

SANDRA KLIJN

Teamwork?

Eerst even over mij



Praktische handvatten voor
samenwerken vanuit zelfkennis

Boom

S A N D R A K L I J N

Teamwork?

Eerst even over mij



**Praktische handvatten voor
samenwerken vanuit zelfkennis**

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Wat je in dit boek gaat ontdekken	6
1 De fundamenteën van samenwerking	9
Werkgeluk	10
Motivatie: de zelfdeterminatietheorie	14
Behoeften	18
Zingeving	26
Kernwaarden	31
Van inzicht naar zelfinzicht	49
2 Ken jezelf	51
Emotionele intelligentie	54
Je spiegel	55
Je schaduwzijde	59
De herkomst van je belemmerende overtuigingen	63
Van tekort naar groei	66
Interne criticus en interne coach	68
De psychologie van de ikken	72
Hulpeloosheid en invloed	78
De eerste stap naar verandering	83
Action-Awareness Model	87
Veranderen met acceptatie en actie	90

3 Ken je collega's	99
To team or not to team	99
De bagage die we meebrengen naar het werk	109
Wat gedrag en emotie ons vertellen	126
Kernwaarden van je team en organisatie	133
De samenwerking versterken	148
 4 Ken je klant	159
Verschillende type klanten	160
Kernwaarden van je klant	162
Meerwaarde leveren en waardenfit met je klant	164
De klant als zoekende samenwerkingspartner	176
Signalen van de klant	183
De klantrelatie verbeteren	186
Tot slot: de kern van het boek	196
 De kernwaardentest	197
Hoe jij je kernwaarden kunt vinden	197
 Dankwoord	204
Referenties	205

Inleiding

Teamwork. Alleen al het woord roept beelden op. Vergaderingen, videocalls, mensen rond een whiteboard met stiften in hun handen, gekleurde post-its op een muur, brainstormsessies ... Als je dit boek openslaat, is de kans groot dat je iets met teams te maken hebt. Of je nu teamlid, teamleider, projectmanager of teamcoach bent, of 'degene die het altijd mag fixen', dit boek is geschreven voor mensen die teamwork serieus nemen, maar zichzelf niet té serieus.

Dit boek is voor jou als je:

- werkt in een team en soms denkt: binnen de organisatie worden we een team genoemd, maar in feite doet iedereen iets anders en iedereen runt zijn eigen toko op zijn eigen manier. Zijn we wel een team?;
- op zoek bent naar een betere samenwerking die werkt in de praktijk, niet alleen op flip-overs;
- leidinggeeft aan een team en merkt dat afstemmen meer tijd kost dan het werk zelf;
- nieuwsgierig bent naar de do's-and-don'ts van goedwerkende teams';
- openstaat voor nieuwe inzichten die niet verdwijnen zodra de teamsessie voorbij is.

Dit boek is waarschijnlijk niet voor jou als je:

- liever individueel werkt en teamwork vooral ziet als iets wat er nou eenmaal bij hoort;
- overtuigd bent dat je eigen werkzaamheden een stuk beter zouden gaan als iedereen zich aan z'n afspraken zou houden (een

nutteloze zin die ik mezelf tot mijn spijt weleens heb horen uitspreken);

- allergisch bent voor reflectie, feedback of zinnen die beginnen met ‘Wat heb je nodig om mee te gaan?’;
- overtuigd bent dat teamwork betekent dat iedereen jouw idee briljant vindt.

Wat je in dit boek gaat ontdekken

Stel je een team voor waarin elke actie van de één precies aansluit bij het plan van de ander: ideeën passen moeiteloos in elkaar, taken worden bijna automatisch uitgevoerd, en deadlines verdwijnen als sneeuw voor de zon. Het lijkt zelfs alsof de vergaderingen korter duren dan de koffiepauze. Om tot zo’n situatie te komen, heb je teamsynergie nodig. Teamsynergie is het fenomeen waarbij de samenwerking tussen teamleden leidt tot een resultaat dat groter is dan de som van de individuele bijdragen. Met andere woorden: door goed op elkaar in te spelen, elkaars kwaliteiten te benutten en gezamenlijke doelen na te streven, weet een team meer te bereiken dan ieder afzonderlijk zou kunnen. Een team met teamsynergie kenmerkt zich door aanvullende talenten, een gezamenlijke focus, veiligheid en vertrouwen, open communicatie en ondersteuning van elkaar. Klinkt mooi toch? Het blijkt in de praktijk echter knap lastig om die synergie te creëren.

Teamsynergie is namelijk een uitdaging als je niet goed weet waar je zelf behoefte aan hebt en waar de behoeften van anderen liggen. Dat we elkaar onvoldoende kennen op de werkvloer, komt vaak doordat we hier de tijd niet voor nemen, of we zijn terughoudend om het te onderzoeken. Een van de belangrijkste dingen waar ik bij het begeleiden van teams tegenaan loop, is dat belangrijke onderwerpen onbesproken blijven en dat niemand de vragen stelt die er eigenlijk toe doen. Vragen als: ‘Is het wel goed wat we doen?’ of ‘Sluit dat wat we doen nog aan bij onze waarden?’

Dat dergelijke vragen niet gesteld worden, kan diverse oorzaken hebben. Bijvoorbeeld een onveilige werksituatie waarin mensen geen conflicten durven aangaan. Ik zie ook vaak dat mensen niet om hulp vragen of gebruikmaken van elkaars talenten, omdat ze in een perfectionistische werkcultuur zitten en het heel graag 'goed willen doen'. Een werkcultuur waar fouten maken wordt afgestraft, is ook een onveilige situatie en maakt dat mensen zich niet uitspreken over wat er misgaat. Of misschien herken je een werkomgeving waarin collega's sterk betrokken zijn en elkaar uit de brand helpen, maar waar zelden vragen worden gesteld wanneer deadlines worden genegeerd en persoonlijke grenzen onder druk komen te staan. Dan is de grens tussen betrokkenheid en de angst om er niet bij te horen erg dun, en dit kan lastig zijn om aan te kaarten.

De afgelopen jaren heb ik onderzocht hoe teamsynergie kan worden verbeterd. Daarvoor heb ik gekeken naar diverse samenwerkingsverbanden en uiteraard ook naar de literatuur hierover. Hieruit komt naar voren dat in vrijwel iedere organisatie de samenwerking tussen collega's verbeterd kan worden in drie stappen:

Stap 1 – Ken jezelf

Stap 2 – Ken je collega's

Stap 3 – Ken je klant

Het begint allemaal met jezelf goed kennen, in verbinding staan met jezelf (stap 1). Vanuit daar verbinden met anderen, zoals je collega's en leidinggevende, en kijken hoe je als team wilt samenwerken (stap 2). Vervolgens ga je onderzoeken hoe je vanuit die verbinding met je collega's van betekenis kunt zijn voor de klant (stap 3). Nu zal dit hoogstwaarschijnlijk niet op je overkomen als een enorme eyeopener. Het lijkt zo voor de hand te liggen. Maar is het wel zo simpel? Kennen we onszelf en anderen wel goed genoeg? En besteden we hier voldoende tijd aan? Nieuwe inzichten rondom onder andere de zelfdeterminatietheorie (ZDT) werpen licht op dit fenomeen.

In dit boek maak je kennis met een aantal theorieën die je helpen begrijpen waarom samenwerken soms zo moeizaam verloopt, maar ook wat mensen nodig hebben om samen tot hun recht te komen. Die inzichten verbind ik steeds met praktische reflecties en oefeningen, zodat je niet alleen meer zelfinzicht ontwikkelt, maar dit ook kunt toepassen in de samenwerking met je collega's en in het bouwen van een goed functionerend team.

Laat ik de verwachtingen managen, want ook dat is een onderdeel van teamwork. Dit boek belooft niet dat:

- elk team ineens harmonieus wordt;
- conflicten verdwijnen (spoiler: die zijn juist nuttig);
- samenwerken altijd makkelijk is.

Wat het wél belooft: meer helderheid, betere gesprekken en concrete handvatten om samenwerking bewuster en effectiever te maken. Teamwork is geen kunstje en geen eindbestemming. Het is een voortdurend proces van afstemmen, bijsturen, soms struikelen, en af en toe samen juichen. Als je bereid bent om te kijken naar je team én naar jouw eigen rol daarin, dan heb je het juiste boek in handen.

1

De fundamente van samenwerking

In dit hoofdstuk:

- Fundamenten van samenwerking zijn werkgeluk, motivatie, behoeften, zingeving en kernwaarden.
- Kernwaarden voorspellen gedrag.
- Kunnen kernwaarden veranderen?

Ik was 17 jaar toen ik als vakkenvuller bij Albert Heijn mijn eerste les in teamwork kreeg. Wat op papier een simpele bijbaan leek, bleek in de praktijk onderdeel van een enorme organisatie waarin alles draaide om samenwerking, afstemming en timing. Met een rolcontainer die zwaarder was dan ikzelf, en collega's die ieder hun eigen tempo en stijl hadden, ontdekte ik dat 'gewoon goed je werk doen' niet automatisch betekent dat het geheel ook goed loopt. De winkel functioneerde pas echt wanneer iedereen elkaar begreep, hielp en soms letterlijk ruimte maakte in het gangpad. Zelfs het klantcontact werd gestructureerd aangeleerd. In een training leerde ik het verschil tussen de runshopper en de funshopper. De runshopper had haast: die wees je snel de juiste kant op: 'Gangpad 6, links-boven, succes!' De funshopper daarentegen had tijd én zin in menselijk contact, dus die begeleidde je rustig naar het schap, alsof je samen een cultureel uitstapje maakte. Dezelfde taak, iemand helpen, vroeg dus om een compleet andere aanpak. Dat inzicht bleef hangen. Want als klanten al zo verschillend zijn, hoe zit dat dan met collega's?

W aarschijnlijk herinner jij je jouw eerste baan nog goed: de onwennigheid, de regels die ineens golden en de ontdekking dat samenwerken in de praktijk een stuk complexer is dan het klinkt. Die eerste werkervaring, met alle kleine en grote uitdagingen, vormt voor velen het begin van een blijvende les over hoe mensen samenwerken, of proberen samen te werken. Net als in de supermarkt bestaan teams op kantoren of in andere werkomgevingen uit mensen met verschillende behoeften, verwachtingen en manieren van werken. Toch verwachten we vaak dat samenwerking vanzelf ontstaat, zeker als iedereen deskundig is. Als die dan niet zo soepel verloopt, raakt dat direct aan hoe we ons voelen. Aan het plezier dat we ervaren, aan de energie waarmee we aan onze dag beginnen en aan de mate waarin we het gevoel hebben dat wat we doen ertoe doet. Goed samenwerken begint daarom bij begrijpen wat mensen nodig hebben. In dit hoofdstuk verkennen we de fundamenteën van samenwerking: werkgeluk, motivatie, behoeften, zingeving en kernwaarden. Verschillende theorieën en modellen helpen om deze thema's te duiden. Samen bieden ze een kader om beter te begrijpen wat mensen drijft en wat samenwerking versterkt.

Werkgeluk

Het eerste fundament voor samenwerking is werkgeluk. Hoewel werkgeluk soms als een hype wordt afgedaan, is er een groeiend besef dat geluk op het werk belangrijke voordelen heeft voor zowel werknemers als werkgevers. Het blijkt sterk samen te hangen met zowel het welzijn als de prestaties van medewerkers (Fisher, 2010). Wat betekent werkgeluk nou echt? We kunnen het omschrijven als *een positieve en duurzame staat van welzijn in relatie tot het werk, gekenmerkt door voldoening, betrokkenheid en zingeving*. Het gaat dus niet alleen om 'je goed voelen op je werk', maar ook om dieperliggende psychologische en sociale factoren.

Gek genoeg blijkt de zoektocht naar een gelukkig leven met veel werkgeluk je juist ongelukkig te maken. De frustratie die komt kijken bij gevoelens zoals 'Ik MOET nu gelukkig zijn, waarom ben

ik dat niet en hoe kan ik nu gelukkiger worden?’ maakt dat je je ellendiger gaat voelen. Volgens Martin Seligman (2011), grondlegger van de positieve psychologie, is het niet de zoektocht naar geluk die je gelukkig maakt, maar de zoektocht naar de betekenis van je leven. Dat heeft volgens hem te maken met het verschil tussen hedonisch welzijn en eudaimonisch welzijn. *Hedonisch welzijn* is gericht op plezier, genot en het vermijden van pijn en gaat over positieve emoties, tevredenheid en comfort. Je kunt hierbij denken aan geluk ervaren door fijne werkomstandigheden, leuke collega’s of het krijgen van waardering; het gaat om het directe, subjectieve gevoel van plezier en tevredenheid. Hedonisch welzijn gaat dus om korte geluksmomenten. *Eudaimonisch welzijn* draait daarentegen om zingeving, persoonlijke groei en het nastreven van waarden en doelen die als betekenisvol worden ervaren. Het geeft je het gevoel dat je werk ertoe doet, dat je jouw talenten benut en dat je bijdraagt aan iets groters dan jezelf. Werkgeluk omvat beide dimensies: enerzijds de hedonische aspecten zoals plezier en positieve emoties, anderzijds de eudaimonische aspecten zoals zingeving en betekenisvol werk. Duurzaam werkgeluk is vaak sterker verbonden met eudaimonisch welzijn, omdat zingeving en betekenis op de lange termijn meer bijdragen aan motivatie, betrokkenheid en veerkracht, terwijl hedonisch welzijn vooral een belangrijke aanvullende rol speelt. Organisaties die zowel plezier als betekenis en ontwikkeling stimuleren, blijken vaak de meest betrokken en gezonde medewerkers te hebben.

ROOS – Het loslaten van moeten

Roos werkte al enkele jaren bij een organisatie waar ze zich aanvankelijk helemaal op haar plek voelde. Ze was betrokken, enthousiast en hield van haar werk. Maar gaandeweg begon er iets te wringen. De sfeer op de afdeling veranderde. Collega’s roddelden veel over elkaar, kleine irritaties werden uitvergroot en het leek alsof iedereen vooral bezig was met wat er niet goed ging. Roos voelde de energie langzaam uit haarzelf wegstromen.

Ze ging steeds vaker met een zwaar gevoel naar kantoor. 's Ochtends, in de auto, dacht ze: ik zou gelukkig moeten zijn. Ik heb een leuke baan, fijne voorwaarden, interessante taken ... waarom voel ik me dan zo leeg? Ze begon boeken te lezen over werkgeluk, volgde webinars en probeerde oefeningen om haar mindset te veranderen. Toch voelde ze zich alleen maar gefrustreerder. Het verlangen om gelukkig te zijn veranderde in een verplichting. En dat 'moeten' maakte haar juist ongelukkiger.

Het omslagpunt kwam op een middag tijdens een coachgesprek. Terwijl ze vertelde over haar zoektocht naar geluk, hoorde ze zichzelf zeggen: 'Ik moet nu gelukkig zijn.' En precies op dat moment drong het tot haar door: het was dat 'moeten' dat haar gevangenhield. Ze was zo druk bezig met het najagen van geluk, dat ze geen ruimte meer voelde om gewoon te zijn – met alles wat er was, ook het ongemak. Vanaf dat moment begon ze anders te kijken. In plaats van zichzelf te dwingen om gelukkig te zijn, ging ze onderzoeken wat haar werkelijk energie gaf. Ze ontdekte dat ze opbloeide van open, eerlijke gesprekken en van samenwerking waarin mensen elkaar iets gunden. Ze merkte ook dat het roddelen haar leegtrok, omdat het haaks stond op haar behoefte aan vertrouwen.

Met dat inzicht durfde ze iets te veranderen. Ze zocht de verbinding met haar collega's op, niet vanuit verwijt, maar vanuit nieuwsgierigheid: waar delen we waarden, wat vinden we wél belangrijk met elkaar? Dat leidde tot kleine, maar betekenisvolle gesprekken. En toen ze zich voldoende stevig voelde, sprak ze openlijk uit wat het roddelen met haar deed: dat het haar energie kostte en dat ze daar niet langer aan mee wilde doen. Tot haar verrassing reageerden haar collega's niet afwijzend, maar opgelucht. Een deel gaf toe dat ze zich ook ongemakkelijk voelden bij het gepraat, maar niet wisten hoe het te doorbreken. Langzaam veranderde de sfeer. Niet omdat alles ineens goed was, maar omdat er iets verschoven was: eerlijkheid verving voorzichtigheid, verbinding nam de plaats in van oordeel.

Roos ontdekte dat werkgeluk niet ontstaat door ernaar te streven, maar door trouw te blijven aan wat voor haar klopt. Door het 'moeten' los te laten, vond ze niet alleen meer rust in zichzelf, maar ook meer ruimte om samen te werken vanuit vertrouwen en echtheid.

Medewerkers die werkgeluk ervaren, hebben minder burn-outs en psychische problemen, ervaren een betere werk-privébalans en een hogere levenskwaliteit. Een belangrijke rol binnen werkgeluk is weggelegd voor samenwerking. Het wordt beschouwd als een essentieel element, psychologisch en sociaal. Sociale relaties op het werk – waaronder samenwerking – beïnvloeden het gevoel van verbondenheid, veiligheid, ondersteuning en betekenis, en dit heeft weer invloed op werkgeluk.

Werkgeluk versterkt je welzijn en je prestaties, maar hangt ook sterk samen met de omstandigheden en kenmerken van het werk zelf. Dit sluit aan bij onderzoek naar de gelukkigste beroepen, onder andere uitgevoerd door Paul Dolan (London School of Economics), waaruit blijkt dat mensen met beroepen zoals bloemist, hovenier, kapper/schoonheidsspecialist en loodgieter het gelukkigst zijn. Het lijkt erop dat deze banen vijf overeenkomsten hebben die het geluk kunnen verklaren:

- 1 Je ziet direct resultaat.
- 2 Je hebt afgebakende taken die relatief snel afgerond worden.
- 3 Je laat doorgaans blijde klanten achter.
- 4 Aan het einde van de dag is het werk af.
- 5 Morgen is er een nieuwe kans.

In het voorbeeld van de kapster: het geknipte kapsel zie je direct en het is snel klaar. Mensen met net geknipt haar zijn over het algemeen tevreden met hun kapsel. Aan het einde van de dag liggen er voor de kapster geen stapels werk of e-mails te wachten. En mocht het een keer gebeuren dat een kapsel echt verkeerd geknipt wordt,

dan heeft dit geen impact op de rest van het bedrijf, morgen is er weer een nieuwe kans. Uiteraard hebben we niet allemaal de wens om bloemist, kapper of loodgieter te worden. Wel kunnen we voor onszelf nagaan of we deze vijf genoemde elementen belangrijk vinden, en zo ja hoe we dit meer kunnen laten terugkomen in ons werk om het werkgeluk te vergroten.

Werkgeluk is geen losse interventie of individueel streven, maar het resultaat van hoe werk is ingericht en hoe mensen met elkaar samenwerken. Het wordt gevoed (of juist ondermijnd) door de mate waarin fundamentele menselijke behoeften in het dagelijks werk worden vervuld. Dat roept de vraag op: wat hebben mensen nodig om zich gemotiveerd en betrokken te voelen in hun werk? De zelfdeterminatietheorie (ZDT) biedt een helder en praktisch kader om die vraag te beantwoorden.

Motivatatie: de zelfdeterminatietheorie

Motivatatie is een tweede fundament van samenwerking. De theorie die verschillende vormen van motivatie verklaart, is de zelfdeterminatietheorie (ZDT). Ook wel de zelfbeschikkingstheorie genoemd, beide ingewikkelde termen naar mijn mening. De originele Engelse benaming is *Self Determination Theory* en biedt niet veel verheldering. Want ‘determination’ verwijst niet naar iets als ‘voorbested’, maar naar de mate waarin iemands gedrag vastbepaald en zelfgestuurd is. Determinatie in deze context betekent dat je gedrag en keuzes worden bepaald door je eigen kernwaarden, interesses en doelen, in plaats van door externe druk of dwang. Hoe meer je gedetermineerd bent, hoe meer je motivatie voortkomt uit persoonlijke redenen (zoals plezier of zingeving), in plaats van redenen van buitenaf (zoals straf vermijden of beloning krijgen).

De ZDT is ontwikkeld door Richard Ryan en Edward Deci (1985), en de theorie stelt dat je optimaal functioneert en gemotiveerd bent wanneer drie universele psychologische basisbehoeften worden vervuld:

- 1 **Autonomie:** de behoefte om zelf keuzes te maken en controle te hebben over je eigen gedrag. Dit betekent dat je je vrij voelt in wat je doet.
- 2 **Competentie:** de behoefte om je bekwaam te voelen, effectief te zijn en invloed te hebben op je omgeving. Mensen willen groeien, bijleren en ergens goed in worden.
- 3 **Verbondenheid:** de behoefte aan betekenisvolle relaties, je gezien, gewaardeerd en verbonden voelen met anderen. Mensen willen zich onderdeel voelen van een groter geheel.

Sinds het eerste artikel over de ZDT in 1985 zijn er meer dan 145.000 publicaties over verschenen. Dat is veel. Maar waarschijnlijk herken je de echte waarde van de ZDT niet in dat getal, maar in je eigen dagelijkse werkpraktijk. Denk eens aan momenten waarop je betrokken bent, initiatief neemt en verantwoordelijkheid voelt. En aan momenten waarop dat juist ontbreekt, waar overleg stroef loopt, energie weglekt of samenwerking voelt als trekken en duwen. De ZDT helpt je begrijpen waarom dat verschil ontstaat, bij jezelf en bij je teamcollega's. Niet door te kijken naar persoonlijkheden of goede bedoelingen, maar naar iets fundamenteelers: in hoeverre mensen zich autonoom, competent en verbonden voelen in hun werk. Juist in teams wordt dat zichtbaar. Wanneer deze basisbehoeften worden ondersteund, voelen mensen zich meer betrokken en ontstaat samenwerking bijna vanzelf. Mensen denken mee, spreken zich uit en voelen zich eigenaar van het resultaat, en de prestaties verbeteren.

Deze basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid hebben we allemaal al vanaf dat we een baby zijn. Denk maar aan een kind van een jaar of 1 dat de autonomie wil over het eten, het 'zelf doen'. Het kind voelt zich competent genoeg om dat kleine lepeltje in het vuistje te houden en de pap in en naast de mond te smeren, maar wil daarbij wel in verbinding zijn met de moeder, vader of verzorger die liefdevol toekijkt. Naarmate we ouder worden, blijven deze behoeften belangrijk. Denk aan een puber die zelf

wil bepalen hoe laat hij thuiskomt (autonomie), wil laten zien dat hij iets kan, zoals een toets halen of beter worden in een sport (competentie), en tegelijkertijd sterk de behoefte heeft om erbij te horen in een vriendengroep (verbondenheid). En ook in ons volwassen leven, thuis en in de kantoortuin, ervaren we deze behoeften. Wanneer deze drie behoeften vervuld zijn, ben je sterker gemotiveerd en voel je je vitaler. Als deze behoeften niet worden vervuld, ervaar je frustratie, demotivatie, stress, weerstand, of juist een afhankelijkheid van externe beloningen of druk. Wanneer een of meerdere basisbehoeften onder druk staan op je werk, dan belemmert dit onder andere het samenwerken met anderen, en dan wordt het lastiger om teamsynergie te laten ontstaan. De kracht van de ZDT zit erin dat het woorden geeft aan wat je waarschijnlijk al eens hebt gevoeld, maar lastig kon duiden. Het helpt je anders kijken naar gedrag in teams: je ziet bepaald gedrag dan niet als onwil of weerstand, maar als een logisch gevolg van de context waarin mensen samenwerken.

Wanneer je basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid worden vervuld, groeit je zelfdeterminatie. Bijvoorbeeld: je werkt al een paar jaar bij een middelgroot bedrijf. Op een dag kondigt je leidinggevende aan dat er een nieuw project aankomt met een strakke deadline. Het betekent dat je tijdelijk wat extra uren moet maken. Soms voelt zo'n verzoek vooral als druk. Je zegt 'ja' omdat je bang bent voor kritiek of negatieve gevolgen als je 'nee' zou zeggen. Misschien heb je dat eerder zo ervaren, alsof je geen echte keuze had en vooral werkte om problemen te vermijden. Er zijn ook momenten geweest dat je 'ja' zei omdat je anders het gevoel kreeg dat je tekortschoot, of omdat je jezelf graag wilde bewijzen. Dat kan behoorlijk zwaar voelen. Maar dit project voelt anders. Je mag zelf meedenken over hoe je het aanpakt en krijgt de ruimte om je eigen ideeën uit te werken (autonomie). Het sluit goed aan bij wat jij interessant vindt en geeft je de kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, waardoor je merkt dat je steeds beter wordt in wat je doet (competentie). Bovendien zie je hoe dit project

kan bijdragen aan iets wat jij belangrijk vindt: het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende teams. Je voelt je gesteund door collega's en merkt dat jullie elkaar helpen om het beste resultaat te bereiken (verbondenheid). Je kiest er daarom bewust voor om je volledig in te zetten. Het werk voelt niet als iets wat je wordt opgelegd, maar als een kans die echt bij je past. Je doet het niet uit angst of schuldgevoel, maar vanuit je eigen waarden en interesses. Daardoor is je motivatie veel duurzamer en voelt het werk een stuk bevredigender.

OEFENING – ZDT Motivatie check-in

Met deze vragen onderzoek je hoe het staat met jouw behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. Dat helpt je beter te begrijpen waar je motivatie vandaan komt, en waar mogelijk iets ontbreekt.

Deze vragen kun je dagelijks of wekelijks voor jezelf doorlopen:

- ***Autonomie-check***

- In hoeverre had ik invloed op hoe ik mijn werk deed?
- In hoeverre voelde wat ik deed als een keuze, en niet alleen als een verplichting?
- Heb ik keuzes kunnen maken die bij mij passen?

- ***Competentie-check***

- In hoeverre heb ik mijn kwaliteiten kunnen inzetten?
- Heb ik iets geleerd?
- Heb ik iets kunnen bijdragen?

- ***Verbondenheid-check***

- Heb ik oprecht contact gehad dat verder ging dan 'functioneel overleg'?
- Voelde ik me onderdeel van de groep?
- In hoeverre voelde ik me gezien, gehoord of gesteund door anderen?
- In hoeverre heb ik anderen gezien, gehoord of gesteund?

Behoeften

Wanneer een samenwerking stroef verloopt, kunnen daar allerlei negatieve gevoelens bij ontstaan, zoals frustratie, onzekerheid en boosheid. Deze gevoelens zijn een signaal van een of meerdere onvervulde behoeften. Behoeften zijn naast werkgeluk en motivatie een derde fundament voor samenwerking. Ze zijn universele voorwaarden voor menselijk functioneren en welzijn.

Een relationele benadering van menselijke behoeften komt uit het werk van Gabor Maté, een arts en internationaal invloedrijk denker op het gebied van stress, trauma en gezondheid. In zijn werk laat hij zien hoe vroege jeugdervaringen, stress en sociale omstandigheden een grote invloed hebben op zowel psychisch als lichamelijk welzijn. Een centrale thematiek in zijn werk is dat veel ziektes en verslavingen geen individuele tekortkomingen zijn, maar begrijpelijke reacties op onverwerkt trauma en een ontregelende maatschappij. Daarbij bouwt hij voort op inzichten uit de ontwikkelingspsychologie, onder meer van Gordon Neufeld, met wie hij samenwerkte aan de hechtingstheorie. De hechtingstheorie beschrijft hoe een kind zich emotioneel verbindt met ouders of belangrijke verzorgers en hoe deze vroege relaties een fundament vormen voor latere stressregulatie, iemands zelfbeeld en relaties. Wanneer een kind consequent ervaart dat een hechtingsfiguur beschikbaar, voorspelbaar en responsief is, ontstaat een gevoel van veilige hechting: de relatie fungeert als een veilige basis van waaruit het kind kan ontdekken, leren en risico's kan nemen. Als de zorg van een ouder inconsistent, afwijzend of grensoverschrijdend is, kunnen onveilige hechtingspatronen ontstaan, zoals een vermijdende, angstige of gedesorganiseerde hechting. Die eerste ervaringen leren je wat je kunt verwachten van relaties. Als volwassene merk je dat terug in hoe jij reageert op afhankelijkheid, autonomie, conflict en feedback, zowel privé als op de werkvloer.

In zijn boek *De mythe van normaal* (2022) onderscheidt Maté vier universele behoeften die bepalend zijn voor een gezonde ontwikkeling én voor duurzaam functioneren in relaties en samenwerking:

1 **Veilige hechting**

Ieder kind wil verbinding, erbij horen en een diepgaand contact met zijn ouders of verzorgers. Als volwassenen hebben we daarom behoefte aan betrouwbare, emotioneel beschikbare relaties waarin we ons psychologisch veilig voelen. In organisaties vertaalt dit zich naar vertrouwen, voorspelbaarheid en ruimte om fouten te maken.

2 **Hechtingszekerheid zonder prestatiedruk**

Als kind willen we hechtingszekerheid en niet altijd het gevoel hebben dat we ons best moeten doen om het recht te verdienen om onszelf te zijn. Bij volwassenen uit zich dit in de behoefte aan authenticiteit: het vermogen om het eigen innerlijke kompas te volgen en grenzen aan te geven zonder angst voor afwijzing. Wanneer in organisaties de aanpassingen structureel belangrijker worden dan echtheid, ontstaat verlies aan betrokkenheid.

3 **Emotionele veiligheid**

Kinderen willen in feite toestemming om hun emoties te uiten. Voor volwassenen betekent dit dat het oké is om je kwetsbaar op te stellen en je gevoelens te laten zien, zoals je verdriet, boosheid, neerslachtigheid en pijn. Het gaat hier om de mate waarin je je durft uit te spreken zonder angst voor afwijzing, gezichtsverlies of repercussies. Volwassenen hebben deze veiligheid nodig om twijfels, fouten en lastige emoties zoals frustratie of teleurstelling te kunnen delen zonder hun professionele positie te ondermijnen. Wanneer die veiligheid ontbreekt, passen mensen zich aan, houden zich in of trekken zich terug, wat samenwerking en leren belemmert. Emotionele veiligheid is daarmee geen kwestie van zachtheid, maar van betrouwbare relaties waarin spanning en verschil gedragen kunnen worden.

4 **Speelsheid**

Ieder kind wil vrij mogen spelen om zich te ontwikkelen. Dit 'vrije spel' is bij volwassenen niet direct gericht op nut of prestatie, maar het is essentieel voor creativiteit, leren en veerkracht. In samenwerkingscontexten uit zich dit in experimenteren, humor en nieuwsgierigheid.

Maté benadrukt dat het langdurig negeren van deze behoeften niet alleen leidt tot verminderde motivatie of samenwerking, maar tot chronische stress, vervreemding en uiteindelijk uitval.

OEFENING – Behoeftchecklist

Neem een recente samenwerkingssituatie in gedachten: een overleg, project of lastig gesprek. Stel jezelf de volgende vragen:

- ***Waar kon ik de verbinding voelen, en waar niet?***
Wanneer voelde de relatie veilig en betrouwbaar? En op welke momenten was ik (of de ander) op mijn hoede om de verbinding niet te verliezen?
- ***Op welk moment paste ik mij aan ten koste van mijn authenticiteit?***
Waar voelde ik de ruimte om mezelf te zijn zonder mijn best te hoeven doen? En waar merkte ik dat aanpassen of pleasen belangrijker werd dan echtheid?
- ***Waar had ik meer kwetsbaarheid kunnen tonen? Waar had ik anderen het gevoel kunnen geven dat het tonen van kwetsbaarheid oké is?***
Welke emoties waren voelbaar of benoembaar in deze situatie? En welke gevoelens bleven onuitgesproken omdat dat onveilig of ongepast leek?
- ***Was er ruimte voor speelsheid, of stond alles in het teken van prestatie?***
Was er nieuwsgierigheid, humor of experimenteel gedrag? Of stond alles in het teken van controle, efficiëntie en resultaat?

Het doel van deze oefening is niet om jezelf te beoordelen, maar om je bewustzijn te vergroten over wat jij nodig hebt om in samenwerking zowel verbonden als authentiek te kunnen blijven. Door stil te staan bij momenten van spanning, aanpassing of juist ruimte, krijg je zicht op patronen in hoe jij je verhoudt tot anderen. Kleine, bewuste acties helpen vervolgens om stap voor stap meer veiligheid, openheid en speelsheid in samenwerking te brengen. Kies één inzicht uit deze oefening en formuleer één kleine, concrete actie voor je volgende samenwerking. Niet groots of perfect, maar bewust.

Wanneer je theorieën over behoeften, de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci en het werk van Maté naast elkaar legt, ontstaat een verdiepend beeld van onze behoeften om duurzaam te kunnen functioneren en samenwerken. De theorieën laten zien wat mensen nodig hebben om te kunnen groeien en samenwerken. Maar ze maken ook duidelijk dat deze behoeften niet in een vacuüm bestaan: ze vragen om een context die dit mogelijk maakt. Dit impliceert dat er randvoorwaarden nodig zijn voordat onze behoeften daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. Ik zie daarbij drie essentiële condities: veiligheid, vitaliteit en voorzieningen.

VEILIGHEID

In een context waarin fysieke of psychologische veiligheid ontbreekt, verschuift de aandacht van groei en intrinsieke motivatie naar overleven en het vermijden van risico's. Een gevoel van veiligheid creëert daarentegen de ruimte om open te staan voor nieuwe ervaringen, jezelf te uiten en relaties op te bouwen zonder angst voor afwijzing of bestraffing. Een belangrijk onderdeel hiervan is psychologische veiligheid: de overtuiging dat je in een groep of team vrijuit kunt spreken, fouten mag maken en ideeën kunt delen zonder angst voor afwijzing, vernedering of negatieve consequenties. Onderzoeker Amy Edmondson (2018) heeft dit begrip uitgebreid bestudeerd en zij heeft aangetoond dat teams met een hoge mate van psychologische veiligheid beter leren, innovatiever zijn en meer betrokkenheid tonen. Wanneer mensen zich veilig voelen, durven ze te experimenteren, vragen te stellen en constructieve feedback te geven. Dit leidt niet alleen tot persoonlijke groei, maar ook tot collectieve vooruitgang. Patrick Lencioni (2002) beschrijft in zijn model van de *Five Dysfunctions of a Team* dat een gebrek aan vertrouwen – en dus psychologische veiligheid – de basis vormt voor veel samenwerkingsproblemen, zoals conflictvermijding, gebrek aan betrokkenheid en het afschuiven van verantwoordelijkheid. Teams die wél een veilige basis hebben, creëren vertrouwen doordat leden open durven te zijn over onzekerheden en fouten. Dit vertrouwen maakt ruimte voor gezonde conflicten, betere besluitvorming en een sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In teams waar de psychologische veiligheid hoog is, durven teamleden eerlijk te zeggen wat er misging en nieuwe ideeën voor verbeteringen te opperen. In onveilige teams zwijgen leden of zoeken ze naar excuses, waardoor dezelfde problemen zich blijven herhalen. Veiligheid als randvoorwaarde ondersteunt dus niet alleen de vervulling van autonomie, competentie en verbondenheid, maar draagt ook direct bij aan effectiever samenwerken, innovatie en duurzame prestaties.

VITALITEIT

Je vitaal voelen betekent dat je je energiek voelt op fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel niveau (Klijn et al., 2021). Oftewel je voelt je lichamelijk goed, je bent uitgerust en hebt weinig fysieke klachten. Emotioneel zit je lekker in je vel, je maakt je niet te druk om dingen en je staat positief in het leven. Mentale energie komt voort uit de rust die je ervaart in je hoofd, je voelt jezelf in balans. En de vierde (spirituele energie) verwijst naar dat je dingen doet in je leven die je waardevol en belangrijk vindt. Wanneer je vitaliteit sterk onder druk staat, dan ben je aan het overleven, en is er weinig ruimte om te kijken naar de invulling van behoeften zoals autonomie, competentie en verbondenheid.

De ziekteverzuimcijfers in Nederland nemen al langere tijd toe, met een duidelijke versnelling in de afgelopen tien jaar. Volgens TNO worden de oorzaken van ziekteverzuim vooral gevonden in psychosociale arbeidsbelasting: werkdruk, lage autonomie en ongewenste omgangsvormen. Van de werkgevers in Nederland benoemde 34 procent werkdruk als hét grootste arbeidsrisico. Met name burn-outklachten tonen een stijgende trend: het aandeel werknemers met burn-outklachten steeg van 13 procent in 2015 naar 19 procent in 2023, en in datzelfde jaar ervoer 21 procent van de werknemers de eigen gezondheid als minder goed dan in 2015. Langdurig ziekteverzuim wordt meestal veroorzaakt door een burn-out, maar ook een bore-out laat een groeiende vorm van mentale uitputting zien, die een diepgaande impact heeft op de Nederlandse

werkvloer. Waar burn-out vooral voortkomt uit overbelasting en aanhoudende stress, ontstaat bore-out juist door langdurige onderbelasting, beperkte ontwikkelingsmogelijkheden of gebrek aan zingeving. Hoewel ze tegengestelde oorzaken hebben, kunnen beide ingrijpende gevolgen hebben: serieuze mentale klachten, langdurig ziekteverzuim en verminderde inzetbaarheid van werknemers.

Burn-out

Werknemers met burn-outklachten ervaren vaak fysieke en mentale uitputting, concentratieproblemen, slaapproblemen en een sterk verminderde motivatie. Dit resulteert in langdurige uitval. Verzuim door burn-out duurt gemiddeld meer dan tien maanden, afhankelijk van de ernst van de klachten en de mate van begeleiding (ArboNed en HumanCapitalCare, 2024). De kosten voor werkgevers kunnen oplopen tot meer dan 60 duizend euro per langdurig zieke werknemer, vanwege het doorbetalen van loon, productiviteitsverlies en vervangingskosten.

Hoewel burn-out per definitie sterk verbonden is met werk, spelen ook privéfactoren een belangrijke rol in het ontstaan ervan, al verschilt dit per individu. Volgens TNO worden burn-outklachten vooral gezien als werkgerelateerd; hoge taakeisen, lage regelmogelijkheden en emotionele belasting op het werk zijn daarin de belangrijkste oorzaken. In de officiële ICD-11-definitie van de WHO wordt burn-out dan ook omschreven als een gevolg van chronische werkstress die niet adequaat wordt beheerd. Maar dat neemt niet weg dat naast werkgebonden aspecten persoonskenmerken zoals perfectionisme, beperkte veerkracht of financiële stress eveneens een rol spelen, evenals maatschappelijke invloeden zoals digitalisering en baanonzekerheid.

Bore-out

Het fenomeen ‘bore-out’ werd voor het eerst beschreven door de Zwitserse bedrijfspsychologen Rothlin en Werder (2007), en verwijst expliciet naar mentale uitputting als gevolg van langdurige onderbelasting op de werkvloer. Waar een burn-out het gevolg is

van te veel stress of belasting, ontstaat een bore-out juist door te weinig uitdaging, onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden en een gebrek aan betekenisvol werk. De bore-out is daarom per definitie werkgerelateerd. Dat betekent niet dat privéfactoren geen invloed kunnen hebben op hoe iemand omgaat met een bore-out. Iemand die weinig zelfvertrouwen heeft, geneigd is tot perfectionisme, of externe druk ervaart, kan bijvoorbeeld eerder vastlopen in een saaie functie. Maar de aanleiding en kernoorzaak blijven binnen de werkomgeving liggen.

Bore-out komt vaker voor bij hoogopgeleiden in bureaucratische of routinematige functies, waarin weinig uitdaging, autonomie of ontwikkelingsmogelijkheden bestaan. Het gebrek aan zingeving, het gevoel dat je werkzaamheden geen nut hebben en het ontbreken van feedback zijn centrale triggers. Werknemers die structureel voelen dat hun talenten niet benut worden, kunnen op termijn klachten ontwikkelen zoals apathie, oververmoeidheid en zelfs depressie. Deze mentale onderbelasting leidt vaak tot (onbewust) passief verzuim, waarbij medewerkers ‘aanwezig, maar afwezig’ zijn. Ze leveren dan structureel minder prestaties, haken emotioneel af en vormen een risico voor het functioneren van het team. Ook kunnen ze uiteindelijk langdurig uitvallen door ziekte, met vergelijkbare hersteltijden als bij burn-out, vooral wanneer de klachten laat worden herkend.

Een belangrijk verschil tussen burn-out en bore-out zit in hoe bespreekbaar het is. Over te hoge werkdruk en overbelasting (wat kan leiden tot een burn-out) is het de afgelopen jaren steeds normaler geworden om te praten. Veel organisaties erkennen inmiddels dat te veel druk ongezond kan zijn. Een bore-out is vaak lastiger bespreekbaar. Daardoor voelen mensen zich soms bezwaard of schamen zij zich om aan te geven dat een gebrek aan uitdaging, betekenis of betrokkenheid juist ook tot uitputting kan leiden. Het kan dan namelijk lijken alsof je te weinig werk hebt. Terwijl je jezelf ook kan vervelen als je het ontzettend druk hebt. Het gaat erom dat de prikkels die je krijgt, van goede kwaliteit zijn.

OEFFENING – De bore-outscan

Lees de volgende stellingen en ga na in hoeverre je je hierin herkent:

- 1 Je voelt dat je talenten niet benut worden, daarom doe je veel extra taken erbij die je uitdagender vindt. Het kan zijn dat je gewone werkzaamheden zich daarom opstapelen en dit kan stress opleveren.
- 2 Je hebt behoefte aan een volgende stap, maar er zijn geen groei- of ontwikkelingsmogelijkheden bij de organisatie.
- 3 Je bent van mening dat je functie of je werkzaamheden weinig impact hebben in het bedrijf, je mist betekenisvol werk.
- 4 Je voelt je moe, ondanks dat je werkzaamheden je gemakkelijk afgaan; je haalt weinig plezier meer uit je werk.
- 5 Je ervaart verveling en voelt steeds minder connectie met je werk, waardoor je je emotioneel afgestompt voelt. Je telt soms de uren af en je doet (onbewust) minder moeite.

Wanneer je minimaal twee van deze stellingen herkent, is het belangrijk om na te gaan of je signalen van een bore-out ervaart, zoals vermoeidheid, prikkelbaarheid of concentratieproblemen. In dat geval is het belangrijk om er zo snel mogelijk over te praten met anderen (eerst met een dierbare in je omgeving en later met je werkgever of huisarts) om te voorkomen dat je daadwerkelijk ziek wordt.

VOORZIENINGEN

Ik heb dit onderdeel 'voorzieningen' genoemd omdat ik 3 V's – veiligheid, vitaliteit en voorzieningen – wel lekker vond allitereren, maar ik had het net zo goed 'ondersteuning' kunnen noemen. Ryan en Deci beschrijven verschillende voorwaarden die belangrijk zijn voor de werking van de ZDT, voor elk van de drie basisbehoeften:

- **Autonomy support:** alle maatregelen die medewerkers in staat stellen eigen keuzes te maken, inspraak te hebben in besluitvorming en hun werk op een eigen manier vorm te geven. Mede-

werkers helemaal loslaten in hun te nemen beslissingen is ook niet verstandig, want rolduidelijkheid is essentieel voor medewerkerstevredenheid. Daarom is het belangrijk om heldere kaders te bieden als werkgever, met transparante communicatie en redenen achter beleid of taken.

- **Competence support:** het bevorderen van effectiviteit en het ondersteunen van vaardigheidsontwikkeling; dit kan in de praktijk plaatsvinden via duidelijke, beschikbare hulpmiddelen zoals coaching, training en constructieve feedback, zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen.
- **Relatedness support:** het scheppen van een sociale context waarin medewerkers zich verbonden en gewaardeerd voelen, bijvoorbeeld door een inclusieve werkcultuur, mogelijkheden voor samenwerking en informele ontmoetingen, en aandacht voor respectvolle relaties binnen het team.

Zingeving

Naast werkgeluk, motivatie en behoeften, is zingeving ook een belangrijk fundament voor samenwerking. Ryan en Deci beschouwen zingeving als een overkoepelend fenomeen dat samenhangt met de mate waarin één, twee of alle drie de basisbehoeften van de ZDT worden vervuld. Praktisch betekent dit dat zingeving niet iets is wat je los kunt toevoegen aan werk of samenwerking, maar iets wat groeit uit hoe je keuzes maakt, hoe je werkt en je verhoudt tot anderen:

- **Autonomie en zingeving:** wanneer je ruimte ervaart om keuzes te maken die aansluiten bij je eigen waarden en overtuigingen, voelt wat je doet betekenisvol. Voor jou betekent dit dat zingeving samenhangt met de mate waarin je invloed hebt op hoe en waarom je werkt, en niet alleen op wat je doet.
- **Competentie en zingeving:** het gevoel dat je ergens beter in wordt en bijdraagt aan iets wat ertoe doet, versterkt de ervaring dat je inspanningen zinvol zijn. In de praktijk vraagt dit om werk waarin je kunt leren, groeien en zichtbaar resultaat ziet van je bijdrage.

- **Verbondenheid en zingeving:** betekenis ontstaat ook in relatie tot anderen. Samenwerken aan een gezamenlijk doel, van waarde zijn voor collega's of onderdeel zijn van iets wat groter is dan jezelf, blijkt voor veel mensen een belangrijke bron van zingeving.

Zingeving is dus geen abstract of verheven concept, maar een dagelijkse ervaring die wordt gevormd door autonomie, competentie en verbondenheid in het werk. Door aandacht te hebben voor deze basisbehoeften (bij jezelf en bij anderen) hoef je betekenis niet achteraf toe te voegen, maar ontstaat die vanzelf als logisch gevolg. De ZDT gaat over het 'hoe' van motivatie: is het gedrag vrijwillig, verbonden, bekwaam uitgevoerd? Zingeving gaat over het 'waarom' van gedrag: waarom doe ik dit en welke waarde dient het? In die zin kun je zeggen dat de ZDT beschrijft hoe mensen betekenisvol gedrag kunnen ervaren, maar niet zelf vastlegt wat betekenisvol is – dat is context- en persoonsafhankelijk. Zingeving is dus groter dan geluk. Als je je leven als zinvol ervaart, dan is dat omdat je gelooft dat je leven betekenis en waarde heeft. Je hebt het gevoel dat je iets bijdraagt wat verder gaat dan jezelf; je hebt het gevoel dat je leven wordt gedreven door een gevoel van betekenis, of een doel dat je belangrijk vindt.

VERDIEPING – Onderzoek over zingeving

Het ervaren van zingeving heeft een positief effect op je gezondheid en je kwaliteit van leven (Fisher, 2010). Het vermindert de kans op een depressie en het bevordert veerkracht, zelfvertrouwen en het gevoel van geluk. Omdat werk een groot onderdeel is in het leven van veel mensen, wordt zingevend of betekenisvol werk vaak beschouwd als een belangrijk doel in je leven. Frank Martela en Anne Pessi (2018) stellen dat betekenisvol werk in brede zin draait om de vraag: 'Is mijn werk intrinsiek waardevol en de moeite waard om te doen?' Volgens hen bestaat betekenisvol werk uit drie samenhangende elementen:

- 1 **Betekenis:** dit gaat over hoe je je werk in het algemeen beoordeelt. Ervaar je het als waardevol en zinvol, of voelt het eerder leeg en onbelangrijk? Het gaat om de overkoepelende evaluatie van de waarde van je werk.
- 2 **Een breder doel:** hierbij draait het om de impact van je werk op iets wat groter is dan jezelf. Draagt je werk bij aan het welzijn van anderen, de samenleving of een hoger doel? Dit gaat over de intrinsieke waarde van je werk voor de wereld om je heen.
- 3 **Zelfrealisatie:** dit gaat over wat je werk voor jou persoonlijk betekent. Voel je ruimte voor autonomie, authenticiteit en zelfexpressie? Helpt je werk je om te groeien en jezelf te ontwikkelen?

De verwijzing van Martela en Pessi naar werk dat intrinsiek waardevol is, sluit aan bij de *self-concordance*-theorie van Kennon Sheldon (1999). Deze theorie laat zien dat er een duidelijk verschil is tussen doelen die je nastreeft omdat ze van je worden verwacht, en doelen die voortkomen uit wat werkelijk belangrijk voor je is. In dat laatste geval leveren doelen energie op, voelen ze betekenisvol en helpen ze je om vol te houden, juist wanneer het lastig wordt. Doelen behalen die vooral zijn ingegeven door externe druk, beloningen of verwachtingen kan er aan de buitenkant succesvol uitzien, maar het vraagt vaak meer energie dan het oplevert. Zelfs wanneer je dit soort doelen behaalt, dragen ze minder bij aan je welzijn en je betrokkenheid. In de samenwerking merk je dat aan minder eigenaarschap, sneller afhaken of motivatie die vooral berust op 'moeten' in plaats van op 'willen'.

Deze rol van intrinsieke motivatie roept vanzelf de vraag op hoe externe factoren, zoals de status van een bepaalde baan of hoog aanzien, zich verhouden tot het ervaren van zin en betekenis. Een vraag die vaak naar boven komt bij dit thema is: wat is de rol van externe beloningen als het gaat om het geven van zin aan je leven? Bijvoorbeeld, zou een arts net zoveel zin ervaren als die geen titel als dokter of professor had en niet in een dokter-patiëntrelatie zat, maar kinderen hielp op het schoolplein? Oftewel, zijn status of succes bepalend voor hoe zinvol ons leven is? Dit is onderzocht door jongeren te interviewen die in een omgeving zitten met een hoge prestatiedruk, zoals

studenten die arts willen worden of aan de universiteit studeren. Het blijkt dat deze jongeren vaak de boodschap krijgen (van hun ouders en de samenleving) dat je pas een zinvol leven leidt als je veel externe beloningen behaalt, zoals status en succes. Dit kan later tot grote problemen leiden. Veel jongeren verbinden hun identiteit en eigenwaarde zo sterk aan prestaties, dat het misgaat zodra er tegenslagen komen. Als iemand bijvoorbeeld wordt toegelaten tot de medische faculteit, een goede baan krijgt of een huis kan kopen, voelt het leven geslaagd. Maar als succes uitblijft of mislukkingen zich voordoen – wat onvermijdelijk gebeurt – kan dat leiden tot een existentiële crisis. In extreme gevallen kan het leven van mensen die een hoge druk voelen om te presteren, zelfs tragisch aflopen. Zoals te zien was in Palo Alto, in het hart van Silicon Valley, de thuisbasis van enkele van de meest competitieve openbare scholen van Amerika. In 2014 en 2015 waren er vier scholieren die in deze stressvolle omgeving zelfmoord pleegden omdat ze niet succesvol waren op de manier waarvan ze dachten dat ze dat zouden moeten zijn. Ze besloten dat hun leven daarom niet de moeite waard was om te leven. Deze voorbeelden laten zien dat het riskant is om betekenis en geluk volledig te koppelen aan externe beloningen. Een duurzame en gezondere manier om een zinvol leven te ervaren, is door bij te dragen aan het leven van anderen, ongeacht de beloning of erkenning die dit oplevert.

Viktor Frankl, neuroloog en psychiater en bekend als overlevende van de Holocaust, stelde dat de kern van ons bestaan niet ligt in plezier of status, maar in de wil tot zin: de behoefte om betekenis te vinden, zelfs in moeilijke of pijnlijke omstandigheden. Volgens Frankl (1978) is zingeving verbonden met het dagelijks leven. Het gaat niet zozeer om de vraag: ‘Wat wil ik van het leven?’, maar eerder om: ‘Wat vraagt het leven van mij, hier en nu?’ Die manier van kijken maakt dat ieder moment (ook als het tegenzit) een kans biedt om bewust te kiezen voor een betekenisvolle houding. Frankl benadrukte dat vrijheid niet zit in het volledig kunnen bepalen van onze omstandigheden, maar in de keuze hoe we ermee omgaan. Waarden zoals liefde, moed, rechtvaardigheid of trouw vormen daarbij

ons innerlijke kompas. Ze geven richting, juist als de omstandigheden lastig of onzeker zijn. Iemand die bijvoorbeeld verlies of tegenslag ervaart, kan toch zin vinden door vast te houden aan de waarde van liefde of compassie. Ook door iets te creëren, bij te dragen aan het leven van anderen, of door intens te genieten van schoonheid en verbinding, kan iemand betekenis ervaren. Frankl zag zingeving niet als een groot, vaststaand levensdoel, maar als een voortdurende keuze: telkens opnieuw betekenis vinden in wat je doet, meemaakt en hoe je reageert op situaties. Hij sprak in dit verband over verantwoordelijkheid: ieder mens draagt de verantwoordelijkheid om zijn eigen leven zin te geven.

Frankl stelde dat zingeving een van de belangrijkste drijfveren van de mens is en ook in recent onderzoek naar werkgeluk wordt het belang van zingeving benadrukt. Maar hoe creëren we dan zingeving wanneer we allemaal ook een aantal vervelende taken moeten doen voor ons werk? De oplossing hiervoor is internalisatie, het proces waarbij mensen zich externe doelen, normen of gedragingen eigen maken. Internalisatie is essentieel voor het ontwikkelen van autonome motivatie, waarbij gedrag dat oorspronkelijk van buiten wordt opgelegd, na verloop van tijd als ‘eigen’ wordt ervaren. Bijvoorbeeld: een medewerker begint met het plannen van zijn werkzaamheden omdat de leidinggevende dat verwacht (externe motivatie). Later doet de medewerker dit uit zichzelf, omdat hij inziet dat structuur helpt om overzicht te houden en beter te functioneren (autonome motivatie). Ryan en Deci benadrukken dat internalisatie het beste plaatsvindt wanneer je het externe doel als belangrijk ervaart. Met andere woorden: je neemt een regel, doel of norm pas echt over als je voelt dat het past bij wie jij bent, of dat het betekenis heeft in jouw leven. Voor het proces van internaliseren is het kennen van je kernwaarden essentieel. Het bewust zijn van je kernwaarden helpt bij het verankeren van externe doelen in je identiteit. Kernwaarden spelen een actieve rol in motivatie en besluitvorming, en vormen daarmee een krachtig instrument om menselijk gedrag en organisatieculturen beter te begrijpen.

Samenwerking begint bij zelfkennis

Echt goed samenwerken is misschien wel het moeilijkste onderdeel van je werk. Niet omdat mensen niet willen, maar omdat iedereen anders denkt, communiceert en reageert. Juist daarom begint betere samenwerking niet bij het veranderen van je collega's, maar met het begrijpen van jezelf. Pas als je begrijpt wat jou drijft en waar jouw kracht ligt, kun je je echt verbinden met anderen en bouwen aan een team dat werkt.

Teamwork? Eerst even over mij laat je zien hoe je dat doet. Het neemt je mee langs drie lagen: ken jezelf, ken je collega's, ken je klant. Vanuit die basis bouw je aan een team dat niet alleen goed samenwerkt, maar ook meer waarde creëert voor de klant. De aanpak is gebaseerd op bewezen principes die eenvoudig toe te passen zijn. Met prikkelende zelftests en praktische handvatten ontdek je hoe jij kunt floreren op de werkvloer én hoe je intrinsieke motivatie, autonomie en verbondenheid in je team versterkt.

Voor teamleden, teamleiders, teamcoaches en HR-professionals die weten dat de grootste uitdagingen niet alleen vragen om vakmanschap, maar vooral om betere samenwerking. Begin bij jezelf!



Dr. SANDRA KLIJN is spreker, trainer en expert op het gebied van werkgeluk. Vanuit haar diepgewortelde fascinatie voor menselijk potentieel op het werk, promoveerde ze recent op een onderzoek naar persoonlijke energie op het werk. Eerder schreef ze *Wat wil je écht?!*, voor iedereen die wil veranderen, maar niet weet waar te beginnen.

