

INHOUDSOPGAVE

- Voorwoord bij de herziene uitgave 13
- Inleiding 15
- Hoofdstuk 1 Wat werknemers het liefst willen 21
- Hoofdstuk 2 Voor zakelijke leiders: Waarom waardering een goede investering is 31
- Hoofdstuk 3 Waardering: van zowel managers als collega's 55
- Hoofdstuk 4 Waarderingstaal 1: Positieve woorden 65
- Hoofdstuk 5 Waarderingstaal 2: Tijd en aandacht 79
- Hoofdstuk 6 Waarderingstaal 3: Dienen 93
- Hoofdstuk 7 Waarderingstaal 4: Cadeaus krijgen 107
- Hoofdstuk 8 Waarderingstaal 5: Lichamelijk contact 119
- Hoofdstuk 9 Ontdek je belangrijkste waarderingstaal: The MBA Inventory 133

- Hoofdstuk 10 Het verschil tussen erkenning en waardering 145
- Hoofdstuk 11 Je mogelijke blinde vlek: je minst favoriete taal 157
- Hoofdstuk 12 Waardering voor werknemers op afstand en in virtuele teams 167
- Hoofdstuk 13 Generatieverschillen en andere FAQ'S 183
- Hoofdstuk 14 Hoe waardering werkt in verschillende settings 201
- Hoofdstuk 15 Verandert iemands taal van waardering weleens? 215
- Hoofdstuk 16 Je moeilijkheden overwinnen 229
- Hoofdstuk 17 Stel dat je je personeelsleden niet waardeert? 247
- Hoofdstuk 18 Nu is het jouw beurt 259
- Over de auteurs 267
- Eindnoten 269

INLEIDING

VOEL JIJ JE GEWAARDEERD door de mensen met wie je samenwerkt?

Zo ja, dan ga je elke dag waarschijnlijk graag naar je werk. Maar als je je niet gewaardeerd voelt, dan is je werk misschien alleen maar een manier om geld te verdienen. We verwachten allemaal dat we betaald worden voor het werk dat we doen. We zouden allemaal wel meer salaris willen krijgen. Toch is de belangrijkste factor bij voldoening over het werk niet het salaris dat we ontvangen, maar of we ons al dan niet gewaardeerd en erkend weten voor het werk dat we doen. Een cruciale factor om goede werknemers vast te houden, is dat de werknemer erkend wordt en betrokken is; nieuw onderzoek door de 'Society of Human Resource Management' heeft dat aangetoond. Volgens een onderzoek van het Amerikaanse Ministerie van Arbeid zegt 64% van de Amerikanen die hun werk opzeggen dat ze dat doen, omdat ze zich niet gewaardeerd voelen.¹

Dat geldt voor werknemers over de hele linie, van de directeur tot de interieurverzorger. Diep in de menselijke geest zit iets wat om waardering smeekt. Als in die behoefte niet wordt voorzien, dan zal de werknemer niet betrokken zijn bij zijn werk.

Onderstaand volgen opmerkingen van drie mensen die werkzaam zijn op heel verschillende terreinen – maar het gevoel gewaardeerd te willen worden, delen.

'HET GAAT NIET OM HET GELD'

'Ik zou niet weggaan als ik wist dat ze het werk dat ik doe, op prijs stellen', zei Dave. Dave was dertig, en assistent van de directeur van een makelaardij in zakelijk onroerend goed. Hij had ongeveer vijftien maanden voor het bedrijf gewerkt en was in het begin enthousiast geweest over de persoonlijke en professionele groeikansen van die baan. Maar in de loop van de tijd was hij steeds sterker gedesillusioneerd geraakt.

Dave noemde dat hij zijn huidige positie opgezegd had en over zou gaan naar een ander bedrijf. 'Het gaat niet om het geld. Het gaat erom dat ik nooit iets positiefs hoor, wat ik ook doe – hoe lang ik ook werk of wat ik ook presteer. Als ik iets verkeerd doe, hoor ik het meteen, maar als ik mijn werk goed doe, volgt er een oorverdovende stilte.'

We hielden een bijeenkomst met het personeel van een bloeiend productiebedrijf. Cindy begon te lachen en zei: 'Dat zal nooit gebeuren!' We bespraken de resultaten van de *MBA Inventory* met de personeelsleden. Cindy's eerste taal van waardering is dienstbaarheid. Ze is persoonlijk assistent van de oprichter en directeur van een familiebedrijf, en vindt het heerlijk wanneer collega's haar een handje helpen om haar werk af te krijgen, vooral als de werkdruk hoog is. Ze had al meer dan twintig jaar voor meneer Stevens gewerkt en kende hem als geen ander. Hoewel de directeur al in de zeventig was en nog maar part-time werkte, had Cindy nog meer dan genoeg te doen. Ze organiseerde zijn talloze reizen, regelde zijn persoonlijke zaken en hield hem op de hoogte van de stand van zaken in het bedrijf.

Cindy had in haar *MBA Inventory* aangegeven dat haar collega's (of leidinggevende) haar hun waardering konden tonen door haar te helpen haar werk af

te krijgen als ze gestrest werd. Ze zei: 'Als meneer Stevens ook maar iets zou doen om me te helpen, zou ik ter plekke een hartaanval krijgen.' Ze maakte een grapje, maar er zat duidelijk een scherp kantje aan haar opmerking.

'Ik vind het geweldig hier te werken', zei Elena. 'Ik kan geen plek bedenken waar ik liever zou werken dan voor Dr. Jones. Begrijp me niet verkeerd. Dr. Jones is erg veeleisend. Hij verwacht dat jij je werk goed doet. We werken hard, zien veel patiënten en zijn er allemaal verantwoordelijk voor dat we onze verantwoordelijkheid uitvoeren met de allergrootste zorg voor onze patiënten.' Uit andere bron hadden we al gehoord dat Dr. Jones, een optometrist, hard en efficiënt werkte en zijn patiënten uitstekende zorg bood. We hadden ook gehoord dat medische assistenten in de rij stonden om voor hem te werken.

Waarom? 'Omdat Dr. Jones ons zo goed behandelt. Hij doet altijd iets om ons te laten weten dat hij om ons geeft.'

Om een voorbeeld te geven: 'Eenmaal per maand bestelt hij lunch voor het personeel (we nemen daar een extra half uur voor). We hebben dan een personeelsbijeenkomst waar we bespreken wat er op kantoor gebeurt – wat goed gaat en wat een uitdaging voor ons vormt – en we bespreken hoe dingen beter kunnen. Soms vertelt hij ons iets over nieuw onderzoek of nieuwe technieken op ons gebied.

En rond Kerst geeft hij ons een betaalde vrije dag om te winkelen en geeft daarvoor een waardebon van honderd dollar. Maar bovenal is hij naar ons positief en bemoedigend. Hij zegt vaak tegen ons dat we goed werk leveren – individueel en als team. Je kunt me niet zo ver krijgen dat ik voor een ander kantoor ga werken, hoeveel je me ook zou betalen.'

DE VIJF TALEN VAN DE LIEFDE GAAN AAN HET WERK

Zoals deze concrete voorbeelden aantonen, is het niet altijd hetzelfde waardoor iemand zich gewaardeerd voelt. Zelfs in bedrijven waar het belangrijk gevonden wordt mensen te erkennen, zijn pogingen om waardering uit te drukken vaak niet effectief.

Het boek *De vijf talen van de liefde* heeft grote invloed gehad op talloze relaties en effectieve communicatie van waardering en bemoediging is enorm belangrijk op de werkplek. Daarom willen we de nodige hulpmiddelen bieden om je te helpen deze principes toe te passen om mensen met wie je werkt beter te begrijpen – en te waarderen. Om de oppervlakkige lezer niet te veel te vermoeien maar de meer geïnteresseerde lezer extra informatie te bieden, hebben we links gemaakt naar video's, artikelen en bronnen door in elk hoofdstuk numerieke verwijzingen te geven. Deze kunnen nagezocht worden in de **Eindnoten** achter in dit boek.

Laten we om te beginnen verder ingaan op waarom waardering op het werk zo belangrijk is voor de gezondheid van je werknemers – en je bedrijf.

WAT WERKNEMERS HET LIEFST WILLEN

IK (GARY) DINEERDE MET EEN VRIEND die stafid is van een grote non-profitorganisatie. Ik gaf hem een kort overzicht van het onderzoek dat Dr. White en ik aan het doen waren met de *Appreciation at Work*-materialen die we ontwikkeld hadden. Toen ik klaar was, zei ik: 'Mag ik jou een persoonlijke vraag stellen over je eigen werk?' Hij antwoordde: 'Natuurlijk.'

Ik vervolgde: 'Hoe sterk voel jij je, op een schaal van 1-10, gewaardeerd door degene die boven je staat?' 'Ongeveer 5', zei hij. Ik kon iets van teleurstelling in zijn stem merken.

Mijn tweede vraag was: 'Hoe sterk voel jij je gewaardeerd door je collega's, op een schaal van 1-10?' 'Ongeveer een 8', zei hij. 'Met hoeveel mensen werk je nauw samen?' vroeg ik. 'Twee', antwoordde hij. 'Voel jij je even sterk gewaardeerd door elk van die twee?' vroeg ik. 'Nee', zei hij. 'De ene zou een 6 zijn en de andere een 9. Daarom zei ik ongeveer een 8.'

Waardering benadrukt wat goed is voor het bedrijf en goed voor de persoon.

Of je nu zakenman, directeur, leidinggevende of collega bent, dit boek is bedoeld om je te helpen bij het leren hoe je

waardering over kunt brengen op manieren die iets te zeggen hebben aan de mensen met wie je werkt. We hebben een geweldige les geleerd: iedereen kan een verschil maken op zijn werkplek, wat zijn positie ook is – leidinggevende collega, receptioniste, manager, eerstelijnsmedewerkster of collega van een andere afdeling.

Iedereen kan een verschil maken op zijn werkplek, wat zijn positie ook is.

Waarom is het zo belangrijk je gewaardeerd te voelen op de werkvloer? Omdat we allemaal willen weten dat het zinvol is wat we doen. Zonder het gevoel gewaardeerd te worden door leidinggevend en collega's, beginnen werknemers zich als een machine of als handelswaar te voelen. Als niemand opmerkt dat een werknemer zijn werk goed wil doen, zal de motivatie van diegene in de loop van de tijd hoogstwaarschijnlijk afnemen. Stephen Covey, auteur van de bestseller *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, vond de menselijke behoefte aan waardering zo belangrijk dat hij schreef: 'Na fysiek overleven is psychologisch overleven de belangrijkste menselijke behoefte: begrepen worden, erkenning krijgen.'¹

Als mensen zich niet oprecht gerespecteerd en gewaardeerd voelen, zijn de gevolgen voorspelbaar:

- Werknemers raken ontmoedigd en krijgen het gevoel: 'Er is altijd meer te doen en niemand merkt het aandeel dat ik lever, niemand geeft er om.'
- Werknemers worden negatiever over hun werk en beginnen meer te mopperen, klagen en roddelen.
- Mensen komen later (aan het begin van de dag, na pauzes), en het aantal werknemers dat zich 'ziek' meldt, neemt toe.

- Teamleden voelen zich niet verbonden met anderen en met de missie van de organisatie (met als gevolg dat betrokkenheid van werknemers afneemt).
- Uiteindelijk gaan teamleden erover nadenken om weg te gaan bij de organisatie, ze beginnen ander werk te zoeken, en het personeelsverloop neemt toe.

WAAROM HET NIET WERKT OM GEWOON 'DANK JE WEL' TE ZEGGEN

Het klinkt duidelijk en eenvoudig om waardering uit te drukken naar werknemers en collega's. In veel opzichten is dat ook zo. We weten echter dat je verschillende dingen moet overwegen als je met het uitdrukken van je waardering de ander echt wilt bemoedigen.

In de eerste plaats: onderzoekers kwamen erachter dat het niet erg doeltreffend is om waardering uit te drukken naar de organisatie als geheel. Een werknemer zei over zijn organisatie: 'We zijn er vrij goed in om het hele bedrijf erkenning te geven. Maar ik geloof niet dat we het goed doen op individueel niveau.' Een algemene actie in het hele bedrijf om 'dank je wel te zeggen' zal niet veel uitrichten en kan zelfs het tegenovergestelde bewerken, waarbij werknemers cynisch worden. We willen allemaal weten dat we gewaardeerd worden, maar we willen dat dat oprecht is, niet gekunsteld.

Hier zijn nog wat meer verschillen tussen erkenning en waardering:

Erkenning gaat voornamelijk over gedrag. 'Zorg dat je ze ziet doen wat je wilt en erken dat', staat in boeken. Waardering

daarentegen richt zich niet alleen op de prestatie maar bevestigt ook de waarde van de werknemer als persoon.

Erkenning gaat over het verbeteren van de prestatie en is gericht op het voordeel van het bedrijf (wat soms kan inhouden dat mensen erbij geholpen worden een taak te vinden die beter bij hen past dan hun huidige rol).

Erkenning vergt alleen maar het instellen van bepaald gedrag: gewenst gedrag definiëren, observeren en belonen wanneer het zich voordoet. Oprechte waardering gaat zowel over het gedrag als over de innerlijke houding. Heb je ooit ‘waardering’ van iemand gekregen waarbij je je sterk afvroeg of het oprecht was? Het werkt niet om ‘ongemeenend’ waardering te uiten voor iemand.

Ten slotte, qua verhoudingen gaat erkenning van de top naar beneden; het komt van leidinggevenden, managers of de personeelsafdeling. Waardering daarentegen kan vanuit alle kanten gecommuniceerd worden – van collega naar collega, van leidinggevende naar teamlid en zelfs van een baliemedewerkster naar de directeur van het bedrijf.

IN DE ROOS SCHIETEN OF HELEMAAL DE PLANK MISSLAAN

Vanuit het oogpunt van een leidinggevende (of collega) gezien is het de uitdaging te weten welk gedrag doel treft en echt waardering aan een teamlid overbrengt. Daarom hebben we de *Motivating By Appreciation Inventory*² ontwikkeld, met specifieke ‘actiepunten’ voor elke taal van waardering. We wilden een hulpmiddel ontwikkelen dat exacte, geïndividualiseerde actiepunten geeft. Zakenmensen en leiders van organisaties kunnen die punten gebruiken om teamleden hun waardering

te tonen zonder dat ze ernaar hoeven raden wat elke werknemer het belangrijkste vindt. We zijn het eens met wat Buckingham en Clifton stellen in hun bestseller *Now, Discover Your Strengths*: ‘Om het goed te doen als manager, om de talenten van je mensen tot productieve sterke kwaliteiten te maken, is er één essentieel onderdeel nodig. Zonder dit onderdeel (...) zul je nooit topkwaliteit bereiken. Dat essentiële onderdeel is *Individualisering*.’³

Onze ervaring is dat veel organisaties wegen zoeken om hun teamleden te bemoedigen en hen te belonen voor hun goede werk, maar het is niet realistisch om dit doel te bereiken door een financiële beloning. Dat geldt speciaal voor overheidsinstanties, scholen, maatschappelijke organisaties, dienstverlening en non-profitorganisaties. Directeuren en personeelsmanagers moeten manieren vinden om hun teamleden te bemoedigen zonder dat het veel geld kost. (Zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien is het in de praktijk niet erg doelmatig om een financiële beloning te gebruiken om mensen te motiveren en waardering te tonen.)

Tot slot is er goed nieuws voor leiders van organisaties. Als leiders hun personeelsleden bewust aanleren hoe ze oprechte waardering kunnen uiten op de manier die gewenst is door de ontvangers, zal de hele werksfeer verbeteren. Zelfs managers en leidinggevenden melden dat ze hun werk fijner vinden! We doen het *allemaal* goed wanneer er een sfeer van waardering heerst.

ALS WAARDERING HET DOEL MIST

We zijn tot de conclusie gekomen dat iedereen een eerste en tweede taal van waardering heeft. Onze eerste taal spreekt ons

meer aan dan de andere. Hoewel we in alle vijf talen waardering aanvaarden, zullen we ons niet echt gewaardeerd *voelen*, tenzij de boodschap in onze eerste taal gecommuniceerd wordt. Als de boodschap herhaaldelijk op andere manieren dan die taal gecommuniceerd wordt, mist die het doel en heeft die niet het gewenste effect.

We hebben allemaal de neiging om naar anderen toe te communiceren op een manier die voor onszelf de meeste betekenis heeft – we ‘spreken onze eigen taal.’ Als de boodschap echter niet wordt overgebracht in de waarderingstaal van de bedoelde ontvanger, dan zal dat gebaar voor die ontvanger niet veel betekenis hebben. Daarom ervaren veel werknemers het niet als bemoedigend wanneer ze als onderdeel van het erkenningsprogramma van hun bedrijf een beloning ontvangen – het wordt niet uitgesproken in hun voorkeurstaal. (Zelfs als hun taal tastbare geschenken is, kan de specifieke beloning niet zo waardevol voor hen zijn.)

‘Ik heb in de loop van de jaren diverse geschenken gekregen voor jubilea of als erkenning voor buitengewone inzet’, zei een vrouw, die werkzaam is bij een middelgroot bedrijf. ‘Maar omdat geschenken mijn minst favoriete taal zijn, doet dat me niet zo veel. Weet je waardoor ik me echt goed voel? Een interessant gesprek hebben met mijn baas of andere hogergeplaatste over wat er omgaat in het bedrijf.’ De belangrijkste taal van waardering voor deze vrouw is tijd en aandacht. Prullaria zeggen haar niets.

Dan is er Lindsay, die altijd de beste verkoopcijfers van haar afdeling en de hoogste klantwaardering heeft. Tijdens de kwartaalvergaderingen van haar afdeling wordt ze regelmatig naar voren geroepen om een beloning te ontvangen. Lindsay vindt dat een kwelling. Ze vindt het vreselijk om voor een groep te

staan en houdt niet van aandacht in het openbaar. Wat ze op prijs zou stellen, is regelmatig even tijd met haar leidinggevende, waarin ze haar ideeën kan uitspreken over het verbeteren van de klantenservice. Lindsay's eerste taal van waardering is ook tijd en aandacht, niet positieve woorden. Door haar in het openbaar erkenning te geven voelt Lindsay zich ongemakkelijk en het is voor haar een negatieve ervaring – beslist geen bevestiging.

Dit proces van miscommunicatie kan voor zowel de gever als de ontvanger erg frustrerend zijn. Stel je het volgende scenario voor:

‘Wat is er met Elliot aan de hand?’ vroeg Anna aan een collega. ‘Ik zei tegen hem dat hij prima werk levert. Ik heb zelfs tickets voor hem gekocht voor de basketbalwedstrijd van dit weekend om hem te laten zien dat ik zijn overwerk voor dit project erg gewaardeerd heb. En toch loopt hij te mopperen en zegt hij tegen Alex dat hij niet het gevoel heeft dat het managementteam echt op prijs stelt wat hij doet. Wat wil hij dan?’

Wat Elliot wil is hulp van zijn collega's wanneer er een project af moet. Hij werkt niet graag in zijn eentje, hoewel hij dat zo nodig wel doet. Hij waardeert hulpvaardigheid en zou er erg door bemoedigd worden als zijn collega's of chef op een avond zouden blijven om hem te helpen het werk af te krijgen. ‘Dank je wel’ tegen hem zeggen of hem achteraf een cadeau te geven is wel goed, maar het voldoet niet aan zijn emotionele behoefte om zich gewaardeerd te voelen.

Dit leidt tot de algemene stelling van dit boek. *Wij zijn van mening dat mensen zich op de werkplek gewaardeerd moeten voelen om hun werk fijn te vinden, hun best te doen en er lange tijd te blijven werken.* Wanneer werknemers zich echt gewaardeerd voelen, zullen er goede resultaten volgen.

Tony Schwartz, directeur en CEO van The Energy Project, brengt dit goed onder woorden:

Wát we ook uit ons werk halen, er is waarschijnlijk niets zo kostbaar als het gevoel dat we er echt toe doen; dat we een unieke bijdrage leveren aan het geheel en dat we daar erkenning voor krijgen.

Volgens wereldwijd onderzoek, uitgevoerd door Towers Watson, wordt betrokkenheid nergens zo sterk door gedreven als door het gevoel van de werknemers dat hun leidinggevenden wel of niet oprecht geïnteresseerd zijn in hun welzijn.⁴

Begrijpen waardoor jij en je collega's zich aangemoedigd voelen kan de relaties op de werkplek aanzienlijk verbeteren, het gevoel van betrokkenheid versterken en een betere werksfeer creëren. Het is ons doel om de materialen, hulpmiddelen en informatie te bieden om je erbij te helpen deze kennis op te doen en het op een praktische, effectieve manier te gebruiken op je werkplek.

Maak het persoonlijk

1. Wanneer jij je waardering wilt overbrengen naar je collega's, hoe doe je dat meestal? Hoe doeltreffend is het volgens jou wat je doet (voelt je collega zich echt gewaardeerd)?
2. Hoe goed uiten jouw collega's hun waardering naar jou toe, denk je? Wat hebben ze geprobeerd? Wat deed dat met jou?
3. Als jij je ontmoedigd voelt op je werk, welk gedrag van anderen kan je dan bemoedigen?
4. Hoe gewaardeerd voel jij je op het ogenblik door je directe leidinggevende, op een schaal van 1-10?
5. Hoe gewaardeerd voel jij je door je collega's, op een schaal van 1-10?