



*Complimenten!*  
**DE  
KRACHT  
VAN EEN  
PLUIM**

Complimenten geven zit niet in de aard van nuchtere Nederlanders, ook niet op het werk. Terwijl het toch echt heel effectief is. Na een schouderklopje van de baas zijn we meteen meer betrokken en extra productief. Moet het wel gemeend zijn.

*Tekst: Annemarie van Dijk*

Vorig jaar kreeg Els de Vos (40) bij haar kerstpakket een handgeschreven kaartje van haar baas. Daarop stond dat ze blij was met de inzet van Els in het afgelopen jaar. “Ze benoemde zelfs een paar projecten en wat daarin mijn positieve aandeel was geweest”, zegt Els. “Dat raakte me echt. In het kerstpakket zat een cadeaubon van vijftig euro, maar ik was nog blijer met het kaartje dat erbij zat.”

### Doe maar gewoon...

Complimenten voor ons werk én tijd en aandacht van de manager vinden we belangrijker dan een goed salaris, blijkt uit onderzoek van bureau McKinsey in 2011. Een compliment dat direct op het moment van goed gedrag wordt gegeven, maakt meer indruk dan een bonus aan het eind van het jaar. Helaas zit het geven van

complimenten niet echt in de volksaard van ons nuchtere Nederlanders. In de Verenigde Staten is schouderklopjes uitdelen op de werkvloer heel normaal, maar wij vinden het al snel overdreven en denken: doe maar gewoon. Voor ons is het vanzelfsprekend dat iemand zijn werk goed doet, daar wordt hij voor betaald. Geen enkele reden om daar elke dag de nadruk op te leggen. Op de Nederlandse werkvloer regent het dan ook geen positieve feedback.

## Nog effectiever dan een compliment van de baas: waardering van collega's

Veel medewerkers geven aan dat ze vooral van hun baas horen als het fout gaat. Als het werk naar wens verloopt, horen ze niets. Sommige managers denken zelfs dat hun medewerkers zelfvoldaan en lui worden van te vaak een pluim. Dus sparen ze hun complimenten op tot het functioneringsgesprek.

### Groots effect

Een gemiste kans, zegt coach en trainer Ingrid Bannink. “Wie een compliment krijgt, voelt zich gewaardeerd en wordt aangemoedigd om nog een keer dezelfde kwaliteit werk te leveren.” Een van de taken van een leidinggevende is medewerkers ondersteunen bij hun ontwikkeling. Daarbij hoort ook regelmatig aandacht geven aan de dingen die goed gaan. Een oprecht compliment is gratis en het effect is groots: het stimuleert medewerkers, geeft ze energie, maakt ze betrokken en productiever én het ziekteverzuim daalt. Mensen zijn geneigd om gedrag dat beloond wordt te herhalen, in de hoop vaker waardering te krijgen, weet Bannink. “Na een compliment van de baas hebben we meteen meer zin in ons werk.” Bovendien verbetert het de

## Complimentenles

Een cursus of workshop volgen in het geven van complimenten? Dat kan bij onder andere Icademy (icademy.nl), Logikos Trainingen (logikos.nl) en instituut ADRIBA van de Vrije Universiteit in Amsterdam (adriba.vu.nl).

onderlinge relatie als mensen elkaar een compliment geven. Medewerkers die zich gewaardeerd voelen, durven eerder hun mening te geven, over hun gevoelens te praten en meer van zichzelf te laten zien. “Ook de manager plukt de vruchten van het complimenteren. Hij weet welk effect het heeft, waardoor hij automatisch ook gelukkiger wordt.” Dan hebben we het nog niet eens over de goede sfeer die op de werkvloer ontstaat wanneer mensen zich gewaardeerd voelen. Maar: het moet wel om gemeende complimenten gaan. Wordt een compliment tactisch of manipulatief ingezet, dan werkt het averechts. En natuurlijk is complimenten geven niet alleen iets tussen alleen managers en medewerkers. De waardering van collega's met wie we direct samenwerken, vinden we het belangrijkste. Daarna volgt waardering van de leidinggevende en dan pas die van mensen van andere afdelingen met wie we samenwerken.

### Shot dopamine

Waarom vinden we het zo fijn om een schouderklopje te krijgen? Complimenten activeren het beloningscentrum van ons brein, legt Bannink uit. “De hersenen krijgen een shot dopamine en dat geeft een goed gevoel. Het hangt ook samen met ons verlangen naar erkenning; we willen gezien en gehoord worden door de mensen om ons heen. Zo krijgen we een gevoel van bestaansrecht.” In de beroemde motivatiepiramide van de Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow komt de behoefte aan erkenning en waardering na behoeften ■

## JUISTE MOMENT, JUISTE VORM

Het is belangrijk dat we waardering op het werk op het juiste moment uiten en dat we complimenten in de goede vorm gieten, zeggen Frank van Marwijk en Hans Poortvliet in *Het groot complimentenboek*. We willen met onze complimenten geen onmogelijke verwachtingen scheppen en niet overkomen als een slijmbal met ongepaste vleierijen. In het boek beschrijven de auteurs twaalf manieren waarop we collega's of medewerkers een teken van waardering kunnen geven. Van goede complimenten – “Geweldig, hoe heb je dat voor elkaar gekregen?” – tot minder goede, zoals “Ik ben erg van jou gecharmeerd!”

## NATIONALE COMPLIMENTEN DAG

Op 1 maart 2017 is het voor de 15e keer Nationale Complimenten Dag, een dag waarop we stilstaan bij het belang van persoonlijke waardering. Er zijn bedrijven die deze dag aangrijpen om hun personeel hun waardering te tonen. Bij Coca-Cola België ging aan deze dag afgelopen jaar zelfs een complimentenweek vooraf. Het merk ontwikkelde een online complimentengenerator waarmee medewerkers complimenten konden schrijven en versturen aan collega's. [nationalecomplimentendag.nl](http://nationalecomplimentendag.nl)

als eten en drinken, bestaanszekerheid en sociaal contact. Erkenning willen is dus een basisbehoefte waarmee we allemaal worden geboren.

### Complimenteren kun je leren

Terwijl je langsloopt even een duim opsteken? Terloops een pluim uitdelen in een gesprek met anderen? Dat is dus hoe het niet moet. Hier volgt de juiste manier.

**1 Meen het compliment oprecht.** Anderen voelen haarfijn aan of we een compliment menen of niet. Een schouderklopje dat niet oprecht overkomt, kan averechts werken. Geef een compliment dus vanuit jezelf, maak er een moment van en richt alle aandacht op de ander.

**2 Zeg iets over de persoonlijkheid van de ander.** Leuke kleren aantrekken kan iedereen, maar dat iemand aardig is tegen de klant of iets duidelijk uitlegt tijdens een presentatie, zegt echt iets over de ander. Juist over onze persoonlijkheid krijgen Nederlanders het liefst een compliment,

bleek uit een enquête van Maurice de Hond. En: complimenteer de persoon, niet het resultaat. Dus niet: "Wat zag dat rapport er keurig uit", maar: "Wat ben jij toch een zorgvuldige schrijver."

**3 Maak het compliment concreet.** Zeg niet alleen: "Goed gedaan!", maar benoem wát er zo geslaagd is: "Ondanks alle tegenslagen heb je dit project voor de deadline afgerond. Mooi werk!"

**4 Geef geen schouderklopje bij een eenvoudige routinetaak.** Dit geeft de ander het gevoel dat de schouderklopper weinig van hem verwacht.

**5 Combineer een compliment niet met een vraag of kritiek.** Als er een 'maar' achter komt, heeft een pluim geen waarde meer.

**6 Doseer de complimenten.** Wie er te veel krijgt, kan argwanend worden: wat moet hij van me? Soms werkt het ook verlamdend als iemand denkt dat er van alles van hem wordt verwacht. Een overschot aan schouderklopjes kan iemand ook het gevoel geven dat hij niets meer te leren heeft.

**7 Complimenteer op onregelmatige momenten.** Uit psychologisch onderzoek blijkt dat beloning of waardering meer effect heeft als deze niet op vaste tijden komt. Op een onverwacht moment dus.

**8 Maak eens een origineel compliment.** Door te variëren in woordkeus laat je blijken dat je moeite doet voor de ander en dat de waardering dus betekenis heeft.

**9 Zorg voor een vervolg.** Laat de waardering niet alleen horen, maar ook blijken. Een manager die zegt veel vertrouwen te hebben in een medewerker, kan hem vervolgens bijvoorbeeld meer verantwoordelijke taken geven.

**10 Herhaal de complimenten.** De kracht van herhaling geldt ook voor complimenten. Verschillende keren waardering laten blijken, heeft meer impact én vergroot de geloofwaardigheid van de feedback.

### Ontvangen is ook een kunst

Maar ook in het ontvangen van een compliment zijn Nederlanders niet altijd even sterk. Neem Els de Vos uit het begin van dit verhaal. Zij was blij dat haar baas de positieve feedback op een kaartje had geschreven. "Bij een mondeling compliment

## Ontvangen is ook een kunst! Glimlach en zeg: "Dankjewel"

had ik waarschijnlijk geantwoord dat het toch allemaal heel normaal is wat ik heb gedaan. Of gemompeld dat de rest van het team net zo goed een aandeel heeft geleverd."

Openstaan voor positieve feedback is een kunst, aldus Frank van Marwijk en Hans Poortvliet in *Het groot complimentenboek*. De meeste complimenten geven we zonder bijbedoeling. Toch nemen we een teken van waardering vaak met wantrouwen in ontvangst. Terwijl we beter de achterdocht kunnen laten varen en ervan uitgaan dat de ander het meent. Ook niet doen: het compliment bagatelliseren of doorschrijven naar iemand anders. O ja, en een teken van waardering is ook niet bedoeld als ruilhandel. We zijn na een compliment niet verplicht om er een terug te geven. En wie er iets van wil leren, kan bij een onduidelijke pluim over het werk gerust om uitleg vragen.

Kortom, we mogen de positieve mening van een ander over onszelf of ons werk gewoon accepteren. De beste manier om een compliment in ontvangst te nemen, is met een glimlach en een simpel "dankjewel." Eventueel met de toevoeging: "Wat fijn dat je het opmerkt." ■

## PS

Mensen hebben liever een compliment dan goede sex, bleek uit onderzoek van de Radboud Universiteit Nijmegen. En uit een enquête van Maurice de Hond bleek dat 1 op de 3 Nederlanders zelden complimentjes krijgt.