

Groot deel van werknemers voelt zich onvoldoende gewaardeerd

Waarderingsmanagement onderschatte management

Op dinsdag 19 oktober vindt in het World Forum te Den Haag het congres 'Waardering 2010' plaats. Het is het eerste 'Waarderingsmanagement congres' in Nederland waarbij wordt ingaan op dit vaak nog onderbelichte, maar steeds relevanter wordende fenomeen. Organisator Hans Poortvliet is dan ook stellig in zijn mening: 'Waarderingsmanagement is het meest onderschatte maar tegelijkertijd meest effectieve managementinstrument en wordt, mede door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, gegarandeerd een kerncompetentie voor managers in de nabije toekomst!'

Van de redactie

We beginnen met wat cijferwerk. Het gebrek aan motivatie kost het Nederlandse bedrijfsleven ruim € 5 miljard per jaar. Het ziekteverzuim ruim twee keer zoveel en dan zijn de kosten van 'verloop' (50-150% van jaarsalaris) nog niet meegerekend! Recent onderzoek wijst daarnaast uit dat 25% van de werknemers in Nederland zich momenteel niet gewaardeerd voelt; 39% van de werknemers niet of nauwelijks betrokken is bij zijn/haar werkgever. Niet minder dan 48% van de werknemers zegt 'open te staan' voor een andere baan, terwijl 59% van de hoger opgeleiden in West Europa zich begin 2010 heeft voorgenomen om actief naar een andere functie

moeten doen. Geld voor extra compensatie en 'leuke dingen' is voorlopig nauwelijks voorhanden en de, minstens zo belangrijke, uitgesproken (!) waardering is over het algemeen niet de sterkste kant van het management. Al met al geen bijzonder motiverende situatie. En dat terwijl juist nu het hebben van gemotiveerde werknemers belangrijker is dan ooit. Immers, gemotiveerde werknemers:

- zijn meer betrokken;
- dragen bij aan een betere werksfeer;
- kennen een lager ziekteverzuim;
- zijn loyaler en werken effectiever;
- kortom:
- ze brengen in alle opzichten meer op!

De Amerikaanse psycholoog William James (1842-1910) gaf bijna een eeuw geleden al het antwoord toen hij stelde dat 'De diepste menselijke behoefte de behoefte is om gewaardeerd te worden'. Collega psycholoog Maslow voegde daar, een kleine vijftig jaar later, zijn nog steeds standhoudende piramidefilosofie aan toe.

Met name daarin moeten we de verklaring van dit vraagstuk vinden. Een groot deel van onze westerse wereld is aangekomen op het vierde niveau waar aandacht, erkenning en waardering de hoofdrol spelen. Begrippen die in het huidige bedrijfsleven veelal nog altijd lastig grijpbaar en, belangrijker nog, meetbaar zijn. Dus 'stoomt' het management vaak direct door naar het vijfde en hoogste niveau wat zich, kort samengevat, het best omschrijft als 'zelfontplooiing'. De werknemer wordt allerlei mogelijkheden geboden om zichzelf verder te ontwikkelen, maar het fysieke of verbale 'schouderklopje' wordt vergeten. Maslow stelde echter dat je geen niveau kunt overslaan. En dat is nu precies wat er wel gebeurt. Het gevolg is dat, ondanks de goede bedoelingen, geldelijke of andere materiële incentives, opleidingen etcetera de werknemer toch de organisatie verlaat. 'Loyaliteit bestaat ook niet meer' is dan een veelgehoorde kreet. 'Nee!', horen we Hans Poortvliet van Waarderingsmanagement.nl dan roepen: 'loyaliteit bestaat wel, maar is niet te koop!'

'Werknemers verlaten hun managers, niet hun organisaties!'

Marcus Buckingham en Curt Coffman

uit gaan te kijken. Niet bepaald een rooskleurig vooruitzicht voor het bedrijfsleven in een arbeidsmarkt waar de vergrijzing toeslaat en een aantrekkende economie weer nieuwe banen zal creëren.

Er staat echter ook veel druk op de werknemers; van hen wordt steeds meer verwacht. In veel gevallen zullen zij het voorlopig — mede dankzij de crisis en daaraan gerelateerde afslankingsprocessen — in een aantal gevallen ook nog eens met minder collega's en wellicht middelen

Loyaliteit is niet te koop

Wij leven in een wereld waarin de primaire en meeste secundaire arbeidsvoorwaarden de afgelopen decennia alleen maar zijn verbeterd. Een werkomgeving waarin mensen relatief veel op hun vakgebied worden getraind en de fysieke werkplek — mede als gevolg van kwaliteits-, arbo- en milieu-normen — weinig te wensen overlaat. Hoe kan de motivatie van de werknemers dan op zo'n laag pitje staan? Voor het antwoord hierop ontkomen we niet aan een stukje psychologie.

nt: Het meest entinstrument?



Maslow's Persoonlijke Behoeften Piramide.

De spreadsheet voorbij

Een andere misvatting die aan deze problematiek — gebrek aan betrokkenheid — ten grondslag ligt is dat managers de werkelijke prioriteiten van werknemers verkeerd inschatten. Zolang het loon min of meer 'marktconform' is, liggen deze in een groot aantal van de gevallen namelijk (heel) anders dan de meeste managers denken (zie de onderstaande tabel). Ook hier geldt opnieuw dat de werkelijk belangrijke zaken zich voor de meeste werknemers op het emotionele vlak bevinden en dus niet in een rationele spreadsheet te verwerken zijn. Managers zullen dan ook in veel gevallen 'de spreadsheet voorbij' moeten.

Nieuwe eeuw, nieuwe focus

In z'n algemeenheid kan gesteld worden

dat rond de overgang van de 20^e naar 21^e eeuw, de volgende ontwikkelingen in meer of mindere mate waarneembaar zijn (zie de tabel op de volgende pagina).

Het is, gezien het voorgaande, dan ook niet verbazingwekkend dat er steeds meer aandacht en interesse ontstaat voor zaken als 'Servant Leadership' (dienend leiderschap). Het boek 'Leidinggeven aan Professionals? Niet doen!' van professor Mathieu Wegeman werd zelfs het Managementboek van het jaar 2008. Ook de succesvolle Amerikaanse hotelondernemer Chip Conley beschrijft in zijn boek 'Peak' hoe hij aan de hand van de filosofie van Maslow zijn organisatie redde tijdens de vorige crisis. Ondanks dat de werkvloer dus 'schreeuwt' om meer respect, vertrouwen en erkenning zet het overgrote deel van het bedrijfsleven

helaas nog steeds in op (meer) controle en processen.

Wat is waarderingsmanagement?

Laten we beginnen met het wegnemen van een mogelijk misverstand: Waarderingsmanagement is niet 'soft'! Ook binnen deze filosofie blijven targets gewoon dezelfde targets. Deze moeten 'simpelweg' gehaald worden. De verwachte 'output' verandert dus niet. Bij waarderingsmanagement gaat het echter om de weg ernaar toe. Door meer dan nu meestal het geval is 'onderweg' te focussen op wat goed gaat in plaats van fout en daarbij op verschillende manieren bewust en frequent even stil te staan, wordt de kans op het gewenste resultaat aanzienlijk groter.

Waarderingsmanagement is overigens geen op zichzelf staand veranderproces of strategie; het werkt ondersteunend hieraan. Zie het als 'de olie in de machine', 'de gist in de cake' of 'het cement tussen de stenen': haal het eruit en het proces stopt. Waarderingsmanagement is dan ook van grote relevantie bij het realiseren van een veranderingsproces en/of strategie. Sterker nog: elke(!) bedrijfsdoelstelling die men voor ogen heeft, of dit nu het naleven van de missie, een hogere omzet, meer betrokkenheid, betere service of een lager ziekteverzuim betreft: niets van dit alles maakt veel kans op slagen, laat staan een optimaal resultaat, als de betrokken werknemers zich niet gewaardeerd voelen. Met andere woorden: het management kan nog zo'n mooie strategie hebben uitgedacht, als de interne organisatie niet genegen is deze te accepteren, komt er weinig van terecht. 'Culture eats strategy for lunch!' is een Amerikaans gezegde. Dit verklaart niet alleen de eerder beschreven problematiek, maar dus ook waarom bijna 70% van de fusies mislukken.

Top 3 prioriteiten van werknemers (volgens managers!)	Top 3 prioriteiten van werknemers (volgens werknemers zelf!)	Wat willen managers eigenlijk zelf?
1) Salaris 2) Zekerheid 3) Promotie	1) Zinvol werk 2) Waardering 3) Betrokken worden	1) Zinvol werk 2) Waardering 3) Betrokken worden

Waar leidt goed waarderingsmanagement toe?

Binnen organisaties waar waarderingsmanagement onderdeel is van de cultuur heerst meer plezier, begrip en betrokkenheid. Immers, in een omgeving waar men zich regelmatig en oprecht gewaardeerd voelt is de mate van betrokkenheid, collegialiteit en begrip groter. Medewerkers hebben meer plezier, zijn flexibeler en productiever en staan positiever tegenover nieuwe plannen en verandering.

Organisaties waar structureel waarderingsmanagement wordt toegepast gaan bij zowel de werknemer als bij de klant 'over de tong' als een plezierig, betrokken en oprecht 'in mij' geïnteresseerd bedrijf. Gevolg: minder personeel- en klantverloop. Over dat laatste gesproken: klantvriendelijkheid en goede service zijn niet haalbaar bij een organisatie waar medewerkers zich niet gewaardeerd voelen. Het omgekeerde is gelukkig ook waar. Met een dergelijke vorm van 'mond tot mond' reclame hoeft een organisatie zich, qua branding en positionering, natuurlijk weinig zorgen te maken. Werknemers

Ontwikkelingen 20 ^e	▶	21 ^e eeuw
Verschuiving nadruk op 'werkvloer'		
Industriële economie	▶	Kenniseconomie
Productgericht	▶	Marktgericht
Ondoorzichtig	▶	Transparant
Ratio	▶	Emotie
IQ	▶	EQ
Proces	▶	Organisch
Moeten	▶	Mogen
Straffen	▶	Belonen
Materialisme	▶	Eer, erkenning
Indekken en controleren	▶	Vertrouwen en faciliteren

Bron: Waarderingsmanagement.nl

én klanten doen immers, als betrokken ambassadeurs, het belangrijkste 'verkoopwerk' voor hen. Zij zijn voor hun omgeving, als onafhankelijke bron, betrouwbaarder en overtuigender dan welke advertentie ook. Daarnaast trekken zij met hun 'verhaal' automatisch nieuwsgierige klanten en mogelijk geïnteresseerde nieuwe werknemers aan.

Maar het mes snijdt aan nog meer kanten. Een werknemer die zich erkend en gewaardeerd voelt gaat met plezier naar het werk. Hij zal ziekteverzuim zoveel mogelijk voorkomen. De oorzaak van ziekteverzuim (waaronder burn out) ligt dan

ook meestal niet bij het werk of de werkdruk, maar bij een gebrek aan waardering voor zijn bijdrage. Het effect hiervan in de vorm van frustratie, angst of boosheid kan al snel leiden tot fysieke en mentale klachten, zoals verhoogde spierspanning, slaapproblemen, concentratieproblemen en verminderd functioneren bij het denken. Positieve emoties zoals waardering, tevredenheid of enthousiasme hebben juist een positief effect op onder meer de helderheid van denken, het nemen van beslissingen en de manier waarop we communiceren.

Hoog rendement, maar geen Quick Fix!

Als u dit zo leest dan denkt u wellicht: klinkt goed, doe mij daar ook maar wat van! Maar waarderingsmanagement is helaas geen 'Quick Fix' die even ingezet kan worden. Een waarderingscultuur realiseert u niet zomaar. Dit vraagt, en zeker ook het in stand houden ervan, onder andere om oprecht en blijvend commitment van het management. Het goede nieuws is echter ook dat er relatief weinig kosten gemaakt hoeven te worden; het is meer een kwestie van inzicht en mindset. Er is geen managementinstrument dat een hoger rendement brengt. Wat kost immers een uitgesproken compliment? Een handgeschreven kaartje? Een persoonlijk smsje? Niets! Het effect is echter ongeëvenaard! Zo bleek uit een McKinsey-onderzoek uit 2009 naar de effectiviteit van financiële en niet financiële incentives een 'Performance cash-based bonus' 60% en 'Persoonlijk getoonde waardering door directe leidinggevende' 67% (!) te scoren. Sta hier even bij stil in een tijd waarin kostenbesparing bovenaan de prioriteitenlijst van de meeste bedrijven

Kwaliteit in Bedrijf is mediapartner van:

WAARDERING 2010

Op dinsdag 19 oktober 2010 vindt in het World Forum Den Haag 'Waardering 2010' plaats. Het betreft het eerste congres over waarderingsmanagement in Nederland.

Het programma duurt van 10.00 tot 17.00 uur en brengt een keur aan (inter)nationale sprekers waaronder:

- **Max Brown** van het Recognition Management Institute®, een Amerikaanse autoriteit op het gebied van Recognition Management en Leadership Coaching
- **Mathieu Weggeman**, Hoogleraar Organisatiekunde Technische Universiteit Eindhoven, Chef Innovatie van de Baak Managementcentrum VNO-NCW en auteur van: Leiding geven aan professionals? Niet doen! (Managementboek van het jaar 2008)
- **Herman D. Koning**, Director Business Solutions en **Erin Lap**, Director Leadership & Talent van Hay Group over waardecreatie door waardering
- **Prof. Dr. Willem van Rhenen**, Chiefmedical Officer bij ArboNed over 'Geluk voor de werknemer, een hogere productiviteit voor de werkgever'
- **Dr. Robert Verburg**, Lector HRM Hogeschool Arnhem Nijmegen met het thema 'Zoveel mensen, zoveel wensen' over generatiespecifiek waarderen.
- **Joep C. de Jong**, Directeur van Harte & Lingsma over Waarderend Leiderschap, Waarderend Coachen (Appreciative Inquiry) en de Waardeketen voor Leiderschap
- **Salem Samhoud**, Directeur & Samhoud en winnaar van 'Great Place to Work® Nederland 2008, 2009 en 2010 en van 'Great Place to Work® Europe' in 2010 over loyaliteit.

Waardering 2010 is interessant voor iedereen in een leidinggevende functie en voor HRM professionals. Het congres is een initiatief van Waarderingsmanagement.nl.

Voor meer informatie: www.waardering2010.nl

staat, maar waarin werknemersbetrokkenheid crucialer is dan ooit.

Waarderingsmanagement: een minicursus

Waarderingsmanagement is niet complex, maar wel een veelomvattend aandachtsgebied. Ook hier bepaalt natuurlijk een scala aan op elkaar afgestemde factoren de mate van het succes en daar is iets meer dan dit artikel voor nodig. Toch denken wij u met de hier volgende tips een eind op weg te kunnen helpen.

1. Koppel waardering niet alleen aan de bedrijfsresultaten, maar ook aan het door werknemers zichtbaar realiseren van uw missie en strategie. Deze verdwijnen meestal na het tot stand komen in een la of, in het meest gunstige geval, aan de muur. Vandaar dat naleving in de praktijk nogal eens te wensen overlaat.
2. Kijk vaker naar wat goed gaat binnen de organisatie en 'vier' de successen, hoe klein en bescheiden deze ook

zijn, met de betrokkenen. Dit zorgt er niet alleen voor dat de betrokken personen zich gewaardeerd voelen (en het de volgende keer vanzelf nog beter willen doen), maar ook dat zij meer vertrouwen krijgen in hun eigen kunnen én in het management. Dat laatste is natuurlijk cruciaal als u wilt dat uw medewerkers (weer) meer be-

maar de motiverende werking ervan is minimaal. Realiseert u zich ook dat een 'openbaar' uitgesproken compliment of algemene e-mail naar alle medewerkers natuurlijk goed bedoeld is, maar nergens persoonlijk aankomt.

4. Betrek uw staf en medewerkers bij het maken van toekomstplannen. Hierdoor voelen zij zich niet alleen serieus

'Compensatie is een recht, erkenning een geschenk'

Rosabeth Moss Kanter, Harvard Professor & Auteur

- trokken raken, initiatief nemen, meedenken en innovatievermogen tonen.
3. Wees creatief! Helaas kunt u niet teveel rekenen op het effect van bijvoorbeeld het jaarlijkse kerstpakket. Als dit traditie is, zit u er helaas aan vast. De werknemers zien het als een verworven recht (advies: laat dit zo, anders heeft u een veel groter probleem),

genomen, maar ook onderdeel van het proces en de toekomst van het bedrijf.

5. Onthoud de essentie! Deze hebben wij voor u samengevat in één korte zin van slechts vijf woorden. Een zin die zowel de filosofie, de 'overall' strategie én het resultaat omvat: waardeer en je krijgt meer! **Q**

Abonneer u nu op Kwaliteit in Bedrijf

Hét vaktijdschrift op het gebied van kwaliteitsmanagement in Nederland en België



Blijf op de hoogte met Kwaliteit in Bedrijf. Ontvang negen maal per jaar interviews, achtergronden en actuele informatie. Kijk voor meer informatie en abonnementen op:

www.kwaliteit-in-bedrijf.nl