Samenvatting

Energie in teams: "Als vertragen misschien wel versnellen is."

We werken steeds meer in teamverband. Goed functionerende teams zijn een aanwinst voor organisaties. Om als organisatie goed te blijven of beter te worden, worden steeds hogere eisen gesteld aan medewerkers en dus ook aan teams. Teams dienen zichzelf telkens opnieuw uit te vinden en bezig te zijn met verbeteringen. Daar is veel en positieve energie voor nodig. Individuele teamleden beschikken over fysiologische energie; teams beschikken over sociale energie; teamenergie. Meer en meer groeit het besef dat sociale energie weliswaar overal is en tegelijk niet overal in de juiste mate en met de juiste kwaliteit. Goede sociale energie is geen vanzelfsprekendheid. Binnen de stroming van de positieve organisatie is er een toenemende belangstelling voor het onderzoeken van positieve patronen in organisaties. Zonder daarbij overigens de ogen te sluiten voor, de ook aanwezige, negatieve patronen of dysfuncties. Teamenergie past daarbij.

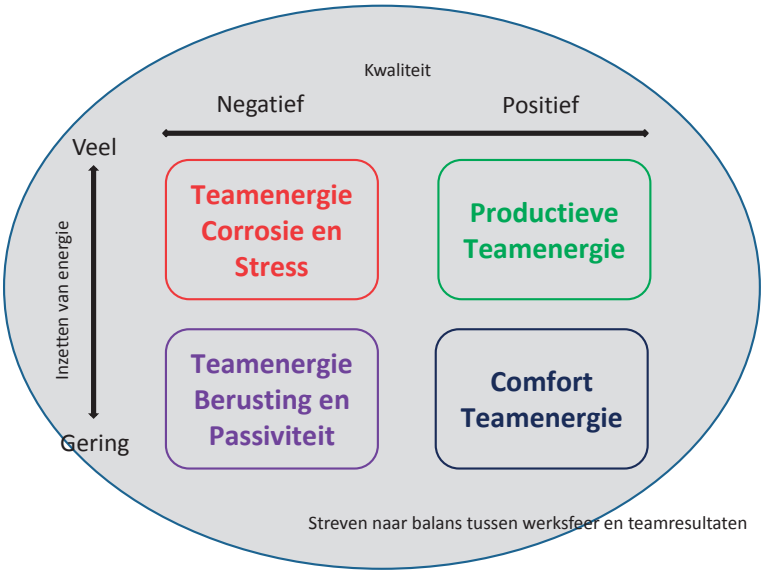
Sinds de 70-er jaren van de vorige eeuw is de aandacht bij onderzoekers vooral gericht geweest op fysiologische energie bij individuele medewerkers. De laatste jaren verschuift de aandacht naar collectieve energie en tekent zich een driedeling af: individuele energie, teamenergie en organisatie-energie. Onderzoek naar teamenergie is schaars. We weten weinig over energie binnen teams, hoe het ontstaat, hoeveel er is, op welke wijze het zich ontwikkelt en waardoor het beïnvloed kan worden. Met het hier beschreven onderzoek naar teamenergie wordt een bijdrage geleverd aan deze 'onderzoekslacune'. Gezocht is naar een antwoord op de centrale vraag: "Op welke wijze kan teamenergie worden beïnvloed?"

Opzet van het onderzoek.

Beoogd is een onderzoek uit te voeren dat de sterke kanten van kwantitatief en kwalitatief onderzoek combineert. Dit is in hoofdstuk 2 beschreven. Op hoofdlijnen betreft het een longitudinaal onderzoek als mix van een multiple case study, actie onderzoek en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Cluster- en regressieanalyses zijn toegepast om de gemeten energiewaarden te clusteren, ontwikkelpatronen in het energieniveau van teams te identificeren en verbanden op te sporen tussen de afhankelijke variabele, teamenergie, en een aantal onafhankelijke variabelen (interventies en omgeving). In multiple casestudies komen teams zelf ook aan het woord. Teams zijn uniek, hebben elk een eigen verhaal te vertellen. Voorbijgaan aan dat unieke doet afbreuk aan de doelstelling van het onderzoek, te weten: teams in hun natuurlijke omgeving bestuderen en ze beter leren begrijpen om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de interventie- en veranderkunde bij het beïnvloeden van energie in teams. Circa negentig teams uit zes verschillende publieke organisaties zijn gedurende een periode van 2,5 jaar bestudeerd. Tijdens deze periode is bij elk team driemaal een gestandaardiseerd survey afgenomen. Met het survey is per team de ervaren teamenergie in beeld gebracht. De focus binnen het onderzoek ligt bij het beïnvloeden van energie in teams door het toepassen van interventies.

Wat is teamenergie?
Teamenergie wordt beschouwd "als de outcome van een sociale oplaadbare hulpbron die mensen inzetten (tijdens processen van samenwerking, sociale interactie en samen werken) én ook weer ervaren in die samenwerking om zichzelf en directe teamcollega's in beweging te brengen op weg naar een voor het team goede balans tussen werksfeer en teamresultaten".

In navolging van Bruch et al. (2011) wordt teamenergie gezien als een krachtige en tegelijk ook softe factor binnen teams. In navolging van Schiuma et al. (2007) en Bruch & Vogel (2011) kent teamenergie een individuele, een synergetische en een emergente component. Teamenergie is geoperationaliseerd langs twee dimensies: "inzet van energie" en "kwaliteit van energie". Het leidt tot vier vormen van teamenergie: Productieve teamenergie (PE), Comfort teamenergie (CE), teamenergie op Berusting en Passiviteit (BP) en teamenergie op Corrosie en Stress (CS). Bij het kijken naar energie in teams is gebruik gemaakt van het gedachtegoed van het pragmatisme, het sociaal constructivisme en de positieve organisatie. Het onderzoek is primair explorerend.



Figuur 29 Vier vormen van teamenergie bij het onderzoek.

Naast teamenergie zijn drie centrale begrippen vanuit recente literatuur beschreven. In de eerste plaats 'teams'. Teams zijn een duidelijk te herkennen groep mensen, bestaande uit minimaal 4 leden, met een gemeenschappelijk doel of belang, waarbij het de aanwe-

zigheid van afhankelijkheden in taken en/of sociale interacties is die maakt dat ook de leden van de groep zichzelf beschouwen als een team".

Teams worden gezien als open systemen. De omgeving geldt als tweede centrale begrip. De omgeving is opgedeeld in een interne en een externe omgeving. De interne omgeving wordt beschouwd als de door teamleden gedeelde opvattingen, ervaringen en percepties bij datgene waar de teamleden over van mening zijn dat het 'behoort' tot de attributen en/of eigenschappen van het team. De externe omgeving geldt als door teamleden benoemde attributen en/of eigenschappen, of veranderingen daarin, die niet behoren tot het team zelf en die ten grondslag kunnen liggen aan een veranderidee of –behoefte bij het team. In de externe omgeving voltrekken zich gebeurtenissen en worden besluiten genomen. Het zijn veranderingen in de externe omgeving. Besluiten betreffen expliciteringen van gemaakte keuzen. Besluiten kunnen ook non-besluiten zijn; het niet nemen van besluiten daar waar de situatie er wel om vraagt. Voor gebeurtenissen en (non-)besluiten geldt dat zij buiten de directe invloedssfeer van teams liggen. Naast externe gebeurtenissen zijn er ook interne gebeurtenissen; zij voltrekken zich in de interne omgeving zonder dat de teamleden daar zelf invloed op kunnen uitoefenen.

Interventies zijn het derde centrale begrip en worden gezien als één (of een serie) toegepaste veranderactiviteit(en) gericht op óf het vergroten van de effectiviteit van het team óf op een voor het team gunstige verhouding tussen de vier onderscheiden vormen van teamenergie. Interventies kunnen bij een individueel teamlid, in de interactie tussen enkele teamleden of op het niveau van het gehele team worden toegepast. De begrippen zijn afzonderlijk in de hoofdstukken 3 tot en met 6 beschreven. In hoofdstuk 7 komen de begrippen bij elkaar en worden de eerste deelvragen beantwoord.

Gebruik van survey.

Voorafgaande aan de analyse van de resultaten uit de surveys is, in hoofdstuk 8, de bruikbaarheid van het survey als onderzoeksinstrument bepaald. Bij het onderzoek is (Cole et al., 2012, Klein & Kozlowski, 2000) een multilevel positie ingenomen. Drie niveaus zijn aan de orde. In de eerste plaats het niveau waarop gegevens zijn verzameld; het niveau van individuele teamleden. Het tweede niveau betreft het teamniveau, het derde niveau het organisatie niveau. Dit laatste is het niveau waarop sprake kan zijn van case contaminatie (Rosenthal & 't Hart, 1992; Morrow, 1983). Na analyse is geconcludeerd dat dit niet het geval is. Ten behoeve van aggregatie van de individueel ingevulde vragenlijsten naar het niveau van gedeelde opvattingen bij Teams is de ICC (1) bepaald (ICC (1) = 0.20 (ANOVA, F (86; 740) = 3.01, p < 0,001 (95% BI, 0.13 < ICC < 0.28)). Geconcludeerd wordt dat er wezenlijke verschillen in energieniveau tussen de teams bestaan, afgaande op het oordeel van de respondenten. De mate van

overeenstemming voldoet aan de daarbij doorgaans gehanteerde statistische norm. Omdat gewerkt is met teams met verschillende omvang is tevens de ICC(k) bepaald (ICC(k) = .70, gebruikmakend van de Spearman-Brownformule (Klein & Kozlowski, 2000). Dit cijfer geldt bij de gemiddelde teamomvang van 9.5. De ICC (1) en ICC (k) waarden bevestigen de betrouwbaarheid en de validiteit van het construct teamenergie. Het construct teamenergie is geschikt om de ervaren teamenergie mee uit te drukken; de gebruikte vragenlijst is geschikt om multilevel fenomenen in kaart te brengen.

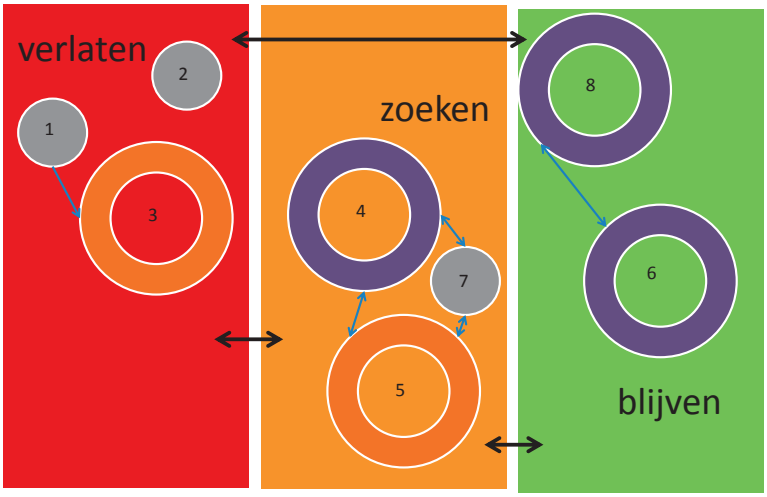
Clusteranalyse en het herkennen van een energiepatroon.

De surveyresultaten voor de teams zijn, met behulp van een two-step-clusteranalyse (SPSS versie 23), geclusterd. Clustering maakt dat de overeenkomsten in energiewaarden tussen de teams binnen een energiecluster groter zijn dan de energiewaarden bij andere energieclusters. De eerder door Bruch & Vogel (2011) beschreven onafhankelijkheid tussen de vier onderscheiden energievormen is aangetroffen. De onderscheiden energievormen treden gelijktijdig op. Voor het onderzoek is gewerkt is met een indeling in acht energieclusters.

De acht onderkende energieclusters zijn ten opzichte van elkaar gepositioneerd. De onderlinge posities zijn via een uitgevoerde veldconsultatie bepaald; zij krijgen daarmee betekenis bij het vraagstuk van beïnvloeding van teamenergie.

Reeks energieclusters (van slechtste naar beste energiecluster) is: 1, 3, 2, 4, 5, 7, 6, 8.

Naast het patroon naar meer positieve energie is gekeken naar de routes die teams langs de acht energieclusters afleggen. De acht energieclusters verhouden zich als 3 groepen van resp. 3, 3 en 2 energieclusters tot elkaar. Een eerste groep van energieclusters ('verlaten' genoemd) laat teams zien die daar juist uit 'wegbewegen'. Het zijn de teams met veel negatieve energie. Voor een belangrijk deel bewegen deze teams richting een tweede groep van energieclusters ('zoeken' genoemd). Binnen deze groep is sprake van een grote beweeglijkheid, of zoeken naar een nieuwe balans, van teams. Teams die er in slagen uit deze groep van energieclusters te bewegen naar de laatste groep ('blijven' genoemd) komen in een groep van energieclusters die volgens de vooraf bepaalde positionering beschouwd worden als de beste energieclusters. Eenmaal als team in deze groep gekomen is de kans daar te blijven groot.



Figuur 30 Migratie van teams binnen en tussen groepen en energieclusters.

De uitkomsten uit de clusteranalyse en het gevonden energiepatroon tonen aan dat teamenergie varieert in de tijd. Teams laten elk een eigen snelheid zien in de ontwikkeling van energie. De route komt overeen, de snelheid varieert per team.

Beïnvloeding van teamenergie.

Met behulp van regressieanalysetechnieken is, in hoofdstuk 11, gezocht naar verbanden tussen het toepassen van interventies, het optreden van gebeurtenissen en het nemen van besluiten[74] en de effecten daarvan op de ervaren teamenergie. Gegevens over interventies, gebeurtenissen en besluiten (IGB's genoemd) zijn verzameld door gesprekken te voeren met teamleden. De gesprekken zijn opgenomen, getranscribeerd en thematisch gecodeerd. Uit de codering blijkt dat circa 44% van de toegepaste interventies systeem-en-structuur-interventies betreffen. In bijna 80% van de IGB's hebben zij betrekking op het gehele team. Bij circa 40% van de IGB's is sprake van macht en invloed (analoog aan de kleurentheorie van De Caluwé & Vermaak aangeduid als 'geel') bij de wijze van toepassen van interventies. Bij circa 33% is sprake van een 'rood' aandeel (aandacht voor HRM-aspecten en de mens in de verandering). Interveniëren op een wijze waarbij vooral aandacht is voor leren en reflecteren (groen) en/of zelforganisatie (wit) blijken maar zeer weinig voor te komen bij de onderzochte teams.

74 Interventies, gebeurtenissen en besluiten zijn afgekort tot IGB's.

Teamenergie neemt toe in de tijd. De gemiddelde toename tussen de 0- en 1-meting bedraagt 0.34 (gemeten op een schaal 0 – 5, T01, sd .385, n=71). Gecorrigeerd voor IGB's is sprake van een toename van teamenergie van gemiddeld .68 (schaal 0 – 5, T01, n = 71). IGB's hebben een negatief effect op de toename van teamenergie.

Drie regressie analyses zijn uitgevoerd om verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en teamenergie aan te tonen (Type interventies, Manier van toepassen van interventies en Niveau van interveniëren). Gecontroleerd is voor teamomvang en of het een leidinggevend of niet leidinggevend team betreft.

Geconstateerd is dat ervaren energie negatief correleert met alle type interventies en met alle manieren van interveniëren. Interventies gericht op systemen en structuren correleren positief met de omvang van het team en met interventies die gericht zijn op het waarderen van verschillen en reguleren van conflicten. Externe gebeurtenissen en genomen besluiten komen samen vaak voor. Interne gebeurtenissen correleren positief met interventies gericht op ingrijpen en doorpakken.

De regressie analyses laten geen significant specifiek verband zien tussen een bepaald type interventie en teamenergie. Als er al sprake is van een verband is dit er alleen op korte termijn; op de langere termijn verdwijnen de verbanden. Ten aanzien van de manier van interveniëren blijkt dat de gele manier van interveniëren enerzijds het vaakst wordt toegepast en anderzijds dat deze manier van interveniëren zowel op de korte als op de lange termijn een negatief effect heeft op de ervaren energie. Ten aanzien van het niveau waarop de interventies worden gepleegd is geen significant verband aangetoond.

Toch doen interventies er toe. Wanneer het totaal aan toegepaste interventies in de regressie analyse wordt betrokken blijkt dat er sprake is van een negatief effect op de ervaren energie. Echter dit effect is minder negatief dan het effect wanneer alle interventies samen met alle gebeurtenissen en besluiten in de analyse worden betrokken. Interventies lijken een dempend effect te hebben op de negatieve uitwerking van gebeurtenissen en besluiten op de teamenergie.

Hoe zijn de uitkomsten te verklaren?

De uitkomsten uit de regressieanalyse zijn opmerkelijk, soms zelfs contra-intuïtief. Langs drie verschillende richtingen is gezocht naar mogelijke verklaringen. Naast (1) fouten, onvolkomenheden en beperkingen die het gevolg zijn van het uitvoeren van het onderzoek zijn ook verschillende (2) inhoudelijke verklaringen mogelijk. Een derde verklaring kan worden gezocht in het emergente onderdeel van teamenergie (Schiuma et al., 2007).

Een eerste mogelijke verklaring betreft de onderzoeksperiode. Cummings & Worley (2009) wijzen er op dat effecten van interventies mogelijk pas na langere tijd zichtbaar worden. Ofschoon deze verklaring mogelijk is wordt de geldigheid ervan betwist. Immers de teams zijn gedurende een periode van circa 2.5 jaar bestudeerd. Een periode waarbinnen positieve effecten van interventies op teamenergie verwacht mogen worden.

Een tweede verklaring zou het tijdsgewricht kunnen zijn. Alle deelnemende teams bevinden zich in 'zwaar weer'. Er is sprake van voortdurende bezuinigingen en continue veranderingen. Dit zou ertoe kunnen leiden dat extra IGB's simpelweg teveel van het goede zijn (geweest) of juist ondergeschikt zijn geweest aan dat tijdsgewricht. De 'rek is er uit' bij de teams of de teams zijn 'murw' geworden. Interventies zijn dan vooral een verstoring in de toch al hectische tijden en leiden tot een tegengesteld effect.

Een groot deel van de toegepaste interventies is gericht op systemen en structuren. Teams hebben regels, procedures en systemen, etc. Deze bieden orde. Interventies die extra systemen en structuren aanbrengen (Boonstra, 2011) of op een 'gele' of 'blauwe' wijze (Caluwé de & Vermaak, 2006) worden toegepast komen bovenop de bestaande orde. Op deze wijze wordt zelfs leren gestructureerd en opgelegd. De extra aangeboden structuur zet het leren eerder op een lager pitje. Wat overblijft zijn vooral de dingen die 'moeten' en waar de mensen geen energie van krijgen.

Een derde verklaring is niet zozeer het tijdsgewricht als wel dat het 'teveel in te korte tijd' is voor de teams. Het zijn niet zozeer de omstandigheden die zorgen voor verminderde toename van teamenergie als wel het aantal interventies dat is toegepast. Binnen een periode van ca. 6-9 maanden zijn gemiddeld 6,65 interventies per team toegepast. Mogelijk is dit teveel, zeker als dit jaar in jaar uit plaatsvindt.

Een vierde verklaring zou kunnen zijn dat de interventies niet ' krachtig' genoeg zijn geweest of geen juist vervolg hebben gekregen waardoor de uitwerking niet overeenkomstig het beoogde effect is gebleken. Boonstra (2011)heeft het over het genereren van energie voor verandering. Machtsinterventies (Boonstra, 2011) kunnen ruimte maken voor vernieuwing. Het zou kunnen zijn dat de interventies niet krachtig genoeg zijn toegepast waardoor niet of onvoldoende de beoogde ruimte is gecreëerd. In beide gevallen 'slaan de interventies dood'.

Naast dat veel, zo niet gemiddeld te veel, interventies, gebeurtenissen en/of besluiten zich hebben voltrokken, kan een verklaring ook gelegen zijn in de onderlinge samenhang ertussen. Of juist het ontbreken daarvan. Bij enkele teams is sprake van een interventieplan. Veranderen vindt bij veel teams plaats zonder vooraf geformuleerd doel (Caluwé

de & Vermaak, 2006). Teamleden raken het overzicht kwijt, weten niet meer met welke verandering ze nu aan de slag zijn en wat ze daarmee willen bereiken. Op een dergelijke wijze veranderen kost energie.

Het uitgevoerde onderzoek maakt gebruik van het gedachtegoed van de positieve organisatie. Dit wil echter niet zeggen dat dit ook geldt voor de interventies die zijn toegepast. Interventies worden gepleegd als er problemen opgelost moeten worden, als er iets aangepakt moet worden. Kortom als er iets mis is, en dat is niet de centrale gedachte bij de positieve organisatie. Dat een interventie toegepast wordt, wordt door teams eerder uitgelegd als een correctie op iets wat niet goed gaat. Dit in plaats van het pro-actief, preventief of amplitief toepassen van interventies. Corrigerende of herstellende interventies doen afbreuk aan de eigenwaarde binnen het team. Er is sprake van een negatieve bias ten aanzien van interventies.

Besmetting en emergente processen.

Het onderzoek heeft zich gericht op zichtbare, merkbare interventies, gebeurtenissen en/of besluiten. Dit vanuit de veronderstelling dat IGB's de teamenergie beïnvloeden. Dit blijkt ook het geval te zijn, echter er vinden ook beïnvloedingsprocessen plaats die niet opgemerkt worden door de teamleden. Werken in teams kan energie geven omdat teamleden prettig samenwerken of omdat er mooie prestaties geleverd worden die gewaardeerd worden. Energie wordt getransformeerd en versterkt door interacties tussen teamleden. Het zijn deze interacties die sociaal psychologische processen als "emotional contagion" (Barsade, 2002), "organizational sensemaking" (Maitlis, 2005) en "behavioral integration" (Bandura, 2001) oproepen en die op hun beurt weer een bijdrage leveren aan het ontstaan van teamenergie. Mensen werken volgens Collins (1993) graag in gezonde teams met positieve energie. Maar dat niet alleen, mensen werken ook áán teams. Dit gebeurt verpakt, impliciet en mogelijk zelfs onbewust. Teamleden zijn eigenlijk continu bezig met het verbeteren van de teamenergie; het wordt als zodanig door teamleden niet als een interventie herkend of omschreven.

Contrasterende case-analyse: Teams met een grote energiesprong.

Aanvullend op de regressieanalyse is voor elf teams een verdiepende kwalitatieve en contrasterende case analyse uitgevoerd. Het begrip energiesprong is geïntroduceerd om de verandering in energie tussen twee meetmomenten uit te drukken. Teams met de grootste energiesprong, positief of negatief, zijn nader bestudeerd. Een grote energiesprong kan zich binnen een periode van 6-9 maanden voltrekken. Het maken van een sprong kan tijdelijk zijn; het kan ook leiden tot een nieuwe, langdurige situatie op een ander energieniveau.

Bij teams met een negatieve energiesprong lijken gebeurtenissen en/of besluiten de aanleiding te zijn voor de sprong. De periode dat sprake is van het functioneren op een lager energieniveau lijkt een voorspeller te zijn voor de duur van het herstel. Teams waarbij sprake is van een langdurige herstelperiode lijken vooral en eerst behoefte te hebben aan interventies waarbij het verleden kan worden afgesloten.

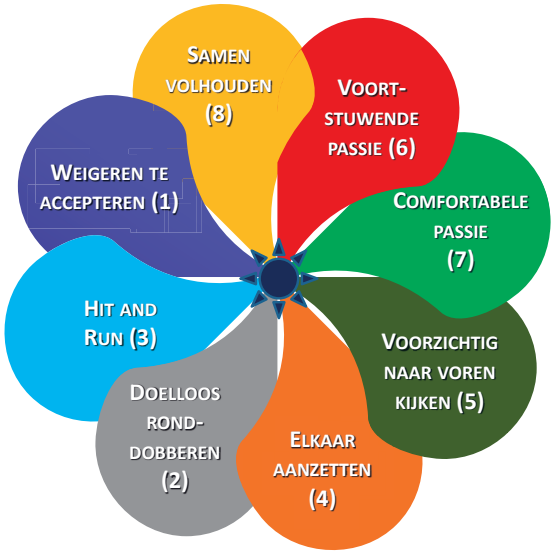
Bij teams met een positieve energiesprong worden gebeurtenissen en/of besluiten anders 'geframed'. Zij hebben geen verkrampend of verstarrend effect, ze leiden juist tot het aanwenden van extra energie. Teams pakken nadrukkelijk zelf de regie, organiseren zelf samenwerking en taakafhankelijkheid, stellen hun eigen grenzen en hebben voortdurend de focus op de klanten. Aandacht voor de onderlinge omgangsvormen is een essentieel onderdeel in de toegepaste interventies.

Er zijn teams die geen energiesprong maken; dit om diverse redenen. Bijvoorbeeld omdat al op een hoog energieniveau wordt gewerkt of omdat sterke patronen aanwezig zijn en de identificatie met het 'hier en nu' de overhand heeft. Bij op een lager energieniveau functionerende teams kan het niet maken van een energiesprong te maken hebben met de behoefte om in de huidige situatie te blijven, ook al is deze niet prettig.

Theorie voor beïnvloeding van teamenergie.

In hoofdstuk 14 is de outline beschreven voor een theorie voor de beïnvloeding van teamenergie. Dit vanuit een sociaal-constructionistische en pragmatische benadering: er is niet één werkelijkheid en als het werkt dan is het waar. Bestudeerde literatuur ten aanzien van sociale energie is samengevat in een vijftal concepten/constructen. Het gaat om teamgedrag onder invloed van emotionele prikkeling en zelfbeeld, het opraken, toenemen en herstellen van teamenergie, bronnen van besmetting in een sociaal klimaat, volledig aanwezig zijn binnen een team en taakafhankelijkheid en gedeelde opvattingen. Bestaande theoretische inzichten en de uitkomsten uit het veldonderzoek zijn bij elkaar gebracht en omgezet naar aannames als voorbeschouwing op de beschreven theorie voor beïnvloeding van teamenergie. Vanuit het gedachtegoed van de positieve organisatie (Positive Organizational Scholarship) is er vooral aandacht voor positieve processen.

Aansluitend op de gedane aannames zijn specifieke kenmerken bij de onderkende acht energieclusters op basis van de casebeschrijvingen omschreven. De beschrijving is gedaan in de volgorde van slechtste energiecluster naar beste energiecluster. De volgorde is via de genoemde veldconsultatie bepaald.



Figuur 31 Reeks voor ontwikkeling van teamenergie (tegen de klok in).

Het vertrekpunt in de theorie vormt een veronderstelde reciproke relatie tussen energetische processen binnen de werkomgeving van teams en teamenergie. De focus ligt bij de aanwezige dynamiek in ervaren teamenergie en de wisselwerking met energetische processen. Teams leveren naast functionele prestaties ook sociale prestaties. De mate waarin functionele prestaties ook op langere termijn geleverd kunnen worden, wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door de kwaliteit van de sociale prestaties. De interne (binnen de organisatie) en externe omgeving (Kahn, 1992)) oefenen invloed uit op het team.

Prikkels als een vorm van output uit de energetische processen zijn in de basis individuele prikkels gekoppeld aan individuele teamleden. Teamleden beoordelen de eigen gemoeds- en fysieke toestand. Mensen 'lezen' onbewust hun eigen emoties; bij ervaren 'tegenwerkende' emoties zal de bereidheid om energie in het werk te stoppen afnemen. Synergetische prikkels worden onderscheiden van emergente prikkels. Het onderscheid wordt gemaakt om het verschil in karakter van beide te benadrukken. Voor beide geldt dat het optreden ervan niet gestuurd kan worden. Via besmetting worden prikkels collectief; van het team. Prikkels, opgeslagen als teamenergie, beïnvloeden op hun beurt weer het verloop van de energetische processen. Teams zijn verantwoordelijk voor en eigenaar van teamenergie; het zijn de individuele teamleden die teamenergie inzetten. Prikkels hebben een lading. Positieve en negatieve prikkels bestaan naast elkaar en kunnen gelijktijdig optreden. Een overdosis aan positieve prikkels (in aantal of intensiteit)

leidt tot herstel of een toename van teamenergie. Herstel van teamenergie impliceert dat er een verstoring optreedt bij de energetische processen. Echter wel een zodanige verstoring dat er meer positieve prikkels ontstaan of minder negatieve. Herstel van energie is van evenveel waarde als het gebruik van energie voor een team dat streeft naar het langdurig op een hoog niveau leveren van functionele en sociale prestaties.

In hoofdstuk 12 wordt stilgestaan bij de centrale onderzoeksvraag: "Op welke wijze is teamenergie te beïnvloeden?" Teams kunnen dat op tenminste drie manieren doen. In de eerste plaats op een organische en autonome wijze. Het is een vorm van continu veranderen (Farjoun, 2007) zonder dat dit door de teamleden wordt opgevat als veranderen. Werken is veranderen en veranderen is werken; beide zijn conceptueel te onderscheiden maar praktisch gezien niet te scheiden. In de 2e plaats door het toepassen van interventies. Interventies kunnen een curatief, preventief of amplitief karakter hebben. "Zieke patiënten willen genezen, tegelijk hoef je niet ziek te zijn om beter te willen worden." In de derde plaats door de hoeveelheid omgezette potentiele individuele energie te veranderen. Oftewel: harder of minder hard gaan werken. Binnen elk team is er een 'systeem' in werking van delen en reflecteren van ervaringen. Gedeelde opvattingen geven betekenis aan de prikkels die worden ervaren bij het uitvoeren van de energetische processen. Gedeelde opvattingen bepalen de lading (positief of negatief) van de prikkels.

Beïnvloeding van teamenergie lijkt volgens een patroon, in het onderzoek opgebouwd uit acht posities, te verlopen. Het patroon heeft, eendachtig het POS-gedachtegoed, een normatief karakter (Cameron & Spreitzer, 2012). De positie van een team binnen het patroon geldt als een voorspeller voor de ontwikkeling van teamenergie. Afhankelijk van de positie zijn IGB's vooral of verstoringen van energetische processen of juist kansen en gelegenheden om als team verder te groeien naar een hoger niveau van functionele en sociale prestaties. High Energy Teams zijn teams waar functionele en sociale prestaties elkaar positief versterken, waar sprake is van richten of 'chanellen' van teamenergie en waar aandacht is voor herstel, besmetting en het delen van opvattingen. Het zijn teams die weten dat vertragen misschien wel versnellen betekent. Het zijn ook teams die het niet bij woorden laten, ze brengen het in de praktijk, ze leven ernaar.

Reflectie en Aanbevelingen.

In hoofdstuk 13 wordt gereflecteerd op de onderzoeksopzet en verkregen onderzoeksresultaten. Het uitvoeren van een onderzoek dat kwantitatieve en kwalitatieve elementen combineert is complex gebleken in de praktijk. Het is voortdurend de grens bewaken tussen wat vanuit het onderzoek wenselijk wordt geacht en datgene dat daadwerkelijk in de praktijk mogelijk is voor de onderzoeker. Het uitvoeren van een onderzoek op deze schaal vraagt nadrukkelijk om voldoende onderzoekscapaciteit. Om als onderzoeker bij

teams rond te kunnen lopen betekent ook om kunnen gaan met de spanning tussen onderzoek doen en adviseren of interveniëren.

Het onderzoek beoogt, door de bril van teamenergie, teams beter te begrijpen en kennis en inzichten toe te voegen aan de interventiekunde. Teams zijn complex; ze geven hun geheimen niet zomaar prijs. Ondanks het vele onderzoek dat al is gedaan in de loop der jaren naar teams biedt dit onderzoek nieuwe inzichten en aanknopingspunten voor verder onderzoek. Heel veel weten we nog niet. Teamenergie als onderdeel van de stroming van de positieve organisatie is een nieuw en nog zeer beperkt onderzocht thema. Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat teamenergie inderdaad varieert in de tijd en dat dit ook snel kan gaan. Het heeft ook duidelijk gemaakt dat interventies, hoe goed ook bedoeld, lang niet altijd goed uitpakken. Sterker nog; het onderzoek geeft eigenlijk aan dat we maar beter heel terughoudend kunnen zijn in het toepassen van interventies. Het onderzoek laat ook zien dat het vooral systeem-en-structuur-interventies zijn die worden toegepast. Slechts op een heel bescheiden schaal is sprake van meer op leren en reflecteren gerichte interventies. Dit werpt een ander licht op het plegen van interventies en het veranderen van teams. De stroming van de positieve organisatie is volop in ontwikkeling. Teamenergie maakt daar deel van uit. Meer onderzoek is nodig om de potentie die in energie schuil gaat te kunnen verzilveren. Onderzoek bij andere organisaties is nodig om zo ook de bruikbaarheid van het construct teamenergie daar aan te tonen. Maar ook onderzoek onder andere omstandigheden; mogelijk leiden interventies wel tot positieve effecten op teamenergie als het tijdsgewricht minder nadrukkelijk aanwezig is. Aanvullend onderzoek is ook gewenst naar de bruikbaarheid en toepasbaarheid van de hier beschreven theorie voor beïnvloeding. De theorie vraagt nadere verdieping en concretisering. Het verdient aanbeveling om meer samenwerking op gang te brengen tussen wetenschappers, adviseurs en interventionisten en leden van teams van verschillende organisaties. Teams zijn het vehikel voor de organisaties van de toekomst. We weten heel veel en toch ook weer heel veel niet over teams.