие способы выражения признательности и поддержки можно считать эффективными и не требующими *больших финансовых затрат*:

1. **Сделайте так, чтобы ваше общение было исключительно на личностном уровне и соответствовало предпочтениям человека.** Ключом к эффективному выражению признательности и поддержки является уверенность человека в том, что ваши слова искренни и что вы специально выбрали время, чтобы вспомнить и подумать о нем. Мы также выяснили, что в случае, когда по организации всем работникам рассылается электронное письмо со словами «Спасибо, отлично выполненная работа», оно фактически вызывает негативную реакцию со стороны большинства работников. Это происходит в основном по причине формализма такого способа выражения признательности и, как понимают люди, минимальных усилий со стороны руководства.
2. **Говорите на языке человека, которому вы хотите выразить свою поддержку.** Если действия, выбранные нами для выражения признательности коллеге, ему не кажутся важными, вы потратили время и силы зря. Вот почему мы разработали тестирование MBA, чтобы определить предпочитаемые языки каждого человека и запланировать конкретные действия, которые они посчитают для себя важными.
3. **Языки признательности, которые люди ценят, не стоят больших денег.** Конечно, каждый хотел бы получить повышение или премию, но для многих организаций такая форма поощрения невозможна. Повторяем,

способы, которыми люди предпочитают получить признательность на работе, делятся на пять категорий:

- **слова ободрения;**
- **особое время;**
- **дела служения;**
- **конкретные подарки;**
- **приемлемые физические прикосновения.**

Большая часть этих языков не потребует от вас никаких финансовых вложений (даже *конкретные подарки* не стоят дорого). Вот примеры:

- Открытка от руководства со словами благодарности за хорошую работу.
- Сотрудник, на минуту остановившийся рядом с вашим столом, просто чтобы поднять вам настроение.
- Коллега, заметивший, что вы «закопались», и решивший вам помочь.
- Подарочная открытка, которую вы получаете после окончания большого проекта.
- Рукопожатия и поздравления коллег после окончания важной презентации.

Все это не стоит никаких денег. Главное, чтобы вы могли использовать нужную форму выражения признательности для нужного человека, в нужное время и с искренним духом благодарности. Тогда ваши действия попадут точно в цель и будут эффективной поддержкой людям, с которыми вы работаете.

www.appreciationatwork.com

Десять самых легких способов выразить признательность практически любому человеку

1. Выразите словами свою благодарность или сделайте комплимент, например, «Спасибо за...» или «Я так рад, что ты часть нашей команды».
2. Отправьте ему e-mail: «Хочу сказать тебе...» или «Ты мне действительно помог, когда...»
3. Остановитесь рядом и спросите, как у него идут дела. Проведите с ним несколько минут, просто поговорите и убедитесь, что у него все в порядке.
4. Сделайте что-нибудь вместе со своими коллегами, например, вместе отобедайте.
5. Спонтанно сделайте для него доброе дело (придержите дверь, предложите что-то поднести).
6. Остановитесь рядом с его рабочим столом и выясните, не нужна ли ему помощь.
7. Купите коллеге кофе, напиток, легкую закуску или десерт.
8. Принесите ему журнал, связанный со сферой его интересов (спорт, хобби, места, которые он хотел бы посетить).
9. Поздравьте его, когда он завершил очередной (или важный) проект, особенно если он был трудным или долгим.

10. Тепло приветствуйте его. Скажите что-нибудь доброе:
«Рад видеть тебя!» или «Как дела?»

www.appreciationatwork.com