



VERANDEREN MET ENERGIE

Cees van der Zwan

VERANDEREN

Ruim tachtig procent van het werk in een organisatie doen we in teamverband. Teams leveren elke dag weer geweldige en soms zelfs buitengewone prestaties. Teams blijken ook hun eigen prestaties steeds verder te willen verbeteren: teamleden zijn dan op zoek naar het ‘betere’. Er is sprake van een ‘constant mood of change’ (Farjoun, 2007). Maar wat betekent die focus op presteren én verbeteren nu eigenlijk voor de energie in teams en bij de teamleden? ‘Teamenergie, als verbijzondering van collectieve energie, is nog maar beperkt in de literatuur beschreven; onderzoek naar teams en teamenergie is schaars’ (Schipper & Hogenes, 2011).

In een ICT-team van vijf vaste en drie tijdelijke medewerkers wordt nauw samengewerkt. De sfeer is goed. Er wordt hard gewerkt. Tegelijk is er ruimte voor ontspanning en humor. Bij een tweede team, waarmee het ICT-team nauw samenwerkt, is sprake van een andere situatie. Ook daar wordt hard gewerkt, echter de sfeer is om ‘te snijden’, de teamleden werken niet samen en er zijn onderlinge spanningen. Als de teamleider van dit tweede team de organisatie verlaat, wordt dit moment aangegrepen om beide teams, waarvan de werkzaamheden veel met elkaar gemeen hebben, samen te voegen. De samenvoeging leidt tot een groter team van veertien vaste teamleden, en de verwachting is dat de samenvoeging het ‘mindere’ team in een opwaartse spiraal zal brengen. Maar wat blijkt? Het tegenovergestelde gebeurt. In minder dan drie maanden is er in het gehele team sprake van een zorgelijke situatie. Er zijn frustraties en de emoties lopen hoog op. Angst, onzekerheid en onrust komen op. De positieve energie bij de leden van het voormalige ICT-team maakt plaats voor veel negatieve energie. De dienstverlening holt achteruit, teamleden melden zich vaker ziek en vragen overplaatsing aan.

Het bovenstaande voorbeeld laat zien dat energie in een team er niet als vanzelf is en dat het snel kan veran-

deren. Dat laatste gebeurt maar al te vaak, want teams worden niet met rust gelaten. Ze hebben bijna aan de lopende band met veranderingen te maken, soms van buitenaf opgelegd, soms door de teamleden zelf geïnitieerd. Aangezien veranderingen doorgaans vooral energie kosten, roept dit een belangrijke vraag op: hoe kunnen teams hun eigen ‘energiebalans’ onderhouden? Immers, om als team prestaties te kunnen leveren, is energie nodig. Maar veranderingen doorvoeren vergt ook energie. Kijken we dan naar de manier waarop veranderingen doorgaans worden opgepakt, dan zien we dat de energie in teams daardoor eerder wordt ondermijnd dan versterkt (Van der Zwan, 2017). Het gevolg: prestaties nemen af, veranderingen leveren te weinig op, en teamleden doen met minder plezier en energie hun werk. Kan het ook anders? Veranderen met energie en energie voor veranderen!

BIJ SAMENWERKING GAAT VAAK ENERGIE VERLOREN

Een team is een duidelijk te herkennen groep van minstens vier personen die werken aan een gemeenschappelijk doel of belang en die door de onderlinge afhankelijkheden in

taken en/of sociale interacties zichzelf ook beschouwen als een team (Van der Zwan, 2017). Om het potentieel van een team waar te maken, moeten de teamleden goed met elkaar samenwerken en elkaars kwaliteiten aanvullen. Minstens zo belangrijk is dat de leden zelf overtuigd zijn van de voordelen en meerwaarde van hun samenwerking, want alleen dan zullen ze ook echt gezamenlijk de schouders zetten onder hun opdracht. Als individuele en teambelangen in elkaars verlengde liggen, wordt de energie in het team gericht ingezet: dan is er focus.

Teams zijn er om verschillende redenen. Ze bieden de teamleden een podium om via samenwerking te leren en zich te ontwikkelen. Schoor & Van de Wiel (2013) noemen in totaal acht redenen voor teams: (1) solidariteit, (2) reproduceerbaarheid, (3) capaciteit/tijd, (4) specialisatie, (5) nieuwe ideeën, (6) eigen ontwikkeling, (7) erbij willen horen: sociale wezens en sfeer en (8) hierbij willen horen: beeldvorming en omgeving.

Dat er veel in teamverband wordt gewerkt, wil niet zeggen dat de samenwerking goed verloopt. Het blijkt bepaald geen eenvoudige opgave te zijn om te werken in teamverband en teams succesvol te laten zijn. Bij samenwerken gaat, helaas vaak, energie verloren (Bruch & Vogel, 2011). Toch zijn goed functionerende teams cruciaal voor het succes van een organisatie, ongeacht of dit nu een commercieel of maatschappelijk succes is. Lencioni formuleert dit als volgt: 'Niet de financiën, niet de strategie en niet de technologie maar teamwork is de hoeksteen van concurrentievermogen, omdat het zo krachtig en schaars is.' (Lencioni, 2006, p. vii; eigen vertaling.)

HET TEAM ALS BROEDPLAATS

De laatste jaren verwachten we steeds meer van teams. Ze moeten niet alleen 'productie draaien', maar ook zogenoemde 'hotspots' zijn: broedplaatsen voor continue innovatie en verbetering van binnenuit. Dat is nodig, want organisaties én teams staan voortdurend voor nieuwe – lastige en complexe – uitdagingen, of het nu gaat om het verbeteren van de efficiency, beter kunnen omgaan met externe en interne risico's of aanpassen aan nieuwe wet- en regelgeving. Al die uitdagingen kosten energie.

Een team dat tijd, aandacht en energie steekt in het delen van opvattingen, reflecteren op gedrag en het uitwis-

selen van werkwijzen, gedachten en ervaringen – kortom: een team dat blijvend in gesprek is – slaagt er beter in om succesvol veranderingen door te voeren. In gesprek zijn 'kost' echter tijd. En die tijd is er volgens veel teamleden simpelweg niet. Vaak verdringt de waan van de dag het gesprek in het team. Op de werkvloer wordt eerder vanuit een reflex dan vanuit reflectie gehandeld; gedrag wordt steeds onvoorspelbaarder juist omdat er niet over wordt gesproken. Daardoor nemen onrust, onduidelijkheid en onzekerheid toe in het team, en er ontstaat ruimte voor 'niet helpende opvattingen' als 'overleggen doen we niet meer, het leidt toch tot niets', of 'ik werk niet met mijn collega's samen, want ik weet niet wat ik aan ze heb'. Wat een broedplaats voor continue innovatie en verbetering van binnenuit had moeten zijn, wordt op deze manier een broedplaats voor negatieve energie of voor berusting en passief gedrag waarbij teamleden minder bereid zijn om energie te steken in hun werk. Teamwork en daarmee écht de synergie ervaren in de samenwerking – het is niet elk team gegeven.

Lencioni (2006) benadrukt juist de noodzaak van goede sociale relaties in een team. Als een team niet goed draait, dan komt dat door de volgende mogelijke oorzaken, zegt hij:

1. De afwezigheid van vertrouwen tussen de teamleden onderling, met onkwetsbaarheid als gevolg;
2. De angst om conflicten aan te gaan, met als gevolg een kunstmatige en gespeelde harmonie binnen het team;
3. Een gebrek aan betrokkenheid, met als gevolg het ontstaan van onverschilligheid en ambiguïteit binnen het team;
4. Het vermijden elkaar aan te spreken, met als gevolg dat gedeelde opvattingen/normen dalen of verdwijnen;
5. Onvoldoende focus op het behalen van teamresultaten, met als gevolg het ontstaan van een sfeer waarbij het ego prevaleert.

Een team is niet alleen een team omdat er door een groep mensen doelgericht wordt samengewerkt. Het is ook een team omdat het een groep mensen betreft die elkaar vertrouwen en met elkaar sociale relaties opbouwen. Teams zijn er niet alleen omdat mensen bij de uitvoering van de taken onderling afhankelijk zijn, teams zijn er met name omdat mensen met elkaar 'dingen willen delen' en elkaar daarbij vertrouwen.

FUNCTIONELE EN SOCIALE TEAMPRESTATIES: TWEË KANTEN VAN DEZELFDE MEDAILLE

In de sturing in de organisatie ligt de nadruk op de prestaties die moeten worden geleverd. De prestaties zijn hét criterium dat telt; die vormen de 'stuwende kracht' bij elk team. Zoals gezegd wordt de prestatie-uitdaging van teams tegenwoordig behoorlijk 'opgerekt': naast hun reguliere taken worden teams ook steeds meer geacht voortdurend te zoeken naar verbeteringen: lean, agile, scrum – het zijn krachttermen die tegenwoordig dagelijks op de werkvloer te horen zijn. De 'post-it'-stickers zijn niet aan te slepen, scrumborden en soms zelfs scrumruimten worden volgeplakt, weekly's worden afgewisseld met dagelijkse 'stand-ups' om vooral alert te blijven en geen enkele kans op verbetering onbenut te laten.

Een uitdaging om te presteren geeft een team energie (Gratton, 2007). Het is van belang het begrip presteren op te rekken naar ook 'sociaal presteren'. Dat wil zeggen: een sociale en psychologisch veilige werkomgeving opbouwen en onderhouden waarin de individuele teamleden vanuit hun kracht en interesse worden ingezet, waarin sociale interacties veelvuldig en intens zijn, en waarin onderlinge verschillen niet worden verguisd of bestreden maar juist worden erkend als welkome aanvullingen.

Sociale prestaties zijn minder formeel en meetbaar. Ze zijn echter wel nadrukkelijk merkbaar en voelbaar aanwezig in een team en zijn directe omgeving. Ze komen tot uiting in de houding en het gedrag dat de teamleden onderling ten toon spreiden. Bijvoorbeeld in behulpzaamheid, sportiviteit en sociaal bewustzijn. Het is dit gedrag dat weliswaar niet direct bijdraagt aan de formele teamprestaties op korte termijn, maar dat er op langere termijn wel voor zorgt dat het team kan blijven functioneren. Succesvolle, effectieve teams hebben zo'n sociale en psychologisch veilige werkomgeving gecreëerd en zijn in staat deze ook langere tijd te onderhouden. Dat onderhouden gaat niet vanzelf. Het vraagt om een voortdurend bewustzijn van alle teamleden, en om een bereidheid om de dialoog aan te gaan, in gesprek te blijven en te werken aan gemeenschappelijke opvattingen, beelden en referenties. Het is hard werken om succesvol en effectief te blijven.

Een te eenzijdige en/of langdurige focus op functionele prestaties vergroot de kans op een burn-out voor individuele teamleden (Schaufeli & Bakker, 2004) dan wel het team als collectief (Bruch & Vogel, 2011). Teams met een burn-out stellen uiteindelijk teleur. Gratton (2007) spreekt van 'de grote kilte' die ontstaat bij een competitieve werkwijze en een verkokerde mentaliteit, waardoor er veel energie verloren gaat. Los van elkaar zijn competitie of verkokering niet voldoende om de energie uit een potentiële 'hotspot' te zuigen, zegt Gratton. De combinatie van die twee heeft echter een exponentieel negatief effect op het teamgevoel en de teamprestaties. Uit onderzoek (Van der Zwan, 2017) blijkt dat dit binnen drie maanden kan gebeuren.

ENERGIE IN TEAMS: SOFTE ÉN HARDE FACTOR

In het voorgaande is het woord 'energie' al een aantal malen gebruikt. Maar wat is eigenlijk 'energie', en wat bedoelen we als we zeggen 'daar krijg ik energie van'? Allemaal begrijpen we intuïtief het concept van energie. Energie is overal aanwezig; in elk individu, in elk team en in elke organisatie. Energie geldt als een belangrijke factor die van invloed is op ons eigen functioneren, maar ook op dat van teams, organisaties en allerlei andere vormen van samenwerking. Waar gaat het om bij energie? Je werk doen vraagt energie. Maar als je je werk op een prettige en inspirerende manier kunt doen, kan het jou en jouw naaste collega's ook weer energie 'geven'. Niet in de natuurkundige betekenis, maar meer metaforisch bedoeld.

De aandacht voor energie verschuift sinds het begin van deze 21e eeuw steeds meer van individuele energie naar collectieve of sociale energie. Energie wordt meer en meer gezien als een 'multi-level concept'. Onderzoek naar collectieve energie heeft de potentie in zich om groepen, teams en complete organisaties beter te leren begrijpen. Dit kan de weg vrij maken voor effectiever 'energiemanagement'. Teamenergie, als verbijzondering van collectieve energie, is nog maar beperkt in de literatuur beschreven; onderzoek naar teams en teamenergie is schaars (Schipper & Hogenes, 2011).

De ervaren energie in teams, teamenergie, kan steeds worden gezien als een combinatie van 'kwaliteit en intensiteit'.

FIGUUR 1. MATE WAARIN TEAMENERGIE BIJDRAAGT AAN HET TEAM



Energie die bijdraagt aan het team, of het nu gaat om het realiseren van doelen of het onderhouden van sociale relaties in het team, geldt als goede, positieve, kwalitatieve energie. Energie die dat niet doet is negatieve, verloren energie. De mate waarin aanwezige energie ook daadwerkelijk wordt ingezet, geeft de intensiteit van de energie aan.

Door energie langs deze twee dimensies (positief versus negatief, respectievelijk intensiteit) te ontrafelen, ontstaan vier vormen van energie. Alle vormen van energie zijn op een bepaald moment aanwezig in een team. Elk team staat voor de uitdaging deze vier vormen van energie in een gewenste verhouding aanwezig te laten zijn in het team. De gewenste verhouding is daarbij niet stabiel of constant. Wanneer er veel wordt gevraagd van een team, zal er tijdelijk naar verhouding meer productieve energie (zie figuur 1) dienen te zijn in het team. Neemt de prestatiedruk vervolgens weer af, dan kan het team zich herstellen, even ‘gas terugnemen’ en meer putten uit de aanwezige comfortenergie (zie figuur 1). Het is belangrijk voor elk team om heen en weer te kunnen ‘pendelen’ tussen productieve energie en comfortenergie. Dit ‘pendelen’ is voor een team van belang; alleen zo kunnen langdurig prestaties op een hoger niveau worden geleverd zonder dat er ‘slijtage’ optreedt onder de teamleden. Het vermogen te ‘pendelen’ is de essentie van energiemanagement. Bewustzijn omtrent de ervaren energie, en die benoemen en bespreekbaar maken, helpt daarbij. Een team kan de ervaren energie zelf van tijd tot tijd via een gesprek en/of een geobjectiveerde

meting ‘op tafel leggen’.

De vier vormen van energie gedragen zich onafhankelijk van elkaar (Bruch & Vogel, 2011; Van der Zwan, 2017). Teamenergie is een krachtige en tegelijk ook softe factor en wordt omschreven als ‘een oplaadbare hulpbron die teamleden inzetten en tegelijk ervaren in de samenwerking’ (Van der Zwan, 2017). Met die hulpbron kunnen teams zichzelf in beweging brengen naar een voor het team goede balans tussen werksfeer en teamprestaties.

VOORBEELD: EEN NEGATIEF TEAMPATROON

In een docententeam worden afspraken gemaakt over de verdeling van het werk bij het ontwikkelen van nieuw lesmateriaal. Het onderling vertrouwen in het team is gering. Dit leidt ertoe dat de teamleden niet alleen het afgesproken werk doen, maar voor een belangrijk deel ook het werk waarvan is afgesproken dat het door collega’s zou worden gedaan. Dit doen ze zonder daarover met elkaar te communiceren. Het is als het ware een ‘patroon’ geworden. Door het gebrek aan vertrouwen wordt de werkdruk als zeer hoog ervaren en gaat er veel energie verloren.

ENERGIE: ELKAAR ‘AAN-’ OF ‘UITZETTEN’?

In een team vindt ‘besmetting’ plaats. Die besmetting kan positief verlopen; we zetten elkaar dan ‘aan’. Dat kan

op verschillende manieren. Bijvoorbeeld doordat teamleden tegenover elkaar uitspreken hoezeer ze geleverde prestaties waarderen. Positieve waardering verhoogt het zelfbeeld en zo de bereidheid om meer energie te steken in het werk. Teamgenoten bepaalde taken zien verrichten kan ook besmettelijk werken. Andere teamleden prestaties zien verrichten waartoe een teamlid zichzelf ook in staat acht, zal een positieve invloed hebben op de bereidheid om energie in het werk te steken. Het gaat dan niet zozeer om samenwerken als wel om *samen* werken in een gemeenschappelijke werkomgeving, een gemeenschappelijk sociaal klimaat. Teamleden kunnen elkaar ook positief stimuleren en aanzetten door elkaar ervan te overtuigen dat bepaalde werkzaamheden kunnen worden verricht en dat (zowel functionele als sociale) prestaties kunnen worden geleverd.

Helaas komt ook negatieve besmetting voor; we zetten elkaar dan als het ware 'uit'. Ook kunnen teamleden via 'zelfbeoordeling', waarbij zij onbewust hun eigen emoties 'lezen', zichzelf aan- of uitzetten. Dit gebeurt vooral in spannende, stressvolle situaties. Bij ervaren 'tegenwerkende' emoties (onder andere twijfel, gevoel van onbekwaamheid, bezorgdheid, versteendheid) zal de bereidheid om energie in het werk te steken afnemen.

Nu is besmetting niet iets waarover teamleden met elkaar kunnen afspreken dat het wel of niet moet gebeuren. Besmetting vindt gewoon dagelijks plaats. Teamleden kunnen echter wel met elkaar in gesprek gaan over de wijze en mate waarin zij besmet zijn geraakt.

Besmetting en energie zijn nauw met elkaar verbonden. Positieve besmetting zal leiden tot meer teamenergie en de bereidheid om energie te steken in het werk en de relaties in het team. Daarbij wordt niet elke dag opnieuw vanaf nul begonnen. Energie groeit aan (of kalf af, als het team in een negatieve spiraal zit).

Teamleden zijn een bron van besmetting voor andere teamleden; tegelijkertijd gebruiken ze ook zelf die bron, doordat ook zij op hun beurt door de andere teamleden worden besmet. Zo dragen teamleden bij aan en hebben profijt van de gezamenlijk ervaren aanwezige teamenergie. Teamleden willen graag positief 'besmet' raken. Zij zullen steeds proberen positieve ervaringen opnieuw op te doen door in activiteiten te participeren waarvan zij denken dat die hun energie zullen geven.

VOORBEELD: BIJ HERHALING AAN DE ORDE GESTELDE SAMENWERKING HEEFT LANGDURIG EFFECT

Een team van P&O-adviseurs is erin geslaagd om de reorganisatie van een afdeling op een voorspoedige, professionele en vooral voor de medewerkers van de afdeling prettige wijze te ondersteunen. De reorganisatie is binnen de gestelde planning gerealiseerd. Tijdens de reorganisatie heeft het P&O-team de samenwerking in de afdeling steeds weer aan de orde gesteld. Maanden na de reorganisatie ervaart het team nog steeds het goede gevoel dat het beleefde door de geleverde ondersteuning aan de afdeling. Er heerst enthousiasme, trots en vooral veel bereidheid om met elkaar samen te werken.

TEAMS IN VERANDERING IN EEN VERANDERENDE OMGEVING

Een team is een open systeem. Het team beïnvloedt de omgeving, en de omgeving beïnvloedt op haar beurt het team (Burger e.a., 2010). Het open karakter van een team maakt dat energie vanuit een team kan wegstromen naar de directe omgeving. Op vergelijkbare wijze kan een team ook energie 'opnemen' uit de omgeving, door bijvoorbeeld intensief samen te werken met andere teams of door tijdelijke en/of nieuwe teamleden op te nemen. Om zelf goed te kunnen functioneren, dient een team voortdurend en actief zorg te dragen voor een goede samenwerking met actoren en belanghebbenden buiten het team (Kuipers & Groeneveld, 2014). Omgeving en gedrag zijn op elkaar afgestemd of zoeken voortdurend naar die afstemming; er is sprake van een zogenoemde 'dynamische fit'. Zowel theoretisch als empirisch is er geen reden om te verwachten dat mensen zich in psychologisch verschillende situaties op een zelfde manier zullen gedragen (Ybarra e.a., 2014). Deze dynamische fit maakt dat teamleden in een continue 'veranderingstoestand' verkeren. Het werk wordt gedaan en ondertussen verandert de omgeving – én terwijl veranderingen in een team worden gerealiseerd wordt het werk gedaan.

Veranderingen, of deze zich nu voltrekken in de directe omgeving van een team of juist in het team zelf, kunnen het karakter hebben van continue of discontinue veranderingen. Uit onderzoek naar energie in teams (Van

der Zwan, 2017) blijkt dat discontinue veranderingen vooral vorm krijgen door het toepassen van interventies die worden omschreven als 'systeem- en structuurinterventies' (Boonstra, 2011). Dit zijn de meest gebruikelijke interventies. Bovendien kan de wijze waarop ze worden toegepast worden omschreven als opgedragen, voorgeschreven en top-down georiënteerd. Boonstra (2011) heeft het bij deze interventies over het genereren van energie voor verandering: energie die kan ontstaan door crisissituaties, omgevingsveranderingen of schaamte bij professionals. Machtsinterventies kunnen ruimte maken voor vernieuwing van werkwijzen en cultuur mits ze worden uitgevoerd in samenhang met andere typen interventies, zoals interventies gericht op met en van elkaar leren, verschillen waarderen en conflicten reguleren of betekenisgeven. Maar dat lijkt in de praktijk nu juist niet te gebeuren (Van der Zwan, 2017). Het blijft vaak bij alleen die 'systeem- en structuurinterventies'. En juist die interventies doen de energie in teams afnemen (Van der Zwan, 2017): niet alleen op de korte termijn, ook op de langere termijn zijn de effecten van deze interventies op de energie negatief. Ruimte voor andere typen interventies wordt pas geboden als de functionele teamprestaties achterblijven en de sfeer drastisch verslechtert of zelfs al is verziekt.

Als deze veel voorkomende wijze van veranderen van teams negatieve gevolgen heeft voor de energie en daarmee ook voor het presteren, de gedrevenheid om alsmear te zoeken naar verbeteringen, en de sociale prestaties van het team, hoe kunnen we de teamenergie dan beïnvloeden? En wat mogen we in dat kader verwachten van de tegenhanger van discontinue veranderingen, namelijk continue veranderingen? Teams die er in slagen om duurzaam de gewenste balans tussen de vier vormen van energie te vinden, zijn de teams die 'ondertussen' veranderen. Ze veranderen terwijl ze werken en werken terwijl ze veranderen.

Mensen werken graag in een gezond team met positieve energie. Maar dat niet alleen. Mensen werken dan ook *aan* het team. Dit gebeurt verpakt, ondertussen, impliciet en mogelijk soms zelfs onbewust. Het betekent dat teamleden eigenlijk continu bezig zijn de teamenergie en de teamprestaties te verbeteren. Dat continu bezig zijn wordt door teamleden niet als een interventie herkend of als zodanig beschreven. Interventies bij

discontinue veranderingen leggen (te) veel de focus op 'dingen die niet goed gaan'. Bij 'ondertussen' veranderingen is deze verbinding met falen, problemen of de gediagnosticeerde 'zieke patiënt' er niet. Het is het team zelf dat ernaar streeft om 'beter te worden', ongeacht of er sprake is van een 'ziekte' of niet. Teamenergie heeft een ongebruikelijke dualiteit (Cameron e.a., 2003). Aan de ene kant is deze subjectief en gericht op beleving en bevrediging, en wordt ze ervaren als plezierig en intrinsiek goed. Tegelijkertijd is teamenergie ook meer objectief en genesteld in normen, waarden en betekenissen die uitstijgen boven het niveau van een team of organisatie (Nilsson, 2015). Teamenergie is een construct dat naadloos aansluit bij het gedachtegoed van de positieve organisatie (POS), waarbij positieve uitkomsten, processen en eigenschappen van teams, organisaties en hun leden worden bestudeerd. POS-onderzoekers zijn geïnteresseerd in ongewone maar verdienstelijke verschijnselen en willen begrijpen hoe het 'beste in mensen' naar boven kan komen, waar de veerkracht schuilt, en hoe mensen betekenis geven aan situaties. Er is vooral interesse in de 'niet-lineaire positieve dynamiek', ofwel: het optreden van versterkende effecten met een positieve spiraalwerking. Teamenergie past daarin.

TOT SLOT

Als we naar teams kijken door de bril van 'energie', krijgen we een ander beeld van teams en hun prestaties. Taken zijn complex geworden; het werken in teams is noodzakelijk geworden. Mensen werken graag in teams. Maar dan wel in teams met een prettige werksfeer. Een prettige sfeer en het ervaren van de meerwaarde van samenwerken gaan vaak samen; de energie stroomt dan. Dat stromen van energie zorgt er vervolgens voor dat de teamleden, onbewust en continu, aan de samenwerking werken. Op een prettige manier werken in een team betekent derhalve continu met energie werken aan de samenwerking in een team. Zo ontstaat er een versterkend effect. (Het kan evenwel ook anders uitpakken: teams komen in een negatieve spiraal terecht die leidt tot minder teamenergie.)

Teamleden die gezamenlijk werken aan het team passen een paar spelregels toe:

- Ze stellen grenzen en handelen daar ook naar
- Ze creëren ruimte voor zichzelf om van tijd tot tijd tot stilstand te komen: vertragen om te kunnen versnellen, ruimte om te reflecteren en vooral ook om te herstellen
- En, misschien wel de belangrijkste: ze blijven in gesprek met elkaar, ook al voelt dat als ‘tegen de stroom in roeien’ en lijkt er geen ruimte voor te zijn.

En hoe zit het dan met veranderen? Discontinue externe veranderingen verminderen de energie, tenminste als ze van bovenaf worden opgelegd. Door deze afname in energie dalen ook de mentale alertheid en de bereidheid om na te denken over verbeteringen. Daarmee komen ook continue, dagelijkse veranderingen in de gevarenzone en nemen de prestaties af. Wanneer de prestaties verslechteren, groeit echter de noodzaak om ‘in te grijpen’, met als gevolg opgelegde veranderingen. Daarmee wordt de cirkel opnieuw doorlopen. Teams worden zelden met rust gelaten; discontinue veranderingen zullen er waarschijnlijk altijd zijn.

Iedere organisatie wil natuurlijk mentaal scherpe teams hebben, die duurzaam in staat zijn om op een gewenst energieniveau te presteren. Om die mentaal scherpe teams te krijgen, zullen we misschien anders moeten omgaan met interventies en veranderingen. Ik pleit er op basis van mijn onderzoek (Van der Zwan, 2017) voor om terughoudend te zijn in het toepassen van interventies, ook bij discontinue veranderingen. Ook pleit ik ervoor om teams te ‘vertragen’, en doordrongen te raken van het belang van dergelijke ‘teamvertragingen’, zodat teams zichzelf op een natuurlijke wijze kunnen ontwikkelen tot een energiek team. De vraag is of managers, bestuurders en veranderkundigen die ruimte willen geven. Maar als we het doen, zou vertragen wel eens kunnen zorgen voor versnellen. En dat is op de langere termijn beter voor teams, voor organisaties en vooral voor het plezier en de werkbeleving van individuele teamleden. Daarvoor is nodig dat we anders naar discontinue veranderingen en interventies gaan kijken. Durven we dat?

Literatuur

Boonstra, J.J. (2011). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum BV, 2e druk.

Bruch, H. & B. Vogel (2011). *Fully Charged*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Burger, Y. D., L.I. de Caluwé & P.G. Jansen (2010). *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Kluwer.

Cameron, K.S., J. Dutton & R. Quinn (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Farjoun, M. (2007). The end of strategy? *Strategic Organization*, 5(3), pp. 197-210.

Gratton, L. (2007). *Hot Spots. Waarom sommige teams, afdelingen en organisaties bruisen van energie en creativiteit en andere niet*. Amsterdam: Business Contact.

Jackson, S.A. & M. Csikszentmihalyi (1999). *Flow in sports – The keys to optimal experiences and performances*. Champaign: Human Kinetics.

Lencioni, P. (2006). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Kuipers, B. & S. Groeneveld (2014). *De kracht van High Performance Teams*. Amsterdam: Mediawerf.

Nilsson, W. (2015). Positive institutional work: Exploring institutional work through the lens of positive organizational scholarship. *Academy of Management Review*, 40(3), pp. 370-398.

Schaufeli, W.B. & A.B. Bakker (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293-315.

Schoor, J. van der & G. van de Wiel (2013). *Teams van de toekomst*. Den Haag: Academic Service.

Schippers, M.C. & R. Hogenes (2011). Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of Business and Psychology*, June, 26(2), pp. 193-203.

Ybarra, O., E. Kross & J. Sanchez-Burks (2014). The ‘Big Idea’ That is Yet to be: Toward a More Motivated, Contextual, and Dynamic Model of Emotional Intelligence. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), pp. 93-107.

Zwan, C. van der (2017). *Naar Energieke Teams: Wat te doen? Als vertragen misschien wel versnellen is*. Den Haag, NewGo b.v.

Over de auteur

Dr. C. van der Zwan (ceesvanderzwan@newgo.nl | www.teamenergie.nl) is organisatie- en teamcoach. Hij promoveerde aan de VU op het thema Energie in Teams. Vanuit zijn eigen coachpraktijk is hij betrokken bij ontwikkelvraagstukken van teams en organisaties. Zijn doel is om teams zelf in beweging te laten komen vanuit zijn motto ‘als de energie binnen teams stroomt verbeteren zij zichzelf steeds’.

