

WAARDERING WERKT

WAARDERING WERKT



INHOUD

Woord vooraf	9
Inleiding	11

DEEL I: WAARDERING: WAAR GAAT HET DAN OVER?

1. De quoi s'agit-il?	17
2. Over 'dagen van...' en speciale gelegenheden	19
A. Dag van de medewerker	19
B. Dag van de Leraar	20
C. Dag van het Werkplezier	23
D. Speciale vieringen en erkenningsprogramma's	24
E. Niet ziek geweest? Cadeautje krijgen!	27
F. Wereldcomplimentendag	29
3. Het verschil tussen waardering en erkenning	33
4. Het nieuwe belonen	35
5. Het brood en de lolly: waar het in dit boek echt over gaat	41

DEEL II: WAAROM WAARDERING ERTOE DOET

1. Wat maakt dat medewerkers met goesting gaan werken?	47
A. Het belang van een fijne werkplek	47
B. Onderzoek Jack Wiley: wat medewerkers verlangen	51
C. Onderzoek Hays België: What Workers Want 2022	57
D. Hierdoor krijgen medewerkers dus goesting	59
2. Onderzoek wereldwijd en dichterbij huis	63
A. Onderzoek wereldwijd: 40% ontvangt slechts enkele keren per jaar waardering	63
B. Onderzoek in Nederland: minder dan de helft ervaart voldoende waardering	65

C. Onderzoek in België: een op de drie krijgt zelden of nooit waardering	67
D. Over waarom medewerkers de organisatie verlaten	69
3. Wat als er binnen jouw organisatie geen cultuur van waardering is?	73
4. Waarom sommigen weinig waarderen	77
5. Wat als er binnen jouw organisatie wel een cultuur van waardering is?	83
A. De medewerker voelt zich beter in zijn vel	84
B. Het engagement van de medewerker neemt toe	90
C. De medewerker wordt gelukkiger	94
D. Waardering versterkt de relatie	104
E. Waardering leidt tot minder verzuim en meer retentie	104
F. Bevindingen uit onderzoek van Robert Half	105
G. Even samenvatten: wat als er binnen jouw organisatie wel een cultuur van waardering is?	107
6. Vanuit de psychologie	109
A. De 5 G's	109
B. Theorie X en Y	111
C. De zelfdeterminatietheorie	113
D. Burn-out? Laat me niet lachen!	116
E. The progress principle	126
7. Vanuit de filosofie	129
A. Gesprekken met Dirk De Wachter	129
B. Het belang van zingeving, ertoe doen	133
C. Teal-filosofie – Frédéric Laloux	135
D. Ubuntu	136
8. De rol van ons brein	141
A. Wat waardering met ons brein doet	141
B. Een voorbeeld: een compliment ontvangen	144
C. De negativiteitsbias	145
9. Waardering doet er dus toe	149

DEEL III: WAARDERING OP DE WERKVLOER EEN PLAATS GEVEN

1. Een beleidsmatige aanpak	153
A. Verklaring van termen en begrippen	153
B. Verandering hoeft geen weerstand op te roepen	161
C. Maak je beleidsplan	164
D. Het belang van goed leiderschap	168
E. Talentontwikkeling en performance	184
F. Welzijn	192
G. Waarderingscultuur	194
2. Quick wins	199
A. Een compliment geven	199
B. MESSH	204
C. De waarderingsmuur	205
D. De tip-topoefening	206
E. De waarderingscirkel	208
F. De oefening over werkdruk	208
3. Anders gaan werken vandaag	211
A. Identificeer wat je medewerkers belangrijk vinden	212
B. Focus op flexibiliteit	212
C. Zet in op verbinding	213
D. Geef nog meer aandacht aan wat de organisatie kan aanbieden	213
E. Heb vertrouwen in je medewerkers	214
F. Verhoog transparantie en visibiliteit	214
G. Omarm verschillende werkvormen om innovatie te stimuleren	215
H. Geef (nog meer) waardering	215
I. Zorg voor efficiënte werkmiddelen	216
Slotbeschouwing	217
Bibliografie	219



WOORD VOORAF

De manier waarop wij omgaan met onze medewerkers op de werkvloer, fascineert mij mateloos. Het is mijn grote overtuiging dat de manier waarop we dit doen, het engagement van de medewerkers mee bepaalt, en dus ook het succes van je organisatie mee bepaalt.

Een van de vele dingen die daartoe bijdragen, is het uiten van authentieke waardering naar de medewerkers toe. Zelf heb ik als kind kunnen ervaren wat het betekent om geen waardering te krijgen. Ik was een ongeluk, ik was er beter nooit geweest. Zo vernam ik dat van mijn moeder. Ik kon niks goed doen. Ik kreeg heel weinig oprechte waardering. Dit heeft me getekend voor de rest van mijn leven. Een kras op mijn ziel. Maar het heeft me ook aangezet om zowel privé als op professioneel vlak aan te tonen dat ik wel iets goed kon doen, zodat ik toch af en toe waardering kreeg. Ik bouwde een mooie loopbaan uit, uiteraard met de nodige hindernissen af en toe, maar ik nam die wel.

In mijn professionele rugzak zitten 36 jaren ervaring als leidinggevende. Met vallen en opstaan heb ik geleerd om de goede dingen te doen. Ik heb het als beginnende leidinggevende dikwijls verknoeid. Ik was me zelfs niet bewust van het feit dat ik niet op een correcte manier met mijn mensen omging. Als ik daarop terugkijk, vraag ik mij telkens weer af: waarom heeft niemand mij aangesproken op mijn gedrag? Want eigenlijk wist ik niet altijd dat ik het niet echt goed deed. Dat is meteen ook een reden waarom ik dit boek schrijf. Met dit boek wil ik bedrijven inspireren om beleidsmatig de goede dingen te doen wat betreft het omgaan met hun medewerkers, en in het bijzonder het belang van waardering op de werkvloer. Ik heb echt de indruk dat we vandaag blijkbaar makkelijker omgaan met AI, ChatGPT en dergelijke meer dan met onze medewerkers. Dit boek legt de focus op het belang van op een humane manier om te gaan met onze medewerkers, door onder meer heel veel aandacht te hechten aan een cultuur van echte waardering. Dit boek reikt handvaten aan om dit beleidsmatig aan te pakken, zodat iedereen spontaan leert waardering uiten voor de ander.

Het was een ervaring op zich om aan dit boek te werken. Ik heb het geluk gehad dat mijn vrouw mij begreep waarom ik dit wilde doen, en mij dan ook steunde in dit project. Ik dank haar dan ook oprecht daarvoor. Voorts wil ik Evelien danken, die zorgde voor de illustraties in dit boek en op die manier het geheel wat aankleedde. Er zijn nog wel enkele mensen uit mijn omgeving die mij op een of andere manier gesteund hebben en zelfs inhoudelijk mee bijgedragen hebben. Ik dank hen hartelijk, want zij inspireerden mij in mijn schrijven.

Ik hoop dat je na het lezen van dit boek, als bedrijfsleider, leidinggevende, hr-verantwoordelijke, wat inspiratie hebt opgedaan die je kunt gebruiken in jouw organisatie om waardering de plaats te geven die ze verdient.

Ik wens je er alvast heel veel succes mee!



INLEIDING

Een op de drie medewerkers in Nederland en België krijgt nooit waardering.

De vele onderzoeken die ik bestudeerd heb, de talloze interviews met mensen uit verschillende organisaties, mijn eigen professionele ervaring geven een beeld van de manier waarop wij vandaag omgaan met onze medewerkers op de werkvloer.

De eerste zin van deze inleiding komt dan ook niet uit de lucht gevallen: zonder iedereen over dezelfde kam te scheren, kan ik gerust concluderen dat op het vlak van waardering op de werkvloer er nog veel werk aan de winkel is.

Het goede nieuws is dat het bewustzijn hiervoor groeit bij de bedrijven. Ze hebben er immers alle baat bij om medewerkers te hebben die met veel goesting en engagement naar hun werk komen. Er ontstaan meer en meer mooie initiatieven om dit te realiseren.

Dit boek is mijn initiatief. In drie delen schrijf ik over het belang van waardering op de werkvloer en toon ik vooral aan dat waardering werkt.

In het eerste deel gaat het over het begrip ‘waardering’. Wat is dat dan? Er bestaan immers andere begrippen die ongeveer hetzelfde willen zeggen, zoals erkenning of beloning. Bovendien kun je medewerkers op verschillende manieren waarderen. Hoe ik kijk naar die manier van waarderen, dat lees je in dit eerste deel.

Het tweede deel beschouwt eigenlijk twee zaken. Enerzijds geef ik een antwoord op de vraag of er dan een probleem is met waardering op de werkvloer – een retorische vraag uiteraard, gezien de eerste zin van deze inleiding en gezien het feit dat ik er een boek aan wijd. Het gaat meer over wat het probleem is dan over de vraag of er wel een probleem is. In zo’n emotionele context zijn rationele feiten en gegevens welkom om een en ander goed toe te lichten. Anderzijds gaat het in dit tweede deel over het

waarom: waarom is het zo belangrijk om waardering te geven? Ik beperk me hier niet tot bedrijfseconomische voordelen, maar ga ook eens te rade bij de wetenschap. Wat zegt de psychologie over de effecten van waardering? Ook vanuit een filosofische insteek werp ik een blik op waardering. En sta ik stil bij wat er in ons brein gebeurt als je waardering krijgt.

Als je dan weet waarover waardering in dit boek gaat en je overtuigd bent van het belang ervan, neem ik je in het derde deel mee in de manier waarop je dit binnen de organisatie kunt implementeren. Het gaat dan over het benoemen van enkele bouwstenen voor een beleidsmatige aanpak. Daarnaast reik ik wat mogelijkheden aan om quick wins te realiseren, zodat medewerkers snel de voordelen ontdekken van een waarderingcultuur. Een klein deeltje gaat ook over het nieuwe werken. Want het maakt niet uit waar, wanneer en hoe je werkt, waardering is altijd belangrijk.

Waardering werkt!

DEEL I: WAARDERING

WAAR GAAT HET DAN OVER?



1. DE QUOI S'AGIT-IL?

Als leerling aan de Koninklijke Militaire School – ik begon mijn loopbaan als officier bij de Infanterie – bestudeerde ik onder meer de vele oorlogen en veldslagen. Zo zou de Franse maarschalk Ferdinand Foch, bekend van zijn rol tijdens de Eerste Wereldoorlog, de volgende uitspraak hebben gedaan: *'De quoi s'agit-il?'* Ik schrijf 'zou,' omdat men het er niet over eens is wie nu juist als eerste die vraag stelde. Maakt niet uit. Hij zou die uitspraak gedaan hebben omdat hij vaststelde dat sommige officieren hun manschappen zomaar in de strijd gooiden, zonder zich af te vragen wat er eigenlijk aan de hand was. *'De quoi s'agit-il?'* evolueerde tot een soort standaardvraag alvorens in actie te schieten en beslissingen te nemen. Het is iets wat ik vandaag zelf vaak gebruik als ik me buig over een probleem, issue of vraag. Waarover gaat het nu eigenlijk echt? Het helpt mij om helderheid te krijgen over de ware betekenis van datgene waarop ik een antwoord of verklaring wil formuleren. Doe ik dat niet of onzorgvuldig, dan bestaat het risico immers dat ik voorbijga aan de essentie van het echte vraagstuk. En daardoor niet de juiste antwoorden geef.

Dus... *de quoi s'agit-il?* Waarover gaat het? Als ik hier een boek schrijf over het thema 'waardering' en het belang ervan op de werkvloer, dan helpt het wellicht eerst en vooral wat duiding te brengen over dit begrip. Er bestaan immers andere begrippen die heel snel in de mond genomen worden in het verlengde van waardering. Denk maar aan 'erkenning'. Of aan 'beloning'. In dit eerste deel sta ik even stil bij een aantal activiteiten en initiatieven, in het leven geroepen om invulling te geven aan waardering, erkenning of beloning. Ik eindig dit deel vervolgens met enkele verhaaltjes die duidelijk maken waarom ik in dit boek de focus wil leggen op een concreet gekozen begripsomschrijving van waardering. Een omschrijving die voor de rest van dit boek zal gelden.



2. OVER 'DAGEN VAN...' EN SPECIALE GELEGENHEDEN

A. Dag van de medewerker

Wie kent Secretaressedag niet? Misschien heb jij ook ooit een bloemetje gekocht voor jouw secretaresse. Vanuit Amerika overgewaaid eind de jaren tachtig van vorige eeuw, deed Secretaressedag ook zijn intrede in de Benelux, op initiatief van enkele uitzendkantoren en Fleurop. Elke derde donderdag van april werden secretaresses letterlijk in de bloemetjes gezet. Het doel was om zijn of haar toegevoegde waarde voor de organisatie onder de aandacht te brengen en het imago van het secretaressevak te verbeteren. Tijdens de voorbije decennia evolueerde die stereotiepe en tekstverwerkende secretaresse echter tot *een management assistant*, en tevens groeide het besef dat niet alleen de *management assistant*, maar elke medewerker een fundamentele bijdrage levert aan de groei en het succes van de organisatie. Dat is de reden waarom Unizo het roer omgooide en in 2018 Secretaressedag omdoopte tot Dag van de Medewerker. Op die dag geven organisaties en hun leidinggevenden een blijk van waardering aan elke medewerker. Een erkenning voor hun dagelijkse inzet. Een goed woord. Een compliment. Misschien een kaartje, of zelfs een geschenkje.

Akkoord, de intentie is goed. Maar persoonlijk heb ik het niet voor die kunstmatige momenten waarop je dan iets moet doen. Al begrijp ik wel dat heel wat mensen het best leuk vinden. Idem dito wat de Dag van de Medewerker betreft. Het heeft de verdienste dat er echt wel eens aandacht wordt besteed aan de medewerker. Zeker vandaag, nu iedereen het heeft over 'welzijn', is dit geen overbodige luxe. En toch. Mag ik nog enkele andere bedenkingen met je delen?

(1) Elke medewerker ontvangt heel waarschijnlijk hetzelfde kaartje, geschenkje, complimentje... In een tijd waarin het zo belangrijk is oog te hebben voor de verschillende, individuele behoeften en wensen van onze medewerkers – vergeet *one size fits all* – kan zo'n algemeen initiatief bij sommigen de wenkbrauwen doen fronsen. 'Tja, ze zijn daar weer...'

(2) Elk jaar op de derde dag van april. Wat met het verrassingseffect? Hoe fijn is het niet om vanuit het niets plots een of andere vorm van waardering te krijgen? Hier niet dus. De derde dag van april. Het staat jaarlijks in de agenda. Spontaan is het niet. Authentiek? Stel je maar eens voor dat je als organisatie beslist om na zoveel jaren te stoppen met de Dag van de Medewerker. De reactie bij velen zal niet lang uitblijven: 'Hoe, krijgen we niks dit jaar?' Het gaat dus allang niet meer om de waardering op zich, het is een gewoonte geworden. Het is verworden tot een verworven recht. Ik vraag me af of in sommige organisaties de mensen wel weten waarom ze op die dag iets krijgen.

(3) Niemand wordt uitgesloten. Iedereen ontvangt op de Dag van de Medewerker zijn of haar blijk van waardering. Je kunt dat als zeer positief beschouwen. Je kunt het ook anders bekijken.

B. Dag van de Leraar

Sowieso draag ik het onderwijs een warm hart toe. Mensen met passie zetten zich dagelijks in voor een goede begeleiding van onze kinderen. In een wereld die niet stilstaat, met meer en meer individualisering en mondigere mensen, is dit best wel een uitdaging. De leerkracht verdient dan ook alle waardering. Dit is ook de reden dat de Dag van de Leraar is ontstaan. Het is een speciale dag om waardering voor leerkrachten te tonen. De dag wordt gevierd in ruim negentig landen wereldwijd. In Nederland en België valt hij op 5 oktober.

Leerkrachten worden dan in de bloemetjes gezet, vaak ook letterlijk. Directie en ouders bedanken het onderwijzend personeel en dit kan op heel diverse manieren gebeuren. Een mooi woord. Een geschenkje. Ook hier is de intentie zeer goed. Maar ook hier heb ik dezelfde bedenkingen die ik opsomde bij de Dag van de Medewerker.

En er is nog iets. Op het moment dat ik deze woorden op papier zet, is er zowel in Nederland als in België een groot lerarentekort. De krapte op de arbeidsmarkt heeft ook in het onderwijs impact op de instroom. Er is echter meer aan de hand. Volgens een studie van KU Leuven (*Het lerarentekort als katalysator voor onderwijshervormingen – 2022*) blijkt uit administratieve gegevens van het schooljaar 2019-2020 dat 37,2% van de startende leraren secundair onderwijs binnen een periode van vijf jaar de school verlaat. Dat is enorm. Deze jonge leerkrachten haken vroegtijdig af, onder meer vanwege de toename aan administratieve last. Leerkrachten willen lesgeven, willen bezig zijn met hun leerlingen. Dezelfde studie toont aan dat ziekteverzuim en burn-out aanzienlijk toenemen.

Wat zijn nog redenen voor het vroegtijdig afhaken en de toename van ziekteverzuim?

Nog altijd volgens de studie van KU Leuven:

(1) Het gebrek aan toekomstperspectieven en jobzekerheid

Het is onvoorstelbaar hoe startende leerkrachten geen duidelijkheid krijgen over hun toekomst. Zo weten sommigen in augustus nog niet waar en of ze kunnen beginnen in september. Vaak worden ze ook in verschillende scholen ingezet, met telkens de bijhorende vergaderingen, administratieve last en oudercontacten. Op die manier voelen zij zich echt niet gewaardeerd.

(2) De praktijkshock bij de overstap van de lerarenopleiding naar de klas

Ik herinner me mijn eerste dag nog als kersvers officier van de infanterie, na mijn volledige opleiding. Het was in Duitsland. Ik startte als pelotonscommandant van een dertigtal dienstplichtigen, van wie de meerderheid dik tegen hun zin hun dienstplicht kwam vervullen. Ik was enorm zenuwachtig. Ik begrijp dus zeer goed hoe een leerkracht zich moet voelen op zijn eerste werkdag voor een klas van pakweg 25 leerlingen. Geen enkele opleiding kan je meteen ervaren maken. Dat kan dus best wel even schrikken zijn.

(3) Werkdruk en stress

Op zich hoeft dit geen probleem te vormen. Zelf heb ik wel nood aan een portie gezonde stress. Vraag is dan ook hoe je daarmee omgaat. Veel hangt af van de omgeving en de relatie met je leidinggevende. En daar knelt vaak het schoentje (zie laatste punt in dit lijstje).

(4) Relaties met leerlingen en ouders

Je kent het verhaal wel. ‘In onzen tijd’ had de leerkracht nog aanzien en als hij een leerling strafte, dan kreeg die leerling ook thuis nog een uitbrander. Nu staan de ouders heel snel aan de schoolpoort en willen de directeur zien, om hun ongenoegen te uiten over het feit dat hun kind straf heeft gekregen. Ik vertel het wat laconiek, maar feit is dat mensen mondiger zijn geworden. Niets mis mee, maar dit wordt niet altijd op een goede manier gebruikt.

(5) De beperkte ondersteuning op de school

Directeur van een school zijn vandaag is geen sinecure. Het is best wel een zeer uitdagende job. Vaak groeien goede leerkrachten door naar die functie, zonder al te veel ondersteuning. Een goede leerkracht is daarom geen goede directeur. De job van directeur is totaal iets anders. Je mag van hem verwachten dat hij zijn leerkrachten coacht, begeleidt, ondersteunt, aanspreekt, hen helpt in hun ontwikkeling, waardeert. Hij wordt daarin echter onvoldoende begeleid.

In 2019 gaf ik via CEGO Leuven (Centrum voor Ervaringsgericht Onderwijs), hét centrum voor welbevinden en betrokkenheid om het met hun woorden te zeggen, een presentatie aan 22 schooldirecteuren over het belang van een fijne werkplek voor je medewerkers, in casu je leerkrachten. Mijn spreektijd was beperkt tot één uur, ik ben twee uur bezig geweest. Die mensen, de meesten vol passie en enthousiasme, hingen aan mijn lippen en stelden vragen alsof ik iets vertelde dat heel spectaculair was. ‘Ludo, wat jij daar nu vertelt, is dat echt mogelijk?’ Mijn verhaal ging over hoe belangrijk het is om een fijne werkomgeving te creëren, waarin medewerkers zich veilig voelen, zinvol bezig kunnen zijn, met een open dialoogcultuur, en waar ze voelen dat ze gerespecteerd en gewaardeerd worden voor wie ze

zijn en wat ze doen. Uiteraard is het mogelijk om zo'n werkomgeving te realiseren. Alleen is dit blijkbaar niet overal evident.

Een Dag van de Leraar is leuk, maar vormt dus geen garantie dat de leraar heel het jaar door het gevoel heeft gewaardeerd te worden.

C. Dag van het Werkplezier

De Dag van het Werkplezier vond in België voor de eerste maal plaats op 8 juni 2022. De overheid wil daarmee meer aandacht vragen voor het belang van je goed voelen op het werk. Werkplezier, net als werkgeluk, betekent voor elk van ons iets heel persoonlijks. Werkplezier valt wel samen met erkenning, waardering en persoonlijke ontwikkeling. En daar hebben we het woord 'waardering'. Dus ook de Dag van het Werkplezier focust onder meer op het belang van waardering.

De toenmalige minister van Sociale Zaken Frank Vandenbroucke vertelt het volgende over de lancering van deze dag in België:



'De Dag van het Werkplezier is ontstaan vanuit de overtuiging dat het belangrijk is om voldoende aandacht te besteden aan de positieve aspecten van je werk. Dit draagt bij aan een goede werksfeer, waarbij iedereen met plezier en positieve energie aan het werk kan. Op de Dag van het Werkplezier focussen we op wat we leuk vinden en proberen we samen hiernaartoe te werken. Daarom is het ook zo belangrijk dat werkgevers en leidinggevenden structureel inzetten op meer aandacht voor mentaal welzijn op het werk, en nog meer initiatieven nemen om werkgerelateerde psychosociale risico's te voorkomen.'

Hij haalt hier een aantal pertinente zaken aan. Er is een reden dat zo'n dag in het leven wordt geroepen. Trouwens, die Dag van het Werkplezier bestaat al veel langer. In 1996 werd in de VS de Dag van het Werkplezier geïntroduceerd door het bedrijf Playfair. Jaarlijks op 1 april vindt de International Fun at Work Day plaats. Playfair was van mening dat als medewerkers met plezier naar het werk komen en een fijne werkplek ervaren, zij ook meer geëngageerd aan de slag gaan. En daardoor productiever en effectiever werden dan medewerkers

die niet in zo'n aangename werkomgeving werkten. Playfair plukte hier de vruchten van: het leidde niet alleen tot hogere verkoop- en winstniveaus, maar het bedrijf groeide uit tot een erkend en veelgevraagd bedrijf in zijn branche.

Ook onze noorderburen vieren deze dag, zij het op 17 juni. Volgens de organisatie achter de Dag van het Werkplezier loopt een op de zeven medewerkers in Nederland het risico in een burn-out terecht te komen. Dat is natuurlijk niet goed, want iedereen kan het best werk doen waar hij gelukkig van wordt. Medewerkers brengen vaak meer tijd door met hun collega's dan met het thuisfront. Reden genoeg dus om het wat leuk en aangenaam te maken op de werkvloer.

Ik moet toegeven dat ik deze Dag van het Werkplezier niet kende. Zelfs als hr-directeur bij DELA is de eerste maal dat hij plaatsvond in België volledig aan mijn aandacht ontsnapt. Ik vraag me dan ook af wat de impact ervan is. Je zult al gemerkt hebben dat ik wat sceptisch kijk naar dit soort vieringen, omdat ze op een bepaald moment plaatsvinden en ze snel voorbijgaan. Wat blijft er daarna nog van over?

D. Speciale vieringen en erkenningsprogramma's

Sommige bedrijven hanteren een beleid dat voor specifieke aangelegenheden omschrijft welk geschenk de medewerker ontvangt als blijk van waardering of erkenning. Denk hierbij vooral aan het eindejaarsgeschenk, jubileumvieringen en geschenken om een persoonlijke gebeurtenis te vieren (verjaardag, geboorte, huwelijk, pensioen...).

Volgens een onderzoek van Kadonation bij tweeduizend Belgische en Nederlandse loontrekkenden ontvangen in Vlaanderen zeven op de tien medewerkers een eindejaarsgeschenk, tegenover zes op de tien in Brussel en Wallonië, en acht op de tien in Nederland. Heel wat bedrijven geven hun medewerkers dus een geschenk gedurende de eindejaarsperiode. De meeste medewerkers voelen zich daardoor meer gewaardeerd en daarom ook gelukkiger.

Je leest het goed: 'De meeste medewerkers...' Een dergelijk geschenk garandeert niet dat ze de mindere momenten tijdens het voorbije jaar vergeten.

Een geschenk ontvangen tijdens de eindejaarsperiode is bovendien nog weinig verrassend, maar verwordt al snel, opnieuw, tot een verworven recht. Het onderzoek toont bovendien aan dat net de momenten die er echt toe doen in het persoonlijke leven van een medewerker belangrijk geacht worden. Een verjaardag bijvoorbeeld. Alleen, slechts een op de tien Belgische medewerkers ontvangt een verjaardagsgeschenk, terwijl een op de drie het wel fijn zou vinden. Zo'n attentie op een verjaardag heeft volgens het onderzoek een enorm effect op het gevoel van waardering en respect op de werkvloer. Persoonlijke momenten krijgen vaak minder aandacht door de werkgever, zo blijkt uit het onderzoek van Kadonation. Een op de vier medewerkers gaf aan dat zij voor andere privémomenten (huwelijk, geboorte) ook wel graag iets zouden ontvangen. Ook pensioen en anciënniteit zijn voor een op de drie medewerkers een goede reden voor een attentie.

Er speelt nog iets anders. Je kunt als organisatie er dan wel voor kiezen om je medewerkers als waardering een geschenk te geven, de manier waarop je het doet, is minstens even belangrijk, om niet te zeggen belangrijker. Medewerkers zijn volwassen mensen die dingen goed aanvoelen. Niet alleen hoe persoonlijk het geschenk is, maar ook de manier van geven, bepaalt mee het gevoel van waardering bij de ontvanger. Geloofwaardigheid en authenticiteit zijn hierbij cruciaal. Toen ik tien jaar voor DELA werkte, nodigde mijn CEO mij uit in de cafetaria, samen met mijn collega's van hr en het directieteam. Ik was echt verrast. Natuurlijk wist ik wel dat bij een jubileum iets hoort – dat staat trouwens mooi uitgeschreven in een beleid – maar dit had ik niet zien aankomen. De CEO gaf een speech over mijn tien jaar bij DELA, om dan samen met de collega's hapje-tapje-gewijs mijn jubileum te vieren. Het voelde echt aan. Het was ook echt. En het deed me iets. Meer dan het geschenk, een fles champagne, op zich. Dat moment, die verbondenheid, de mooie woorden, het zijn die dingen die me nog altijd bijblijven.

Dat is zoals het zou moeten zijn. Jammer genoeg is dit niet altijd en overal het geval. Bedrijven die een structureel erkennings- of waarderingsprogramma hanteren, bereiken niet allemaal hun doel. Dergelijke programma's garanderen niet dat de medewerker zich echt gewaardeerd voelt. Zoals ik al schreef, medewerkers voelen de dingen goed aan. Wat maakt dan dat die programma's falen?

Al te dikwijls vloeit het invoeren van een erkennings- of waarderingsprogramma voort uit een beslissing van de directie. Die wil iets doen aan de motivatie van haar medewerkers, of wil een andere cultuur. Maar bij gebrek aan betrokkenheid en eigenaarschap van leidinggevend en op de werkvloer betekent zo'n programma alleen maar het zoveelste initiatief van het management en hr. Het zijn immers de leidinggevend en die garant kunnen staan voor een succesvolle implementatie van erkennings- en waarderingsprogramma's. Als ze echter niet betrokken worden bij het ontwerp en de planning van het programma, zullen ze het waarschijnlijk opvatten als het zoveelste managementinitiatief. Dit cynisme sijpelt door naar hun teamleden en uiteindelijk naar de hele organisatie. Het doel van een dergelijk programma is een cultuur van waardering en erkenning te creëren, en leidinggevend en hebben hierbij een cruciale rol. Zij moeten mee aan het roer staan bij de planning en de uitrol. Anders leeft het niet.

Zo kunnen ook medewerkers zelf na verloop van tijd hun interesse in het programma verliezen vanwege het gebrek aan interesse van de leiding en het afnemende belang of de zichtbaarheid van het programma. De organisatie heeft er dus baat bij ook de medewerkers zelf te betrekken bij de eventuele implementatie van zo'n programma.

Naast het menselijke is er ook het procesmatige aspect. Te complexe en moeilijke processen met heel wat criteria en variabelen kunnen leidinggevend en ervan weerhouden om dit programma met goesting en enthousiasme toe te passen. Streven naar eenvoud en een digitaal platform gebruiken lijken dan ook noodzakelijk.

Wat ook noodzakelijk is, is dat die programma's mee moeten evolueren met het bedrijf. De organisatie groeit immers, kent andere uitdagingen, wil een andere focus leggen. Ook de verwachtingen van de medewerkers veranderen en worden meer en meer individueel. Vergeet dus *one size fits all*-programma's. De organisatie moet echt wel rekening houden met de persoonlijke wensen en verwachtingen van haar medewerkers. En nogmaals, die zijn niet dom. In een organisatie waar weinig vertrouwen heerst tussen de leidinggevend en de medewerker, zal die laatste bij het ontvangen van een compliment denken: 'Wat heeft mijn leidinggevend en nu weer nodig?'

Sabine, een directeur die ik interviewde, verwoordde het zo:



Ik kijk oprecht uit naar jouw boek! Tijdens alle focusgroepen die ik al heb gedaan bij al die bedrijven, komt dat steevast naar boven: het gebrek aan valorisatie of beter geformuleerd het gevoel van gebrek aan valorisatie. ‘Als het slecht gaat hoor je het altijd, maar de positieve zaken al veel minder,’ hoor ik vaak. Sommigen krijgen zelfs iedere dag een groen-roodbarometer te zien om aan te tonen hoeveel achterstand ze hebben ten opzichte van de doelstellingen. En die kleurt iedere dag rood... om van demotivatie te spreken. Anderzijds denk ik ook dat er veel bedrijven zijn die wel degelijk aan die valorisatie denken, maar niet altijd goed weten hoe het te tonen en het dan maar afkopen met dure personeelsfeestjes, sportieve events, sinterklaaspakketten... Allemaal wel tof, maar valorisatie koop je niet af x keer per jaar. Valorisatie toon je iedere keer opnieuw. Deze week was er trouwens een interessante discussie op LinkedIn: moet je als bedrijfsleider de aandacht naar je toe trekken als gezicht van de organisatie of gun je dat ook aan je werknemers? Ik persoonlijk geef graag het platform aan anderen, want je organisatie is even sterk als de som van al je werknemers. Enfin, interessante discussie! Chapeau voor het initiatief!

E. Niet ziek geweest? Cadeautje krijgen!

Het gebeurt. Echt waar. Erkend, beloond, gewaardeerd worden, omdat je niet ziek bent geweest. Ik weet niet wat dit met jou doet, maar ik word er niet goed van. Zoals iemand die reageerde op een discussie hierover: ‘Wat is het volgende? Medewerkers belonen omdat ze geen kinderen krijgen?’

Op een hr-forum las ik in 2022 de volgende vraag: ‘Hoe belonen jullie medewerkers die altijd aanwezig zijn?’ Tot mijn verbazing kwam er reactie van een aantal hr-professionals, met concrete voorbeelden van hoe zij binnen hun organisatie medewerkers belonen die nooit ziek zijn. Gelukkig was ik niet de enige die de wenkbrouwen fronste. Ook Koen Van Den Brandt, een ervaren trainer binnen heel wat bedrijven, merkte op: ‘Klopt, Ludo. Heb zelfs al incentives gezien voor diegenen die een jaar lang niet ziek waren. Bedenkelijke aanpak.’

Het is zelfs structureel ingebed in sommige bedrijven in de vorm van een verzuimbonus. Een verzuimbonus! De website van een Nederlandse organisatie die bedrijven adviseert over het inzetten van personeel, beschrijft in geuren en kleuren hoe je de verzuimbonus in je algemene beleid mee opneemt. De organisatie verwoordt het zo:



‘Ziekte kun je niet voorkomen, maar verzuim soms wel. Bijvoorbeeld met een verzuimbonus. Werknemers worden door zo’n bonus gestimuleerd gezond te leven en zich niet zomaar ziek te melden. Zo werkt het.

De voordelen van een verzuimbonus zijn:

- (1) Het verlaagt onterecht ziekteverzuim.**
- (2) Het stimuleert werknemers om gezond te blijven.**
- (3) Het stimuleert werknemers om eerlijk te zijn. (Niet spijbelen)**
- (4) Het zorgt voor continuïteit op de werkvloer.**
- (5) Het verlaagt je verzuimkosten.’**

‘Zo werkt het.’ Echt?

Dit noem ik geen waardering. Dit is het creëren van een verkeerde bedrijfs-cultuur. Want wat gaat er gebeuren? Medewerkers die ziek zijn, gaan toch werken, anders missen ze een eventuele bonus. Maar er zijn nog andere redenen waarom zieke medewerkers toch gaan werken.

Volgens een bevraging in 2020 in opdracht van Tempo-Team, in samenwerking met professor Anja Van den Broeck (arbeidsmotivatie-expert aan de KU Leuven), bij 2500 medewerkers gaat een op de drie ziek naar het werk, onder het mom van ‘Ik wil mijn collega’s niet extra belasten’. En nog eens 15% blijft van thuis uit ziek doorwerken. Want ‘Het werk blijft anders liggen’. Schuldgevoel en de impact van werkdruk dus.

Medewerkers onder de 35 jaar blijven ook vaker ziek werken dan de 50-plus-sers onder hun collega’s. Daarover zegt Anja Van den Broeck: ‘Jongeren hebben vaker het gevoel dat de werkgever dat verwacht, terwijl oudere werknemers zich daar iets minder zorgen om maken. Zij kiezen er makkelijker voor om afwezig te blijven, als ze ziek zijn.’

‘Het gevoel dat de werkgever dat verwacht.’ Je zult dan maar voor een organisatie werken die een beleid hanteert waarbij medewerkers worden beloofd die nooit ziek zijn.

Heel deze kwestie doet me denken aan het bord aan de ingang van sommige bedrijven: ‘Al 315 dagen zonder arbeidsongeval!’ Wat doet dat met een medewerker die alle dagen dit bord ziet wanneer hij naar zijn werk gaat? Hij wil toch niet diegene zijn die verantwoordelijk is voor een nieuw opschrift ‘Al 1 dag zonder arbeidsongeval!’ De kans dat een arbeidsongeval niet gemeld wordt, is reëel. Met alle gevolgen van dien: schade aan de persoon zelf wordt niet gemeld noch schade aan materiaal. Beide situaties kunnen leiden tot ernstige en gevaarlijke situaties.

Een zieke medewerker die blijft doorwerken en dus niet meldt dat hij ziek is, omdat hij anders die beloning mist, brengt zichzelf, zijn collega's en zijn organisatie in gevaar.

Even terugkeren naar de vraag op dat hr-forum. Ik vermoed dat de intentie goed is. Wellicht wil de vraagsteller het ziekteverzuim effectief aanpakken. Dat is echter een andere insteek. Ik adviseer dan ook altijd om goed na te denken over het ‘waarom’ van de dingen. ‘*De quoi s’agit-il?*’, weet je wel. Als je als organisatie vaststelt dat het ziekteverzuim gestaag stijgt, dan lijkt het me beter om oorzaken op te sporen, en om aan de hand van die oorzaken de juiste acties te ontwikkelen. Een doelgerichte preventieve aanpak in plaats van een vals waarderingsbeleid dat leidt tot een ver-ziekte cultuur.

F. Wereldcomplimentendag

De Wereldcomplimentendag sluit al beter aan bij hoe ik kijk naar het uiten van waardering. Ik blijf kritisch over de focus op die ene dag – complimenten geef je het best het hele jaar door – maar die dag heeft de verdienste dat het om de goede redenen ontstaan is, en dat er geen materiële zaken mee gepaard gaan. Ik licht even toe. Maar eerst een kleine anekdote die ik opving tijdens mijn vele gesprekken: