

Welkom!

Donald Meulenstein

19 augustus, 2026



**Voor de
verschilmakers.**

We gaan meteen aan de slag

- Ga zitten op volgorde van de tijd die je nodig had om hier te komen.
- Wie het kortst heeft gereisd, gaat links vooraan zitten.
- Wie daarna het kortst heeft gereisd, neemt naast die persoon plaats.
- De volgende sluit aan, enzovoort.

Teambevlogenheid

Jouw leerbehoefte

Neem een moment de tijd om na te denken over een vraag die je hebt of iets dat je vandaag graag wil leren over teambevlogenheid. Zoek iemand op en bespreek die vraag of leerbehoefte. Schrijf je vraag of leerbehoefte op een van de kaartjes.

Programma

- Teambevlogenheid: de laatste inzichten
- Terug naar de basis: het JD-R model
- Persoonlijk plan van toepassing

Bevlogenheid als teamcultuur

Hoe creëer je de voorwaarden voor een energiek en
veerkrachtig team?



Teambevlogenheid



Waarom krijgen sommige teams energie van complexe vraagstukken...



...terwijl andere teams al moe worden voordat het echte werk begonnen is?

Teambevlogenheid

Article

Organizational
Psychology
Review



A Multilevel Model of Team-Level Work Engagement Emergence

Organizational Psychology Review
2026, Vol. 16(2) 207–234
© The Author(s) 2026
Article reuse guidelines:
sagepub.com/journals-permissions
DOI: 10.1177/20413866261429483
journals.sagepub.com/home/opr



Begoña Urien¹ , Ramón Rico² , Evangelia Demerouti^{3,4} and Arnold B. Bakker^{5,6,7,8}

Abstract

This article develops a multilevel theoretical model explaining how teamwork engagement (TWE), a team state grounded in compatible cognitive representations of vigor and dedication, emerges and shapes team performance and viability. Integrating Job Demands-Resources (JD-R) theory, team and multilevel emergence literature, we specify how team structural conditions (e.g., autonomy) influence members' perceptions of job demands-resources optimal balance. These perceptions activate individual work engagement and through intra and inter-personal mechanisms, foster the emergence of TWE. We conceptualize TWE as compilational emergence arising from the functional alignment of members' differentiated engagement levels, which are unevenly distributed within teams. The model further posits TWE as a dynamic team state that moderates how structural conditions are translated into balance perceptions and contributes to team performance and viability by shaping goal setting and striving. Across eight propositions, we articulate key explanatory mechanisms, research directions, and practical implications for designing and sustaining work-engaged teams.

Grootste misvatting

Een bevlogen team

=

een team met alleen maar bevlogen teamleden

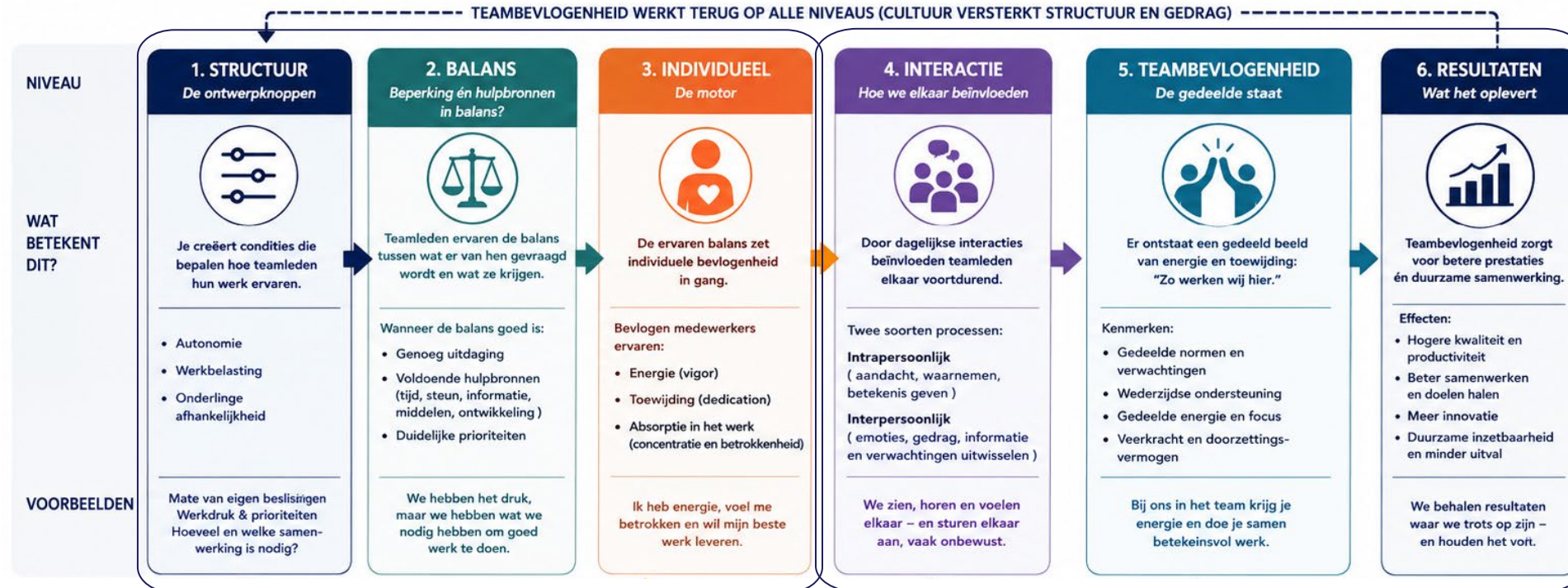
Wat dan wel?

"Teambevlogenheid is de gedeelde vitaliteit en toewijding van een team, gebaseerd op een gezamenlijk beeld van hoe ze samenwerken, hoe ze omgaan met uitdagingen en waar ze zich samen voor inzetten."

Teambevlogenheid

Ontstaat – en maak jij als leidinggevende mogelijk

Een multilevel model van structuur, interactie en cultuur



Teambevlogenheid

1

STRUCTUUR
Het fundament



Autonomie
Ruimte om
eigen keuzes te maken



Werkbelasting
Hanteerbare druk
en duidelijkheid



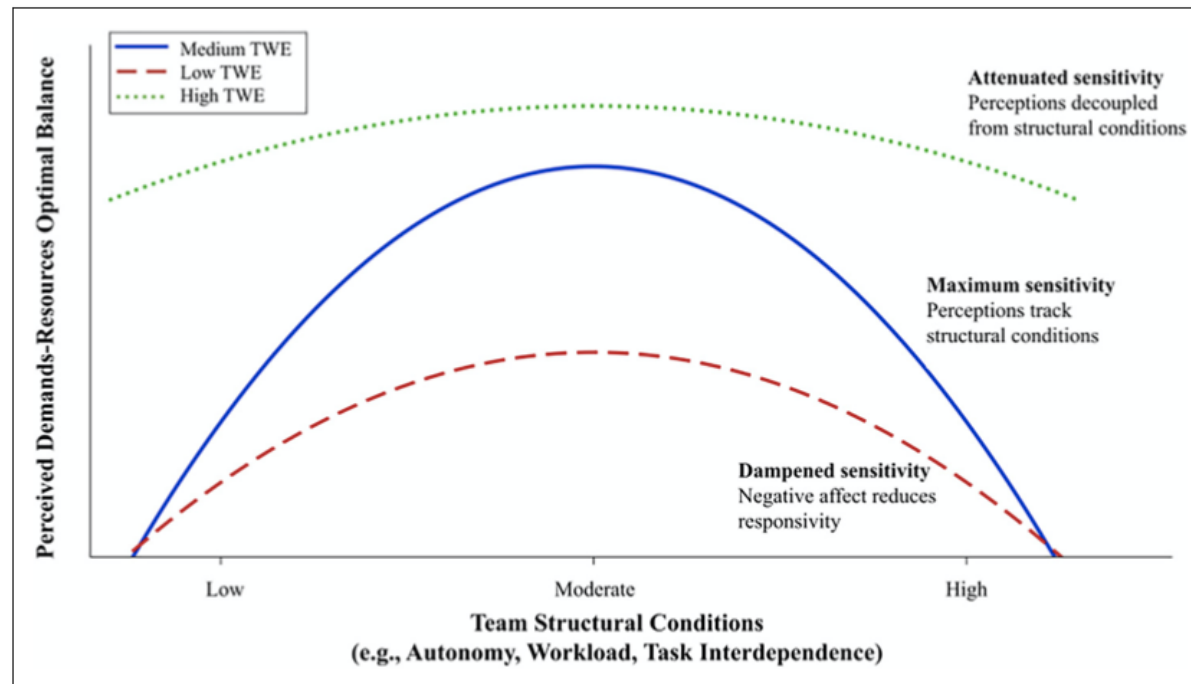
**Onderlinge
afhankelijkheid**
Samen werken
aan gezamenlijke
doelen



Kijk eens naar je eigen team(s)
Hoe herken je de invloed van
deze drie structuur 'knoppen' in
jouw team(s)?

A&O
fonds
Gemeenten

Teambevlogenheid

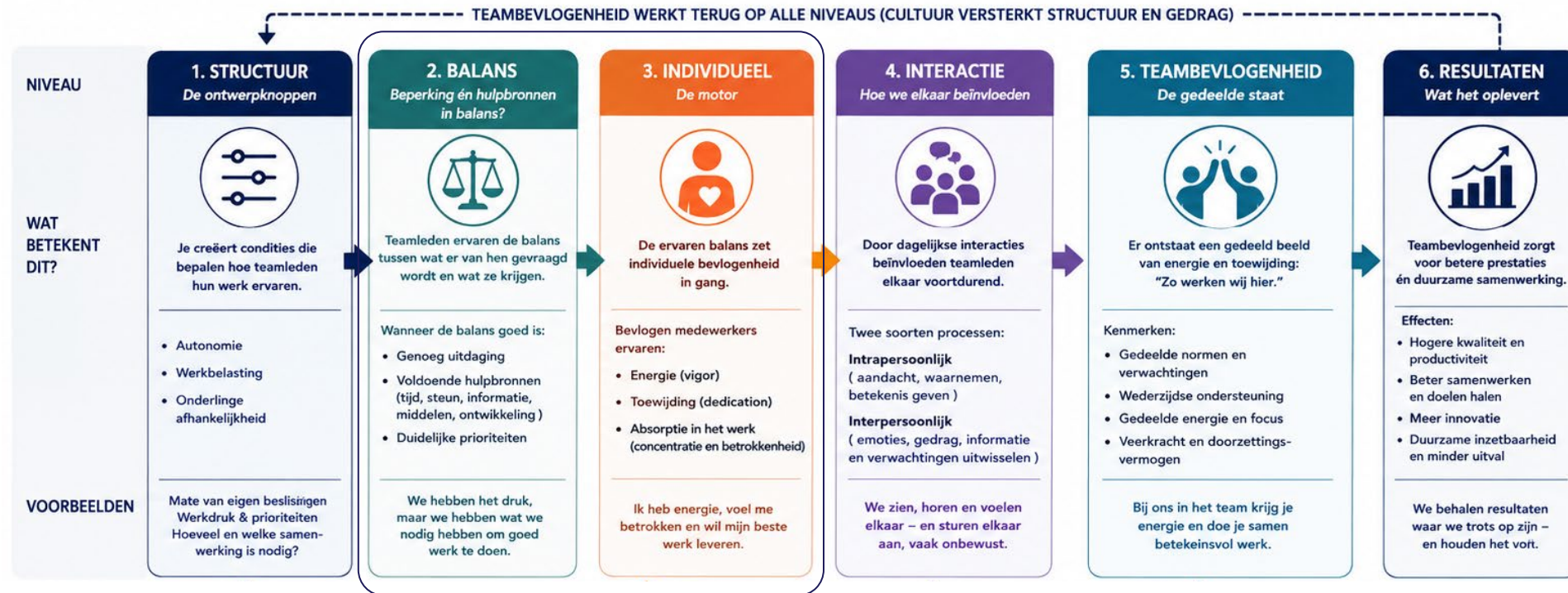


Is meer **altijd** beter?

Teambevlogenheid

Ontstaat – en maak jij als leidinggevende mogelijk

Een multilevel model van structuur, interactie en cultuur





Omdat vitaliteit ons verder brengt.

Pauze – na de pauze gaan we
het JD-R model opfrissen

A&O
fonds
Gemeenten

**Voor de
verschilmakers.**

Het JD-R model:

Hoe zat het ook alweer?



Teambevlogenheid

2 BALANS TUSSEN TAAKEISEN EN HULPBRONNEN

De motor

Werkdruk
Tijdspanning
Emotionele eisen
Complexiteit



Autonomie
Steun
Feedback
Ontwikkeling
Duidelijkheid



Balans zorgt voor energie,
motivatie en veerkracht

3 INDIVIDUELE BEVLOGENHEID

De vonk



Energie
Lichamelijk en
mentaal energiek



Toewijding
Betekenisvol werk en
enthousiasme



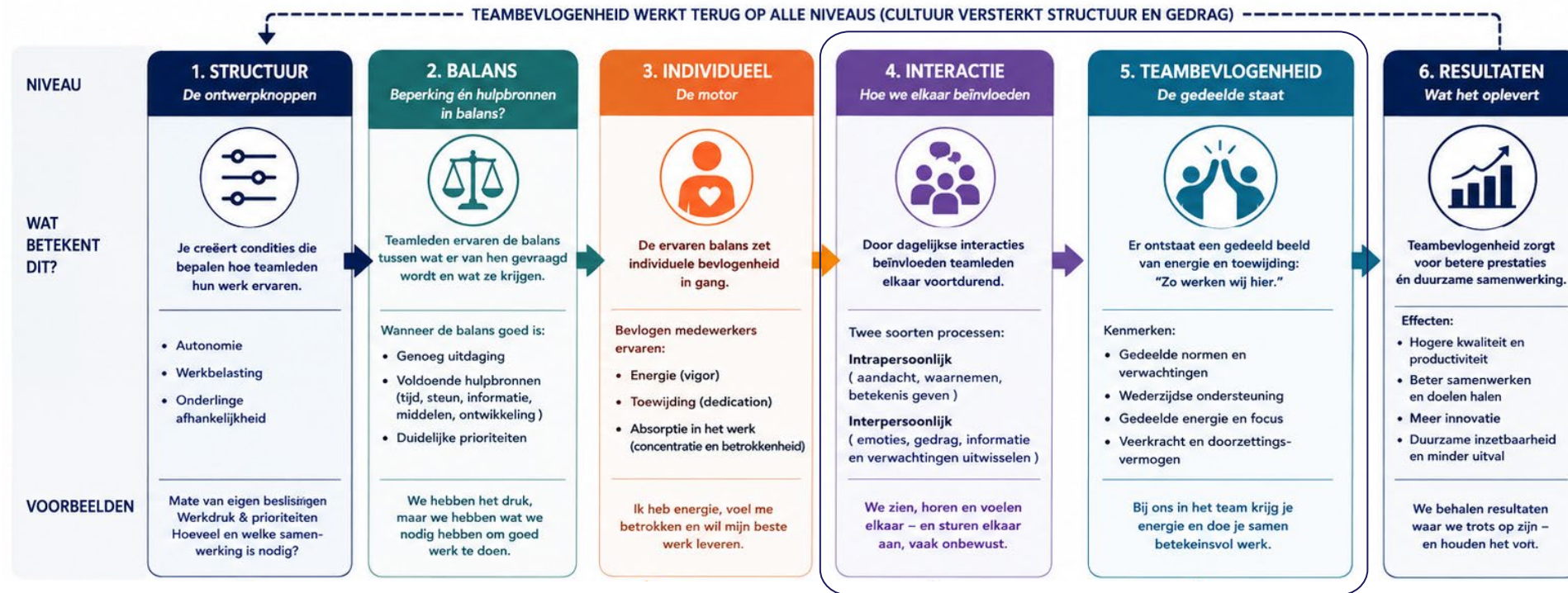
Absorptie
Opgaan in je werk
en gefocust zijn



Teambevlogenheid

Ontstaat – en maak jij als leidinggevende mogelijk

Een multilevel model van structuur, interactie en cultuur



Teambevlogenheid

4 INTRAPERSSOONLIJKE PROCESSEN

Binnen het individu



Observeren

De hele dag ontvangen we heel veel informatie over hoe het team werkt.



Betekenisgeving

Wat denk ik dat belangrijk is in dit team?



Gedrag aanpassen

Op basis van observatie en interpretatie vertonen we bepaald gedrag.



5 INTERPERSOONLIJKE PROCESSEN

Wat er tussen mensen gebeurt...



Emotionele aanstekelijkheid

Enthousiasme, optimisme en energie verspreiden zich binnen een team



Gedragsafstemming

Mensen nemen niet alleen emoties over, maar ook gedrag zien



Gezamenlijke betekenisgeving

zorgt voor steeds meer overeenstemming over de identiteit van het team

6 TEAMBEVLOGENHEID

Het vuur



Gedeelde energie

We krijgen samen dingen voor elkaar



Gedeelde toewijding

We zijn trots en verbonden met ons werk



Gedeelde normen

Zo werken we hier samen



Sociale processen:
gezamenlijke energie ontwikkelen

Teambevlogenheid

4 INTRAPERSSOONLIJKE PROCESSEN

Binnen het individu



Observeren

De hele dag ontvangen we heel veel informatie over hoe het team werkt.



Betekenisgeving

Wat denk ik dat belangrijk is in dit team?



Gedrag aanpassen

Op basis van observatie en interpretatie vertonen we bepaald gedrag.



Wat je voortdurend ziet gebeuren ga je als vanzelfsprekend beschouwen (positief én negatief).

We reageren niet alleen op de werkelijkheid, maar vooral op de werkelijkheid zoals wij die waarnemen en interpreteren.

Teambevlogenheid

5 INTERPERSOONLIJKE PROCESSEN

Wat er tussen mensen gebeurt...



Emotionele aanstekelijkheid

Enthousiasme, optimisme en energie verspreiden zich binnen een team



Gedragsafstemming

Mensen nemen niet alleen emoties over, maar ook gedrag zien



Gezamenlijke betekenisgeving

zorgt voor steeds meer overeenstemming over de identiteit van het team

De energie van een paar teamleden kan de sfeer van het hele team beïnvloeden.

Als collega's elkaar ondersteunen, initiatief nemen of verantwoordelijkheid pakken, wordt dat gedrag zichtbaar voor anderen.

Teams bespreken successen en tegenslagen, geven betekenis aan gebeurtenissen.

Teambevlogenheid



Bevlogenheid als teamcultuur



Duizenden kleine interacties



Gedeelde ervaring van vitaliteit
en toewijding als team



"Bevlogenheid als norm"



Omdat elk gesprek van waarde is.

Pauze – na de pauze gaan we aan de slag met het persoonlijk Plan van Toepassing

A&O
fonds
Gemeenten

**Voor de
verschilmakers.**

Jouw rol als leidinggevende

Hoe jij invloed kunt uitoefenen

1. **Werkontwerp** (structuur-interventie)
2. **Leiderschap** (voorbeeldgedrag)
3. **Interactie** faciliteren (teamgedrag)
4. **Aandacht** focussen (nudges)



1. STRUCTUUR-INTERVENTIE

Welke structurele knop ga ik veranderen?

- Autonomie
- Werkbelasting
- Onderlinge afhankelijkheid

Voorbeeld: We schrappen maandelijks 1 overbodig overleg.



2. MIJN MICROGEWOONTE

Welke kleine gewoonte oefen ik dagelijks?

- Aandacht geven
- Positief benoemen
- Voorbeeldgedrag

Voorbeeld: Ik benoem iedere dag 1 voorbeeld van eigenaarschap.



3. TEAMGEWOONTE

Welke terugkerende interactie maken we als team normaal?

- Successen delen
- Waardering uitspreken
- Leren en helpen

Voorbeeld: We beginnen elk overleg met wat goed ging.



4. NUDGE

Hoe maak ik gewenst gedrag makkelijker?

- Herinneren
- Zichtbaar maken
- Drempels verlagen

Voorbeeld: Op de agenda staat standaard: 'Waar kregen we energie van?'

Jouw rol als leidinggevende



Persoonlijk Plan van Toepassing:

- vorm twee- of drietallen;
- ga aan de slag met je persoonlijke Plan van Toepassing.

Jouw rol als leidinggevende

Afronding, oogst en evaluatie

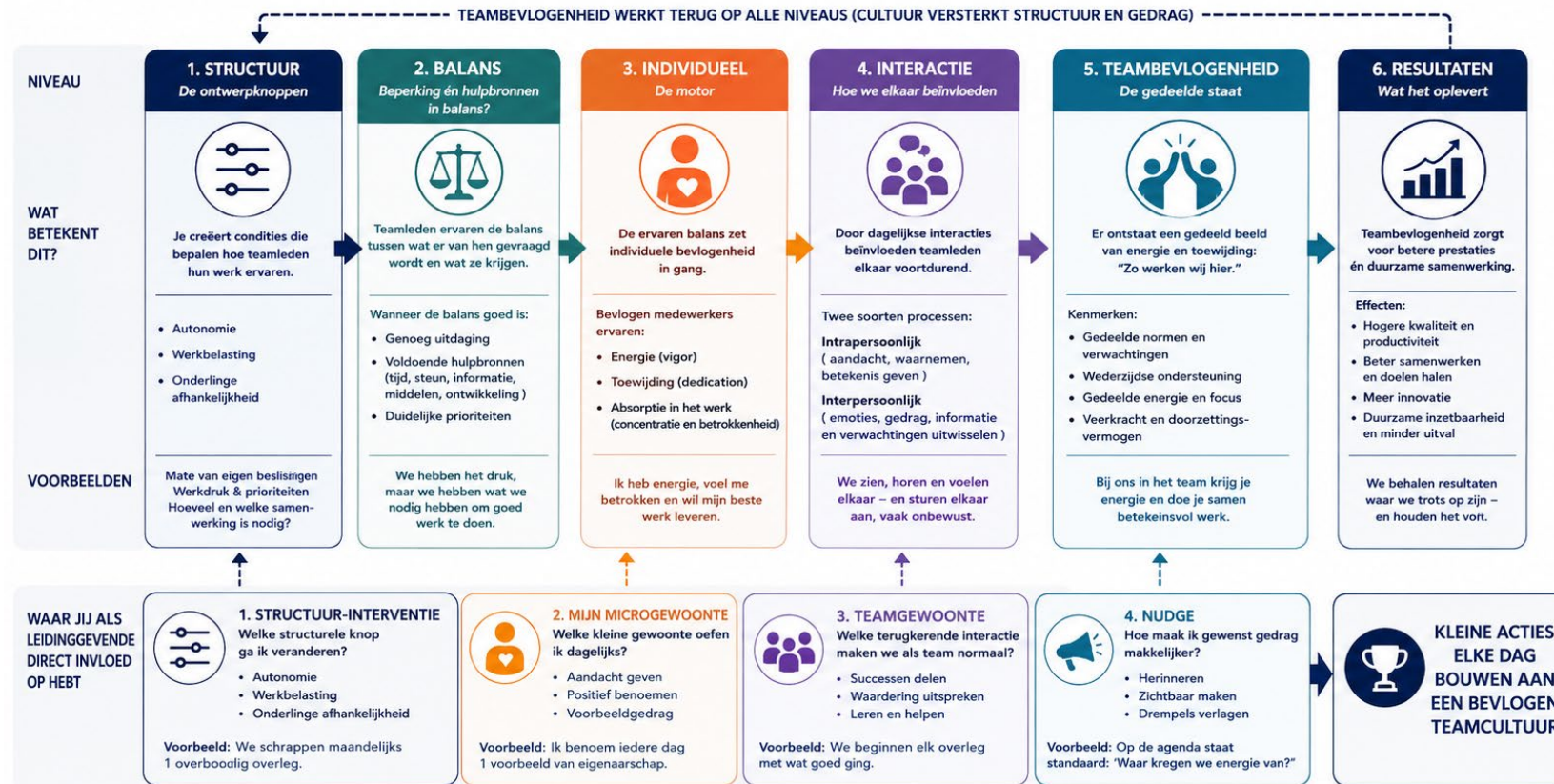


- Wat staat er in jouw PvT?
- **Zijn er nog leerbehoeftes/vragen** waar geen antwoord op is gekomen?

Teambevlogenheid

Ontstaat – en maak jij als leidinggevende mogelijk

Een multilevel model van structuur, interactie en cultuur



TEAMBEVLOGENHEID IS GEEN TOEVAL. HET IS HET RESULTAAT VAN ONTWERP, AANDACHT EN DAGELIJKSE INTERACTIES.