

# Inhoud

<b>Deel I De versneller</b>	<b>7</b>
1 Een ontbrekend ingrediënt	9
2 De vier basiskennmerken van leiderschap	29
3 Versneld leiderschap	51
4 Altruïsten en verwachters	67
<b>Deel II Wortelcultuur</b>	<b>89</b>
5 Zo creëer je een wortelcultuur	91
6 Zijn ze betrokken én tevreden?	97
7 De bouwstenen van een wortelcultuur	115
8 Wortelfobie: waarom we onze medewerkers geen erkenning geven	151
<b>Deel III Managen met wortels</b>	<b>167</b>
9 De wortelcalculator	169
10 125 ideeën om je mensen erkenning te geven	177
Conclusie	197
<b>Bijlagen</b>	<b>203</b>
Bijlage A Versneld resultaten boeken	205
Bijlage B De landelijke medewerkerdatabase van HealthStream Research	209
Bijlage C Enquête uit 2006 onder 1.005 werkende volwassenen	217
Bijlage D Onderzoek onder 26.000 medewerkers naar rendement van investeringen op het gebied van erkenning	223
Noten	227
Dankwoord	231
Over de auteurs	235
Register	237

# **Deel I**

## **De versneller**

# 1

## Een ontbrekend ingrediënt

Terwijl Charles Goodyear<sup>1</sup> van de plaatselijke markt naar huis beende, wierp hij een blik op het geschroei­de stukje rubber in zijn hand. Hij hoopte dat het niet voor de zoveelste keer op niets zou uitlopen. Het was 1839. Vijf enerverende jaren lang had hij gezocht naar het ontbrekende ingrediënt dat rubber kon stabiliseren. Had hij het eindelijk gevonden? Het was eigenlijk een beetje beangstigend om op de rand te balanceren van zoiets revolutionairs als dit, vooral als je bedacht hoe vaak hij al zo ver was gekomen en toch steeds had gefaald.

De eerste keer dat Goodyear het geluk aan zijn kant had gehad, was al op zijn zesentwintigste. Hij had de eerste ijzer­warenhandel in Amerika opgezet voor de verkoop van in eigen land geproduceerde landbouw­werktuigen. Het was het juiste moment geweest en de onderneming was een succes. In feite was het voor Goodyear zelfs een dubbel succes: hij was niet alleen eigenaar van de winkel, hij was ook partner in het bedrijf dat veel van de in de winkel verkochte werktuigen maakte.

Iedereen, Goodyear inclusief, was het erover eens dat de wereld aan zijn voeten lag – iedereen behalve het lot. Nog geen drie jaar later sloten verschillende van Goodyears Amerikaanse leveranciers hun deuren. Goodyear, die maar een paar stap-

pen verwijderd was geweest van het grote succes, zat de eerste van vele straffen uit in de schuldenaarsgevangenis.

Rond diezelfde tijd sloten rubberbedrijven overal in het land hun deuren. Hoewel het nieuwe waterdichte natuurlijke rubber uit Brazilië bij de introductie ervan direct een succes was geweest, was het niet getest en zaten er nog veel nadelen aan. Als het heet was, werden rubber producten zacht en kleverig en gingen ze stinken. Was het koud, dan werden ze hard en broos en kwamen er vaak scheurtjes in.

Maar hoewel de meeste mensen rubber hadden opgegeven, was Goodyear gefascineerd geraakt door de substantie en de uitdaging om haar te stabiliseren. Zelfs tijdens zijn verblijf in de schuldenaarsgevangenis kocht hij het goedkope waterdichte rubber uit Brazilië. Omdat hij verder toch weinig om handen had, was hij urenlang bezig het rubber met de deegrol van zijn vrouw te bewerken, maar zonder succes. Eenmaal uit de gevangenis probeerde hij het rubber te mengen met magnesiumoxide en in terpentijnolie opgelost lampzwart. Daarna combineerde hij het met magnesiumoxide en kookte hij het in ongebluste kalk en water. Vijf jaar lang voerde Goodyear honderden experimenten uit. Tot hij op een dag salpeterzuur over een stukje rubber wreef om de laag bronsverf die erop zat te verwijderen. Het stukje rubber werd zwart, maar ook soepel en droog en bijna stofachtig. Het zuur, zo bleek, was een uithardingsmiddel.

Het leek zelfs zo goed te werken, dat de U.S. Post Office in Boston honderdvijftig rubberen postzakken bestelde die waren uitgehard met salpeterzuur, in de hoop dat waterdichte zakken de post tijdens het bezorgen tegen regen en sneeuw zouden beschermen. Goodyear maakte de postzakken en sloeg ze vervolgens op terwijl hij met zijn gezin op vakantie ging om zijn uitvinding te vieren. Toen ze terugkwamen, ontdekten ze dat de zakken in de warme opslagruimte waren gaan rotten; het zuur had alleen het oppervlak van het rubber uitgehard, terwijl de binnenkant was gaan desintegreren.

1839 was een moeilijk jaar. De kinderen van Goodyear groeven in nabijgelegen boerenvelden aardappelen op om te eten. Van boeren kregen ze gratis melk. Die winter overwoog Goodyear herhaaldelijk om op te geven, maar dan vond er weer een kleine doorbraak plaats en leek het succes zo dichtbij dat hij wel moest doorzetten.

En nu, op deze winteravond, leek het erop dat het hem na vijf lange jaren was gelukt. Hij bleef stilstaan om het verschroeide stukje rubber in zijn hand te bestuderen. Hoe was het gebeurd? Hij kon zich de laatste momenten niet meer goed voor de geest halen.

Hij was naar de markthal gegaan om zijn nieuwe mengsel van rubber en zwavel te laten zien aan de mannen die zich daar hadden verzameld. Toen ze hem uitlachten, smeed hij vol walging een stukje van het rubber-zwavelmengsel op de potkachel naast hem. Hij wilde de hal uitstormen, maar rubber en zwavel kostten geld. Dus liep hij naar de kachel om het stukje te pakken. Hij ging ervan uit dat het op het hete oppervlak was gaan smelten. Maar in plaats van zacht te worden, was het rubber gaan verschroeien als leer en aan de kant van het verschroeide gedeelte zat een bruine rand waar het rubber perfect was uitgehard.

Hitte was het ontbrekende ingrediënt geweest.

Om rubber van een nutteloze substantie in een veerkrachtig product te transformeren, hoefde alleen maar een ontbrekend proces te worden toegevoegd – hitte, in de vorm van stoom. Goodyear noemde het proces *vulkanisatie*, naar de Romeinse god van het vuur, Vulcanus.

Tegenwoordig is het leven nauwelijks meer voor te stellen zonder het rubber van Goodyear. Er zou geen elektriciteit zijn, geen auto's, geen computers, geen fietsen, geen radio's en televisies, geen telefoons. We zouden geen vliegtuigen hebben, geen wasmachines en geen broodroosters. We zouden het zelfs zonder onze favoriete gympies moeten doen.

Jaren later noemden degenen die Goodyears leven te boek stelden, zijn ontdekking toeval. Goodyear was het daar absoluut niet mee eens. Hij meende dat als hij 'zich niet met zo veel doorzettingsvermogen op het onderwerp had toegelegd', het voorval geen betekenis had gehad. Hij beweerde dat hij de enige man was 'wiens geest erop voorbereid was geweest om een conclusie te trekken' uit het incident. Met andere woorden, hij was er helemaal klaar voor toen het rubber de knetterende potkachel raakte.

Goodyear was een visionair. Hij zag niet alleen een toekomst die anderen niet zagen, hij was ook de enige man in een volle ruimte die de toevoeging van hitte aan zwavel en rubber zag voor wat het was: een revolutionair, transformationeel *versnellings*proces.

Ook in het bedrijfsleven zijn er leiders met zo'n vooruitziende blik. Zij zien dat de capaciteiten van hun personeel niet volledig worden benut en geloven dat het mogelijk is om meer te bereiken. Ze hebben jarenlang geëxperimenteerd met leiderschapstijlen. Ze raadplegen mentoren, lezen businessboeken en bezoeken seminars. Dankzij hun inspanningen kunnen ze medewerkers een heel eind op weg helpen om hun maximale potentieel te bereiken – maar dat lukt net niet helemaal. En daar wringt het.

Een leider die duidelijke doelstellingen formuleert, open communiceert, mensen respecteert en eerlijk behandelt, mensen verantwoordelijk houdt en stabiele relaties opbouwt, is een leider die het *bijna* perfect voor elkaar heeft.

Een organisatie waar mensen op tijd komen, hun werk doen en tevreden zijn, is een organisatie die *nagenoeg* haar volledige potentieel heeft bereikt.

Goede managementboeken die beloven dat ze je organisatie van gewoon naar buitengewoon zullen transformeren, bevatten wijsheden die je *dichter* bij je doelstellingen brengen dan je ooit bent gekomen.

*Bijna. Nagenoeg. Dichtbij.* Sommige mensen vinden dat goede woorden. Voor sommige leiders zijn ze misschien zelfs goed genoeg. Maar voor degenen onder ons die vastbesloten zijn om geen genoeg te nemen met het gewone en eruit willen halen wat erin zit, is ‘er bijna zijn’ een frustrerende toestand.

Wat we nodig hebben, is een versneller.

Wetenschappers kennen het geheim van versnellers al decennialang. Ze voegen ze toe om chemische reacties te bevorderen, waardoor ze sneller resultaten boeken. In het bedrijfsleven werken versnellers op dezelfde manier. Ze zorgen ervoor dat de dingen die je doet beter, sneller en soepeler verlopen, zonder dat ze je (of je organisatie) uit balans brengen.

Het klinkt misschien als magie, maar dat is het niet. De relatie tussen een managementversneller en betere bedrijfsresultaten is uiterst voorspelbaar. Een versneller is in feite het ontbrekende ingrediënt dat de kloof kan dichten tussen waar je team op dit moment staat en waar het zou kunnen staan. En op de werkplek is er geen versneller die zo veel invloed heeft als doelbewuste erkenning. De cijfers leveren het bewijs.

## **Allereerst het onderzoek**

Instinctief hebben we altijd al geweten dat versnelling het antwoord is. De afgelopen vijftien jaar hebben we meer dan vijftientig landen bezocht, seminars gegeven voor bijna een miljoen mensen en duizenden uren gestoken in het adviseren van leiders van *Fortune 500*-giganten. In die tijd zagen we steeds weer dat erkenning niet alleen ten goede komt aan het moreel, maar ook aan de bedrijfsresultaten. Maar wat we werkelijk nodig hadden – en waar bedrijven zich over het algemeen op baseren – is onmiskenbaar empirisch bewijs. Dat bewijs is wat dit boek uniek maakt. Op de volgende bladzijde noemen we alvast een paar conclusies uit ons onderzoek waar je waarschijnlijk van op zult kijken:

- De circa 25 procent van de organisaties die het laagst scoorde op de vraag ‘In mijn organisatie worden uitmuntende prestaties erkend’ had een gemiddelde rentabiliteit van eigen vermogen van 2,4 procent, terwijl de organisaties die tot de 25 procent met de hoogste score behoorden, een gemiddelde rentabiliteit van 8,7 procent hadden. Met andere woorden, bedrijven waarin uitmuntende prestaties het effectiefst worden erkend, hebben een rentabiliteit die meer dan drie maal zo hoog is als bedrijven die hierin het minst effectief zijn.
- De teams en kantoren die van medewerkers de hoogste scores kregen bij de vraag ‘Mijn manager erkent de bijdragen van medewerkers’ scoren meestal ook het best op klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en binding van medewerkers.
- Van de mensen die het moreel op hun werk de hoogste score geven, vindt 94,4 procent dat hun manager effectief is in het geven van erkenning. 56 procent van de medewerkers die aangeven dat hun moreel slecht is, geeft hun manager een slecht cijfer voor erkenning. Slechts 2,4 procent van de mensen met een slecht moreel zegt dat ze een baas hebben die zeer goed is in het geven van erkenning.

Deze cijfers zijn afkomstig van een van de meest uitgebreide en diepgaande onderzoeken naar productiviteit op de werkplek die ooit is uitgevoerd. HealthStream Research heeft er tien jaar onderzoek voor gedaan en er zijn 200.000 gesprekken voor gevoerd met managers en hun medewerkers over de hele wereld. HealthStream Research, dat een groot team deskundige onderzoekers, analytici en consultants in dienst heeft, heeft samen met ons de relaties tussen medewerkertevredenheid, bedrijfsresultaten en erkenning gekwantificeerd.

Enquêtes vormden ons primaire onderzoeksinstrument, maar kale cijfers zijn soms weinigzeggend en oninspirerend. Dus om daarnaast de emoties en gedachten achter de gegevens



te verzamelen, zetten we in vijf grote steden tientallen verschillende focusgroepen op, waarin we spraken met lijnmanagers uit allerlei sectoren. Tot slot voerden we in heel 2005 en een groot deel van 2006 een-op-eengesprekken met honderden managers en hun medewerkers, voornamelijk in de Verenigde Staten en Canada, maar ook in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, China, Zuid-Afrika, Singapore, Maleisië, Thailand en Turkije. (Meer informatie over de onderzoeken is te vinden in de bijlagen.)

En daarna? De onderzoeken hebben ons zeer opmerkelijke feiten opgeleverd over motivatie, effectief management en de invloed van de versneller. Goodyear zou trots op ons zijn geweest.

Dus als je er genoeg van hebt dat je steeds *bijna* je volledige potentieel bereikt, als ergens *dichtbij* zitten of iets *nagenoeg* bereiken niet meer voldoende is, dan is het tijd om over te schakelen naar een hogere versnelling.

## **Erkenning is niet zo soft**

Ongebruikt in een hoekje liggen. Dat is wat de erkenningsversneller in veel organisaties al veel te lang doet. Net als hitte, de versneller bij de innovatie van Goodyear, bestaat erkenning allang, maar wordt zij over het hoofd gezien, verkeerd toegepast, verkeerd begrepen en grotendeels onbenut gelaten. 79 procent van de medewerkers die hun baan opzeggen, noemt gebrek aan erkenning als een van de belangrijkste redenen voor hun vertrek.<sup>2</sup> 65 procent van de Noord-Amerikanen geeft aan dat zij het afgelopen jaar totaal geen erkenning hebben gekregen.<sup>3</sup>

Het eenvoudige maar o zo cruciale gebaar van een leider die op een betekenisvolle en gedenkwaardige manier zijn waardering voor iemand uitspreekt. Dat is de ontbrekende versneller die zo veel kan bewerkstelligen en toch zo zelden wordt gebruikt. We hebben het hier niet over de manier waar-

op sommige managers hun medewerkers al jaren ‘erkenning’ geven. In de verste verte niet. We hebben het over doelbewuste erkenning. Erkenning die op de juiste manier wordt gegeven, erkenning binnen de context van effectief leiderschap. Erkenning is de meest ingrijpende versneller van menselijk potentieel en daarmee de effectiefste wortel die er bestaat.

Wat is een wortel? Voor een succesvolle leider is het een versnellingsinstrument. Een wortel is in feite iets aanlokkelijks dat wordt aangeboden als middel om te overreden. In het bedrijfsleven is het iets dat wordt gebruikt om een medewerker te inspireren en te motiveren. Het is iets begerenswaardigs. Sterker nog, het staat boven aan de lijst van dingen die medewerkers het liefst van hun werkgevers ontvangen. Eenvoudig gezegd: als medewerkers weten dat hun sterke punten en hun potentieel geprezen en gewaardeerd worden, is de kans aanzienlijk groter dat ze waarde produceren.

Sommige mensen zullen zich afvragen: ‘Is geld niet de effectiefste wortel? Worden medewerkers niet vooral gemotiveerd door bonussen en salarisverhogingen?’

Geld is niet zo’n effectieve beloning als veel mensen denken. Hoewel salarissen en bonussen concurrerend moeten zijn om talentvolle medewerkers aan te trekken en te behouden, zijn kleinere geldbedragen nooit de beste beloningen, omdat ze zo gemakkelijk weer worden vergeten.

Een derde van de mensen aan wie je een beloning geeft in de vorm van contant geld, gebruikt dat geld om rekeningen van te betalen.<sup>4</sup> Nog eens een vijfde heeft na een paar maanden absoluut geen idee meer waaraan hij het geld heeft uitgegeven of zelfs hoeveel hij had gekregen. Ga maar bij jezelf na: heb je het stortingsbewijs bewaard van de laatste keer dat iemand jou een contante bonus van 200 euro gaf? Heb je het ergens opgeborgen in het boek der herinneringen? Natuurlijk niet. Maar hoe zit het met iets nuttigs en tastbaars dat je als beloning van iemand hebt gekregen? Geen honkbalpetje, T-shirt of canvas

draagtas, maar iets echt bruikbaar en waardevols. De kans is groot dat je het jaren later nog steeds hebt en dat je die beloning nog voor de geest kunt halen.

Het grotere probleem met contant geld is dat het aanbod ervan beperkt en strikt gereguleerd is en dat weten je mensen. Voor veel van de managers die dit boek lezen, geldt dit misschien niet. Als midden- en seniormanager word je inderdaad gemotiveerd door de aantrekkingskracht van een grote bonus of een salarisverhoging. Grote sommen geld kunnen ons soms echt wel motiveren. Maar je moet beseffen dat dat voor de meerderheid van de mensen aan wie je leiding geeft, gewoon niet is weggelegd. En de reden is simpel: je medewerkers weten dat er maar een beperkte hoeveelheid contant geld onder hen te verdelen valt, hoe goed ze ook presteren. De hoogte van iemands salaris wordt bijvoorbeeld bepaald door zijn ervaring, het soort baan, het beleid van het bedrijf, de locatie en andere factoren waarop jij en je medewerkers geen invloed hebben. Als een medewerker fantastisch werk levert, lukt het je misschien om er aan het einde van het jaar een salarisverhoging van 5 procent voor hem uit te slepen. Dat zal weinig verschil uitmaken voor zijn motivatie. En grote bonussen die gekoppeld zijn aan persoonlijke prestaties, zijn doorgaans voorbehouden aan leiders uit het midden- of hogere kader. Medewerkers lager in de organisatie krijgen meestal een standaard bonusbedrag, dat van persoon tot persoon nauwelijks verschilt. Ook dat is niet echt motiverend om eens flink uit te gaan blinken. Arbeidsvoorwaarden zijn eveneens aan regels gebonden. Als manager kun je een uitstekende medewerker moeilijk een betere tandartsverzekering aanbieden.

Het ligt vaak niet in jouw macht om een gemotiveerde medewerker de aangename verrassingen op het gebied van salaris en voorwaarden te bezorgen waarop hij hoopt. De meeste medewerkers zitten gevangen in een routine van eentonigheid, salarisstrook na salarisstrook. Dus wordt het tijd om te doen wat er wél in je macht ligt: wortels uitdelen.

‘Als mensen bij ons komen werken, spreekt het voor zich dat we overeenstemming hebben bereikt over het salaris,’ zegt Elizabeth Martin-Chua, onderdirecteur van Philips Electronics in Singapore.<sup>5</sup> ‘Waar ze op hopen, is een goede omgeving waar ze hun capaciteiten en talenten kunnen benutten en waar hun prestaties worden gewaardeerd.’

De woorden van Martin-Chua worden bevestigd door een onderzoek van *HRM Singapore* uit 2005. Daarvoor werden drieduizend mensen ondervraagd in dit uiterst ontwikkelde land aan de Zuid-Chinese Zee. Als antwoord op de vraag: ‘Wat vind je echt belangrijk in je werk?’ eindigde ‘salaris’ op de derde plaats. Nummer één was ‘carrière/leer- en ontwikkelingsmogelijkheden’. En nummer twee? ‘Erkenning.’ Interessant genoeg stond ‘een betere relatie met mijn manager’ op de vierde plaats. ‘Doordat de economie van Singapore de laatste tijd zo hard groeit, hebben medewerkers meer nodig dan salaris om gemotiveerd te raken’, aldus de onderzoekers.

En dat brengt ons op de belangrijkste bevinding van het 200.000 personen omvattende onderzoek van HealthStream Research: het cruciale kenmerk van echt effectief management – het element dat steeds weer opduikt op elke goede werkplek – is het vermogen van een manager om de talenten en bijdragen van medewerkers *doelbewust* te erkennen. Uit onze onderzoeksresultaten blijkt dat er het volgende met managers gebeurt als ze effectief met erkenning omgaan:

1. ze worden minder geconfronteerd met verloop;
2. ze bereiken betere resultaten;
3. ze worden als veel sterker beschouwd in wat we de vier basiskennmerken van leiderschap noemen:
  - doelen stellen;
  - communicatie;
  - vertrouwen;
  - verantwoordelijkheid.

Met andere woorden, erkenning versnelt de effectiviteit van een leider. Dee Hansford, voormalig hoofd van de afdeling Cast Recognition van Disney World, kan beamen dat doelbewuste erkenning veel verschil maakt. In 1996 trok het Disney-park heel veel bezoekers; mede dankzij het vijftienvijftigjarige bestaan van het park kwamen er 15 procent meer mensen op af. Ondanks de toegenomen drukte werden er dat jaar geen salarisverhogingen of bonussen gegeven. Je zou denken dat de medewerkertevredenheid in zulke omstandigheden tot een dieptepunt zou dalen, maar in plaats daarvan steeg die met 15 procent.

Het verschil zat hem in de training in erkenningvaardigheden die Hansford en haar team meer dan zesduizend managers en supervisors hadden laten volgen. Nu waren frontline-leiders in staat om operator Steve te complimenteren vanwege het feit dat hij bezoekers tevreden hield als een attractie tijdelijk werd gesloten voor onderhoud, konden zij hun waardering uitspreken tegenover het restaurantpersoneel voor het feit dat de keuken glanzend schoon was en konden zij Goofy bedanken omdat hij die dag extra tsja... Goofy-achtig was.

Alleen al op basis van het moreel van zijn medewerkers zou Disney het jaar als geslaagd kunnen beschouwen. Maar dat was niet het enige magische wat er gebeurde: aan het einde van het jaar bleek uit Disneys jaarverslag dat de inkomsten die rechtstreeks toe te schrijven waren aan het themapark met 15 procent waren gestegen – en dat in een jaar waarin geen enkele bonus of salarisverhoging was uitgedeeld.

Kijken naar de invloed die erkenning op een bedrijf heeft, is een beetje als kijken hoe de middelste tentstok de punt van een grote tent opheft: de rest stijgt mee, op één ding na – het verloop. Met effectieve erkenning kan dat dramatisch kelderen.

## Binding versneld

Het verloop in een bedrijf is te vergelijken met een zwart gat in de ruimte: het slokt in een verbazingwekkend tempo middelen op. Het is verreweg de belangrijkste niet-ingecalculerde kostenpost in het Amerikaanse bedrijfsleven. Sommige schattingen voor de kosten van het vervangen van een vertrekkende medewerker lopen verbluffend hoog op tot wel 250 procent van het jaarsalaris van die persoon. Een beetje preventie is dus duidelijk een stuk effectiever dan heel veel genezing. Volgens auteur Fred Reichheld kan de winst van een bedrijf 50 procent hoger uitkomen als de loyaliteit van de medewerkers met 5 procent stijgt.<sup>6</sup>

Dat verloop een bedrijf zo veel kost, heeft te maken met het type mensen dat vertrekt. Als de meeste vertrekkers slecht presteerden, zou verloop een goede zaak zijn. Maar zo werkt het niet. Organisaties die hun medewerkers niet op de goede manier waarderen, verliezen juist de medewerkers die ze zo graag zouden willen houden om hun doelstellingen te bereiken.

Verloop kost de Amerikaanse economie jaarlijks naar schatting 5 biljoen dollar.<sup>7</sup> Dat maakt het tot de belangrijkste kostenpost voor de economie en een van de meest genegeerde economische factoren in de geschiedenis van het bedrijfsleven. Het probleem wordt verergerd doordat vakkundige, talentvolle medewerkers door de groei van de wereldeconomie steeds schaarser worden. Het U.S. Bureau of Labor Statistics verwacht dat er in het jaar 2008 op de Amerikaanse arbeidsmarkt een tekort van 10 miljoen mensen is ontstaan. Dat betekent dat we allemaal moeten strijden om talent en de beste plek om talent te vinden is vlak voor onze neus. We moeten onze constante en uitstekende presteerders vasthouden door ze betrokken te houden. En toch voelt zo'n 75 procent van de Amerikaanse beroepsbevolking zich niet volledig betrokken bij zijn werk. De Verenigde Staten is niet het enige land met

dit probleem. Uit onderzoek blijkt dat ook meer dan 80 procent van de werkenden in het Verenigd Koninkrijk niet werkelijk toegewijd is aan zijn baan. Schattingen van de kosten van deze onverschilligheid voor de Britse economie variëren van 37 tot 39 miljard pond per jaar.

Een verraderlijk gevolg van verloop is de psychologische schade bij de medewerkers die blijven. Verloop decimeert de werkplek, omdat veel medewerkers hun vertrekkende collega's mentaal volgen. Ze maken zich zorgen om hun toekomst, ze wachten passief af tot het beter wordt of gaan actief op zoek naar een nieuwe baan.

Leiders kunnen de destructieve invloed van verloop steeds minder goed negeren. De meerderheid van de ceo's en senior leiders met wie we overal ter wereld werken, noemt het behoud van belangrijke medewerkers de meest bepalende factor voor hun succes – niet een van de, maar dé meest bepalende.

Veel leiders en organisaties proberen remedies te vinden voor de langzame leegloop van hun bedrijf. De Society for Human Resource Management<sup>8</sup> ondervraagt werkgevers periodiek over de initiatieven die zij ontplooiën om medewerkers aan zich te binden. Veelgenoemde initiatieven zijn vergoeding van opleidingen, extra vakantie- en vrije dagen, hogere salarissen en betere methoden voor de selectie van medewerkers. De resultaten van deze extra voordelen en methoden zijn, tot de ontzetting van de leiders die ze hebben ontwikkeld, in het gunstigste geval niet bepaald denderend. 'Waarom werkt het niet?' vragen ze zich af. 'We geven onze medewerkers toch wat ze willen?' En dat is precies het probleem: managers weten niet wat medewerkers echt willen.

Sinds 1949, toen de schrijver Lawrence Lindahl begon met het bestuderen van menselijk gedrag op het werk, is er drie keer een fascinerende enquête gehouden.<sup>9</sup> Telkens was de uitkomst hetzelfde. In de enquête werd managers gevraagd op te noemen wat de medewerkers in hun organisaties volgens hen wilden. Vervolgens werd de lijst van het management vergele-

ken met de lijst die de medewerkers zelf hadden opgesteld. Telkens dachten managers dat goede salarissen en gegarandeerd werk bij de medewerkers bovenaan zou staan, maar hun mensen gaven altijd aan dat ze het vooral belangrijk vonden zich gewaardeerd te voelen en geïnformeerd te worden. Hoewel er dus sprake is van een ernstige kloof tussen de twee groepen, is het duidelijk wat medewerkers echt willen.

Wat werkt er dan wel? Overtuigend onderzoek wijst in de richting van erkenning. Een Reward Plan Survey van onderzoeksbureau Watson Wyatt onder 614 werkgevers met 3,5 miljoen medewerkers wees uit dat het gemiddelde verloop van werkgevers met een duidelijke beloningsstrategie 13 procent lager ligt dan dat van organisaties zonder zo'n strategie.<sup>10</sup> Bovendien wijst een onderzoek van Gallup onder bijna 5 miljoen medewerkers uit dat een toename van erkenning en complimenten in een organisatie tot een lager verloop, verhoogde klantentrouw en klanttevredenheid en een toename van de totale productiviteit kan leiden.<sup>11</sup> En cijfers van het Amerikaanse Department of Labor Statistics tonen aan dat mensen organisaties vooral verlaten als ze 'zich niet gewaardeerd voelen'.

Extratjes als vergoeding van opleidingen kunnen nooit een substituut zijn voor een frontline-supervisor die duidelijke doelen stelt, communiceert, vertrouwen opbouwt, medewerkers verantwoordelijk houdt en tot slot op een effectieve manier erkenning toont.

Dat ontdekte KPMG LLP, het Amerikaanse audit-, belasting- en adviesbureau, toen het zijn landelijke erkenningsprogramma Encore implementeerde. Door managers een formele manier aan te reiken om hun medewerkers en teams waardering te geven, heeft het bedrijf de scores van zijn medewerkeronderzoeken weten te verbeteren.

De jaarlijkse KPMG-enquête over de werkomgeving bevat de stelling: 'Alles bij elkaar is dit een geweldige plek om te werken.' In de drie jaar sinds de introductie van het erken-



ningsprogramma zijn de positieve scores van medewerkers op die vraag met meer dan 20 punten gestegen. Hierbij moet bovendien worden opgemerkt dat de drie jaar in kwestie een periode was waarin de accountancybranche enorm in de gaten werd gehouden en onder druk stond en de medewerkertevredenheid bij de meeste branchegenoten tot een historisch dieptepunt daalde.

Sylvia Brandes, hoofd compensatie voor de 19.000 medewerkers van KPMG, zegt: 'Erkenning is een rage geworden.' Ze voegt daaraan toe dat KPMG zijn huiswerk doet door de effectiviteit van zijn inspanningen te analyseren. 'We ontdekten dat groepen die niet veel Encores [onderscheidingen] in hun organisatie uitdelen, vaak een groter verloop hebben. Ook ontdekten we dat het verloop onder mensen die een onderscheiding hadden gekregen, half zo hoog was als onder mensen die geen onderscheiding hadden gekregen. En we vonden een correlatie tussen functies of organisaties die hoger scoorden op erkenning en het aantal Encore-onderscheidingen dat er binnen die groep was uitgedeeld.'

## **Bedrijfsresultaten versneld**

De resultaten van KPMG zijn verre van uniek. Toen onderzoeksbureau Watson Wyatt medewerkers vroeg om factoren te noemen die een 'zeer grote' invloed hadden op hun motivatie, noemde 66 procent van hen 'waardering'.<sup>12</sup> Deze cijfers komen niet als een verrassing, omdat veel mensen misschien automatisch verwachten dat een versneller als erkenning invloed heeft op motivatie.

Op een gegeven moment deden onze onderzoekers van HealthStream Research op basis van hun gegevens een belangrijke ontdekking van uiterst financiële aard. Hoewel zij erkenning altijd hadden gezien als een bepalende factor voor de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers, hadden ze hun gegevens nooit getest op een verband tussen effectieve

erkenning en bedrijfsresultaten. Toen ze dat deden, kwamen ze tot een opzienbarende conclusie: investeren in het erkennen van uitstekende prestaties van medewerkers vertoonde een duidelijke relatie met de beste financiële resultaten, welk financieel criterium ze ook hanteerden en hoe ze het ook bekeken.

Het grote onderzoek omvatte 26.000 medewerkers van alle niveaus in 31 organisaties van variërende omvang en winstgevendheid. Als onderdeel van het onderzoek lieten deze organisaties de onderzoekers niet alleen een uitgebreide medewerkersenquête houden, maar mochten zij ook in hun financiële rapportages duiken. Sommige bedrijven maakten veel winst, andere niet. Sommige hadden betrokken personeel, andere niet. De omvang van de steekproef en de variatie ervan in termen van winstgevendheid en betrokkenheid leverden gegevens op waar statistisch gezien niets op af te dingen valt.

Naast het beantwoorden van algemene vragen over de mate van betrokkenheid bij hun bedrijf gaven de respondenten met een cijfer aan in hoeverre ze het eens waren met de stelling: 'In mijn organisatie worden uitstekende prestaties erkend.' De antwoorden werden per organisatie gemiddeld en in vier kwartielen onderverdeeld. Die resultaten per organisatie werden vervolgens vergeleken met de volgende winstcriteria: rentabiliteit van eigen vermogen, rentabiliteit van totaal vermogen en bedrijfsmarge.

### **Erkenning en rentabiliteit van eigen vermogen**

Rentabiliteit van eigen vermogen is een cruciaal criterium dat winstgevendheid, vermogensbeheer en de financiële hefboomwerking omvat. Het wordt berekend door de inkomsten van het fiscale jaar te nemen en die te delen door het gemiddelde eigen vermogen van dat jaar. Het wordt gebruikt als een algemene indicatie van hoeveel winst een bedrijf kan maken op basis van de investeringen die zijn aandeelhouders hebben ingebracht.