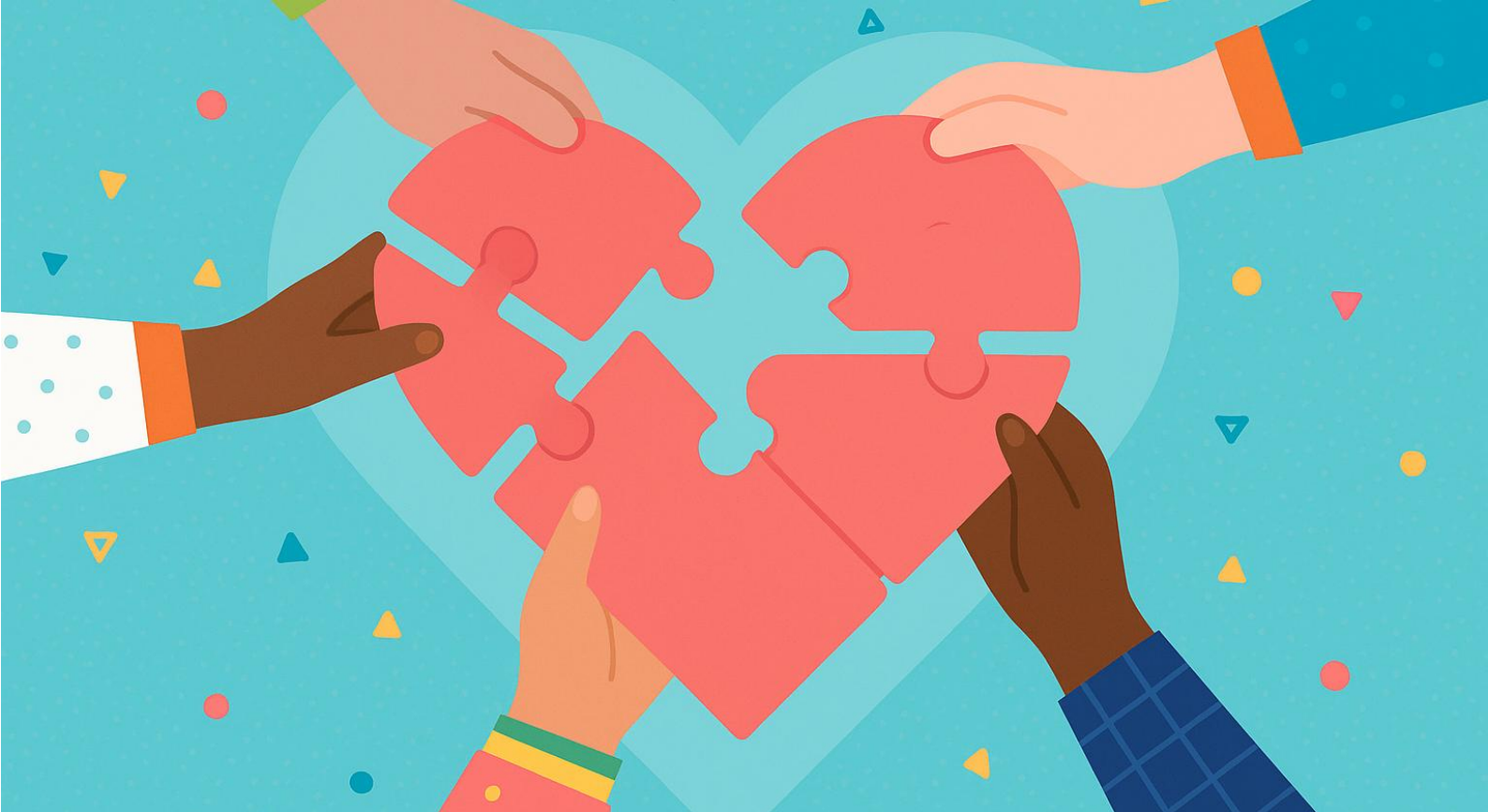




“Do I Matter?” Waarom ertoe doen op het werk cruciaal is voor motivatie en welzijn

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2025). “Do I Matter?” Waarom ertoe doen op het werk cruciaal is voor motivatie en welzijn. *HRMConnect*, 2025(9)

Wat is er nodig om mensen te laten floreren op het werk? Volgens de zelfdeterminatietheorie ligt het antwoord in de vervulling van drie psychologische basisbehoeften: autonomie, verbondenheid en competentie. Dit model is breed gedragen en empirisch goed onderbouwd. Toch groeit het besef dat er iets ontbreekt. Mensen kunnen zich autonoom, competent en verbonden voelen, en toch blijven zitten met de vraag: *doe ik ertoe*? Precies die vraag staat centraal in het concept *mattering*.

Wat is *mattering*?

Het concept *mattering* is oorspronkelijk ontwikkeld binnen de sociale psychologie, maar vindt de laatste jaren steeds vaker ingang in welzijns- en motivatieonderzoek. En terecht: mensen die een sterk gevoel van *mattering* ervaren, blijken veerkrachtiger, gemotiveerder en minder vatbaar voor burn-out en depressieve klachtenⁱ. In werkcontexten gaat *mattering* gepaard met meer betrokkenheid, sterkere werkrelaties en een groter gevoel van psychologische veiligheidⁱⁱ.

Volgens Rosenberg en McCulloughⁱⁱⁱ is *mattering* “het gevoel van een individu dat hij of zij telt, dat hij of zij een verschil maakt”. *Mattering* omvat drie kernaspecten: (1) de ervaring dat je wordt opgemerkt en aandacht krijgt, (2) dat je als waardevol en belangrijk wordt beschouwd, en (3) dat anderen op je rekenen^{iv}. De eerste twee verwijzen naar het zich gewaardeerd voelen; de derde naar het gevoel betekenisvol te zijn voor anderen. Soms wordt daar nog een vierde dimensie aan toegevoegd, met name dat anderen je zouden missen als je er niet meer zou zijn^v.

Mattering: een menselijke basisbehoefte

Isaac Prilleltensky^{vi} vat *mattering* samen in twee ervaringen:

- *Feeling valued*: het gevoel erkend, gerespecteerd en gezien te worden.
- *Adding value*: het gevoel verschil te maken en van betekenis te zijn voor anderen of voor het grotere geheel.

Deze ervaringen weerspiegelen basale menselijke behoeften. De mens is een sociaal dier, dat voor zijn overleven en ontwikkeling is aangewezen op samenwerking en contact met soortgenoten. “No (hu)man is an island entire of itself; every (hu)man is a piece of the continent, a part of the main.” Deze metafoor, afkomstig uit John Donne’s *Meditation XVII* (1624), verwoordt treffend dat het menselijk bestaan fundamenteel relationeel en wederzijds afhankelijk is. Tegen deze achtergrond is het niet verwonderlijk dat ieder mens een sterke behoefte heeft er bij te horen, geaccepteerd en gerespecteerd te worden (*‘feeling valued’*), en een positieve bijdrage te leveren aan het leven van anderen (*‘adding value’*). Uit onderzoek blijkt dat elk van deze aspecten duidelijk samenhangt met welzijn^{vii}.

Wat *mattering* toevoegt aan de zelfdeterminatietheorie

De zelfdeterminatietheorie^{viii} beschrijft drie universele psychologische basisbehoeften:

- **Autonomie**: de behoefte om keuzes te maken en controle te ervaren over het eigen handelen.
- **Verbondenheid**: de behoefte om deel uit te maken van een groter geheel en relaties te onderhouden.
- **Competentie**: de behoefte om zich bekwaam en effectief te voelen in het uitvoeren van taken en het omgaan met uitdagingen.

Deze basisbehoeften zijn noodzakelijke voorwaarden voor *mattering*, maar niet automatisch voldoende^{ix}. Autonomie versterkt *adding value* wanneer mensen vrij handelen in lijn met hun waarden en ervaren dat hun keuzes ertoe doen. Dat betekent echter niet automatisch dat zij zich gewaardeerd voelen; ook bij autonoom werken kan de indruk ontstaan dat niemand hun bijdrage ziet of waardeert. Verbondenheid ligt dicht bij *feeling valued*, maar waar verbondenheid gaat over deel uitmaken van een groter geheel, draait *mattering* om de vraag of de eigen aanwezigheid daarin werkelijk verschil maakt. Je kunt je verbonden voelen en toch vervangbaar of onzichtbaar zijn. Competentie is een voorwaarde om te kunnen bijdragen (*adding value*), maar zonder bevestiging van betekenis kan zelfs een bekwaam persoon blijven twijfelen aan de waarde van zijn inzet voor anderen.

Wanneer *mattering* ontbreekt

Dit heeft belangrijke consequenties voor organisaties die het welzijn van medewerkers willen bevorderen. Het volstaat niet om uitsluitend te investeren in autonomie, verbondenheid en competentie. Zonder aandacht voor *mattering* kunnen werknemers ondanks ogenschijnlijk ideale arbeidsomstandigheden toch een gevoel van leegte of zinloosheid ervaren in hun werk. Dat blijkt onder meer uit het fenomeen van zogenoemde *bullshit jobs*^x, waarin mensen weliswaar autonomie ervaren, zich competent voelen en deel uitmaken van een team, maar toch het gevoel hebben dat hun werk geen verschil maakt. Wat ontbreekt, is de ervaring van *adding value*. Werknemers willen niet alleen goed functioneren en bijdragen, maar ook voelen dat hun bijdrage

ertoe doet en een verschil maakt. Ontbreekt dat gevoel, dan ondermijnt dat op termijn hun motivatie, betrokkenheid en gevoel van eigenwaarde, zelfs wanneer aan de klassieke basisbehoeften is voldaan.

Een ander type werk waarin *mattering* ontbreekt, zijn de zogenoemde *shit jobs*: functies die maatschappelijk wel degelijk waarde toevoegen, maar die worden gekenmerkt door lage status, weinig autonomie, beperkte ontwikkelingsmogelijkheden en een gebrek aan sociale waardering. Denk aan schoonmaak, distributie, logistiek of routinematig productiewerk. In dergelijke banen werkomgevingen worden niet alleen de basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie ondermijnd, ook staat ook *feeling valued* onder druk. Werknemers leveren weliswaar een wezenlijke bijdrage (*adding value*), maar ontvangen nauwelijks erkenning of respect. Het gebrek aan waardering en de structurele frustratie van basisbehoeften leiden tot gevoelens van onzichtbaarheid, vervangbaarheid en demotivatie, waardoor zowel het fundament als de bovenbouw van werkgerelateerd welzijn wordt aangetast.

Wat kunnen organisaties doen om mattering te bevorderen bij medewerkers?

Zach Mercurio beschrijft in zijn boek *The Power of Mattering*^{xi} drie invalshoeken om *mattering* in organisaties concreet te maken: gezien worden, erkend worden en nodig zijn.

1. Gezien worden: oprechte aandacht maakt het verschil

“Mattering begins with being noticed.”

– Mercurio, 2025, p. 71

Anderen opmerken betekent bewust aandacht schenken aan iemands aanwezigheid, opmerkzaam zijn voor wat er speelt in hun leven, en acties ondernemen die laten zien dat je hen werkelijk ziet. Opmerken is iets anders dan *kennen*. Je kan je collega goed kennen en toch niet merken dat die worstelt. Iemand kan functioneel “aanwezig” zijn, maar zich emotioneel onzichtbaar voelen. Uit internationaal onderzoek blijkt dat ongeveer 43% van de medewerkers zich “onzichtbaar” voelt op het werk.

Bewust opmerkzaam zijn

In drukke dagen vol meetings en mails is het makkelijk om over mensen heen te kijken. Toch maakt het een wereld van verschil als je actief opmerkt hoe het met iemand gaat. Valt iemand stil? Gedraagt iemand zich anders dan gewoonlijk? Benoem dat met zachtheid: “Ik merk dat je wat stiller bent vandaag. Klopt dat?” Zulke kleine signalen geven mensen het gevoel dat ze echt gezien worden.

Echt aanwezig zijn

Mensen voelen feilloos aan wanneer je er niet echt bij bent. Gebrek aan aanwezigheid leidt tot gevoelens van onbelangrijkheid of vervangbaarheid. Aanwezigheid gaat niet over fysiek samen zijn, maar over aandacht. In een gesprek zonder laptop of gsm, met oogcontact en open lichaamstaal, voelen mensen dat je er werkelijk bent. Niet multitasken dus, maar luisteren en dat zonder meteen in te vullen of op te lossen. Ook stiltes laten vallen hoort daarbij. Iemand de ruimte geven om na te denken is een vorm van respect. Het lijkt klein, maar het is de basis van elke vorm van erkenning.

Check-ins die er toe doen

Check-ins zijn vaak gericht op taken of deadlines: “Is alles op schema?”, “Lukt het met het project?”. Maar betekenisvolle check-ins gaan over mensen, niet over todo’s. Open vragen die uitnodigen tot reflectie – zoals “Wat houdt je momenteel bezig, los van het werk?” of “Wat zou je helpen om goed aan deze week te beginnen?” – kan veel losmaken. Laat het vrijblijvend zijn. Geen verplichting tot kwetsbaarheid, maar een uitnodiging tot echt contact. Betekenisvolle check-ins signaleren dat mensen tellen *om wie ze zijn*, niet alleen om wat ze bijdragen. Ze versterken verbondenheid en psychologische veiligheid.

Afwezigheid bewust benoemen

Als iemand er niet is, valt dat in veel organisaties nauwelijks op. Toch kan net dat benoemen veel betekenen. Een simpel “We misten je gisteren” laat voelen: jouw aanwezigheid maakt verschil. Het toont dat iemand niet zomaar vervangbaar is. Na een afwezigheid – door ziekte, verlof of het missen van een overleg – kan een kort persoonlijk moment het verschil maken: “Hoe gaat het nu?”, “Fijn je terug te zien.” Ook binnen teams is het waardevol om expliciet te benoemen wat iemand bijdraagt: “Het was merkbaar stiller zonder jou” of “Je perspectief ontbrak echt in het gesprek.” Zulke kleine signalen geven mensen een gevoel van erkenning.

2. Erkend worden: laat mensen zien wat ze betekenen

“Affirmation is not flattery. It’s showing someone why and how they matter.”

– Mercurio, 2025, p. 91

Erkenning gaat over méér dan waardering uitspreken. Het gaat erom dat mensen expliciet terugkrijgen dat wat ze *doen* verschil maakt en *hoe* precies. Wanneer die erkenning ontbreekt of oppervlakkig blijft, voelen medewerkers zich structureel ondergewaardeerd.

Gerichte en geloofwaardige feedback

Vage complimenten als “Goed gedaan!” blijven zelden hangen. Mercurio stelt voor om erkenning op te bouwen in drie stappen:

- (1) Verwijs naar een concreet moment,
- (2) Benoem wat iemand deed of welke sterkte daarin zichtbaar werd,
- (3) Geef aan wat het effect was.

Bijvoorbeeld: “Tijdens het overleg maandag luisterde je scherp naar alle invalshoeken en bracht je alles helder samen. Daardoor zijn we als team echt tot een doorbraak gekomen.” Deze aanpak verbindt gedrag aan betekenis. Mensen leren niet alleen dat ze gewaardeerd worden, maar ook *waarom* dat zo is.

Laat de impact zien

Vaak zien medewerkers slechts een deel van wat hun werk teweegbrengt. Zeker in grote organisaties raakt de betekenis soms uit beeld. Laat daarom zien wie geraakt wordt door wat zij doen. Dat kan via verhalen of ontmoetingen met eindgebruikers, klanten of interne collega’s die baat hebben bij het werk. Mercurio noemt dit het belang van “*upstream visibility*”. Wanneer medewerkers zien *wie* geraakt wordt door hun werk, neemt het gevoel van betekenis toe.

Gebruik taal die raakt

Dankbaarheid uitspreken is belangrijk, maar standaardformuleringen of oppervlakkige bedankjes verliezen snel hun kracht. Benoem concreet wat iemands bijdrage betekende. Niet “bedankt voor je hulp”, maar: “Dankzij jouw tussenkomst konden we het rapport tijdig indienen.” Dit maakt onzichtbaar werk zichtbaar en geeft erkenning echt gewicht.

Start vergaderingen met wat ertoe doet

Een eenvoudige maar krachtige praktijk is om elk teamoverleg te beginnen met het delen van verhalen van betekenis, zogenaamde *significance briefings*. Dat kan op verschillende manieren: een collega die kort vertelt over een ervaring waarin hij of zij voelde dat zijn of haar werk ertoe doet, een getuigenis van een klant of collega die baat had bij het werk van het team, of een leidinggevende die actief benoemt waar hij of zij trots op is en waarom. Het systematisch delen van betekenisvolle ervaringen creëert een gevoel van collectieve waarde en impact.

3. Nodig zijn: laat mensen voelen dat je op hen rekt

“When people feel needed, they act with purpose. When they feel replaceable, they disengage.”

– Mercurio, 2025, p. 111

Volgens Mercurio vormt het besef dat anderen op je rekenen het diepste fundament van *mattering*. Nodig zijn gaat niet om uitzonderlijke prestaties, maar om weten dat anderen jouw bijdrage nodig hebben om hun eigen werk te kunnen doen of gezamenlijke doelen te bereiken. Wanneer medewerkers ervaren dat hun inzet onmisbaar is voor het functioneren van anderen, versterkt dat zowel hun betrokkenheid als hun bereidheid verantwoordelijkheid te nemen en zich in te zetten.

Verbind taken aan het grotere geheel

Mensen ervaren zich als radertje in een systeem, maar raken gedemotiveerd als ze de machine niet zien waarvoor ze draaien. Bij NASA hielpen leidinggevenden medewerkers om hun dagelijkse taken te verbinden met het gezamenlijke doel om iemand op de maan krijgen. Via een visuele metafoor – de “*ladder to the moon*” – maakten leidinggevenden zichtbaar hoe elke bijdrage opschaalt naar iets groters, en begrepen mensen waar ze het voor doen. Ook in andere organisaties kan dat: maak expliciet zichtbaar hoe dagelijkse taken bijdragen aan bredere teamdoelstellingen, projectresultaten en organisatiedoelen. Een goed opgebouwde ladder verbindt taak met doel, en doel met betekenis.

Gebruik relationele taal

Een zin als “Zonder jou was dit niet gelukt” klinkt eenvoudig, maar kan diep raken. Ze laat zien dat iemand geen onnodig radertje is, maar essentieel. Benoem niet alleen wat mensen doen, maar ook wat hun aanwezigheid mogelijk maakt of wat er *niet* mogelijk zou zijn geweest zonder hun inzet. Mercurio noemt als voorbeeld: “Als jij er niet was geweest...” of “Zonder jou was dit niet gelukt.” Zulke uitspraken verleggen de aandacht van *wat iemand doet* naar *wat hun aanwezigheid mogelijk maakt*.

Vraag hulp op een manier die erkenning uitdrukt

Mensen voelen zich nodig wanneer er oprecht op hen gerekend wordt. Dat kan met een gerichte en gemeende hulpvraag: “Jij hebt iets in huis wat dit vooruit kan helpen.” Daarmee laat je iemand voelen: jij doet ertoe. Vermijd vage groepsvragen (“Kan iemand dit doen?”),

want die maken mensen anoniem. Geef ook achteraf erkenning voor de hulp, en benoem de betekenis ervan voor het resultaat of de samenwerking. Wanneer mensen gevraagd worden omdat *zij* het verschil maken, versterkt dat hun gevoel van waarde.

Verdiep de rol

Rolverdieping betekent dat medewerkers snappen hoe hun bijdrage *onderscheidend* is binnen het geheel, en welke unieke verantwoordelijkheid ze daarin dragen. Bespreek met medewerkers hoe hun rol zich verhoudt tot andere rollen in het team of de organisatie, benoem expliciet welke unieke kwaliteiten zij inbrengen, en hoe die rol niet zomaar over te dragen is, en maak de gevolgen bespreekbaar van hun (hypothetische) afwezigheid: wat zou er stilvallen of veranderen? Door iemands rol te expliciteren in termen van *essentie* in plaats van *invulbaarheid*, groeit niet alleen het eigenaarschap maar ook het gevoel van betekenis.

Tot slot

Mattering raakt aan een diep menselijke behoefte: ertoe doen, niet alleen in wat we doen maar ook in wie we zijn als mens. Het is de schakel die motiveert, verbindt en betekenis geeft aan werk. Organisaties die deze dimensie negeren, lopen het risico dat medewerkers zich ondanks goede arbeidsvoorwaarden leeg of overbodig voelen. Het goede nieuws is dat *mattering* geen grootschalige initiatieven vraagt, maar begint bij dagelijkse interacties: oprechte aandacht, concrete erkenning en het laten voelen dat iemand nodig is. Door dit bewust in te bedden in leiderschap en samenwerking, creëren we werkplekken waar mensen niet alleen presteren, maar ook floreren.

Referenties

-
- ⁱ Tonini, B., Bocci Benucci, S., Flett, G., Fioravanti, G., & Casale, S. (2025). General Mattering, Anti-mattering, and Depressive Symptoms: A Meta-Analysis. *Clinical psychology review*, 120, 102626. Advance online publication.
- ⁱⁱ Reece A., Yaden D., Kellerman G., Robichaux A., Goldstein R., Schwartz B., et al. (2021). Mattering is an indicator of organizational health and employee success. *J. Posit. Psychol.* 16, 228-248.
- ⁱⁱⁱ Rosenberg, M., & McCullough, B. C. (1981). Mattering: Inferred significance and mental health among adolescents. *Research in Community and Mental Health*, 2, 163-182
- ^{iv} Elliott G., Kao S., Grant A. M. (2004). Mattering: empirical validation of a social-psychological concept. *Self Identity* 3, 339–354.
- ^v Rosenberg, M. (1985). Self-concept and psychological well-being in adolescence. In R. L. Leahy (Ed.), *The development of the self* (pp. 205-246). Academic Press
- ^{vi} Prilleltensky, I. (2020). Mattering at the intersection of psychology, philosophy, and politics. *American Journal of Community Psychology*, 65(1-2), 16–34.
- ^{vii} Reis H. T., Sheldon K. M., Gable S. L., Roscoe J., Ryan R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personal. Soc. Psychol. Bull.* 26, 419-435.
- ^{viii} Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- ^{ix} Prilleltensky I., Prilleltensky O. (2021). *How People Matter: Why it Affects Health, Happiness, Love, Work, and Society*. Cambridge University Press
- ^x Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs. Over zinloos werk, waarom het toeneemt en hoe we het kunnen bestrijden*. Uitgeverij Business Contact.
- ^{xi} Mercurio, Z. (2025). *The power of mattering: How leaders can create a culture of significance*. Harvard Business Review Press.