



■ Stephen Steijger

Ben je blij of maak je stampij?

Iedereen komt vroeg of laat in aanraking met uitdagingen om werkdruk, onbalans en stress het hoofd te bieden. De vraag is welke behoefte erachter schuilt en hoe je je energie op peil kunt houden. Het concept van de negen universele startknoppen is een concreet handvat, dat begeleiders kunnen inzetten om bij zichzelf en anderen energiebronnen en energievreters in kaart te brengen. Dikwijls blijkt dat je iets tekortkomt in een van de drie psychologische basisbehoeften.

Er was eens een wolf met een enorme honger. Hij kwam een grote hond tegen en ze raakten aan de praat. "Hé, jij kunt net zoals ik worden als je wilt," zei de hond. "Zeg je zwerfleven vaarwel en kom mee naar het huisje van mijn baas, hij wordt dan je vriend en je krijgt elke dag eten." De wolf was snel overgehaald en ging met de hond mee. Hij zag wel dat er rond de hals van de hond een plek zat met weinig haar en vroeg hoe dat kwam. "Oh, dat is van de halsband die ik om moet, daarmee word ik dan aan de ketting vastgelegd." Toen zei de wolf: "Aan een ketting? Dan kun je helemaal nergens meer heen rennen? En hoe kan ik dan mijn ei kwijt met jagen? Nou laat dat voer maar zitten, ik ben liever hongerig, maar vrij!" En hij keerde terug naar het bos.

De fabels van Aesopus zijn al eeuwen heel herkenbaar voor ons, omdat dieren zich gedragen als mensen. Grote kans dat veel werkende mensen zich hiermee identificeren, door voor zekerheid te gaan in hun loopbaan en daarmee hun grotere idealen opzij te zetten. Het verhaal van de wolf en de hond laat zien dat het belangrijk is om dichtbij je onderliggende basisbehoefte te blijven. Anders ontstaat er al gauw een gevoel van gemis of tekort. Vaak zie ik in mijn praktijk mensen in hun zingevende levensfase het 'is-dit-allesgevoel' krijgen. Zij lopen hier op een gegeven moment in vast. Hoe kunnen we antwoord krijgen op de interactie die ons weer energie en werkplezier geeft? Welke basisbehoefte hebben we in feite buitenspel gezet?

Het ABC van de basisbehoeften

Volgens de Amerikaanse psychologen Richard M. Ryan en Edward L. Deci (ontwikkelaars van de Self-Determination Theory (SDT) of in het Nederlands de zelfbeschikkingstheorie) dienen we voortdurend rekening houden met onze drie basisbehoeften. Deze drie behoeften zijn:

autonomie, betrokkenheid en competentie eenvoudiger te onthouden als het ABC-model.

Autonomie

Dit is de behoefte om je eigen koers te varen en de ruimte te krijgen om het op je eigen manier in te vullen. Is die ruimte in overeenstemming met iemands kwaliteiten, vaardigheden en verantwoordelijkheden? Dikwijls willen mensen bijvoorbeeld dan een grotere mate van verantwoordelijkheid en vrijheid in hun werk. Het is belangrijk om de mate van autonomie op hun werkzaamheden af te stemmen. Bedrijven als Semler, Google en het Australische softwarebedrijf Atlassian geven hun medewerkers de vrijheid om aan het begin van de week zelf hun agenda te bepalen. Hoe en met wie ze hun tijd en energie doorbrengen is niet van belang, als ze maar resultaten kunnen opleveren aan het eind van de week. Het Amerikaanse motto: *'One day of anatomy produces things that never emerge'*. Het doet denken aan apenkooien.

Betrokkenheid

Dit is de drang om je verbonden te voelen met andere mensen. Denk hierbij aan je plek binnen de organisatie, de cultuur, of de verbondenheid met collega's. Betrokkenheid staat ook wel synoniem voor interesse. Als de betrokkenheid minder wordt, neemt de interesse af en de onverschilligheid toe. Betrokkenheid heeft veel aspecten en vormt een belangrijk onderdeel voor het welzijn van professionals in hun werk. De missie van Skype is: *'To be destructive but in the cause of making the world a better place and therefore a great place to work for'*.

Competentie

Mensen zijn het meest gemotiveerd, effectief en succesvol in hun werk als ze activiteiten doen die dicht bij hun ware aard liggen en als ze activiteiten doen waar ze steeds beter in worden. Sluiten de werkzaamheden goed

aan bij het menstype en de bijbehorende talenten en drijfveren? Ben je in de positie om je kwaliteiten te tonen en te kunnen doen wat het verschil maakt? De behoefte om je verder te ontwikkelen en uit vrije wil invloed uit te oefenen op je omgeving. Waarom mensen in het weekend gitaar of piano spelen en er veel tijd en energie insteken? *The urge to get better at stuff*. Het is gewoon leuk en het geeft voldoening als je er steeds beter in wordt.

Het idee van de SDT is dat deze drie basisbehoeften universeel zijn volgens diepgaand onderzoek van beide grondleggers. Alleen hebben mensen hierin wel een verschillend behoefteprofiel. In de onderlinge configuratie is iedereen dus uniek. Alle drie de behoeften zijn belangrijk en de vraag is waar voor het individu het accent ligt bij deze drie voedingsstoffen, om meer welzijn en welbevinden te hebben.

Startknoppen

Een praktische manier om daar achter te komen is dat je eerst moet uitzoeken wat jou nu precies drijft in je werk en privé. Wat zijn jouw drijfveren? Ik noem dit liever je startknoppen (zie figuur 1), want zodra deze worden 'ingedrukt', vindt er een grote energieverandering plaats, alsof je krachtig op een open zenuw duwt. Het idee van de startknoppen is ontleend aan het werk van Marcus Buckingham die een van de voorvechters is van de positieve psychologie; een actuele stroming die ervan uitgaat dat mensen zijn gericht op groei, vitaliteit en welbevinden. Het idee is dat je optimaler kunt functioneren en groeien als je onderliggende behoeften bediend worden.

Een emotie wordt vaak omschreven als een innerlijke beleving (zoals de basisemoties blij, bang, boos en bedroefd), die door een bepaalde stimulus wordt opgeroepen

of spontaan kan optreden. Emoties gaan ook gepaard met fysiologische reacties en bepaalde expressies in het gedrag. Je drijfveren zijn vaak direct gekoppeld aan blijde emoties. Dit gebeurt er fysiek met je, als je over je startknoppen praat:

- je krijgt pretoogjes;
- je spreektempo neemt toe;
- je gaat harder praten;
- je gaat glimlachen;
- je krijgt een hogere stem;
- je wordt beweeglijker om je woorden te onderstrepen;
- je krijgt een hogere ademhaling.
- je woorden stromen sneller uit je mond.

Kortom, de energie is zichtbaar bij mensen zodra ze bezig zijn met een activiteit waar hun startknop zit of zelfs als je erover praat. Blijkbaar wordt er iets positiefs bij je geraakt als je een onderliggende behoefte vervult. Als je jezelf voorziet in een behoeftevervulling, wordt dit direct non-verbaal en verbaal zichtbaar. De startknoppen geven daarmee een extra scherpte op de drie psychologische basisbehoeften.



Figuur 1. Startknoppen om de onderliggende behoeften te bedienen

Tijdens een meerjarig empirisch onderzoek onder honderden cliënten in mijn trainings- en coachingspraktijk, ontdekte ik dat er negen (werk)gerelateerde startknoppen en drijfveren zijn (zie tabel 2), die steeds terugkomen.

De startknop is een krachtige manier om iemands onderliggende behoefte of drijfveer te activeren. De meeste mensen blijken twee tot drie krachtige startknoppen te hebben en een aantal andere knoppen, die wat meer op de achtergrond aanwezig zijn. Hiermee kun je tevens doorgronden op welke basisbehoefte er bij jou het meeste accent ligt. Het gaat vaak niet om de sterkte van de behoefte, maar om de behoeftebevrediging. Startknoppen komen er vaak bij mensen via de achterdeur uit, in de vorm van een uitknop. Uitknoppen zijn dus omgekeerde startknoppen en ze zijn te herkennen aan klachtaal en uitgesproken irritaties. Dit duidt erop dat er een overtreding gevoeld wordt van iets wat voor die persoon

belangrijk is. Dan is in de kern te herleiden dat er een gemis is aan een onderliggende basisbehoefte. In tabel 3 tref je een overzicht aan van hoe mensen hun start- en uitknoppen in de praktijk uitdrukken.

Toepassing

Het toepassen van deze werkwijze is aan te bevelen voor iedereen die zich bezighoudt met ontwikkeling en groei van anderen. Inzicht in de werkwijze van positieve psychologie is aan te bevelen. De insteek kenmerkt zich op de positieve kanten ervan. Cruciaal is dat de begeleider een negatieve focus of formuleringen kan ombuigen en positief labelt en een oplossingsgerichte gespreksvoering hanteert. Achter elke klacht zit vaak een verlangen of wens. Deze methode is geschikt voor vraagstukken ten aanzien van werk en loopbaan, welzijn en ook teamvraagstukken met verminderde energie en samenwerking. Een kanttekening bij deze methode is dat

Tabel 2. Uitleg van de negen universele startknoppen

Negen universele startknoppen	Uitleg
1. Vertrouwen	Geloof in iemands kennis en kunde (meestal wordt dit vooraf toevertrouwd)
2. Urgentie	Prikkels zoals werkdruk, tijdsdruk en pieksituaties
3. Uitdaging	Zaken die lastig, moeilijk of onmogelijk lijken, ofwel: een <i>mission impossible</i>
4. Expertise	Momenten waarop mensen trots zijn op hun werkdomein en hun kennis kunnen tonen
5. Onafhankelijk	Als mensen vrijheid ervaren en ruimte krijgen
6. Erkenning	Op waarde worden geschat (meestal terugkijkend op wat is geweest)
7. Nuttig werk doen	Zinnig werk doen, bijvoorbeeld voor een hoger doel
8. Bezielend leiderschap	Een bezielende en gepassioneerde persoonlijkheid als boegbeeld
9. Bijdrage leveren	Een direct verzoek of hulpvraag vanuit dienstbaarheid, of een intrinsiek gevoeld appel om in actie te komen

Tabel 3. Start- en uitknoppen in de praktijk

	Praktijkvoorbeelden startknoppen	Praktijkvoorbeelden uitknoppen
1. Vertrouwen:	"Als mensen een taak of opdracht exclusief aan mij toevertrouwen." "Wat is jouw kijk hierop, voordat ik het naar de directie stuur?"	"Ik voel me gecontroleerd." "Het wordt toch gecheckt." "Doe het lekker zelf als je het zelf allemaal zo goed weet."
2. Urgentie:	"Ik heb deadlines nodig om in beweging te komen." "We moeten binnen week de deal sluiten."	"Er gebeurt niks, tijd genoeg. Suffe boel hier." "Kijk maar wanneer je het afkrijgt." "Het mag ook volgende maand hoor." "Als er geen bloed uitloopt, kom ik niet in beweging."
3. Uitdaging:	"Er is een lastige of complexe klus en ze vragen mij." "Dit wordt een lastige casus."	"Ik ga toch zeker niet op de winkel passen." "Het is komkommertijd." "Dat wordt toch niks." "Hebben we al geprobeerd." "Mooi dat gaat mij dan wel lukken."
4. Expertise:	"Ik zit hier mee en hoe kijk jij daar tegenaan vanuit jouw ervaring en achtergrond?"	"Wie dit bedacht heeft, prutsers!"
5. Onafhankelijk:	"Dit moet er gebeuren en ik laat aan jou over hoe je dit voor elkaar krijgt." "Dit is het doel, voel je vrij."	"Ga je op mijn stoel zitten?" "Precies zeggen wat ik allemaal moet doen." "Ga je mijn handje vasthouden?"
6. Erkenning:	"Ik kom bij jou, want dan weet ik dat het goed gebeurt." "Dit moet zorgvuldig gebeuren, kun jij het daarom oppakken?"	"Het maakt toch niet uit wat ik doe!" "Laat maar... ik doe het zelf wel." "5 voor 12: kun jij het nog even goedkeuren?"
7. Nuttig werk doen:	"Zo, vandaag weer iemand een mooie herinnering of verrijkende ervaring bezorgd!" "Het is nodig omdat..."	"Het heeft toch geen zin wat ik doe!" "Ik zit hier de hele dag lijstjes in te vullen." "Dit leest toch niemand." "Waar doe ik het allemaal voor?"
8. Bezielend leiderschap:	"Mensen die ik bewonder, die voorbeeldgedrag laten zien waarbij het 'hele plaatje' klopt". "Ik ga alleen werken voor een club met een duidelijke toekomstvisie."	"Waar zijn ze in godsnaam mee bezig? Of wat gaan we doen en waarom?" "Het meerjarenplan is zo als vorig jaar."
9. Bijdrage leveren:	"Wij hebben jouw aandeel nodig om het compleet te maken."	"Ik voel me een nummer of een vermalen zandkorrel in de machine." "Ze doen er toch niks mee."

er meerdere behoefte modellen zijn, zoals dat van Maslow en de loopbaanankers van Schein. Andere menselijke behoeften laten zich niet altijd makkelijk plaatsen in de SDT. Het voordeel van het SDT-gedachtegoed is dat het ABC-acroniem een handig ezelsbruggetje geeft en dat er in de kern slechts drie basisbehoeften zijn. Ten slotte is het model bedoeld om flexibel te zijn in je denken. De twee modellen dienen niet te dogmatisch benaderd te worden. De weerbarstige praktijk levert vaak ook en-situaties op. Het combimodel is als een soort slot bij een bankkluis, zodra je twee cilinders over elkaar heen schuift.

De startknop is een krachtige manier om iemands onderliggende behoefte of drijfveer te activeren

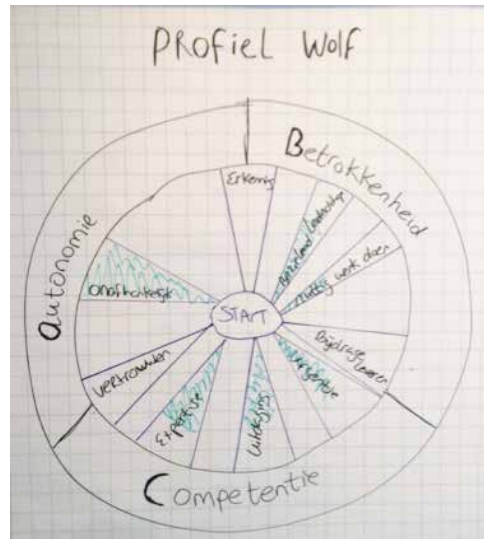
Basisbehoeften

Hieronder een praktische en introspectieve werkvorm om eigen basisbehoeften in kaart te brengen:

1. Ontdek je eigen bovenliggende startknoppen of drijfveren. Maak bijvoorbeeld een karrenwiel met negen spaken, die genummerd zijn van een tot en met tien (een heeft een lage en tien een hoge positieve emotie), zodat je een overzichtelijke visuele schaal krijgt. Daaromheen kun je ook een extra cirkel trekken met de driedeling van de drie basisbehoeften, zoals weergegeven in figuur 4).
2. Bedenk voorafgaand aan het gesprek welke van je startknoppen je kunt koppelen aan

een of meerde basisbehoeften van het ABC-model van de zelfbeschikkingstheorie. Dit is voor iedereen anders. Stel een collega vraagt jou om persoonlijk advies. Welke startknop ervaar je dan? Het feit dat je vertrouwen voelt? Is het een hulpvraag, of voel je de ruimte om er naar eigen inzicht iets van te vinden (onafhankelijkheid)? Het kan dus zijn dat er meerdere startknoppen worden ingedrukt. En welke basisbehoefte ligt daar dan weer onder? Je kunt het geheel zelfs visueel maken, door met drie kleuren te werken van de drie basisbehoeften.

3. Variatie: bepaal in hoeverre jouw startknoppen en basisbehoeften worden voorzien in je huidige (werk)situatie. Je maakt dat bijvoorbeeld visueel door een lijn te trekken voor je huidige score. Vervolgens kun je ook uitstippelen wat de gewenste intensiteit is van je drie basisbehoeften en dit maak je zichtbaar met bijvoorbeeld een stippellijn.



Figuur 4. Hoe breng je je eigen basisbehoeften in kaart?

4. Bedenk vervolgens hoe je deze onderliggende basisbehoefte effectiever kunt invullen. In bovenstaand voorbeeld zou je kunnen zeggen: "Als je mij om advies vraagt, wil je me dan de ruimte geven om daar zelf bij je op terug te komen?" Oftewel: als ik onafhankelijk kan opereren, boek ik het beste resultaat. Startknoppen zijn dan bijvoorbeeld vertrouwen, onafhankelijkheid en er worden twee basisbehoeften aangesproken (autonomie en betrokkenheid).
5. Welke concrete acties kun je bedenken om meer je basisbehoeften te vervullen?

Terugkijkend op het verhaal over de wolf en de hond, zouden er in potentie zes mogelijke startknoppen te achterhalen zijn op, basis van de volgende uitspraken:

- "Aan een ketting? Dan kun je helemaal nergens meer heen rennen?" (Autonomie)
- "En hoe kan ik dan mijn ei kwijt met jagen?" (Expertise en Uitdaging)
- "Nou laat dat voer maar zitten, ik ben

liever hongerig, maar vrij!" (Urgentie en Autonomie)

Een achterliggende startknop zou ook Bezielend Leiderschap kunnen zijn. Wolven zijn sociale dieren, die in een soort familiegroep (roedels) leven die wordt geleid door een mannetje of vrouwtje, die het alleenrecht heeft op voortplanting. ■

Referenties

- Pink, D. (2010). *The surprising truth about what is motivating us*. Geraadpleegd op 4 augustus van www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc.
- Ee, M. van (2008). *De fabels van Aesopus: Leerzame dierenverhalen*. Lisse: REBO Productions BV.
- Deci, E., & Ryan, R. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, 3-34, Rochester.
- Buckinham, M. (2005). *Die ene essentie van leiderschap*. Utrecht: Spectrum.
- Steijger, E., & Steijger, S. (2010). *Your company's got talent: Hoe je talent in goede banen leidt*. Amsterdam: Thema.



Stephen Steijger is trainer, coach en medeoprichter van Optimaal Talent BV, een bureau voor talent-, team- en organisatieontwikkeling. Hij is EMCC-gecertificeerd. Stephen heeft met zijn drielingbroer(s) drie boeken geschreven over zelfcoaching, talentmanagement en loopbaanplanning en in 2015 staat zijn vierde boek 'Top 10 voor topteam: tien brillen of zienswijzen om teams te versterken' gepland. Zijn motto: haal eruit wat erin zit. www.optimaal-talent.nl