

Complimenten die het meest motiveren

Door: [Frank van Marwijk](#)

Het is weer bijna 1 maart. Als u [mijn artikelen](#) regelmatig gelezen hebt, weet u inmiddels dat dat een speciale dag is. 1 maart is het de [Nationale Complimentendag](#) en inmiddels is er ook een [World Compliment Day](#). Dit jaar bestaat dit evenement al 15 jaar en het krijgt jaarlijks meer aandacht in de media. De afgelopen jaren schrijf ik rond 1 maart traditiegetrouw een artikel over het belang van waardering, één van de belangrijkste brandstoffen die we nodig hebben om gezond en effectief te blijven functioneren en plezier te hebben in ons werk. Onderaan dit artikel kunt u een passage lezen waarin verwijzingen zijn opgenomen naar de inmiddels 18 eerdere artikelen die ik schreef over dit onderwerp. Doe er uw voordeel mee, want het maken van complimenten is een zwaar onderschatte, zeer effectieve en toch goedkope managementtool. Een goed compliment werkt motiverend omdat uw medewerkers zich daardoor erkend voelen voor wie ze zijn en voor wat ze doen.

De verwachting die een compliment oproept

Betekent dat dan dat elk compliment even effectief is om medewerkers te motiveren? Nee, dat is zeker niet zo. Zoals ik in een eerder artikel beschreef bestaan er zelfs totaal [foute complimenten](#). Ik heb daar verschillende voorbeelden van genoemd. De fouten die gemaakt worden bij het complimenteren zijn uiteenlopend. Toch hebben ze ook een zekere overeenkomst. Goed beschouwd zijn het allemaal complimenten waarmee op een of andere manier een verkeerde indruk of verwachting wordt geschapen. Het is met name die impliciete aanname die al dan niet motiverend werkt. Al is uw bedoeling nog zo goed, het is zinnig om ook na te denken hoe uw compliment opgevat kan worden.

In dit artikel kijk ik met u hoe complimenten kunnen bijdragen aan de motivatie van medewerkers. Bij die motivatie maakt het veel verschil hoe medewerkers zichzelf en hun werk zien. Hebben ze vooral het idee dat ze niet veel aan zichzelf meer kunnen veranderen, of gaan ze ervan uit dat mensen altijd iets nieuws kunnen leren en zichzelf kunnen ontwikkelen? Volgens onderzoekers kan de manier waarop u complimenten geeft deze basisinstelling of *mindset* van mensen beïnvloeden. Complimenteert u vooral de persoon, diens kwaliteiten of diens inzet? Dat maakt nogal verschil!

Wat is een beter compliment: "Je bent goed" of "je kunt het goed"?

Ondanks het feit dat complimenten door velen gezien worden als een belangrijke motivator, is daar verrassende weinig empirisch onderzoek naar gedaan onder volwassenen in de werksituatie. Er is wel veel onderzoek gedaan naar het effect van complimenten op de motivatie om te leren, bij kinderen en studenten. Uit dit onderzoek blijkt echter dat niet alle complimenten evengoed motiveren. Daarbij maakt het nogal een groot verschil waarop het accent van het compliment wordt gelegd.

De psychologen Shannon Zentall en Bradley Morris deden een [onderzoek](#) waarbij ze aan kinderen tekeningen lieten zien waaraan iets ontbrak, bijvoorbeeld een poes zonder oren. De kinderen moesten zich voorstellen dat zij die tekening zelf hadden gemaakt. Voordat ze

de tekeningen zagen, kregen de kinderen een compliment over een eerdere activiteit. De helft van de kinderen kreeg een compliment dat verwees naar een persoonlijke eigenschap (b.v., "Je kunt goed tekenen"). De andere helft van de kinderen kreeg een compliment die verwees naar hun inzet (b.v., "Je hebt je best gedaan met tekenen"). Met behulp van eye tracking werd gekeken waar de kinderen hun aandacht op richtten. Kinderen die complimenten ontvingen die verwezen naar een persoonlijke eigenschap (b.v., "Je kunt goed tekenen"), bleken zich meer te fixeren op de fouten in de tekening dan kinderen die complimenten ontvingen die verwezen naar hun inzet (b.v., "Je hebt je best gedaan met tekenen").

Het effect van fouten op zelfbeoordeling

Zentall en Morris ontdekten dat de kinderen die meer op de fouten fixeerden, zichzelf als minder positief beoordeelden. Deze groep was ook minder bereid om de volgende dag weer naar tekeningen te kijken of te tekenen, wat de psychologen beoordeelden als dat ze minder volharding hadden.

De psychologen concludeerden dat kinderen die complimenten over hun persoonlijke eigenschappen ontvangen, eerder opgeven na het maken van fouten omdat ze het maken van fouten zien als bewijs dat ze de veronderstelde eigenschap (b.v., "Je bent slim") niet bezitten. Als gezegd wordt dat ze ergens goed in zijn, blijkt uit de fout dat ze er toch niet goed zijn. De kinderen die eerder een compliment kregen over hun inzet, concludeerden na de confrontatie met een fout, dat ze door meer inzet deze fouten zouden kunnen voorkomen of herstellen.

Complimenten voor talent of voor inzet?

Het is de vraag of het effect van de nadruk op talent of inzet bij complimenten alleen voor kinderen geldt of ook voor volwassenen. Met andere woorden: maakt het ook verschil of u uw medewerkers complimenteert over hun talent of over hun inspanningen? In het zakenleven wordt veel belang gehecht aan het talent van werknemers. In personeelsadvertenties wordt het hebben van talent vaak zelfs expliciet benoemd als pluspunt of selectie criterium. Maar wat is dat talent? Wat onder talent en inzet verstaan wordt, is volgens Dr. [Carol Dweck](#), professor psychologie aan de Stanford-Universiteit, afhankelijk van de *mindset* of impliciete veronderstelling over talent versus inzet die men er op nahoudt. De mindset is de impliciete veronderstelling die mensen hebben over de starheid of de vormbaarheid van hun individuele kenmerken zoals vaardigheid, intelligentie en karakter.

Een vaste- of een groeimindset?

Mensen kunnen volgens Dweck verschillende mindsets hebben: een *vaste mindset* of een *groei mindset*. Mensen met een *vaste mindset* veronderstellen dat individuele kenmerken zoals intelligentie en vaardigheid stabiel zijn. Volgens deze mensen zijn deze kenmerken aangeboren of op jonge leeftijd aangeleerd. Ze veronderstellen dat die kenmerken niet veel zullen veranderen in de tijd. Mensen met een *groei mindset* daarentegen, gaan ervan uit dat individuele kenmerken kneedbaar zijn, wat veronderstelt dat mensen kunnen leren en veranderen. Dat betekent dat ze er van uitgaan dat hun gedrag zich kan ontwikkelen in de tijd. Bij deze *mindset* past de gedachte van een leven lang leren. Welk uitgangspunt of welke *mindset* iemand heeft, heeft effect op het geloof in eigen kunnen en hun motivatie. Mensen

met een *vaste mindset* zien uitdagingen en succesvolle anderen als bedreigingen en richten zich daarom op het onder controle houden van negatieve gevoelens het beschermen van hun zelfvertrouwen. Ze gaan uitdagingen uit de weg omdat falen erop zou wijzen dat dom of onkundig zijn. Mensen met een *groei mindset* daarentegen, zien uitdagingen als een manier om te groeien en zich te ontwikkelen en evalueren de ervaringen van succesvolle anderen als een rijkdom aan informatie om hun eigen vaardigheden te ontwikkelen.

Het verband tussen complimenten en mindset

Dweck deed [onderzoek](#) naar het effect van complimenten op de manier waarop studenten zichzelf zien. Wanneer studenten werden geprezen voor hun intelligentie bleken ze een *vaste mindset* te ontwikkelen. Dit zorgde ervoor dat ze uitdagingen gingen vermijden en zich kwetsbaar opstelden. Bij tegenslagen verminderde hun zelfvertrouwen. Hun prestatie en het plezier in hun werk daalde.

Als studenten daarentegen werden geprezen voor hun inspanningen of strategieën (het proces), ontwikkelden ze een *groei mindset*. Ze waren enthousiaster over het leren en toonden zich veerkrachtig tijdens de confrontatie met tegenslagen. Het prijzen van inspanningen moedigde studenten aan om hun leerresultaten toe te schrijven aan hun inzet, wat een interne en controleerbare factor is. Dit brengt de boodschap over dat ze een lastige situatie kunnen verhelpen en dat ze in controle van hun leerproces zijn.

Studenten die geprezen werden voor een veronderstelde aanleg (zoals: "Je bent een natuurtalent!") zouden hun motivatie verliezen als ze hun tegenslagen toeschrijven aan het missen van die aanleg en daarbij concluderen dat ze dat niet kunnen veranderen. Daarentegen zouden studenten die geprezen worden voor hun inzet (zoals: "Je hebt hard geleerd"), volhardender zijn bij tegenslagen omdat ze hebben geleerd hun resultaat toe te schrijven aan hun inzet, die ze kunnen verbeteren.

Generalisatie naar andere leeftijden

De vraag is of wat hierboven beschreven is, gegeneraliseerd kan worden naar een andere leeftijd en context zoals bij volwassen medewerkers op de werkvloer. Volgens de psycholoog [Shui-fong Lam](#) van de universiteit van Hong Kong is het duidelijk is dat basisschool kinderen gewoonlijk een positief verband zien tussen inzet en talent. Ze denken dat hoe meer iemand zich inspent, hoe beter hij wordt. Studenten en oudere mensen zouden volgens Lam eerder een negatief verband zien tussen inzet en talent. Deze mensen beredeneren eerder dat een persoon met weinig talent harder moet werken om hetzelfde te bereiken. Een compliment voor je harde werken zou dan juist een gevoel geven dat je dom of onkundig bent: "waarom zou ik er anders zo hard voor moeten werken"? [Onderzoek](#) van de psychologen [Yvonne Skipper](#) en [Karen Douglas](#) onder studenten met een gemiddelde leeftijd van 21 jaar en 6 maanden ondersteunt deze gedachte dat oudere mensen eerder een negatief verband zien tussen inzet en talent echter niet. Volgens deze auteurs biedt ook het prijzen van oudere mensen in procestermen, verwijzend naar hun inzet en inspanning, gunstigere resultaten dan het prijzen van hun persoonlijkheid, verwijzend naar onveranderlijke kwaliteiten.

Het effect van persoonlijkheid of inzet bij volwassenen

Er kan nog meer onderzoek gedaan worden naar het onderscheid in het effect van

complimenten over persoonlijke eigenschappen versus complimenten over inzet bij volwassenen. Het is onzeker of werknemers beter presteren op nieuwe taken en die langer volhouden na de confrontatie met fouten, nadat ze eerst complimenten krijgen over hun inzet, in plaats van over hun talent. Het is ook niet helemaal duidelijk of medewerkers hun werk eerder opgeven na het maken van fouten omdat ze bepaalde, in de complimenten veronderstelde, kwaliteiten denken te missen. Het is maar de vraag of de *mindset* van mensen werkelijk verandert door enkele complimenten, zoals in onderzoek wordt verondersteld. Het lijkt logischer dat dit eerder een gevolg is van een patroon in waardering. Als u veel complimenten geeft, van welke soort ook, doet dat op lange termijn het zelfvertrouwen van medewerkers vergroten. Er zal ook onderzoek gedaan moeten worden naar de attributie van verschillende soorten complimenten door volwassenen. Daarbij is het zinvol om te onderzoeken of volwassenen vooral een positief dan wel negatief verband tussen inzet en talent ervaren.

De vele kanten van complimenten

Toen ik hier voor het eerst iets over [complimenten](#) schreef, belichtte ik vooral de [erkenning](#) en positieve [aandacht](#) die u aan anderen kunt geven. Daarna ging ik in op waarom mensen zo [weinig complimenten](#) geven en hoe u daar verandering in kunt brengen. In het volgende artikel stond de andere kant centraal, namelijk hoe u zelf meer [waardering](#) kunt krijgen. Daarna lag de focus op het team: ik vertelde hoe u van [waarderingsmanagement](#) een levensstijl kunt maken, hoe u een [complimentencultuur](#) in uw team kunt creëren en hoe [waardierend onderzoek](#) een alternatief kan zijn voor de probleemgestuurde benadering. Om het praktisch te maken onderscheidde ik [twaalf manieren](#) om een compliment te geven. Ook het [in ontvangst nemen](#) van complimenten kreeg aandacht. Vervolgens schreef ik iets over [motivatie](#) en maakte ik duidelijk dat u met [schouderklopjes](#) ook anderen kunt beïnvloeden. Een vraag die ik kreeg was of er ook [foute complimenten](#) bestaan. Een andere vraag was, of bij het geven van zoveel complimenten, de [geloofwaardigheid](#) niet in het geding komt. Ik legde uit dat een compliment meer is dan een [aardige opmerking](#). Ik gaf u suggesties wat u kunt doen op de [Nationale Complimentendag](#). Tenslotte beschreef ik hoe u [serieuze complimenten met een knipoog](#) kunt geven.

Frank van Marwijk