

HAYSTACK



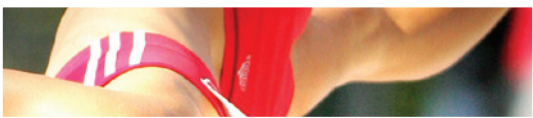
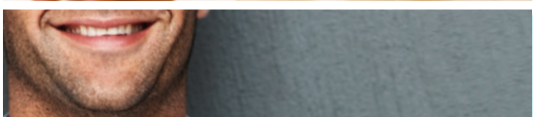
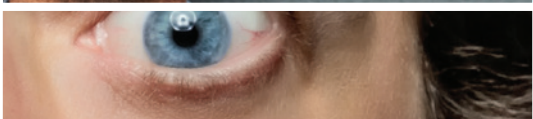
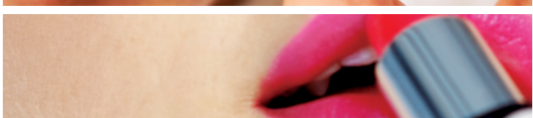
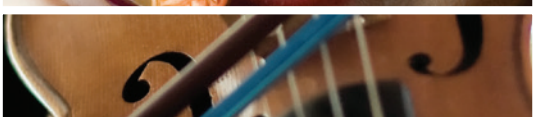
Het groot complimenten boek

Frank van Marwijk & Hans Poortvliet



*Geluk hangt af van wat men kan geven,
niet van wat men kan krijgen*

Gandhi

	Inleiding	 pagina 9
1	Het begint bij erkenning	 pagina 21
2	Maak ruimte voor het compliment	 pagina 41
3	Waarom is complimenten maken toch zo moeilijk?	 pagina 57
4	Valkuilen bij het geven van complimenten	 pagina 79
5	Hoe geef je een goed compliment?	 pagina 103
6	Een kritische kijk op kritiek	 pagina 125
7	Van afbrandcultuur naar complimentencultuur	 pagina 147
8	Motiveren met schouderklopjes	 pagina 165
9	Vissen naar complimenten	 pagina 185
10	Sprakeloze complimenten	 pagina 211
11	Complimenten aan jezelf: zelfwaardering	 pagina 233
12	Hoe neem je complimenten in ontvangst?	 pagina 245
13	Bijzondere complimentenmomenten	 pagina 259
14	Hartelijk dank	 pagina 277
	Leestips & Over de auteurs	 pagina 284

*Iedereen heeft behoefte
aan **waardering***



Inleiding



Inleiding

Iedereen heeft behoefte aan **waardering**

Het is heerlijk als iemand je laat weten dat je er goed uitziet, dat je een bijzondere prestatie hebt geleverd of dat je veel voor hem of haar betekent. Zeker als we positieve geluiden horen van de mensen met wie we ons leven delen en van de personen met wie we dag in dag uit samenwerken, doet ons dat goed. Als we een compliment ontvangen, geeft dat een gevoel van trots en het tovert al snel een glimlach op ons gezicht. De waardevolle woorden van anderen doen ons beseffen dat we erbij horen. Ze maken ons duidelijk hoe mooi, slim, handig, lief en/of uniek we zijn en dat wat we doen ertoe doet. Helaas waardeert niet iedereen zichzelf voldoende. Ieder mens heeft het nodig om het ook te horen van de mensen om hem heen. Erkend worden door anderen is zelfs een diepgewortelde behoefte. Deze behoefte aan waardering openbaart zich op verschillende momenten in ons leven. Als kind wilden we graag positieve aandacht van onze ouders voor het spel dat we speelden en voor de schoolresultaten die we behaalden. Als puber deden we ons best om goed over te komen bij onze vrienden en gedroegen we ons volgens hun normen om gewaardeerd te worden. En nu we volwassen zijn, blijft het verlangen bestaan dat anderen ons erkennen om wie we zijn en om wat we doen. Thuis wil-

len we graag horen dat onze partner van ons houdt. In sport proberen we uit te blinken om de aanmoediging van anderen te ontvangen. En op ons werk vernemen we graag van onze collega's en leidinggevendenden dat ze onze ideeën en de uitvoering daarvan op prijs stellen. Ook vinden we het prettig als we gewaardeerd worden om de keuzes die we maken en worden we graag geprezen om ons uiterlijk en onze bezittingen.

Als je een compliment maakt, geef je je kind, je partner of je collega wat persoonlijke aandacht om wie hij is en wat hij kan. Complimenten kunnen de twijfel over iemands mogelijkheden wegnemen. Je laat ermee blijken dat je de ander vertrouwt. Dat vergroot ook het zelfvertrouwen van de ander en geeft hem een positief zelfbeeld. Tenslotte toon je ermee aan hoe opmerkzaam je bent. Jij hebt immers gezien wat er zo goed is aan de kwaliteiten of prestaties van de ander. Een goed compliment zegt dus ook iets over jou! Een compliment zorgt voor verbondenheid met de mensen in je leefomgeving en het geven van een compliment is dan ook een geweldige manier om je medewerkers of collega's de gewenste erkenning te geven en hen te motiveren. Steeds meer zakenmensen zijn zich bewust van de positieve



Een compliment is een geschenk dat niet zorgeloos kan worden weggegooid, tenzij u de gever ervan pijn wilt doen

Eleanor Hamilton

kracht van complimenteren. Het geven van complimenten wordt door hen beschouwd als een belangrijke managementtool.

Als het voor iedereen zo belangrijk is om waardering te krijgen en als het zo veel oplevert, geven we elkaar uiteraard regelmatig een compliment. Dat zou je tenminste als logische conclusie kunnen trekken. Het is immers zo eenvoudig om anderen te prijzen om hoe ze eruitzien of om lovende woorden over hun daden uit te spreken. Een compliment kost helemaal niets, maar levert wel veel op. Bovendien heb je er een onuitputtelijke voorraad van. Waarom zou je je complimenten dan achterwege laten? Je kunt ze beter rijkelijk uitstrooien over iedereen die ze verdient. Toch blijkt dit minder vanzelfsprekend dan je zou denken. In werkelijkheid voelen veel mensen zich te weinig gewaardeerd. Kinderen worden vaker berispt dan geprezen. Teamsporters verwijten elkaar de geleden verliezen en hun coach kan rekenen op kritiek van de media als de resultaten minder succesvol uitpakten dan verwacht. Liefdesrelaties belanden vaak in een strijd of een sleur omdat partners elkaar te weinig vertellen wat ze aan elkaar waarderen. En ook op het werk klagen veel medewerkers over gebrek aan waardering en persoonlijke aandacht.

Snappen we dan toch niet zo goed hoe belangrijk waardering is? Of zijn we zo onvriendelijk dat we anderen het plezier van een goed compliment misgunnen? Dit blijkt niet zo te zijn. In diverse enquêtes noemden mensen 'erkenning' en 'waardering' als belangrijke ingrediënten voor geluk. En als je aan mensen vraagt of ze vaak complimenten geven, antwoorden

ze meestal bevestigend. Zo hebben de meeste managers het idee dat ze geregeld hun waardering tonen aan hun medewerkers. Die medewerkers verklaren echter niet altijd die complimenten van de baas ook te ontvangen. Blijkbaar is hier sprake van een verschil in perceptie; wat als een compliment wordt ervaren, kan per persoon verschillen. Verder blijkt het

Mijn mooiste compliment



'Valid Express is een koeriersdienst waar uitsluitend mensen met een fysieke beperking of chronische ziekte als koerier werken. Ik ben het bedrijf begonnen vanwege mijn broer, die een spierziekte heeft en als gevolg daarvan 10 jaar thuis zat. Als je kijkt naar wat iemand wel kan in plaats van niet, is er enorm veel mogelijk. Zo is ook uit het succes van Valid Express gebleken. Het bedrijf behoort inmiddels tot de top 3 van spoedkoeriersdiensten van Nederland en is ook nog eens de groenste! In 2000, toen ik net begonnen was met deze koeriersdienst voor mensen met, wat ik noem, "een lastig lichaam", kwam Hassan op proef bij ons werken. Na een paar dagen kwam hij mijn kantoor binnen en legde de autosleutels op mijn bureau. Hij zei: "Nicolette, sorry, maar ik stop ermee. Ik ben slecht voor de zaak, want ik kan geen adres vinden." Ik zei: "Hassan, niet lullen, je hebt een proefplaatsing van een maand en dat betekent dat je de tijd hebt om te leren." Hij pakte de autosleutels na flink wat aandringen weer terug en na een week of twee ging hij met sprongen vooruit. Het bleek dat hij in het weekend, op zijn fiets, alle adressen af ging met een stratenboekje in zijn hand om de weg te leren kennen. Een paar jaar later was hij een van onze prestigekoeriers, die geheime stukken van de Raad van State mocht rijden. Een groter compliment kon hij mij niet geven!' Nicolette Mak, oprichter Valid Express

Mijn mooiste compliment

'Elke week geef ik verschillende aerobiclessen op een vast tijdstip. Hierdoor ontstaat er in de loop der tijd een binding tussen de groepen en mij. Ik deel veel over mijn leven met mijn vaste klanten en verneem ook veel over hun wel en wee. Jaren geleden had ik een begrafenis van een zesjarig zoontje van vrienden van ons, een heel ingrijpende en verdrietige gebeurtenis. Die avond moest ik echter om 18.00 uur een les geven. Als instructrice heb ik geleerd om een knop om te zetten. Wanneer de muziek aan gaat, gebeurt er iets met mij. Daardoor lukt het mij eigenlijk altijd wel een 'goede' les te geven. Door de begrafenis zat ik er deze keer echter niet lekker in. Dat ik toch een goede les heb kunnen geven, kwam puur door het enthousiasme en de gedrevenheid van mijn groep. Aan het einde van mijn les heb ik hen daar ook voor bedankt. Dat doe ik altijd, maar nu met mijn verhaal over wat er die dag was gebeurd. Ik sprak mijn dank uit voor het feit dat zij als groep, door hun enthousiasme en inzet, mij door deze les hadden geholpen. Na de les kwamen verschillende klanten naar mij toe met de mededeling dat het een toples was geweest en dat ze niets hadden gemerkt van mijn gevoel. Als laatste in de rij stond een klant met tranen in haar ogen. Ze vertelde dat zij een groot verdriet meedroeg, maar door elke week twee keer in mijn les te staan het leven beter aankon. Doordat ik haar afleiding, energie en blijheid gaf in mijn lessen. Het gevoel dat dit bij mij teweegbracht, kan ik nauwelijks omschrijven! Dat ik dit aan iemand mee kon geven. Ik denk er nog vaak in mijn lessen aan terug.' **Jeannette Kingma, afdelingshoofd bij sportschool All Sports**

geven en ontvangen van complimenten nog niet zo eenvoudig te zijn. Sommige mensen voelen zich er verlegen bij. Het is niet altijd duidelijk in welke situatie, aan wie, waarom en hoe ze een compliment zouden kunnen geven. Hun compliment zou misschien verkeerd opgevat kunnen worden. Ook vinden sommige mensen het niet altijd nodig om hun waardering aan anderen te laten horen, bijvoorbeeld als gaat om de dagelijkse werkzaamheden, die ze als vanzelfsprekend beschouwen. Genoeg reden voor deze mensen om dan maar niets te zeggen. Maar ook aan de ontvangerskant van complimenten verloopt het niet altijd soepel. We krijgen weliswaar graag waardering, maar we hebben wel de neiging om complimenten te bagatelliseren: 'Ach het stelde niets voor...'

Met dit boek zetten we een van de belangrijkste communicatievormen terug op de kaart. Je zult merken dat je alleen al door actief met waardering bezig te zijn opmerkzamer wordt op het goede om je heen. Je zult meer complimenten gaan maken en daar zelf ook waardering voor ontvangen. De mensen in je omgeving zullen je gaan ervaren als een vriendelijke persoon die oog heeft voor hun unieke uiterlijkheden, kwaliteiten en prestaties. Op



deze manier kun je complimenteren ontwikkelen tot een tweede natuur. Dan is het geven van complimenten niet slechts een handeling, maar eerder een levensstijl. Je verandert dan in een complimenteuze persoonlijkheid die de goede eigenschappen van anderen gemakkelijk herkent en deze steeds op een bijzondere manier weet te waarderen.

Ook in crisistijd doen complimenten veel goed. Er wordt veel geklaagd vanwege de tegenslagen die zich voordoen. Toch doet iedereen extra zijn best om ervoor te zorgen dat alles zo goed mogelijk blijft doordraaien. Dat mag best eens gezegd worden. Vergeet geen complimenten te geven als het even niet goed gaat. Door je waardering uit te spreken laat je het vertrouwen in je medewerkers blijken en dit voorkomt dat mensen de moed laten zakken. In deze tijd heb je elkaar hard nodig!



Het is voor iedereen essentieel om erkenning van anderen te krijgen voor wie je bent en wat je doet. In hoofdstuk 1 leggen we de nadruk op die erkenning. We maken daarbij onderscheid tussen vier onmisbare vormen van er-

kenning: gezien worden, erbij horen, onderscheidend zijn en gewaardeerd worden. We beschrijven hoe erkenning vanuit het oogpunt van Maslow wordt gezien als een basisbehoefte. Ten slotte geven we een voorbeeld uit de geschiedenis dat verduidelijkt wat het effect is als erkenning ontbreekt.



In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op waardering. We maken ruimte voor het compliment als vorm van sociale steun. Wat doet waardering voor je relatie en op het werk? Je kunt lezen wat het effect van waardering is op onze ontwikkeling, onze gezondheid, ons zelfvertrouwen en onze motivatie.

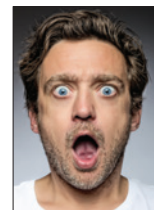


Complimenten versoepelen de contacten en dragen bij aan de verbetering van relaties, zowel privé als op het werk. Toch is het nog niet vanzelfsprekend dat we daarom veel complimenten uitdelen. Het maken van een compliment blijkt nog niet zo gemakkelijk te zijn. In hoofdstuk 3 leggen we uit waarom het maken van een compliment zo moeilijk wordt gevonden.

Op welke plaats staat complimenteren in jouw agenda?



Een compliment kan bijdragen aan de verbetering van je relaties met anderen. Maar dat geldt niet voor elk compliment dat je maakt. Mensen maken soms complimenten die een averechts effect hebben omdat er bijvoorbeeld twijfelachtige toevoegingen of voorwaarden



Een compliment en kritiek worden vaak gezien als tegenstellingen: de twee uitersten van het feedbackcontinuüm. Of je nu een compliment maakt of kritiek uit, in beide gevallen gaat het om terugkoppeling waarbij je een beoordeling of waardering geeft. Bij een compliment gaat het om de positieve en bij kritiek om de negatieve aspecten die je ervaart. In



aan gekoppeld worden. Zo'n compliment kan zorgen voor verwarring. In hoofdstuk 4 vind je een overzicht van fouten en valkuilen bij het geven van een compliment.

Met een goed compliment kun je iemands dag helemaal goed maken. Maar wat is goed? Soms volstaat een positieve opmerking over iemands uiterlijk of werk. Op andere momenten is het wenselijk dat je er het juiste moment voor kiest en de tijd voor neemt. In hoofdstuk 5 krijg je een handleiding voor het geven van complimenten. We beschrijven verschillende aanleidingen en manieren om een compliment te maken. Ook lees je tips voor een persoonlijk, geloofwaardig en origineel compliment.

Mensen vragen om kritiek, maar eigenlijk willen ze alleen maar lof

Somerset Maugham

hoofdstuk 6 kijken we kritisch naar kritiek. Is kritiek altijd wenselijk en wat levert het op? Kun je met complimenten hetzelfde bereiken als met kritiek, of zelfs iets beters?



In het bedrijfsleven wordt veel geklaagd en er worden vaak onderlinge verwijten gemaakt. Dit leidt soms tot een onaangename afbrandcultuur binnen organisaties en dat maakt de sfeer er niet beter op. De meeste werknemers zouden dat graag anders zien. In hoofdstuk 7 kun je lezen wat die afbrandcultuur inhoudt en hoe je die kunt veranderen in een complimentencultuur.



Complimenten op het werk stimuleren de samenwerking en motiveren medewerkers tot betere prestaties. Ze dragen ook bij aan meer werkplezier. In de opvoeding en in het onderwijs blijken complimenten eveneens zeer effectief om kinderen van binnenuit te motiveren. Maar in hoeverre mag je complimenten voor dit doel inzetten? Veranderen schouderklopjes daarmee niet in een vorm van manipulatie? In hoofdstuk 8 geven we antwoord op die vraag.



Vraag je wel eens om een compliment als je van mening bent dat je het verdient? Sommige mensen beschouwen het vissen naar complimentjes als iets ongepasts. Toch doen we het vaker dan je denkt. Het vissen naar complimentjes heeft ook een belangrijke functie. In hoofdstuk 9 beschrijven we drie redenen om naar complimentjes te vissen en leggen we uit waarom dat vissen naar complimentjes helemaal niet zo verkeerd is.



Complimenten worden niet alleen uitgesproken. Je kunt je waardering ook laten blijken door je manier van doen. Je kunt de kracht en geloofwaardigheid van uitgesproken complimenten versterken met lichaamstaal. De essentie van je compliment blijkt uit de aandacht die je geeft door bijvoorbeeld je manier van luisteren. Ook versterk je de verbintenis door te spiegelen. Verder bestaan er typische gebaren waarmee je een compliment kunt geven. In hoofdstuk 10 gaan we dieper in op de non-verbale communicatie rond complimenteren. Hoe geef je complimenten zonder woorden en wat is de waarde van een impliciet compliment?

Wanneer had je zelf een compliment kunnen gebruiken?

Mijn mooiste compliment

'Tijdens mijn jeugd heb ik met de scouting veel positieve ervaringen opgedaan. Deze wil je dan natuurlijk jouw kinderen ook meegeven. Alle drie mijn dochters zitten er inmiddels op en vermaken zich prima. Scouting draagt bij aan "samen doen" en kinderen worden er zelfstandig en sociaal van. Als vrijwilliger stop je veel tijd in het organiseren van kampen en opkomsten. Deze worden altijd "officieel" afgesloten, waarbij kinderen dan mogen vertellen wat ze ervan vonden. Het mooie is dat kinderen dan complimenten geven zonder dit zelf te weten. En dat resulteerde onlangs in een mooi compliment voor ons vrijwilligers: een prachtige taart van de ouders! Aanleiding was een recent kamp met de welpen in Nijmegen met als thema de middeleeuwen. Zo aten de kinderen net als toen: brood in hompen, boter smeren met een lepel, dippen in jam, suiker, stroop of honing en grote brokken kaas en plakken worst. De laatste avond bestond uit een Bonte Avond, waarbij ik zelf verkleed was als kok Kweenie. Daardoor kon ik op alle vragen die de kinderen stelden "kweenie" antwoorden en moesten ze vervolgens zelf met oplossingen komen. Alle ouders, broertjes en zusjes waren van de partij en we lieten de kinderen in stukjes vertellen wat ze tijdens dit kamp beleefd hadden. Wanneer je dan, aan het eind van de avond, iedereen met een grote lach naar huis ziet gaan, weet je dat het weer een succesvol kamp is geweest. Als er dan een week later ook nog eens een grote taart wordt afgeleverd met het logo van het kamp erop, dan weet je ook hoezeer dit gewaardeerd is. Het geeft je meteen weer de power om het de volgende keer met net zoveel passie te doen.' **Mark Beems, leider Welpenspeltak Scouting Schonauwen**



Wanneer zei jij voor het laatst tegen iemand: "Heb ik je onlangs nog wel eens laten weten wat een geweldig mens je eigenlijk bent?" We denken dit wel vaak over onze partners, vaders, moeders en goede vrienden, maar laten we de kans om het op dat moment ook te melden achterwege. En dat terwijl het gegarandeerd het hoogtepunt zou zijn geweest van hun dag. Doe het vaker, doe het meteen!



Bij complimenten denken we vooral aan de waardering die we uitspreken naar anderen. Maar je mag ook jezelf wel eens in het zonnetje zetten. In hoofdstuk 11 leggen we uit hoe gezonde zelfwaardering zorgt voor het gevoel dat je ertoe doet. Dit geeft je het vertrouwen dat je tegenslagen aankunt. Verder kun je anderen beter waarderen als je jezelf ook waardeert.



Het maken van complimenten is een kunst. Maar ook het ontvangen van complimenten gaat ons niet altijd gemakkelijk af. In hoofdstuk 12 lees je waarom we de neiging hebben om complimenten te wantrouwen of om andere redenen af te wijzen. Je krijgt suggesties hoe je een compliment beter in ontvangst kunt nemen.



Als je enthousiast bent geworden over complimenten, wil je er wellicht meteen mee aan de slag. Vanaf vandaag wil je iedereen wel een compliment maken voor alles. Maar is dat wel zo zinnig? Wat bereik je daarmee? In hoofdstuk 13 kijken we naar speciale complimentenredenen en complimentenmomenten. Wat is bijvoorbeeld het effect als je complimenten zou uitdelen aan wildvreemden op straat? Wat is de betekenis van de Nationale Complimentendag? En welke betekenis kan waardering hebben binnen psychotherapie en bij veranderingsprocessen in organisaties?



In hoofdstuk 14 geven we bijzondere aandacht aan het bedankje. We kijken naar het effect dat je ermee bereikt. Verder geven we voorbeelden van situaties waarbij je niet zo snel zou bedenken om je dank uit te spreken.

*Het begint
bij **erkenning***



Erkenning





Het begint bij erkenning

Mensen zijn sociale wezens: we kunnen niet zonder elkaar. Als kind vonden we het al belangrijk dat we erbij hoorden en dat we erkenning kregen voor wie we waren en wat we konden. We deden ons best om de aandacht van de volwassenen in onze buurt naar ons toe te trekken. 'Kijk eens wat ik kan!' riepen we op zevenjarige leeftijd naar onze ouders als we onszelf een nieuw kunstje, bijvoorbeeld een handstand, hadden aangeleerd. En we vonden het heerlijk als we daarvoor werden geprezen. Overigens waren we minder blij als het kunstje dat we wilden laten zien nét niet zo goed lukte op het moment dat de ander keek, maar we daarvoor toch een compliment kregen. 'Nee,' riepen we dan, 'je moet nóg een keer kijken!' Blijkbaar voelden we toen we zeven waren al haarfijn aan dat een compliment niet gemeend kon zijn als de volwassene in kwestie helemaal niet had gekeken naar wat er nu zo goed was. We misten de echte belangstelling die achter de woorden verscho-len lag. Dit maakt al meteen duidelijk dat een uiting van waardering geloofwaardig moet zijn om effect te hebben.

Als we als kind ervaren dat onze aanwezigheid op prijs wordt gesteld en dat onze ideeën en onze bezigheden gewaardeerd worden, helpt

dat ons om een goede basis te ontwikkelen voor persoonlijke groei en het aangaan van contacten met anderen. Kinderen die zich ge-waardeerd voelen en vaak complimentjes krij-gen, ontwikkelen een sterk gevoel van zelfver-trouwen. Dit dragen ze ook uit in het contact met andere kinderen. Al op zeer jonge leeftijd experimenteren kinderen met het aangaan van contacten en uiten van waardering. Kinderen in groep 1 en 2 van de basisschool zeggen zon-der aarzelen wat ze van elkaar vinden. Ze doen dat makkelijker dan volwassenen. Wij hebben nogal wat reserves als het erom gaat te vertel-len wat je van een ander vindt. Maar als het om persoonlijke evaluatie gaat, zijn kinderen onderling ook een stuk eerlijker dan de hen omringende volwassenen soms graag zouden zien. 'Jij bent mijn vriend,' vertelt een kind van vier of vijf probleemloos aan een leeftijd-genootje. Maar hij zal net zo gemakkelijk laten merken dat hij de aanwezigheid van een ander kind niet zo op prijs stelt. Hij zegt dan simpel-weg: 'Ik wil niet met jou spelen,' en keert zich van de ander af. Gelukkig is het de volgende dag vaak weer over en zegt hij met hetzelfde gemak: 'Ik vind jou lief!' Wat assertiviteit be-treft kunnen we als volwassenen nog veel van kinderen leren. Helaas is tact nog niet zo voor hen weggelegd.



Wil je zelf meer complimenten ontvangen? Vraag dan een goede vriend(in) of collega om drie positieve en drie minder positieve kenmerken van jou te noemen en toe te lichten waarom. Accepteer en geniet van de drie complimenten (!) en sta stil bij de drie kritische punten. Als je deze relevant vindt, geef je ze de komende tijd bewust wat meer aandacht. Je zult zien: de waardering en complimenten volgen na enige tijd vanzelf.

zekere hoogte te kunnen switchen tussen verschillende taken, maar dan zouden we het beter kunnen hebben over 'shift-tasking'. Daarbij krijgen deeltaken dus beurtelings aandacht. En dit is iets (ook bevestigd met fMRI-scans) waar vrouwen een stuk beter in zijn dan mannen. Dat zou voor een belangrijk deel kunnen verklaren waarom vrouwen opmerkzamer zijn dan

mannen en sneller een compliment geven over bijvoorbeeld uiterlijk. Maar er is hoop: opmerkzaamheid kan worden getraind. Je kunt de goede eigenschappen en uitzonderlijke prestaties van anderen beter leren waarnemen en opmerken. Daarvoor moet je het allereerst belangrijk gaan vinden om de positieve veranderingen van mensen tot je door te laten dringen. Dat vraagt in het begin bewuste aandacht. Oefen jezelf erin om de positieve veranderingen die je ziet ook uit te spreken. Je zult ontdekken dat je na verloop van tijd veel opmerkzamer wordt en dat ook het uitspreken van lovende woorden een tweede natuur wordt.

Bemoei je met je eigen zaken!

Deze tweede reden is enigszins aan de vorige gekoppeld. Als je heel erg geoefend bent in opmerkzaamheid, zou je dit ook kunnen vertalen als dat je iemand bent die alles steeds in de gaten houdt, waardoor je kunt worden gezien als een bemoeial. Misschien erger je je zelf wel eens aan zo iemand in je omgeving. Niets lijkt hem te ontgaan van wat iedereen doet en hij heeft er altijd wat van te zeggen. Hij zegt hoe laat je de vuilnisbak wel niet buiten hebt gezet en dat je auto verkeerd staat, hij adviseert ongevraagd over de opvoeding van je kinderen en zelfs als hij

alleen vriendelijke belangstelling lijkt te tonen, krijg je nog steeds het gevoel dat hij je voortdurend begluurt en bekritiseert: 'Goh, hebben jullie leuke kerstdagen gehad? Ik zag dat je schoonouders bij jullie waren, gezellig!' En ook als hij een compliment maakt, krijg je het idee dat die lofprijzing een kritische of denigrerende ondertoon heeft. Als hij zegt: 'Nou, je tuin staat er weer netjes bij!' bekruipt je meteen het gevoel dat hij impliciet zegt dat je wel wat vaker mag tuinieren en dat jouw hovenierskunst het bij lange na niet haalt bij die van hem. Iedereen kent wel iemand die zich onderscheidt door zijn bemoeizucht: in de buurt, op het werk of in de familie. En daarmee heb je een modelvoorbeeld van hoe je zelf niet wilt zijn. Daarom zeggen veel mensen liever niet hoe anderen eruitzien of wat ze doen. Dat zijn immers hun zaken! Hierdoor letten we misschien niet zo goed op wat anderen doen en zeggen we daar weinig over. Toch zullen anderen niet snel het gevoel hebben dat je je met hun leven bemoeit als je een waarderende opmerking maakt over wat je ziet. Mensen worden graag gevleid en zullen je erom waarderen. Het verschil met personen die als bemoeial worden aangeduid is dat zij zich vaak kenmerken door hun negatieve inslag. Het zijn mensen die vooral mopperen, klagen en laten blijken hoe goed ze het zelf weten. En

omdat die negatieve instelling de boventoon voert, zul je een compliment uit hun mond met argusogen ontvangen. Maar neem nu die andere buurman, die altijd vriendelijk naar je lacht, belangstellend vraagt naar je activiteiten en je geregeld een compliment maakt. Die persoon word je niet snel zat en zijn opmerkzaamheid zul je niet zo snel als bemoeizucht labelen.

Gij zult niet oordelen

Het geven van complimenten kan lastig zijn omdat je er hoe dan ook een beoordeling mee uitspreekt. En het is maar de vraag of anderen het wel passend vinden dat jij er iets over zegt. Bovendien kan het uitspreken van welke evaluatieve boodschap dan ook, zelfs met een positief geluid, pijnlijk zijn of verkeerd vallen. De vriend van een tiener die verkering heeft, kan best zeggen hoe lekker hij zijn vriendinnetje eruit vindt zien. Maar als zijn vader dat zou zeggen, zou hem dat zeker niet in dank worden afgenomen. Er zijn ook situaties waarin een werknemer niet zomaar een compliment mag geven aan zijn leidinggevende. Op andere momenten kan dat weer wel als er de juiste woorden en het goede moment voor worden gekozen. Later komen we nog terug op complimenteren in gezagsverhoudingen. Ook hebben we een hoofd-



Angst voor de verkeerde reactie

Een derde reden om niet al te complimenteus te zijn kan te maken hebben met angst voor een verkeerde reactie. Nederlanders hebben de neiging om ontvangen complimenten meteen te ontkrachten of te bagatelliseren. Op het compliment 'Wat een mooie blouse...!' volgt misschien de reactie: 'Oh, die heb ik al héél lang! Heb je die nooit eerder gezien?' Feitelijk wordt de complimentgever hier afgerekend op zijn gebrek aan opmerkzaamheid. Deze persoon kan dat als gezichtsverlies ervaren en daardoor wordt hij wat voorzichtiger met opmerkingen over uiterlijk. De veronderstelling dat er een verkeerde reactie zal volgen, weerhoudt menig complimentengever ervan zijn waardering te uiten. De verkeerde reactie kan ook terugslaan op het (mindere of ontbrekende) gedrag van de complimentgever zelf, zoals in het volgende voorbeeld. Een groep studenten die een woning delen, is gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderhoud. In werkelijkheid blijken de taken niet zo goed

verdeeld en zijn het steeds dezelfde personen die alles opruimen en schoonmaken. Dit is in huis een onderwerp dat gevoelig ligt, maar waar nooit over wordt gesproken. En daarom blijven ook de complimenten achterwege. Degenen die nooit iets doen, lopen namelijk het risico dat ze meteen aangesproken worden op hun nalatigheid als ze de harde werkers een compliment zouden geven. Misschien beschouwen de niet-snutten zichzelf helemaal niet als onwillig. Ze zouden best wat willen doen, maar het komt er gewoon niet van. Een compliment geven aan de studenten die wel wat doen, voelt bijna als een schuldbekentenis en houdt een risico in; een berispende reactie zou hun elke spontaniteit ontnemen om wel iets te doen. En om die reactie te voorkomen zeggen ze liever maar niets over de activiteiten van de anderen.

Wat ben je toch een slijmbal!

Een van de belangrijkste angsten voor een verkeerde reactie is dat de intentie van jouw compliment wel eens helemaal verkeerd be-

Hoe zou een wedstrijd of optreden eruitzien als de waardering (het applaus!) bewaard zou blijven tot het eind?

grepen kan worden, dat je compliment helemaal niet zo oprecht gemeend is, maar meer een poging is om de ander voor je te winnen. Men denkt dan dat jij, direct of op een later moment, wil dat de ander jou aardig gaat vinden. Vooral complimenten aan de baas worden nog wel eens in twijfel getrokken, misschien niet eens zo snel door de baas zelf, maar wel door collega's. Iemand die in het team te boek staat als een slijmbal, wordt gewoonlijk niet gewaardeerd vanwege die eigenschap. Als de slijmbal namelijk door zijn hielengelijk van alles voor elkaar zou krijgen bij de baas, ontstaat er ongelijkheid. En ongelijkheid kan leiden tot jaloezie en onderlinge competitie. En dat is het volgende punt waar we op komen.

Jaloezie en onderlinge competitie

De volgende reden waarom mensen voorzichtig zijn met het geven van complimenten, is de angst voor jaloezie en de onderlinge competitie die daardoor zou kunnen ontstaan. Als je bijvoorbeeld meerdere secretaresses hebt die zich niet in gelijke mate inzetten, kun je het dan wel maken om slechts één van hen te complimenteren vanwege haar inspanning? Het gevolg zou immers kunnen zijn dat je de anderen miskent. Misschien complimenteer je dan maar de hele groep? Maar dan zullen sommigen een compliment van je krijgen terwijl ze zich helemaal niet zo bijzonder hebben ingespannen, terwijl die ene persoon dan nog steeds niet de erkenning krijgt die ze verdient vanwege haar enorme inzet.

Als je de één meer waardeert dan de ander, krijg je scheve gezichten – die angst leeft bij veel managers als het gaat om uitingen van waardering. Sommigen verwijzen daarbij naar de rechtvaardigheidstheorie (equity theory) die in 1965 werd ontwikkeld door de psycholoog John Stacey Adams. Met deze theorie probeerde Adams de tevredenheid van werknemers te verklaren vanuit hun beleving van een eerlijke of oneerlijke verdeling van middelen. Volgens



Wat zou jij meer of vaker doen als je er meer waardering voor zou krijgen?

moeite – en ten koste van een muisarm – gelukt is om een aantal belangrijk files te redden, is het niet goed om hem alleen maar te complimenteren met de hoeveelheid tijd die hij heeft overgewerkt. Laat vooral blijken dat je begrijpt wát hij zo goed heeft gedaan. Vrouwen hebben er soms last van dat ze van hun baas alleen maar complimenten krijgen over hun uiterlijk en niet over de goede uitvoering van het werk dat ze doen. Daardoor voelen ze zich misprijst. Geef in de werksituatie vooral waardering voor belangrijke accenten, waardeer vooral wat de ander zelf ook belangrijk vindt en waar hij trots op is. Dan hebben je complimenten het meeste effect.

Een compliment aan de verkeerde persoon

Als iemand zich bijzonder heeft ingezet, is het aardig om hem daarvoor in het zonnetje te zetten. Maar als je de klok hebt horen luiden en niet weet waar de klepel hangt, kun je misschien beter geen compliment geven. Het komt wel eens voor dat de verkeerde persoon de eer krijgt van de zo goed verrichte werkzaamheden. Degene die zich er echt zo hard voor heeft ingezet, wordt dan volledig gepasseerd. Het effect is averechts. Het komt ook

Wist je dat

het krijgen van waardering de diepste menselijke behoefte is?

‘De diepste menselijke behoefte is de behoefte om gewaardeerd te worden,’ stelde William James, Amerikaans psycholoog en Harvard-professor (1842-1910) eind 19e eeuw vast. En daar valt tot op de dag van vandaag weinig op af te dingen. Iedereen wil immers vanaf zijn geboorte – bewust of onbewust – aandacht krijgen, gewaardeerd worden, iets betekenen, ertoe doen. Toch lijkt de behoefte eraan alleen maar toe te nemen. Misschien is dat ook niet zo vreemd als je bedenkt dat door het steeds transparanter en individualistischer worden van de wereld veel mensen het gevoel hebben ‘minder van betekenis’ te zijn. Was men vroeger nog een dorpsbewoner die als zodanig in zijn omgeving bekend was en meetelde, nu is men een wereldburger met een navenante (lees: afgenomen) invloed op zijn omgeving. Een prachtige ‘visuele vertaling’ hiervan vinden we in de film Antz uit 1998. Hierin brengt een werkmier (met de stem van Woody Allen) een bezoek aan zijn mierenpsychiater. Op de achtergrond is een enorme mierenhoop te zien (toen als metafoor voor New York, maar vandaag de dag ook goed te vertalen naar de wereld), waar miljoenen mieren door elkaar krioelen. De mier meldt zijn psychiater: ‘Ik voel me zo onbetekenend,’ waarop de psychiater tot zijn schrik reageert met: ‘Dan beginnen we eindelijk vooruitgang te boeken: je bent namelijk onbetekenend!’ Dat de voortgaande individualisering, globalisering en hectiek in ons leven de behoefte aan erkenning alleen maar zal doen toenemen, lijkt evident. Niet voor niets kopte NRC Next op 24 januari 2012 op de voorpagina met: ‘Looneis: meer respect graag! De staking van schoonmakers draait om meer dan geld.’



Een kritische kijk op kritiek

Misschien heb je je afgevraagd waarom we in een boek over complimenten een apart hoofdstuk over kritiek hebben opgenomen. Complimenten en kritiek zijn vormen van feedback (terugkoppeling) die gewoonlijk worden beschouwd als elkaars tegenstelling. Je geeft een compliment als je op prijs stelt wat iemand doet óf je geeft kritiek om te laten weten wat jou stoort aan het gedrag van de ander. Deze vormen van feedback zou je los van elkaar kunnen zien, maar veel mensen zijn echter van mening dat er een goed evenwicht zou moeten bestaan tussen kritiek en waardering. Als je immers alleen maar complimenten geeft en nooit eens een kritische opmerking plaatst, zouden anderen kunnen twifelen aan de oprechtheid en waarde van je complimenten. Een compliment van iemand van wie je weet dat hij zich ook wel eens kritisch opstelt, kunnen we daardoor als extra waardevol ervaren.

Als je anderen kritiek geeft, maakt het natuurlijk uit hoe je dat doet: confronterend of opbouwend. Daarbij is het goed te beseffen dat kritiek niet in elke situatie nodig is. Je kunt vaak ook duidelijk maken wat je wilt door je juist te richten op wat wél goed gaat. En als je kritiek ontvangt, kun je ervoor zorgen dat de

confronterende kritiek die je krijgt verandert in opbouwende kritiek.

Wat is een goed evenwicht?

Het is begrijpelijk om in je evaluaties te streven naar een zeker evenwicht tussen kritiek en complimenten. Maar wat is een goed evenwicht? Om dat te bepalen is het goed er rekening mee te houden dat kritiek en complimenten een verschillend effect op de ontvanger hebben. Een compliment is vooral plezierig om te horen en het zal je stimuleren om je werk op dezelfde wijze voort te zetten of je verder te ontwikkelen. Je kunt het compliment dankbaar in ontvangst nemen en ervan genieten; voor de rest hoeft je er op dat moment niet veel mee te doen. Daarentegen voelt kritiek als een bedreiging. Het zet je hersenen meteen actief aan het werk. Kritiek doet een beroep op je om je gebruikelijke werkwijze aan te passen. Het vraagt om verandering. Een negatieve beoordeling kan ook je reputatie aantasten. Ook dit vraagt om directe actie: je kunt je er misschien nog tegen verdedigen. Als je kritiek en complimenten gelijktijdig ontvangt, zul je je aandacht meer richten op de kritiek dan op de waardering. Dat kritiek een grotere impact heeft dan een waarderingsuiting, blijkt ook uit het feit dat mensen zich de kritieken die ze in

Ik breng je het geschenk van deze vier woorden: ik geloof in jou

Blaise Pascal

Dat kan niet waar zijn!

Vaak is ontkenning de eerste reactie van medewerkers op kritiek. De ontvanger van de kritiek laat daarbij zijn verbazing blijken. Dit is nieuwe informatie, die hij niet eerder heeft gehoord! Deze reactie is begrijpelijk. Je mag aannemen dat medewerkers echt niet voorbereid zijn op kritieken die je hun geeft. Dat komt doordat mensen blinde vlekken hebben voor hun eigen gedrag. We kunnen wat we zelf doen slecht beoordelen en zijn eerder geneigd een rooskleurig beeld van onszelf neer te zetten. Kritiek krijgen betekent een aanval op ons zelfbeeld. Vaak heeft de informatie even tijd nodig om in te dalen. Je hoeft in deze fase geen moeite te doen om bewijzen aan te dragen of extra uitleg te geven.

Boos op de kritiek

Het is mogelijk dat de personen die je kritiek geeft vervolgens in de tegenaanval gaan. Als je manager bent, kan een medewerker jou bijvoorbeeld verwijten dat je niet eerder met deze kritiek bent gekomen, maar die hebt uitgesteld tot het functioneringsgesprek: 'Je moet zeker voldoen aan het kritiekquotum!' Of je kritiek wordt beschouwd als een steek onder water. De medewerker geeft dan te kennen dat jij alleen maar je afkeuring laat blijken en dat je nooit

eens een compliment laat horen. Je brengt het trouwens ook niet subtiel en opbouwend genoeg. Ook kan het zijn dat je de bal krijgt teruggesteeld: 'Jij hebt ook fouten gemaakt.' Op de boosheid hoeft je inhoudelijk niet in te gaan. Stap niet in de valkuil dat je je gaat verdedigen tegen de verwijten; hoor de ander rustig aan en bevestig dat het moeilijk is.

Is de kritiek onderhandelbaar?

Als de kritiek is gehoord en niet meer te ontkennen is, valt er misschien nog wel over te onderhandelen. Heb je het wel goed gezien? Heb je wel rekening gehouden met de situatie en omstandigheden? Heb je ter vergelijking ook de acties van collega's en andere disciplines bestudeerd? En heb je je wel verdiept in de voorgeschiedenis? Er is natuurlijk wel wat aan vooraf gegaan! De medewerker stapt in de rol van onderhandelaar en wil graag met je op zoek naar de oorzaken van wat er allemaal mis is gegaan. Zo hoopt hij zelf buiten schot te blijven. Het kan ook zijn dat de medewerker je ervan bewust wil maken wat er allemaal wel goed is gegaan. Hij hoopt dan dat als jij de positieve kanten van de zaak ook inziet, de balans tussen fout en goed weer



Een goede leider brengt elke dag tijd door met het zoeken naar medewerkers die goede dingen doen en versterkt dan dat gedrag door middel van erkenning en lof

John Tschohl

Daarmee kom je tegemoet aan een elementaire behoefte aan erkenning die de complimentvrager tentoonspreidt. Dit komt je relatie absoluut ten goede. Wees niet bang dat de ander je gebrek aan spontaniteit zal verwijten als je een compliment geeft waar feitelijk om gevraagd wordt. De inhoud hoeft ook niet verrassend origineel te zijn.

Vissen naar complimentjes is een normaal onderdeel van de communicatie tussen mensen. Het is dan ook prima om nog eens extra te vragen naar iemands beweegredenen voor het compliment dat hij je net heeft gemaakt. Onthoud daarbij wel dat overdaad schaadt. Mensen moeten niet het gevoel hebben dat je voortdurend hun aandacht nodig hebt om je ijdelheid te strelen. Maar zoals gezegd hoeft het vissen naar complimentjes niet zo opzichtig te gebeuren.

Complimenten voor de baas

Complimenten zijn voor iedereen een belangrijke drijfveer in het werk. Als je werk door anderen gewaardeerd wordt, geeft je dat de energie om door te blijven gaan. Mensen die nooit complimentjes krijgen, raken soms gefrustreerd. Doordat ze nooit van iemand horen dat ze goed werk verrichten, kunnen ze zelfs aan zichzelf gaan twijfelen. Managers bevin-



den zich in een positie waarin ze weinig complimentjes krijgen. Klanten waarderen vooral de persoon met wie ze direct contact hebben – de fooi is voor de ober, niet voor zijn chef! Ondergeschikten delen gewoonlijk weinig complimentjes uit aan hun baas. Dat heeft voor een deel te maken met de machtsverhouding, maar ook met de aard van het werk en de zichtbaarheid ervan. Mensen geven complimenten voor wat ze de ander ook daadwerkelijk zien doen en voor tastbare resultaten, niet

voor alleen de veronderstelling dat de ander wel hard zal werken of successen behaalt. De werkzaamheden van veel managers spelen zich voor een groot deel achter gesloten deuren af. Veel medewerkers (en zelfs leidinggevendenden) hebben er totaal geen idee van wat de manager allemaal uitspookt als hij zich een hele dag opsluit in zijn kantoor. De manager, die zelf natuurlijk precies weet waar zijn werk uit bestaat, gaat er misschien ten onrechte van uit dat anderen dat ook wel weten of zien. Hij ver-

onderstelt wellicht dat de medewerkers, collega's en leidinggevende zijn aandeel in de organisatie wel begrijpen en die in stilte waarderen. Maar geloof me: anderen staan daar niet zo erg bij stil en hebben er vaak geen flauw idee van waarmee hun manager zich bezighoudt. Als je zelf manager bent, kun je het de hele dag druk hebben, maar anderen zien vaak alleen de buitenkant en/of het uiteindelijke resultaat. Als je iets bijzonders hebt gedaan, ga er dan niet van uit dat anderen dat wel zullen waarderen, vermoedelijk hebben ze je aandeel niet eens opgemerkt. Als je gewaardeerd wilt worden voor de dingen die je doet, zul je je activiteiten zichtbaar moeten maken. Laat niet alleen je resultaten zien, maar geef ook inzicht in het proces. Verder zul je gericht naar de meningen van anderen moeten vragen.

Spreek over je successen

Misschien vind je het 'vanzelfsprekend' en 'gewoon' wat je allemaal doet. Je hebt wellicht het idee dat het 'gewoon je werk' is, dat verder geen aandacht behoeft. Als je dat zelf al vindt, hoe kun je dan van anderen verwachten dat ze daar anders over denken? Het is goed om jezelf af en toe in de schijnwerpers te zetten en het applaus in ontvangst

Waardering is een gratis geschenk dat je kunt geven aan iedereen die je tegenkomt. Het is volledig jouw keuze en elke keer dat je ervoor kiest om iemand te bedanken voor een goede prestatie, maak je de wereld een betere plek.

wel of niet kunt aanraken bij het uiten van een compliment, heeft te maken met verschillende factoren, zoals de vertrouwdeheid die je met de ander hebt, of het een man of een vrouw is, welke culturele achtergrond jullie hebben en wat jullie verschil in leeftijd is. Ook de plaats, het moment en de aanwezigheid van anderen spelen een rol. Uiteindelijk is het een kwestie van aanvoelen of je iemand wel of niet kunt aanraken.

Leg gevoel in je compliment

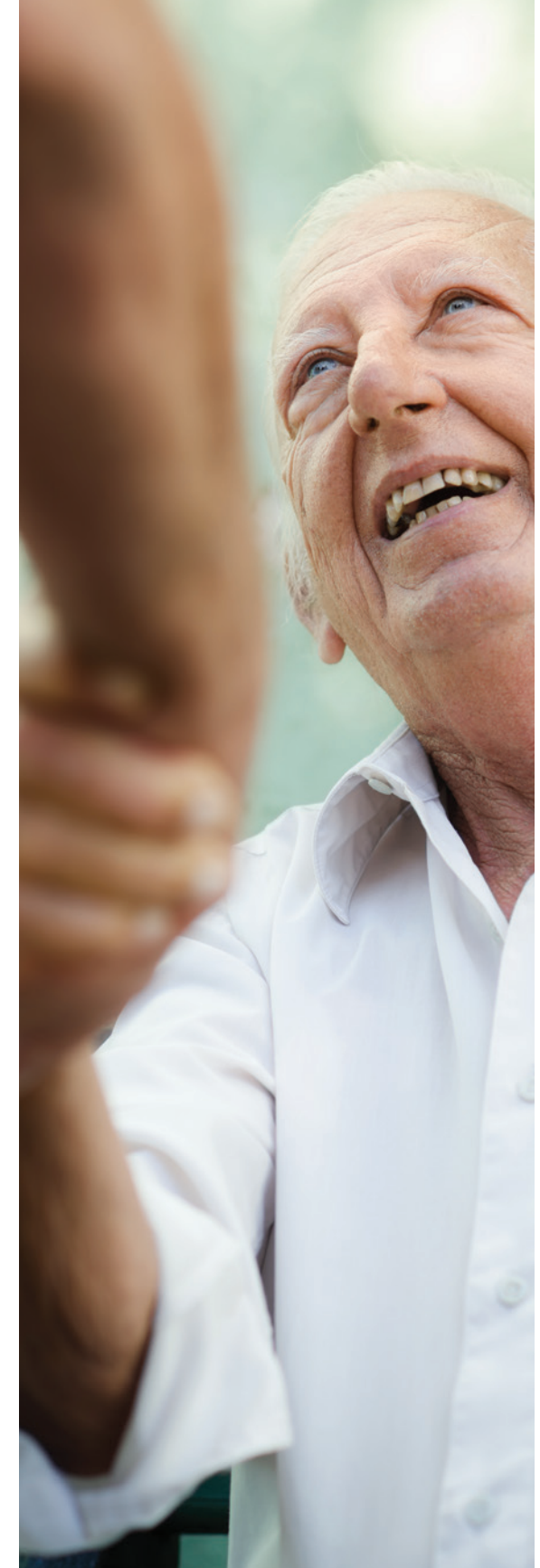
Met behulp van gebaren en aanraking kun je iemand snel en soms toch indringend je waardering laten blijken. Maar bovendien heeft lichaamstaal een ondersteunende functie als een compliment wordt uitgesproken. Zoals gezegd gaat het immers niet alleen om de inhoud van de woorden, maar ook om hoe ze gebracht worden en de intentie die je ermee weergeeft. Lichaamstaal is sprekender als het gaat om de uitdrukking van gevoelens dan woorden. Wat je voelt, blijkt vooral uit je gezichtsuitdrukking en uit de klank van je stem. Tijdens workshops vraag ik wel eens aan de deelnemers om hun buurman een compliment te geven met stemverheffing en gefronste wenkbrauwen. Daarna vraag ik of de deelnemers elkaar eens

willen uitschelden op een vriendelijke toon en met een vrolijke gezichtsuitdrukking, alsof ze elkaar een compliment geven. Probeer het zelf maar eens; je zult merken dat de manier waarop je woorden worden uitgesproken meer effect heeft op de ander dan de inhoud van die woorden. Als je tegen iemand iets zegt, maar daarbij de tegengestelde lichaamstaal vertoont, wordt je lichaamstaal eerder geloofd dan je woorden. Het is dus belangrijk om je waardering voor anderen niet alleen te laten blijken uit je woorden, maar ook door je gedrag. Maak er een gewoonte van om veel te glimlachen naar anderen. Dat geeft hun een goed gevoel zonder dat je per se wat zegt. En andersom heeft het ook effect op jezelf. Als je veel glimlacht, ga je het leven zonniger inzien en meer complimenten geven.

Door de intonatie waarmee je je compliment uitspreekt, kun je de inhoud in een geheel ander daglicht plaatsen. Het is goed om het gebruik van je stem te laten aansluiten bij de boodschap die je wilt overbrengen. Eerder adviseerden we om je complimenten uit te spreken met een enthousiaste stem. Daardoor laat je blijken dat je de geestdrift die bij die woorden horen ook voelt. Toch kan het verschil maken wat je met je compliment beoogt. Soms wil je inderdaad vrolijkheid laten blijken als je een compliment

maakt. Daarbij past een hoge stem, bijvoorbeeld: 'Dat heb je wérkelijk fantástisch gedaan!' Dit compliment klinkt enthousiast, maar kan wel wat oppervlakkig overkomen. Denk maar eens aan de manier waarop Amerikanen zo'n compliment soms kunnen uitspreken: 'Wow! Fantastic!' Nederlanders twijfelen al snel aan de oprechtheid van een dergelijk enthousiasme. Als je een compliment wilt geven met een serieuze ondertoon, zoals: 'Ik stel het op prijs dat je de calculatie nog eens hebt doorberekend. Dat heeft ons veel geld bespaard,' kun je beter een wat lagere stem gebruiken. Daarmee klink je zakelijker en dat is passender in deze context.

Net als het stemgeluid hebben ook mimiek en handbewegingen effect op hoe de boodschap wordt verstaan. Bij het eerste compliment hierboven past een opgewekte gezichtsuitdrukking: een grote glimlach en wijd open ogen. Het tweede compliment kun je beter maken met een vriendelijke, maar meer neutrale blik. Handbewegingen kunnen je compliment ook meer betekenis geven. Stijgende lijnen betekenen voorspoed; het zien van een opgaande handbeweging draagt dus onbewust bij aan een goed gevoel. Geef je een compliment, dan kun je het gevoel daarvan versterken door tegelijkertijd je hand met open handpalm langzaam omhoog te



Het is heerlijk als iemand je laat weten dat je er goed uitziet, dat je een bijzondere prestatie hebt geleverd of dat je veel voor hem of haar betekent. **Complimenten zijn altijd welkom, maar waarom zijn we er dan zo zuinig mee?** Ontdek hoe je thuis en op het werk mensen kunt waarderen met originele, oprechte complimenten.

Hoe geef je een goed compliment? Welke valkuilen moet je vermijden bij het geven van complimenten? Hoe neem je complimenten in ontvangst? Geen vraag blijft onbeantwoord in dit veelzijdige boek. Ontdek de kracht van waardering en maak van complimenteren je tweede natuur.

De bekende lichaamstaaldeskundige **Frank van Marwijk** (auteur van de bestseller *Manipuleren kun je leren*) en waarderingsexpert **Hans Poortvliet** hebben samen een uniek en prachtig vormgegeven boek geschreven over een van de meest onderschatte aspecten van de menselijke psychologie.



9 789461 260376

HAYSTACK