



Cees van der Zwan &  
Leonie van der Zwan-Lindhout

# Team energie

Ontdek hoe je de energie  
in jouw team kunt activeren  
en omzetten in blijvend  
betere prestaties

## WAT ANDEREN ZEGGEN

---

'Wie zelf ooit teamleider is geweest, weet dat dit een van de pittigste banen is als leidinggevende. Hoge workload, de zorg voor mensen en weinig contactmomenten. Bij zo'n functie word je enorm geholpen met een boek als dit. Gebaseerd op veel onderzoek en praktische ervaring geven de auteurs je een antwoord op de vraag: hoe kan ik, samen met mijn team, blijven presteren en ervoor zorgen dat de teamleden plezier blijven houden in het samenwerken? Een boek geschreven zonder poeha. *Teamenergie* is een inspirerend boek dat een vernieuwend perspectief biedt op teamontwikkeling en samenwerken. Het boek laat het belang van goede energie in het team zien. Dit boek is een must-read voor teamleiders die met hun team streven naar effectieve samenwerking. De auteurs laten overtuigend zien dat de regie voor teamontwikkeling bij de teams zelf ligt en dat elk team het in zich heeft om een energiek en duurzaam presterend team te worden. Ik deel die mening.'

**Berend van der Ploeg — Algemeen directeur/Gemeentesecretaris gemeente Den Bosch**

---

'Veel organisaties voeren periodiek een medewerkersonderzoek uit. Dat levert waardevolle informatie op. De vraag die vaak onbeantwoord blijft is: wat nu te doen? Dit boek gaat een stap verder en geeft antwoord op deze vraag. *Teamenergie* is een inspirerend boek dat niet alleen op vernieuwende wijze de kracht van teamenergie, samenwerking en teamontwikkeling toont; het biedt teams en teamleiders ook concrete tools om zelf aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling. De auteurs combineren wetenschappelijke onderbouwing met praktische strategieën om teams zelf de regie te laten nemen. Ze laten overtuigend zien welke invloed teamenergie heeft op het functioneren van teams. Het benadrukt het belang van positieve samenwerking, sociale interacties en het cultiveren van een gezonde teamcultuur. Of je nu een teamleider, manager of teamlid bent, als je je bezighoudt met vraagstukken van medewerkerstevredenheid, teams en teamontwikkeling dan moet je dit boek gelezen hebben.'

**Johan Strieker — Programmamanager o.a. voor medewerkersonderzoeken binnen de overheid — Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

---

'*Teamenergie* is inspirerend en helder geschreven. Je kunt er gelijk mee aan de slag! Ik heb veel van de genoemde begrippen in de praktijk zien werken, dus erg stimulerend om hier meer over te lezen.'

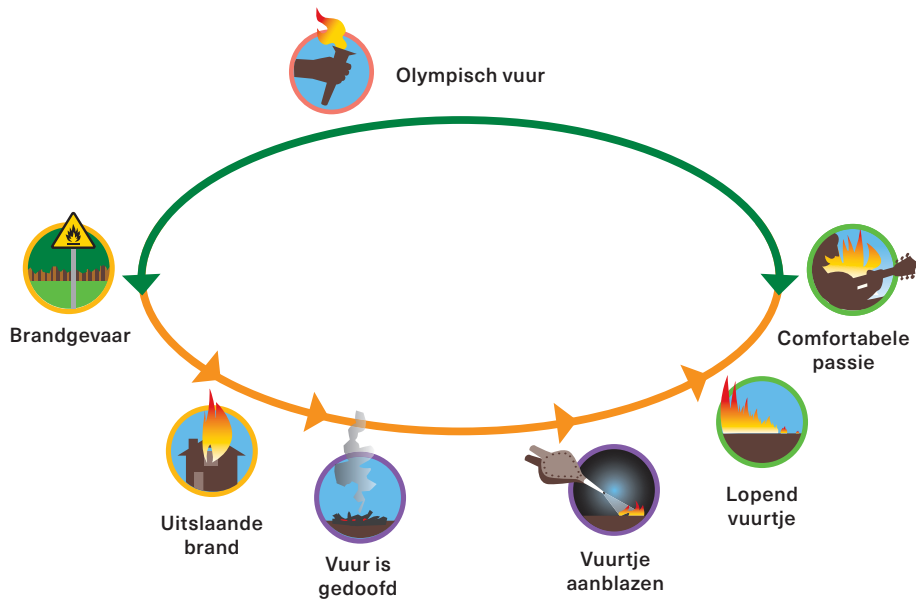
**Marcus Groeneveld — Founder Freeday en Ciphix**



# Teamenergie

---

# TeamontwikkelModel



# Teamenergie

Ontdek hoe je de energie in jouw team  
kunt activeren en omzetten in blijvend  
betere prestaties

Dr. Cees van der Zwan &  
Drs. Leonie van der Zwan-Lindhout



Uitgever: S2uitgevers, Baarn ([www.s2uitgevers.nl](http://www.s2uitgevers.nl))  
Redactie: Guido van de Wiel, Wheel Productions, Houten  
Correctie: Marcella Rijntjes  
Ontwerp en opmaak omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger bno  
Vormgeving figuren: Philip Verschueren, Zeevonk Grafisch Ontwerp | Fotografie, Den Haag  
Foto auteurs: Alexandra Strzelczyk, Magnetic Fotografie, Wehl  
Druk en afwerking: PrintSupport4u

NUR 800  
ISBN 9789493282414

Copyright © COURIUS BV, Den Haag, 2024

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en Courius B.V. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

# Inhoud

## **Voorwoord**

De belofte van dit boek — 9

## **Inleiding**

Een nieuw perspectief — 11

## **DEEL I TEAMENERGIE: WAT IS HET? — 31**

### **1 Stressenergie**

Power met een negatieve bijmaak — 33

### **2 Passie-energie**

Hotspots — 51

### **3 Berustingenergie**

Als het allemaal niets uitmaakt — 65

### **4 Ruimte-energie**

Niks doen is hard werken — 83

### **5 Ongemakenergie**

Liever ongemak dan aangepakt — 97

### **6 Comfortenergie**

Teams op de spaarstand — 111

### **7 Het TeamenergieModel**

Zes energieën in samenhang — 125

### **8 Werken met het TeamenergieModel**

Het dynamisch maken van teamenergie — 143



## **DEEL II TEAMENERGIEMETING: WAAR STA JE MET JE TEAM? — 155**

### **9 TeamenergieMeting**

Het in beeld brengen van teamenergie — 157

## **DEEL III HOE ONTWIKKEL JE JE NAAR EEN DUURZAAM PRESTEREND TEAM? — 171**

### **10 Het TeamontwikkelModel**

Ontwikkelen met energie — 173

### **11 Teamontwikkeling van binnenuit**

Praktische interventies — 203

**Tot slot** — 233

**Dankwoord** — 237

**Literatuurlijst** — 239

# Voorwoord

## De belofte van dit boek

Thuis houden wij van fotograferen. Het perfecte plaatje zullen we nooit maken, maar de lol is er niet minder om. We maken graag foto's waar anderen van genieten. Als fotograaf bepaal je voor een belangrijk deel wat anderen zien. Niet alleen dat; als fotograaf nodig je anderen ook uit om op een bepaalde manier te kijken. Ook in *Teamenergie* nodigen we je uit om vanuit een ander perspectief naar je team te gaan kijken.

We delen *ons* perspectief op teams graag met *jou*. Wij gebruiken de inzichten uit dit boek al jaren als teamcoaches. Daarbij helpen de taal en de modellen die we ontwikkeld hebben om na te gaan welke energie nu in een team aanwezig is en hoe je daar grip op kunt krijgen. In de loop der tijd merkten we dat ook teamleiders en teammanagers het van waarde vinden om vanuit deze lens, deze 'energielens', naar hun eigen team te kijken.

Met dit boek over teamenergie doen wij jou als lezer in ieder geval twee beloften. In de eerste plaats dat je je team, door die energielens, anders gaat bekijken. En door er anders naar te kijken, vertelt je team je ook een ander verhaal. De tweede belofte die we met dit boek doen, is dat je ook anders naar de *ontwikkeling* van je team gaat kijken. Door een nieuwe taal te introduceren, helpen we jou en je team bij die ontwikkeling.

Dit boek is geschreven voor teamleiders, teammanagers, teamcoördinatoren, clusterhoofden, groepsleiders, et cetera. Oftewel, voor al die mensen die eindverantwoordelijkheid dragen voor het welzijn en de prestaties van

## Teamenergie

een team. Er ligt zes jaar van uitgebreid wetenschappelijk onderzoek ten grondslag aan dit boek. We hebben al die inzichten uit het proefschrift doorontwikkeld en toegankelijk gemaakt voor jou, zodat jij met jouw team zelf aan de slag kunt. We reiken tools aan om samen met je teamleden anders te kijken naar je team, om het gesprek te gaan voeren over energie en om de juiste ontwikkelstappen te zetten.

Bovendien krijg je via dit boek de kans om op [www.teamenergie.nl](http://www.teamenergie.nl) een meting te doen. Daarmee stel je eenvoudig vast: welke energie is bij ons in het team aanwezig en waar staan wij in onze ontwikkeling?

Daarnaast komen in *Teamenergie* andere belangrijke vraagstukken aan bod, zoals:

- Hoe krijg je zicht en grip op de onderstroom binnen je team?
- Hoe kun je toewerken naar de combinatie van prettig samenwerken en goede resultaten boeken?
- Hoe ontwikkel je je team zodanig dat het duurzaam blijft presteren?

We hebben dit boek geschreven omdat we het alle teamleden gunnen om in mooie, fijne teams, met plezier en passie samen te werken aan aansprekende resultaten. Het is onze missie om zo veel mogelijk teams met energie te laten werken. Wij zijn ervan overtuigd dat dit voor alle teams haalbaar is. Ook voor jouw team!

Veel leesplezier en inspiratie gewenst.

*Cees van der Zwan en Leonie van der Zwan-Lindhout*

PS Ben je benieuwd naar de statistische onderbouwing van teamenergie, dan verwijzen we je graag naar het oorspronkelijke proefschrift *Naar energieke teams. Wat te doen?* Meer informatie hierover vind je op [www.teamenergie.nl](http://www.teamenergie.nl).



# Inleiding

**Een nieuw  
perspectief**

‘Manage your energy,  
not your time.’

Tony Schwartz & Catherine McCarthy

### De kracht van teamenergie

Met dit boek nodigen we je uit om vanuit teamenergie naar je team en naar teamontwikkeling te kijken; vanuit een nieuw, actueel en aantrekkelijk perspectief. Nieuw omdat het een manier van kijken is die nog weinig in de praktijk wordt toegepast. Actueel omdat energie in deze tijd van arbeidskrapte en hoge werkdruk steeds meer wordt gezien als dé factor die bepalend is voor duurzaam succes. Aantrekkelijk omdat iedereen het liefst met veel energie samenwerkt. Energie spreekt tot de verbeelding.

Met het perspectief van teamenergie krijgen teamleden regie over hun teamontwikkeling. Dit wijkt af van een meer traditionele kijk op teamontwikkeling, waarbij nog al te vaak top-down wordt gekeken wat een team nodig heeft of hoe het zich zou moeten ontwikkelen. Maar een team is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling. Dat wil niet zeggen dat het team alles zelf hoeft te doen. Geef je teams echter de juiste tools in handen, dan kunnen zij heel veel zelf, óók als het gaat om hun eigen ontwikkeling. Het is wellicht ongebruikelijk om dit vanuit onze achtergrond als teamcoaches te stellen, maar we zijn er oprecht van overtuigd dat het in veel situaties effectiever is om teams met rust te laten. Laat ze liever ongestoord werken, zonder tussenkomst van begeleiders, consultants en coaches.

### Leeswijzer

In deze inleiding staat teamenergie als nieuw perspectief centraal. Daarmee 'laden' we als het ware het begrip. Daarna volgen drie delen:

- Deel I: Teamenergie: wat is het?
- Deel II: De TeamenergieMeting: waar sta jij met je team?
- Deel III: Hoe ontwikkel je je naar een duurzaam presterend team?

In deel I beschrijven we uitgebreid welke zes verschillende energieën samen teamenergie vormen. Dit deel mondt uit in het TeamenergieModel. Met dat model plaatsen we alle verschillende soorten energie in één framework. Methodisch onmisbaar en handig voor jou.

## Teamenergie

In deel II staat de TeamenergieMeting centraal. Daarin draait het om de vraag: waar sta jij nu met je team? In dat deel bieden we je als teamleider een meting aan die je online kunt doen. Bovendien helpen we je in dat hoofdstuk bij het interpreteren van de uitkomsten. Belangrijk onderdeel van die uitkomsten is dat je zicht krijgt op hoe je je nu als team verder kunt ontwikkelen.

In deel III staat Teamontwikkeling centraal. In dat deel presenteren we dan ook het TeamontwikkelModel. We gaan in op de vraag in welke fasen teams kunnen zitten, hoe je je dan kunt ontwikkelen en wat je te doen staat om uit te groeien tot een duurzaam presterend team.

### Energie, je kunt er niet omheen

Energie is er altijd en overal. Het is aanwezig in elk team. Soms is er een tekort aan energie, soms juist een overschot. Op het ene moment is er vooral goede, fijne energie, op andere momenten ervaar je negatieve, vervelende energie.

Je kunt in een team de beste vaklui, specialisten of experts bij elkaar zetten en toch geen goed team hebben. Je kunt eindeloos functiebeschrijvingen met elkaar afstemmen en werkprocessen uit-en-te-na beschrijven: toch is daarmee het neerzetten van een goede performance in een fijne werksfeer niet gegarandeerd. In dit boek laten we zien dat het zaak is om naar andere dingen te kijken en andere zaken aan te pakken, wil je het beste uit je team halen in een gezonde en stimulerende werkomgeving.

*Energie is typisch zo'n softe factor met een harde impact.*

Energie klinkt je misschien soft in de oren. Maar energie is typisch zo'n softe factor met een harde impact. Uit diverse onderzoeken<sup>1</sup> blijkt dat energie en energieke teams niet alleen maar een 'gevoel' is, maar dat ze ook heel dui-

<sup>1</sup> Cross et al. (2003), Barsade (2002), Bakker, Demerouti & Schaufeli (2005) en Bruch & Vogel (2011) laten relaties zien tussen energie en productiviteit.

## Inleiding

delijk een bedrijfseconomische impact hebben: ze zijn rendabeler! Werken aan energie of werken in een energiek team levert voor de organisatie, voor jou als leidinggevende, voor het team en niet in de laatste plaats voor de teamleden zelf veel op. Het zorgt sociaal gezien voor sterkere verbindingen, maar daarnaast betaalt focus op energie zich ook uit in harde prestatie-indicatoren, zoals meer omzet, rendement en productiviteit en – laten we dat niet vergeten – minder verloop en verzuim. Het brengt organisaties, teams en individuele teamleden samen verder.

Een paar cijfers: binnen energieke teams is het commitment tot zo'n 20 procent hoger, terwijl de prestaties ondertussen met 15 tot 20 procent toenemen. Andersom, bij teams met een minder gunstige teamenergie neemt emotionele uitputting juist met zo'n 20 procent toe. De prestaties bij deze teams gaan op termijn tot ongeveer 25 procent achteruit, terwijl het verloop tot wel 20 procent hoger kan zijn dan bij teams met juist veel versterkende energie.

Tot zover de harde cijfers. Cijfers zijn nog geen mensen. En daar kijken wij nu juist graag naar. Het gaat ons erom dat teams en teamleden de energie hebben om hun dagelijkse werkzaamheden op een prettige en goede manier uit te voeren. En dat zij daarnaast nog energie overhebben om zich als team te blijven ontwikkelen.

Laten we het kort en bondig neerzetten. Energieke teams:

- zijn effectief: de prestaties die deze teams laten zien meten zich met de 20 procent best presterende teams;
- tonen veerkracht bij veranderingen of verstoringen;
- nemen zelf de regie;
- organiseren zelf de samenwerking;
- stellen grenzen;
- hebben hun focus op het doel;
- organiseren steun;
- investeren in een goede sfeer;
- zijn veilig en uitdagend tegelijkertijd.



### Teams en de prestaties die ze leveren

Dit boek gaat over teams. Teams zien wij als samenwerkingsverbanden tussen teamleden waarbij sprake is van een gemeenschappelijk doel en waarin teamleden van elkaar afhankelijk zijn om dat doel te bereiken. En om dat doel te halen leveren teams drie verschillende prestaties.

#### *Functionele prestaties*

Dit zijn de prestaties die je van elk team mag verwachten; het team helptesk dat voor klanten hun problemen oplost, het managementteam dat de strategische lijnen uitzet voor de organisatie, het salesteam dat de producten aan de man brengt. Functionele prestaties zijn die zaken die een team concreet realiseert en waar teamleden gewoonlijk verantwoordelijk voor zijn. Je hebt daar vast direct een beeld bij. Functionele prestaties zijn belangrijk: ze geven het team hun bestaansreden.

#### *Sociale prestaties*

Sociale prestaties hebben niet direct te maken met de bestaansreden van het team, maar ze zorgen er wel voor dat teams hun functionele prestaties kunnen leveren. Zorg je met elkaar voor een prettige werkomgeving, voor een goede werksfeer, voor onderlinge betrokkenheid, en voor ruimte voor plezier, ontspanning en groei? Voor ons zijn dit wezenlijke prestaties. Kijk je eenmaal vanuit energie naar teams, dan geldt dat functionele prestaties en sociale prestaties even zwaar wegen.

#### **DUURZAAM PRESTERENDE TEAMS: WERKEN AAN FUNCTIONELE ÉN SOCIALE PRESTATIES**

Wie naar teams kijkt die over een langere periode goed weten te presteren ziet twee kanten van dezelfde medaille. Enerzijds hebben deze teams de functionele kant op orde. Dat wil zeggen dat ze de bedoeling van het team weten waar te maken en steeds weer in staat zijn om goede functionele prestaties te leveren.

Daarnaast, en dat is de andere kant van de medaille, hebben deze teams oog voor het relationele, sociale aspect. Zij slagen erin niet alleen te presteren, maar zij doen dat ook op een zodanige manier dat ze er plezier in hebben. Werken aan een fijn teamklimaat is geen bijzaak, het is een enorme teamprestatie.

Duurzaam presterende teams investeren continu in beide kanten. Ze zijn functioneel 'in shape' en ze scheppen steeds voor zichzelf de juiste condities om ook op de lange(re) termijn goed te blijven presteren.

### *Teamontwikkelprestaties*

Niet elk team is in één keer een duurzaam presterend team. Wie zo'n team wil worden, zal zich op een gezonde manier daarnaartoe dienen te ontwikkelen. Een klein geheimpje: teams ontwikkelen zich altijd. Vaak verloopt deze ontwikkeling goed en in de gewenste richting, soms ook loopt ze vast, traag of in een ongewenste richting. Het kunnen kleine incidenten of ongemakken zijn waardoor de ontwikkeling even hapert; het kan ook gaan om grote vraagstukken die uit de hand lopen en maken dat het team zich niet in een gewenste richting ontwikkelt of zelfs helemaal ontspoot. Teamenergie speelt daarbij een belangrijke rol.

Teams die het lukt om zich te ontwikkelen in een gewenste richting leveren wat ons betreft een enorme prestatie. Het is de kunst om op zoek te gaan naar succesvolle teamontwikkeling. Niet alleen om continuïteit te bieden en zo functionele prestaties te blijven realiseren, maar ook om een werkomgeving te bieden waarin teamleden worden uitgedaagd en persoonlijk blijven groeien.

In dit boek richten we ons vooral op sociale prestaties en teamontwikkelprestaties. We willen daarmee niet de indruk wekken dat functionele prestaties onbelangrijk zouden zijn. Integendeel, dit zijn nog steeds de prestaties waar management, klanten en stakeholders als eerste naar kijken. Zij zullen de functionele prestaties verreweg het belangrijkste vinden. Wij zien echter dat als teams goede sociale en ontwikkelprestaties weten te realiseren het bijna 'als vanzelf' ook goed komt, zo niet veel beter gaat, met de functionele prestaties. Wij draaien het dus om.

### **Teamenergie, waar hebben we het over?**

Duurzaam presterende teams hebben een gezond samenspel nodig tussen teamleider en teamleden. Of teamleden nu een tijdelijk of vast contract hebben, een fulltime- of deeltijdaanstelling: ieder lid is mede-eigenaar van de

## Teamenergie

teamsfeer, de teamprestaties en de teamontwikkeling. En ieder lid heeft invloed op de energie binnen het team.

*Ieder teamlid is mede-eigenaar van de teamsfeer, de teamprestaties en de teamontwikkeling.*

*Teamenergie: individueel, collectief en dynamisch*

Teamenergie gaat allereerst over individuele energie die teamleden hebben en inzetten. Individuele energie is de basis. Maar teamenergie gaat óók over energie die vrijkomt als teamleden met elkaar samenwerken. Iedereen die weleens in een stadion aan de wave heeft meegedaan, weet dat teamgedrag of groepsgedrag een andere bron kent dan individueel gedrag. Op dezelfde manier is teamenergie iets anders dan individuele energie. Teamgedrag en teamenergie kun je alleen waarnemen in de interacties en dynamieken tussen individuele teamleden. Als je niet op beide niveaus kijkt (individueel én team), mis je belangrijke informatie. Het risico is dan dat je conclusies trekt of acties onderneemt op het gedrag van individuele teamleden. En met teamenergie wil je juist de energie in de samenwerking beïnvloeden. Daarvoor is het wel nodig dat je op teamniveau naar de energie kijkt. Teamenergie is meer dan de optelsom van de energie van de individuele teamleden. Door samen te werken en met elkaar te interacteren ontstaat er een andere vorm van energie.

Laten we deze verschillende niveaus waarop je kunt kijken met een voorbeeld nog wat scherper maken. Stel, als teamlid heb jij veel energie. Druk je dat uit in een cijfer op een schaal van 0 tot 10, dan is dat een 9. Je hebt er zin in, je bruist van de energie en je kijkt ernaar uit om met een nieuw project aan de slag te gaan. Op dat project werk je samen met een collega. En waar jij bruist van de energie, is jouw collega boos, gefrustreerd en heeft helemaal geen zin in die samenwerking met jou. De energie van je collega is, uitgedrukt in een cijfer, een 2. De vraag is nu wat er gebeurt als jullie met elkaar gaan samenwerken. Gaat die samenwerking jullie energie geven of juist energie kosten? Wordt de samenwerking een bruistablet of een zuigtablet? Misschien dat jouw enthousiasme overslaat op je collega. Of dat jij juist ineens ook een energielek gaat voelen. Na verloop van tijd ontstaat

## Inleiding

er in ieder geval een eigen energieniveau dat je niet kunt verklaren door de optelsom van ieders individuele energie. Op eenzelfde manier geldt: plaats losse mensen met individueel veel energie in één team en je hebt nog niet gegarandeerd een team met veel teamenergie. Vergelijk het met een team vol sterspelers: ook dat speelt nog niet automatisch de sterren van de hemel.

### *Teamenergie en interacties*

Teamenergie is er alleen als mensen met elkaar samenwerken. De dynamiek in teams drijft op sociale interacties. En sociale interacties bestaan uit cognitieve, emotionele en fysieke interacties. Bij cognitieve interacties gaat het om het uitwisselen van kennis, uitleg en reacties tussen zender en ontvanger. Bij emotionele interacties gaat het om het op elkaar 'intunen' van emoties tussen zender en ontvanger. Fysieke interactie is het gedrag als actie of reactie op het gedrag van anderen.

Elk team heeft een oplaadbare teambatterij waar de teamenergie is opgeslagen. Verlopen sociale interacties in een team op een positieve wijze, dan zal de teambatterij verder gevuld raken of vol blijven. Verlopen interacties op een negatieve wijze, dan zal juist energie uit die batterij worden getrokken net zo lang tot die leeg is.

### **SYNERGIE-EFFECT IN JE TEAM: EEN OEFENING**

Door samen te werken, kun je meer dan je alleen voor elkaar zou krijgen. Er ontstaat dan een synergie-effect. Dat levert een positief gevoel op. Dit synergie-effect kun je opwekken door deze eenvoudige oefening te doen in een zaal met een niet te hoog plafond. Naast de zaal is nodig: een watervaste stift en evenveel met helium opgeblazen ballonnen als dat er teamleden zijn.

Ieder teamlid schrijft haar/zijn naam op zo'n ballon en geeft die aan een ander. Dat doorgeven van die ballonnen herhaal je een paar keer. Op een afgesproken signaal laat iedereen op hetzelfde moment de ballon los. Vervolgens is de opdracht om zo snel mogelijk je eigen ballon terug te vinden. Als je daarbij niet samenwerkt, moet je als individu alle ballonnen van het plafond naar beneden trekken om te zien of daar je naam op staat. Als je samenwerkt zul je merken dat dit veel makkelijker gaat. In dat laatste geval trekt iedereen een ballon naar

## Teamenergie

beneden, checkt de naam die erop staat en geeft de ballon aan de betreffende collega. In een mum van tijd heeft ieder teamlid dan haar/zijn eigen ballon in handen. Los van het feit dat de opdracht veel sneller uitgevoerd wordt, kan die samenwerking (als deze prettig verloopt) je ook energie geven. Het is immers veel leuker om de opdracht samen te doen.

Komt er meer energie vrij dan er nodig is voor de prestaties, dan laadt het team als het ware haar eigen teambatterij op. Er vormt zich dan een reserve aan energie die op latere momenten bij andere prestaties gebruikt kan worden. We hebben het dan over energie als gevolg van energiegevende, positieve samenwerking of interacties binnen het team. Maar het kan ook andersom. Interacties die negatief zijn of niet aansluiten bij het team zorgen ervoor dat energie verloren gaat of verspild wordt. De teambatterij wordt dan niet opgeladen, maar juist leeggetrokken tot er geen energie meer in zit. Dit kan uiteindelijk een teamburn-out tot gevolg hebben. Een teamburn-out treedt op wanneer de leden van een team collectief uitgeput, overweldigd en gedemotiveerd raken als gevolg van langdurige stressvolle situaties, hoge werklast, gebrekkige communicatie of een giftige werkomgeving. Er heerst dan een algeheel gevoel van uitputting binnen grote delen van het team of zelfs binnen het gehele team.

### *Teamenergie: een onzichtbare accu*

Teamenergie is een cruciale en toch ongrijpbare factor in het succes van teams. Tegelijkertijd is energie wel heel erg merkbaar. Zij is de kracht, opgeslagen in een oplaadbare teambatterij, die teams in staat stelt om te presteren.

Interacties (emotioneel, cognitief en fysiek) kunnen een team energie geven of kosten. Interacties zijn als het ware energetische processen die prikkels (vonkjes) geven. Je kunt het zo zien: elk team heeft een onzichtbare accu en elke keer dat er een vonkje overspringt tussen teamleden, levert dit positieve of negatieve energie op. Positieve energie is als een snoepje voor onze geest. Daar wil je altijd meer van. Je hebt het ene snoepje nog niet op, of je bent alweer op zoek naar het volgende. Je krijgt meer snoepjes door de energetische processen die positieve prikkels geven te herhalen. Die 'geven ons energie' zeggen we dan. Als dat over de dag heen maar vaak genoeg gebeurt,

dan laadt een team daarmee zijn accu op. Kosten de sociale interacties juist energie, dan onttrekt dat steeds een klein beetje energie aan de onzichtbare accu. Teamwerk zal dan de accu leegtrekken.

*Elk team heeft bruistabletten die energie geven en zuigtabletten die energie kosten.*

Het goede nieuws is: die onzichtbare teamaccu is ook een oplaadbare accu. Teamenergie begint allereerst niet elke werkdag op nul. De onzichtbare accu staat de volgende dag weer ter beschikking van het gehele team; opgeladen, halfvol, of misschien wel helemaal leeg. Het team bouwt dus over de dagen heen een voorraad, een reserve op, of het breekt die over diezelfde tijd juist stukje bij beetje af. Hoe dan ook, de accu kan wel weer steeds opgeladen worden. Dat kan op twee manieren:

- (a) door positieve vonkjes te creëren; of
- (b) door oplaadtijd, of hersteltijd, in te bouwen.

Iedereen die weleens met een lege accu langs de kant van de weg heeft gestaan, weet hoe belangrijk het is dat de accu met regelmaat de kans krijgt zich weer op te laden. Maak je langere tijd gebruik van de accu zonder tussendoor op te laden, dan komt op een gegeven moment het einde van de energiereserve in zicht. De accu komt in het rood te staan en raakt ten slotte uitgeput. Om de onzichtbare accu tijdig op te laden, dien je als team goed te weten wat de oplaadpunten zijn. Wat geeft het team energie? En wat kost het team energie? We hebben het dan over bruistabletten versus zuigtabletten in het team. Elk team heeft bruistabletten die energie geven en zuigtabletten die energie kosten. Bruistabletten geven energie waarmee de accu wordt opgeladen. Zuigtabletten doen het omgekeerde.

### Besmetting creëren

Energie en sociale interactie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zij versterken elkaar bovendien; soms positief en soms negatief. Wanneer een team energie krijgt van samenwerken, is de kans groot dat het deze extra

## Teamenergie

energie vervolgens inzet bij toekomstige samenwerkingen en/of sociale interacties. Hierdoor ontstaat een zelfversterkend proces waarbij teamleden elkaar over en weer positief besmetten. Het is iets waar we allemaal van houden: besmet worden met positieve energie. Dit doe je in een team voornamelijk door het herhalen van eerdere of vergelijkbare positieve ervaringen. Tegelijk schatten teamleden vooraf in of samenwerkingen waar ze deel aan nemen energie gaan geven of juist energie zullen kosten. Een team kan leren om zelfversterkende cycli van positieve ervaringen te creëren.

Aan de andere kant dien je je als team bewust te worden van negatieve energieloops in jouw team. Die versterken zichzelf immers ook. Denk aan teamleden die zich steeds verder terugtrekken, of doordat ze al zo ver opgebrand zijn, steeds minder veerkracht hebben.

Besmetting in een team kan heel aangenaam en intens zijn. Of besmetting optreedt hebben teams voor een belangrijk deel zelf in de hand. Er zijn drie knoppen waar teams aan draaien: (1) interactie, (2) samenwerken en (3) samen werken. Deze werken we verder uit in paragraaf 11.7, in het laatste hoofdstuk van het boek.

*Gezonde interacties wekken energie op en die opgewekte energie gebruikt het team weer als brandstof bij volgende interacties.*

Bij besmetting creëren laat je de energie voor je werken: teamenergie is immers niet alleen de uitkomst van teaminteracties en samenwerkingen. Energie is op haar beurt ook weer input voor de volgende interactie. Positieve interacties wekken zo energie op en die opgewekte energie gebruikt het team weer als brandstof bij volgende interacties. Negatieve interacties kosten energie en dat maakt dat het team een volgende keer minder energie beschikbaar heeft. Wat zo mooi is aan teamenergie, is dat alle teamleden zowel een bron van energie voor andere teamleden zijn, als een gebruiker van die energie.

*Alle teamleden zijn zowel een bron van energie voor andere teamleden, als een gebruiker van die energie.*

### Werken met teamenergie in de praktijk: een voorbeeld

Om je een beeld te geven van teamenergie en hoe je hier in de praktijk mee kunt werken, nemen we je graag mee naar FinQas,<sup>2</sup> een bedrijf dat in de financiële sector actief is. We volgen hier het team detachering binnen FinQas dat – dankzij het werken met teamenergie – weer grip kreeg op de samenwerking, de sfeer én de resultaten.

#### *Targets, targets, targets*

Het team detachering is binnen FinQas verantwoordelijk voor het vinden en plaatsen van hoogwaardig gekwalificeerd financieel personeel bij opdrachtgevers. Het team bestaat uit 15 mensen. Het team is vastgelopen en weet niet hoe het uit de impasse kan komen. Dit is het moment dat wij er als coaches bij worden gehaald.

Als wij binnenkomen, lijkt het spreken over targets de enige knop waar het team aan weet te draaien. Gaat het commercieel niet goed, dan moeten de targets omhoog. Is de sfeer ‘onder nul’, dan moeten nieuwe targets ervoor zorgen dat er wat gevierd kan worden. Dan is daarna toch alles weer oké? De gedachtegang: hogere targets zorgen voor een hogere omzet en een hogere omzet zorgt voor bonussen, en bonussen zorgen voor meer voldoening. Deze manier van denken gaat onder vrijwel alle communicatie schuil. Enkelvoudig aandacht voor functionele prestaties, dus.

#### *Er is wat anders nodig*

Direct bij de kennismaking maken de teamleden duidelijk dat ze de afgelopen jaren veel hebben zien veranderen in het werk en in de markt. Korter op de klant zitten, innovatiever zijn dan de concurrenten en vooral ondernemend werken zijn de belangrijkste uitdagingen voor het team. Om die uitdagingen het hoofd te bieden, reiken we het team de bril van teamenergie aan. Los van het halen van targets zijn er momenten en situaties dat je je door elkaar opgetild voelt, opgeladen wordt door hoe je met elkaar werkt en plezier hebt. Ook zijn er momenten en situaties dat je je juist leeggezogen voelt. Via

<sup>2</sup> FinQas is een gefingeerde naam. Alle voorbeelden in dit boek zijn gebaseerd op werkelijke teams en personen. De voorbeelden zijn echter zodanig herschreven en/of geanonimiseerd dat ze niet herleidbaar zijn tot bestaande opdrachtgevers en/of personen.



## Teamenergie

teamenergie maken we het zorgelijke onderbuikgevoel concreet, objectief en bespreekbaar. We halen de aandacht weg bij de targets. Dit voelt in het begin alsof we als coaches daarmee conflicten uitlokken, maar het tegendeel is waar: de energie begint dankzij dit soort interventies juist weer te stromen.

Als we er de ruimte voor bieden, geven de eerste teamleden al aan dat ze iets anders nodig hebben dan alleen maar weer volgende targets stellen. Dat er op een ander niveau iets nodig is om er als team weer bovenop te komen. Er is behoefte aan een intensievere samenwerking binnen het team. De behoefte dat teamleden elkaar informeren, meenemen en aan elkaar hulp durven te vragen. Iemand spreekt uit dat het dan wel nodig is om elkaar als collega's te zien met wie je samenwerkt in plaats van als concurrenten. En het klopt: het 'ik-denken' is dominant aanwezig in het team.

Met elkaar, teamleden, teamleider en teamcoach spreken we af dat de insteek van het teamcoachtraject niet is om de performance van het team te verbeteren. Het doel wordt: duurzaam meer plezier in het werk krijgen en het (terug)vinden van het teamgevoel.

### *Verdiepen en vertragen*

Tijdens een tweede teambespreking lopen de emoties hoog op. Sommige teamleden houden vast aan wat ze kennen. 'We willen dit niet horen' is de boodschap die een behoudend deel van het team uitzendt. Met elkaar blijven we de focus leggen op vragen als: 'Wat werkt wel?', 'Wat geeft energie?' en 'Wat gaat helpen om het team als geheel sterker te maken?' Het team komt langzaam maar zeker tot de kern: waar krijgen we nou echt energie van? Steeds meer teamleden beseffen dat om als team op te trekken het niet alleen gaat om de functionele prestaties. Juist de sociale prestaties zijn van belang om de teamspirit terug te krijgen. We zetten in op het blootleggen van patronen en gewoonten en de gevolgen die deze hebben voor de energie in het team. We delen ze gezamenlijk in naar patronen en gewoonten die energie opleveren en die energie kosten. Iedereen is het erover eens dat de verspilling van energie veel groter is dan de momenten van opladen. Energie wordt vanaf dat moment gezien als de bron waar het team uit put om nieuwe taken, initiatieven et cetera op te pakken. En die bron is behoorlijk uitgeput geraakt.

## Inleiding

Met elkaar gaan de teamleden verder de diepte in. Op zoek naar de oorzaken waarom de batterij van het team niet meer opgeladen wordt. We koppelen de huidige groepsdynamiek aan de ervaren energie in het team. Dit maakt voor het hele team duidelijk waar de angel zit: meer en meer is iedereen voor zichzelf bezig gegaan. Ieder met de beste intentie, maar niet meer met de *'buy in'* van de rest van het team. Hierdoor gaven mensen geen feedback meer, geloofden ze niet werkelijk in aangedragen oplossingen en dreven de mensen almaar verder uit elkaar. En ja, geven ook de *'hardliners'* toe: het teamgevoel is al heel lang ver te zoeken en het werkplezier ver beneden peil.

De inzichten die de teamleden delen, zijn best pijnlijk. Het leidt er wel toe dat er besef ontstaat dat de aanpak waar het team zo vertrouwd mee is niet meer werkt.

Het kost ons als teamcoaches moeite om het team te vertragen. Het team is lange tijd zo gewend geweest om in de hoogste versnelling, op een hoog niveau van adrenaline, te staan en in vluchtigheid onderwerpen met elkaar te bespreken. Besprekingen die vervolgens niet tot resultaten leiden. Na een aantal sessies vragen we aan eenieder zelf te reflecteren op de sessie en de persoonlijke reflectie in te brengen bij het vervolg. Het vervolg staat dan in het teken van *'wat geeft je nu energie in het werk en waarom doe je dit werk?'*. Kijken naar het verlangen dus.

Als teamcoach stellen we vooral vragen en nemen daarin het voortouw hoe je *'het goede gesprek'* kunt voeren. Langzaam maar zeker wordt het vragen stellen overgenomen door de teamleden. Er komt veel meer rust en ontspanning en discussies worden dialogen. Met het team maken we de afspraak dat het vragen stellen ook in het werkoverleg toegepast zal gaan worden. Ieder neemt zijn/haar verantwoordelijkheid. We stellen geen doel over wat het moet opleveren. Het team maakt alleen de afspraak dat ze het zullen gaan doen. We vragen het team of en hoe zij het management willen informeren over de keuze die ze zelf hebben gemaakt. We vragen het team ook na te denken over de vraag: wat hebben jullie als team van het management nodig om dit ook echt te gaan doen?

## Teamenergie

### *De effecten op de langere termijn*

Gedurende een aantal maanden gaat het team aan de slag. Werkoverleggen worden anders en daarmee ook de informele gesprekken in de wandelgangen. Er is meer diepgang, dilemma's of kwetsbaarheden worden vaker gedeeld en teamleden gaan zich meer en meer betrokken voelen bij collega's nu ze weten wat hen bezighoudt.

Na ruim een halfjaar zijn we benieuwd naar de ervaringen. 'We voeren nu een gesprek met elkaar in plaats van dat we feitjes en scores aan het uitwisselen zijn,' zegt iemand. 'Het is veel minder "hijgerig" en ad hoc wat we doen,' vult iemand aan. 'We hebben meer aandacht voor elkaar en we werken veel meer vanuit gezamenlijkheid,' zegt een derde. De verdieping in de gesprekken brengt de teamleden dichter bij elkaar en geeft hun meer het gevoel er samen voor te staan. En die 'goede gesprekken' leveren veel inspiratie en energie op. Dat ook de performance van het team op hetzelfde niveau is gebleven, is niet anders dan 'natuurlijk' voor het team. Het team is zich er ondertussen meer van bewust dat aandacht voor elkaar en verdieping in het gesprek misschien wel meer tijd kost, maar dat dit niet ten koste hoeft te gaan van de prestaties van het team. Sterker nog: de prestaties blijven op peil, terwijl er nu veel meer plezier en teamgevoel wordt ervaren. Het team heeft flinke stappen gezet. De teamgeest is terug, de onderlinge verbondenheid is sterk toegenomen en er is vooral focus op wat energie geeft. Er is trots en het zelfbeeld is positiever geworden. De regie en de verantwoordelijkheid van de teamontwikkeling liggen weer bij het team zelf. Dankzij al deze ontwikkelingen heeft het team inmiddels nieuwe ideeën over hoe ze als team meer ondernemend kunnen worden en blijven. Het team is in gesprek met het MT om het bonussysteem anders in te richten; meer ten gunste van een teambonus in plaats van individuele bonussen. Ook al betekent dit onherroepelijk dat enkele teamleden er daardoor in bonus op achteruitgaan. Ze zijn zich ervan bewust dat de oude patronen anders snel weer op de loer liggen.

Het team heeft inmiddels weer zijn oude niveau qua presteren gerealiseerd. De grootste verandering is nu dat de prestaties niet een optelsom zijn van de individuele prestaties van de teamleden, maar echt het resultaat zijn van een teaminspanning. Het halen van de prestaties kost het team nu veel minder energie.

### *Een aantal takeaways uit dit praktijkvoorbeeld*

Welke lessen trekken we nu uit dit voorbeeld van het detacheringsteam bij FinQas? Er zijn in ieder geval een aantal factoren die het verschil maakten:

- **Het team is zelf aan zet.** Het proces was echt van het team zelf, met een teamcoach op de achterbank.
- **Aandacht voor andersoortige prestaties.** Er ontstond een nieuwe balans tussen functionele en sociale prestaties.
- **Willen versus moeten.** Het ging steeds vaker over wat energie gaf, wat mensen zelf wilden en niet over wat energie kostte (targets) en wat moest.
- **Contractering.** Met het team en met het management is overeengekomen om ‘geen performance-afspraken’ te maken.
- **Aanstekelijk proces.** Door een positieve insteek te houden en bovendien plezier en inhoud te combineren, ontstond een aanstekelijk proces, waar mensen onderdeel van wilden worden.

## Waarom zou je met teamenergie aan de slag willen gaan?

Als coaches die werken met teamenergie zien we dagelijks de mogelijkheden en meerwaarde van de methodiek en het onderliggende gedachtegoed. Tegelijkertijd realiseren we ons ook dat het TeamenergieModel natuurlijk geen wondermiddel is en dat het ook niet zomaar op elk team en in elke situatie kan worden toegepast. En natuurlijk is het zo dat je ook zonder het gedachtegoed van teamenergie kunt werken aan energieke teams. Onderstaande punten bevatten de essentie waarom je met teamenergie zou willen werken.

- **Teamenergie slaat de brug tussen plezier en presteren**  
Met teamenergie verbind je plezier aan presteren. Geen van die twee is belangrijker, beide hebben ze elkaar wel nodig. Werken aan en met energie geeft plezier. En werken met plezier maakt presteren ‘luchtiger’.
- **Teamenergie = teamdiagnose + teamontwikkeling**  
Misschien wel de meest gestelde vraag aan ons als teamcoach is ‘Wat is de volgende stap? We weten nu (omdat de energie in het team is gemeten) hoe we ervoor staan, maar hoe moeten we verder?’ De team-

## Teamenergie

diagnose leidt tot een passende ontwikkelstrategie voor het team, waarbij we ondersteunende interventies aanbieden. Dat komt in Deel III aan de orde. We hebben gemerkt dat teams met deze strategieën en interventies in staat zijn om grotendeels zelf de regie te nemen in hun eigen ontwikkeling. Nergens anders is immers zoveel kennis, inzicht, ervaring en vooral beleving aanwezig als in het team zelf. De kunst en kunde is om daar gebruik van te maken.

- **Teamenergie is aantrekkelijk en het heeft trekkracht**  
Veel uitdagingen die binnen teams leven, gaan over performance, verbeteringen, targets, tijd, geld, middelen, et cetera. De bovenstroom is daarbij oververtegenwoordigd, om het maar zo te zeggen. Ga voor jezelf maar eens na of het praten over deze onderwerpen energie geeft of niet. Echter, zodra teams het over energie gaan hebben, zit ieder teamlid gelijk op het puntje van zijn stoel.
- **Bij teamenergie zijn teams zelf aan zet, niet de teamleider**  
Werken met teamenergie versterkt het eigenaarschap. Uitkomsten uit de TeamenergieMeting gaan niet eerst naar het management, maar ze worden – zonder tussenkomst van de directie of het management – direct met de teams besproken. De teamenergie is van het team en het team is daar ook zelf verantwoordelijk voor. Dat geldt ook voor de ontwikkelstappen die het team wel of niet wil gaan zetten.
- **Werken aan teamenergie is maatwerk**  
Elk team is uniek. Teamenergie gaat daar ook van uit. Dit boek is geen kookboek en zeker geen spoorboekje. Wel reiken we toepasbare, werkzame handvatten aan die elk team zelf kan inzetten. Vergelijk het met de zwaartekracht en unieke sportprestaties: iedereen heeft te maken met dezelfde zwaartekracht, maar het ene team synchroonspringers laat toch hogere sprongen zien dan het andere team. Elk team geeft zijn eigen draai aan de universele principes van teamenergie. Het ene team functioneert optimaal dankzij een joviale en uitbundige teamenergie, het andere juist door elkaar zonder woorden aan te vullen en in alle omstandigheden gefocust te blijven. Duurzaam presterende teams hebben vaak hun eigen recept ontdekt. Zij zijn op eigen kracht in staat om optimaal te presteren en om dit lange tijd vol te houden. En ze hebben bijna allemaal de bereidheid, soms zelfs de ambitie, om hun ervaringen te delen met andere teams.

- **Teamenergie is wetenschappelijk onderbouwd**

Er zijn boekenplanken volgeschreven over teams en teamontwikkeling. Toch is maar een klein deel daarvan ook wetenschappelijk onderbouwd. We vinden het belangrijk dat wat we zeggen ook goed onderbouwd is en dat het zijn waarde heeft bewezen in de praktijk. Dit boek is geschreven op basis van meerjarig wetenschappelijk onderzoek bij honderden teams uit verschillende organisaties.<sup>3</sup>

3 Van der Zwan (2017). *Naar Energieke Teams. Wat te doen? Als vertragen misschien wel versnellen is*. Den Haag (proefschrift).