

Workshop ZDT

Versterk autonome motivatie van binnenuit

Matthijs Steeneveld

Positieve Psychologie Nederland

2 september 2026



**Voor de
verschilmakers.**



Omdat vitaliteit
ons verder
brengt.

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Wanneer zijn medewerkers nou
productief, gemotiveerd &
gelukkig aan het werk?

Wetenschappelijke kennis in jullie
praktijk toepassen

Wanneer was jij echt
gemotiveerd aan de slag?

Vertel me daar eens meer over!

Matthijs Steeneveld

Positieve Psychologie Nederland

- Positief organisatiepsycholoog
- Trainer, consultant, auteur, opleider

*Bruggen bouwen tussen
wetenschap & praktijk*



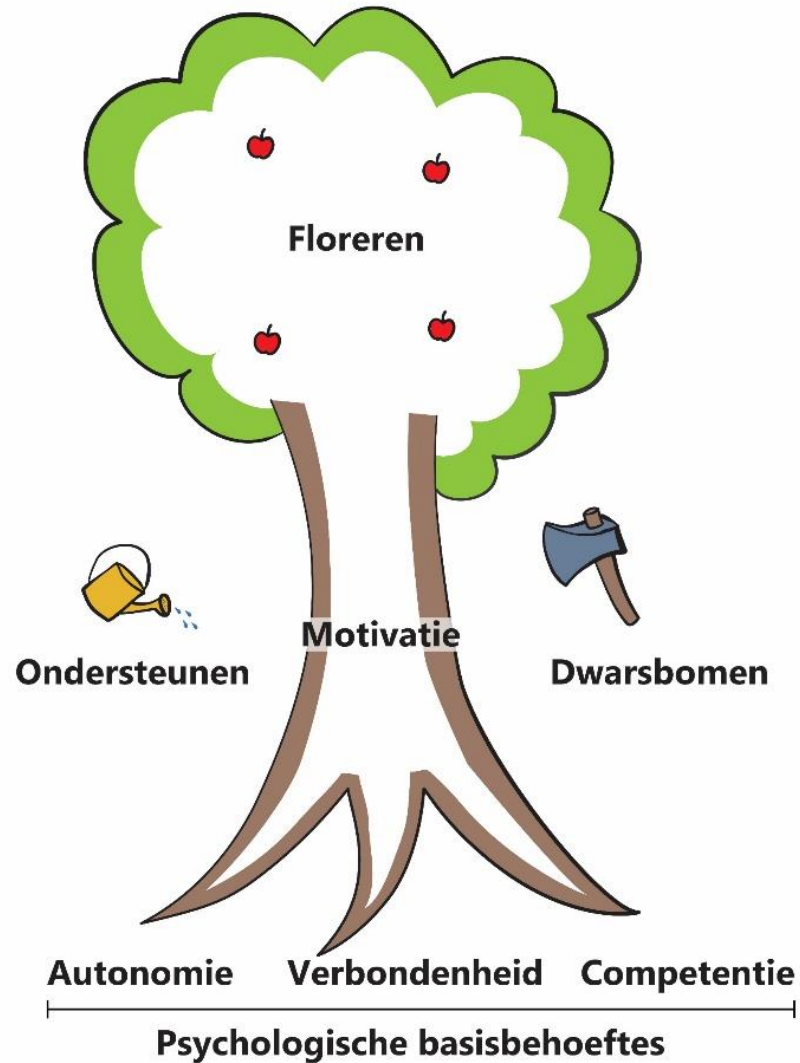
Zelfdeterminatietheorie – wat is het?

40+ jaar onderzoek, grondleggers Deci & Ryan

Vooral bekend van psychologische basisbehoeftes & motivatie



Zelfdeterminatietheorie



Mensen zijn gemaakt om te groeien, te floreren en met uitdagingen om te gaan

Daarvoor moeten 3 psychologische basisbehoeftes vervuld worden: **autonomie, verbondenheid & competentie**

De (sociale) omgeving **steunt of dwarsboomt** deze basisbehoeftes

Gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan; zie www.selfdeterminationtheory.org)

Autonomie

voldoende eigen keus wat en hoe je iets doet
niet gestuurd, vrijwilligheid



Verbondenheid

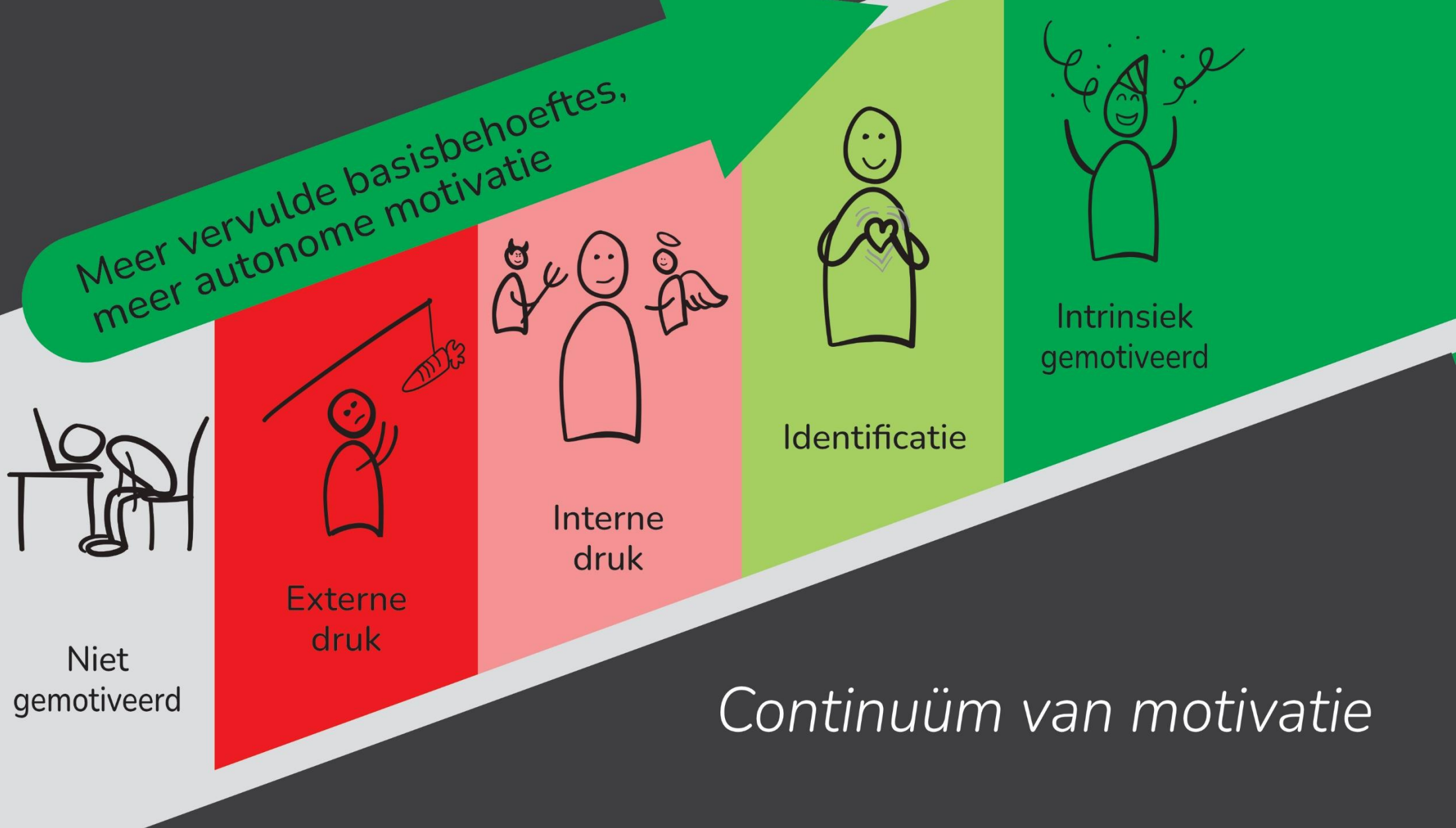
relaties met de mensen om je heen. Voel je je gezien, erkend, gewaardeerd?



Competentie

vaardig om met uitdagingen om te gaan
Je vaardigheden kunnen inzetten



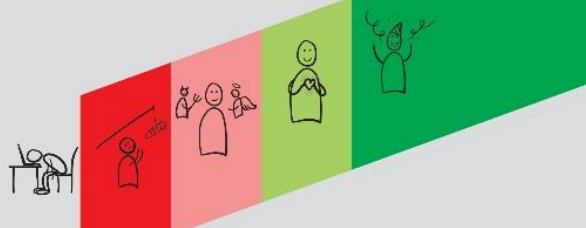


Motivatie volgens zelfdeterminatietheorie

- **Continuüm** van meer extrinsiek (**gecontroleerd**) naar meer intrinsiek (**autonoom**) gemotiveerd
- Meer autonoom? Voelt fijner en is 'krachtiger', duurzamer
- *Basisbehoeftes meer vervuld? Dat leidt tot meer intrinsieke, autonome motivatie*

Niet gemotiveerd

Niet gemotiveerd



Verschillende oorzaken mogelijk:

- Je voelt je niet competent
- Je vindt het niet interessant (ziet het nut niet)
- Je bent actief tegen (en dus gemotiveerd om tegendraads te handelen)

Niet gemotiveerd

Waar herken je dit in je eigen team?
Bij jezelf, een teamlid?
Hoe ontstaat deze motivatie en wat
is het gevolg?



Verschillende oorzaken mogelijk:

- Je voelt je niet competent
- Je vindt het niet interessant (ziet het nut niet)
- Je bent actief tegen (en dus gemotiveerd om tegendraads te handelen)

Externe druk

Externe druk



- Omdat je gestraft of beloond wordt
- Omdat je gewaardeerd of afgekeurd wordt

Externe druk

Waar herken je dit in je eigen team?

Wanneer zet jij dit in?

Hoe ontstaat deze motivatie en wat is het gevolg?

- Omdat je gestraft of beloond wordt
- Omdat je gewaardeerd of afgekeurd wordt



Interne druk

Interne druk



- Omdat je jezelf straft of beloont
- Vanwege schaamte



Interne druk

Waar herken je dit in je eigen team?

Wanneer herken je dit bij jezelf?

Hoe ontstaat deze motivatie en wat is het gevolg?

- Omdat je jezelf straft of beloont
- Vanwege schaamte



Identificatie

Identificatie



- Omdat je het belangrijk vindt (waarden)
- Omdat het bij je zelfbeeld past

Identificatie

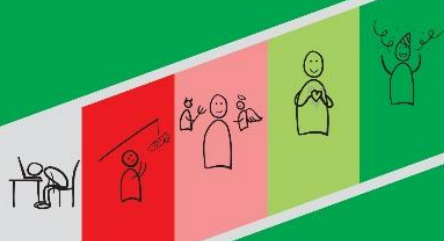
Waar herken je dit in je eigen team?
Voor welke taken/onderwerpen?
Hoe ontstaat deze motivatie en wat
is het gevolg?

- Omdat je het belangrijk vindt (waarden)
- Omdat het bij je zelfbeeld past



Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie

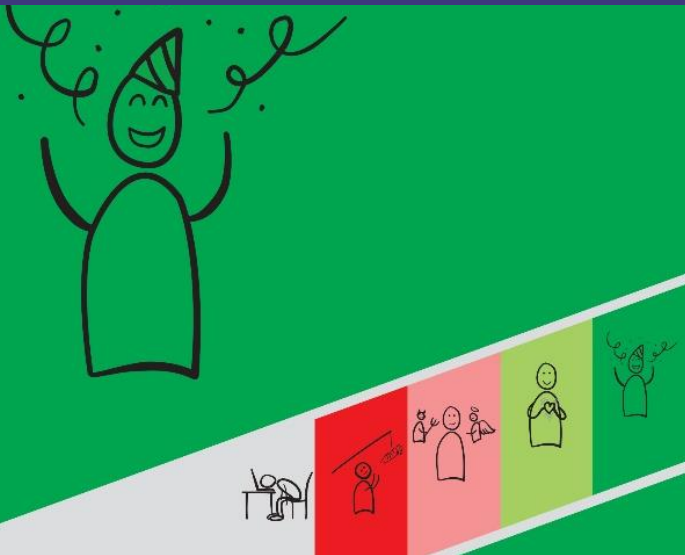


- Omdat je het belangrijk vindt (waarden)
- Omdat het bij je zelfbeeld past

Intrinsieke motivatie

Waar herken je dit in je eigen team?
Zie je dit vaak terug?
Hoe ontstaat deze motivatie en wat
is het gevolg?

- Omdat je het belangrijk vindt (waarden)
- Omdat het bij je zelfbeeld past



Aan de slag!
***Hoe ondersteun je de
basisbehoeftes in gesprek?***

Wat we gaan doen

Drie mini-casussen bepalen

Vervolgens plenair oefenen:

- Wat kunnen we doen/zeggen?
- Welk effect heeft dat?
- Wat neem je mee?

Autonomie versterken

Wanneer is er gebrek aan autonomie?

Autonomie versterken

Hoe doe je dat in een gesprek:

- Laat zien dat je de ander begrijpt (nieuwsgierig, oordeelloos)
- Bied betekenisvolle keuzeruimte
- Geef betekenisvolle uitleg waarom iets belangrijk is
- Geen controlerende druk/ beloning (ook niet jouw goedkeuring)

Niet 'doe wat je wil' maar
'achter wat je doet staan'

Wat helpt: gehoord worden,
eigen waarden volgen

Verbondenheid versterken

Wanneer is er gebrek aan verbondenheid?

Verbondenheid versterken

Hoe doe je dat in een gesprek:

Neem de ander serieus

Wees nieuwsgierig: wat houdt jou bezig, wat vind jij belangrijk?

Onenigheid? Erken dat dat er is.
Benoem dat je een oplossing wilt waar de ander ook ok mee is.

Bied & vraag hulp, wees vriendelijk

Positieve relaties

Je gewaardeerd, gezien
voelen

Wat helpt: waardeer niet
enkel prestatie maar ook de
mens, moedig contact aan

Competentie versterken

Wanneer is er gebrek aan competentie?

Competentie versterken

Hoe doe je dat in een gesprek:

Onderzoek samen waar iemand tegenaan loopt (wat is moeilijk)

Bevraag wat iemand daar zelf aan kan doen (cirkel van invloed)

Te makkelijk? Zoek samen naar een extra uitdaging, hoger doel

Geef informatieve feedback, bij starters vooral op succes

Kunnen wat je moet doen

Je vaardigheden kunnen inzetten

Wat helpt: passende uitdaging, mogen leren van fouten

**Wat helpt je dit in praktijk
toe te passen?**

**Wat lijkt je nog lastig,
uitdagend?**

Pauze



Terug naar jullie praktijk:

*Basisbehoeftes & motivatie
gebeuren niet alleen in
losse contactmomentjes*

**Waar lopen jullie tegenaan
als het gaat om motivatie
in jullie teams?**

**Samen deze casussen
aangepakken**

Stap 1: uitpluizen

- Hoe staat het naar ons idee met iemands motivatie? Meer gecontroleerd 'omdat het moet', ...?
- Ervaart iemand autonomie, verbondenheid, competentie?
- Wat steunt of dwarsboomt de basisbehoeftes voor diegene? Van collega's, jou als leidinggevende, de organisatie, ...?

Stap 2: aanpak ontwikkelen

- Bedenk verschillende acties die jij kunt doen waarmee je één basisbehoefte beter ondersteunt voor deze medewerker
- En wat zou je kunnen doen (of laten) om een basisbehoefte minder te dwarsbomen?

Stap 3: maak je plan

- Kies één actie/aanpak die jij wilt uitproberen
- Wat verwacht je dat het effect hiervan is?
- Hoe ga je om met eventuele obstakels?
- Wat wordt jouw eerste, concrete stap?

Inzichten delen:

Wat leer je hiervan?

Wat ga jij doen?

Zelfdeterminatietheorie & leiderschap

Borrowed from Adam Grant

I perform better under strict
micromanagement,
said no employee ever.

som^{ee}cards
user card



Effecten volgens onderzoek

Vervulde basisbehoeftes

- Hogere effectiviteit, zelfstandigheid, bevlogenheid, etc. Geldt voor veel culturen en sectoren (Deci & Ryan, 2000)
- Minder burn-out & verveling (Schaufeli, 2021)
- Organisatieveranderingen makkelijker accepteren, minder vertrek, ook hoger welzijn buiten werk, etc. (Van den Broeck e.a., 2009)

Gefrustreerde basisbehoeftes

- Lager werkgeluk (Ryan, Bernstein, Brown, 2010)
- Verminderde gezondheid, presteren, welbevinden, hoger ziekteverzuim en verloop (Slomp e.a. 2018)

En daar spelen
leidinggevendenden
een essentiële rol in!

Autonomie-steunend leiderschap: hoe dan?

Slomp e.a. 2021

- Begrijp je medewerker: hun perspectief & emoties
- Ruimte voor keuze, input voor besluitvorming (niet sturen)
- Niet straffen & belonen, wel feedback waar je van leert
- Negatieve feedback reframe als *oprechte steun* om betekenisvolle oplossing te vinden voor ineffectief gedrag
- Aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling
- Besef van invloed communicatie op motivatie (bijv. betekenisvolle uitleg voor gewenst gedrag)

**Wat is jouw mooiste,
meest nuttige of
verrassende inzicht?**

Wat is jouw mooiste, meest nuttige of verrassende inzicht?



Schrijf op: wat ga jij daarmee doen?

Hoe, wanneer, met wie?

Meer weten?

Meer over de wetenschap? www.selfdeterminationtheory.org

Oefening voor je team

Meer intrinsieke motivatie

Motivatie op een rijtje

- Leg de verschillende vormen van motivatie uit
- Iedereen schrijft veelvoorkomende taken/activiteiten op post-its en plaatst ze op het motivatiecontinuüm
- Ga in gesprek: wat valt jullie op?
- Ga ermee aan de slag: hoe kun je lage motivatie versterken (bijv. door autonomie, verbondenheid of competentie te ondersteunen)?

niet gemotiveerd | externe druk | interne druk | identificatie | intrinsieke motivatie

Oefening voor je team

Versterk autonomie

Versterk autonomie met zingeving

Autonomie draait niet om 'doen wat je leuk vindt', maar om erachter te staan. Je snapt het nut, voelt je niet gedwongen.

1. Kies een taak waar mensen weinig autonomie ervaren
2. Help iemand om het 'grote doel' van deze taak te zien. Bijv.:
 - Bevraag betrokkenen ('klanten') op het nut
 - Waarom is het waardevol, nuttig?
 - Wat is het gedeelde belang?
 - Wat is het grotere doel achter specifieke acties/taken

Zo krijgen taken meer zin – of blijkt het niet nuttig (schrappen als het kan!)

Oefening Complimenten voor medewerkers

Complimenten voor medewerkers

- Zoek successen van een medewerker op
- Formuleer dit in positieve feedback die **competentie** ondersteunt: focus op inzet, vaardigheden en leren
- Plan wanneer je dit met medewerker gaat bespreken

Wat kun je doen als leidinggevende?

Autonomie

Autonomie

- Laat medewerkers meedenken over aanpak, prioriteiten en planning
- Bied keuzevrijheid waar mogelijk
- Vermijd overmatige controle, geef vertrouwen
- Vraag “Hoe zou jij dit aanpakken?” i.p.v. directieve instructies

Werkvormen

- Zelforganiserende teamsessies: Laat teams zelf rollen en verantwoordelijkheden verdelen binnen een project
- Weekstarts met keuzemenu: Laat medewerkers kiezen welke taken ze oppakken en hoe ze die indelen
- Persoonlijk Kompas Workshop: laat medewerkers reflecteren op hun drijfveren en hoe die aansluiten bij werk

Wat kun je doen als leidinggevende?

Verbondenheid

Verbondenheid

- Investeer in teamgevoel en veiligheid
- Toon oprechte interesse en waardering
- Geef ruimte voor informele interactie

Werkvormen

- Check-in rondes: Start teammeetings met korte persoonlijke check-in
- Buddy-systeem: Nieuwe medewerkers koppelen aan ervaren collega
- Waarderingskaartjes: Laat collega's elkaar complimenten of bedankjes geven op kaartje

Wat kun je doen als leidinggevende?

Competentie

Competentie

- Geef haalbare, betekenisvolle uitdagingen
- Bied ontwikkelkansen en waarderende feedback

Werkvormen

- Feedforward sessies: In plaats van terugkijken (feedback), vooruitkijken: “Wat zou je willen leren en verbeteren?”
- Successen delen: Tijdens teamvergaderingen successen kort laten presenteren
- Intervisie: Collega's leren van elkaars casussen en ervaringen

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

contact@aeno.nl
www.aeno.nl

Debra Verduin
debra.verduin@aeno.nl



**Voor de
verschilmakers.**