

ORGANISATIE
opinie

A woman with dark hair, wearing glasses and a business suit, is looking intently at a digital interface. The interface displays a network of people's faces connected by lines, suggesting a team or organizational structure. The background is a blurred office setting with warm lighting.

Orde scheppen in chaos **met** **teamflow**

In de praktijk van vandaag de dag worden complexe uitdagingen steeds vaker aangeboden aan open community's waarin professionals, studenten, onderzoekers en belanghebbenden met elkaar aan de slag gaan. Vaak delen zij een passie voor een bepaald onderwerp en willen zij daarover leren, of hebben ze belang bij het oplossen van het complexe vraagstuk. Je kan je voorstellen dat het snel een gezellige chaos kan worden binnen zo'n community die uit meer dan 30 personen kan bestaan afkomstig uit verschillende organisaties, instellingen of instanties. Wat kan de begeleider van zo'n community nu doen om orde te scheppen in de chaos van de aangeboden complexe uitdaging?

Auteur: Jef van den Hout

Wicked problems

De problemen die binnen dit soort omgevingen worden aangevlogen zijn vaak ook nog 'wicked' van aard. Zeker in de beginstadia van bijvoorbeeld een onverwachte crisis. Een 'wicked problem' is een sociaal of cultureel probleem dat niet of nauwelijks oplosbaar is. Dit door onvolledige of tegenstrijdige kennis, het grote aantal betrokken mensen – en daarmee meningen en belangen –, de grote economische last en de verbondenheid van deze problemen met andere problemen (Rittel & Webber, 1973). Voorbeelden van actuele wicked problems zijn Covid-19, terrorisme, de klimaatverandering of de kloof tussen arm en rijk. In de aanpak van deze crises weet men vaak niet wat er moet worden bedacht, hoe men dat moet gaan doen en wat daarvoor nodig is. Naast het grote aantal deelnemers in het netwerk zorgt de aard van het probleem ook nog eens voor extra chaos, en daarmee dus een extra uitdaging voor de coach (of facilitator) die zo'n community mag gaan begeleiden.

Er bestaan inmiddels vele varianten op dit soort netwerken zoals *communities of practice*, *professional learning communities*, *innovation ecosystems* en *collaborative learning groups* die allen vaak onder begeleiding staan van een coach, of beter gezegd: facilitator. We vatten ze voor het gemak even samen in een *challenge based learning environment* (CBLE) omdat het oplossen van complexe uitdagingen en het hiervan 'leren' in deze community's centraal staan. Vaak komen de deelnemers in zo'n netwerk op regelmatige basis bij elkaar, soms zelfs dagelijks als de nood hoog is. Tijdens de bijeenkomsten krijgen deelnemers de kans om goede vragen te stellen, om goede ideeën, oplossingen of ontwerpen te bedenken en te testen, diepgaande kennis van het vakgebied op te doen, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, en vervolgens hun gedachten, ideeën, oplossingen of ontwerpen weer met de wereld te delen (cf. Stoll et al., 2006). De vraag blijft echter: hoe organiseer en begeleid je zoiets op een wijze dat ieders belang wordt gediend, de energie hoog blijft en de uitkomsten er mogen zijn?

Op de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) is een gebouw ingericht voor open community's waar studenten, onderzoekers, industrie en maatschappelijke organisaties kennis kunnen uitwisselen en verantwoorde oplossingen kunnen ontwikkelen voor echte werelduitdagingen. Dit gebouw heet de TU/e Innovation Space. Buiten dit gebouw bestaan er op de campus nog tal van vergelijkbare CBLE's waar het Solar Team Eindhoven wel de bekendste van is.

Challenge based learning

Bij *challenge based learning* (CBL), een methode afkomstig van Apple, wordt een ontwerpgerichte benadering gevolgd. Een coach kan hierin met de deelnemers tot gewenste oplossing(s) komen. Bij deze ontwerpproces wordt gestart met een probleemanalyse en werkt men vervolgens toe naar een mogelijk bruikbaar idee, concept of prototype, dat men daarna ook (cyclisch) gaat testen. Dit proces doorloopt globaal drie fasen (Nichols et al., 2016):

1. *Engage*: door een proces van essentiële vraagstelling gaan de deelnemers van een abstract groot idee naar een concrete en bruikbare uitdaging.
2. *Investigate*: alle deelnemers plannen en nemen deel aan het proces dat de basis legt voor oplossingen en tegemoetkomt aan academische vereisten.
3. *Act*: de deelnemers ontwikkelen *evidence based* oplossingen, implementeren die met de doelgroep en evalueren ze vervolgens op basis van de resultaten.

CBL kunnen we beschouwen als een specifieke aanpak die binnen de hierboven besproken netwerken kan worden gevolgd en is het ook een treffend middel om wicked problems aan te vliegen en teamflow aan te jagen.

Samen teamflow ervaren

Er is sprake van teamflow als alle teamleden

tijdens de uitvoering van hun onderling afhankelijke taken flow ervaren. Daardoor krijgt de samenwerking een eigen en uniek karakter. Flow is een optimale ervaring waarbij je helemaal opgaat in een activiteit of taak. Het uitvoeren van de taak ervaar je als uitdagend en vraagt je volledige concentratie. Tijdens de uitvoering handel je alert en weet je precies hoe je ervoor staat en wat de volgende stap is. Je tijdsbesef verdwijnt, je verliest jezelf volledig in wat je doet (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). In momenten van flow verkeer je in de zone van naaste ontwikkeling en sta je zagezegd in de optimale leertoestand. Omdat jezelf positief uitgedaagd voelen een essentiële voorwaarde is voor het ervaren van flow is de CBLE een ideaal werkklimaat voor flow-ervaringen, mits deze door andere factoren niet wordt verstoord.

Teamflow is net als individuele flow een optimale werkervaring, maar voegt een sociale dimensie toe aan het individuele gevoel. De samenwerking is optimaal als de volgende vier kenmerken aanwezig zijn (Van den Hout & Davis, 2019; Van den Hout, 2020):

- een gevoel van eenheid alsof het team een handelend organisme is;
- een gevoel van gezamenlijke vooruitgang alsof men moeiteloos op elkaar voortbouwt, alsof teamleden gezamenlijk presteren op een niveau boven het eigen kunnen;
- een gevoel van blind wederzijds vertrouwen met de overtuiging dat de gezamenlijke taak met een goed resultaat volbracht zal worden;
- een holistische focus op de gezamenlijke taak: alle teamleden voeren hun persoonlijke taken geconcentreerd uit en in harmonie met het (hogere) doel van het team.

De teamflowervaring brengt veel voldoening en geluk, leidt tot betere teamprestaties en blijft mensen nog lang bij als een dierbare

herinnering (Van den Hout & Davis, 2019). Een mooi voorbeeld is de reparatie van de formule 1-wagen van Max Verstappen net voor de start van de race op het circuit van Hongarije dit jaar. Binnen een kwartier voerde het team een zeer gewaagde reparatie op de baan uit, die viel of stond bij goede communicatie en rust. Het team werkte als een geoliede machine samen en iedereen wist wat hij moest doen; een optreden waarover na afloop gezegd wordt dat het een adrenalinekick geeft.

Het zou dus mooi zijn als de coach in zijn begeleiding van een CBLE op bepaalde momenten een klimaat weet te creëren met de deelnemers waarin de kans op teamflow groot is. We weten al dat uitdaging daar een essentiële voorwaarde voor is, en dat er mogelijke verstoorders voor teamflow op de loer liggen.

Collectieve ambitie

Om in het proces van een CBLE tot teamflow te komen, is het allereerst van belang dat alle deelnemers zich met elkaar verbonden gaan voelen. In de engagefase gaan de deelnemers van een abstract groot idee naar een concrete en bruikbare uitdaging en formuleren een collectieve ambitie. Deze eerste stap is essentieel omdat hiermee de stip op de horizon wordt gezet voor de CBLE. Een eerste stap in het creëren van orde in de aangeboden chaos. Het resultaat van deze stap is dat iedereen het erover eens is wat het universele probleem is en welke lokale oplossingen voor dit probleem in de eigen omgeving kunnen worden onderzocht in subgroepen. De coach van de CBLE heeft hiermee ook direct een handig hulpmiddel in handen om te sparren, spiegelen en/of toetsen.

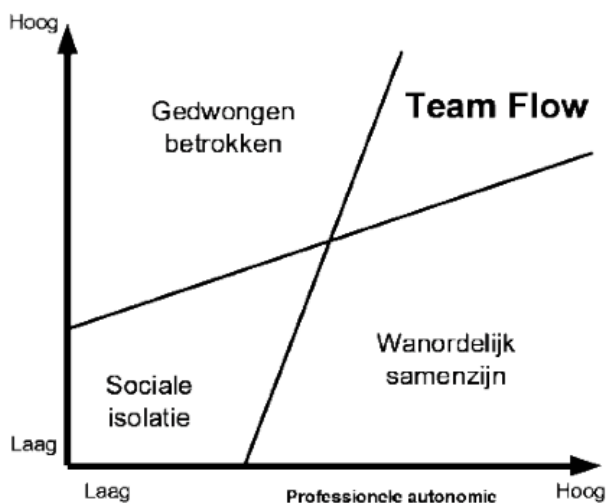
Voor het ervaren van individuele flow is het cruciaal dat deelnemers in de samenwerking hun professionele autonomie (vrijheid in handelen op basis van expertise) kunnen be-

De coach neemt deelnemers mee op reis van probleemanalyse naar concrete en getoetste praktijkoplossingen

houden; ze moeten hun gang kunnen gaan in de toebedeelde taken. Ze zijn ook immers gevraagd deel te nemen vanwege bepaalde aanwezige eigenschappen, kwaliteiten, waarden en/of belangen. Deze moeten ze dus kunnen inzetten in de samenwerking. Daarnaast moet de onderlinge afstemming ook in stand gehouden worden. Deelnemers dienen te weten hoe het geheel ervoor staat en hoe ze daar individueel aan kunnen bijdragen om samen de volgende stap te zetten.

De professionele autonomie moet dus in balans komen met de onderlinge afstemming (Figuur 1). Een helder geformuleerde collectieve ambitie en daarvan afgeleid een aantal concrete uitdagende gezamenlijke doelen in de tijd (*milestones*) zorgen ervoor dat deze balans kan ontstaan (Van den Hout, 2016). Wat rest is het vinden van een veilige, efficiënte en inspirerende manier van afstemmen en feedback op elkaars werk geven en ontvangen. Door het behoud van de professionele autonomie kunnen de leden van de werkgroepen individueel in flow komen en van daaruit kan er door constructieve afstemming (zonder overbodige afleiding) teamflow ontstaan.

Het is dus belangrijk dat iedereen zichzelf kan zijn in persoonlijke waarden en opvattingen en van daaruit kan bijdragen aan de samenwerking. Op deze manier kan er



Figuur 1. De balans tussen onderlinge afstemming en professionele autonomie (Van den Hout & Davis, 2019)

teamflow ontstaan zonder de mogelijke negatieve aspecten die zich kunnen voordoen bij het ontstaan van een collectieve geest, denk aan irrationele besluitvorming door *groupthink* (Janis, 1971) of het overdrijven van sentimenten, het tonen van impulsief gedrag, of het onvermogen tot redenerie zoals Le Bon (1895) beschrijft in *Psychologie des Foules*. Dit wil je als coach van een CBLE voorkomen en het scheppen van een teamflowklimaat helpt daarbij. Tijdens ervaringen van teamflow voelt men zich namelijk wel degelijk één met de werkgroep, maar dan wel vanuit het behoud van de individuele identiteit en daaruit voortkomende eigen meningen en opvattingen die het geheel juist sterker maken en tot grote hoogte kunnen drijven.

Maar met de collectieve ambitie alleen zijn we er nog niet. Uit ons onderzoek weten we dat er ook verstoorders op de loer liggen zoals negativiteit, politiek gedrag, ambiguïteit, faalangst en onveiligheid (Van den Hout et al., 2017).

Teamflowklimaat

Allereerst dien je binnen de CBLE tot kleine (tijdelijke) werkgroepen (teams) te komen van vier tot zes teamleden. Dat maakt het binnen de meeste CBLE's mogelijk om praktisch samen te werken. Dit kan op verschillende momenten in het proces wat men met elkaar doorloopt. Het is dan steeds belangrijk te bepalen welke gezamenlijke opdracht een werkgroep meekrijgt. Aan de werkgroep mag dus een concreet en uitdagend doel worden meegegeven, waaraan de leden voor een bepaalde tijd samenwerken. Vervolgens koppelen ze de resultaten terug aan de gehele groep. Elke gezamenlijke activiteit die kan worden opgepakt door een team, kun je beoordelen op de kans dat deze activiteit teamflow oproept. Dit kan de coach bijvoorbeeld doen aan de hand van de volgende vragen:

- Bestaat er duidelijkheid over het verwachte teamresultaat?
- Bestaat de mogelijkheid dat individuele teamleden hun krachten kunnen bundelen tot een vloeiende prestatie-eenheid?

- Bestaat de mogelijkheid dat individuele teamleden tijdens de uitvoering van hun persoonlijke taak voor het team individueel flow ervaren?

Een voorbeeld van een CBLE op de Haagse Hogeschool, is een professional learning community (PLC) met zo'n 40 deelnemers uit zowel de thuiszorg als het sociaal domein. In deze omgeving proberen we samen de kwaliteit van leven te verbeteren van kwetsbare ouderen die langdurig zorg behoeven op zo'n manier dat ze ook langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Dit vormt dus de collectieve ambitie van de PLC. Samen met professionals uit deze verschillende disciplines zijn we nu in verschillende werkgroepen, ingedeeld naar de wijken waar de professionals daadwerkelijk samen actief zijn, formats aan het ontwikkelen voor casuïstiekbesprekingen en intakegesprekken. Het ontwerpen en testen van zo'n format is dan in dit voorbeeld een concreet uitdagend doel (opdracht) voor een afzonderlijke werkgroep binnen de PLC. In deze PLC komen dus inzichten, ideeën en producten naar voren die de zorg verbetert voor kwetsbare ouderen op landelijk of misschien zelfs wel wereldwijd niveau.

Als er in de CBLE werkgroepen worden gevormd, moet er dus niet alleen een gezamenlijke opdracht vanuit de collectieve ambitie geformuleerd zijn, maar moet ook per werkgroep voldaan worden aan aanvullende voorwaarden die de kans op het ontstaan van teamflow aanzienlijk vergroten en de sociaalpsychologische verstoorders buiten houden.

Voorwaarden

Als de werkgroepen met zo'n concreet teamresultaat aan de slag gaan worden hiervoor binnen de werkgroep onderlinge taken verdeeld op basis van aanwezige kwaliteiten. Als de intrinsieke motivatie voor het leveren van een bijdrage hoog is kan op elk

moment flow ontstaan. Komen de individuele flowervaringen samen, dan is er sprake van teamflow. De volgende zeven voorwaarden verhogen de kans op teamflow:

1. *Collectieve ambitie*: een gedeelde intrinsieke motivatie om samen een team te vormen en een hoger (langetermijn) doel na te streven. Mogelijk komt deze overeen met de collectieve ambitie van de CBLE, maar deze mag op werkgroepniveau ook nog wat specifiekier worden benoemd.
2. *Uitdagend teamdoel*: een duidelijk, dichtbij gelegen, uitdagend gezamenlijk doel (milestone) wat is afgeleid van de collectieve ambitie. Er kunnen meerdere van dit soort teamdoelen in de tijd worden uitgezet.
3. *Afgestemde persoonlijke doelen*: de aanwezigheid van heldere overeengekomen persoonlijke doelen (taken of rollen) die allemaal een bijdrage leveren aan het behalen van het gezamenlijke doel.
4. *Bundeling van krachten*: de bundeling van persoonlijke krachten tot een gezamenlijke prestatie-eenheid, zodanig dat eenieder zich zowel positief uitgedaagd voelt als een bijdrage levert aan het gezamenlijk functioneren. Iedereen mag dus op momenten dat dit nodig is in zijn kracht worden gezet.
5. *Open communicatie*: een vorm van communicatie die wordt gekenmerkt door directe, constructieve en transparante feedback op zowel het gezamenlijk als individuele functioneren.
6. *Veiligheid*: een omgeving waarin eenieder zich zowel psychologisch, sociaal als fysiek veilig voelt om uitdagende (vaak risicovolle) taken (of rollen) uit te voeren.
7. *Wederzijds commitment*: een commitment om met toewijding de gezamenlijke opdracht aan te gaan en de daarvoor overeengekomen afspraken, waarden en doelen na te komen en de gewenste teamdynamiek in stand te houden.



Figuur 2. Het Teamflowmodel (Van den Hout, 2016)

Als de teamdynamiek wordt gekenmerkt door deze zeven voorwaarden, is de kans op teamflow het grootst. Het is aan de teamleden zelf om deze voorwaarden met elkaar te creëren. De coach kan hen hierin begeleiden en op gewenste momenten met hen hierover reflecteren. De collectieve ambitie vormt hiervoor het ankerpunt en staat daarom in het Teamflowmodel (Figuur 2) ook in midden. Het verbindt alle elf elementen die tijdens een teamflowervaring aanwezig zijn met elkaar en er wordt onderscheid gemaakt tussen de overige zes voorwaarden (gele elementen) en de vier ervaringskenmerken (groene elementen). Dit model dient als een handig hulpmiddel voor teamleden en hun coaches om samen een optimaal klimaat voor teamflow te creëren en/of te behouden.

Rol van de coach

De coach heeft de taak om de deelnemers in de CBLE te begeleiden. Hierin neemt hij de deelnemers mee op reis van de probleemanalyse naar concrete en getoetste praktijkoplossingen. Ze pakken het pro-

bleem aan met een intellectuele benadering die de nadruk legt op empathie, redeneren en snelle prototyping. De deelnemers zullen zich binnen dit proces van tijd tot tijd opsplitsen in kleinere werkgroepen waarin ze samen concretere doelen nastreven. Zo wordt van het grote complexe (wicked) probleem een oplossing voor een meer specifieke praktijkomgeving gecreëerd. De coach bewaakt het overzicht en de terugkoppeling tussen de verschillende werkgroepen en intervineert tussen of binnen de verschillende werkgroepen indien gewenst. De werkgroepen brengen zo stapsgewijs orde aan in de chaos. De CBLE komt zo dichterbij de gewenste oplossing(s)richting(en) van het grote probleem.

De coach dient dus in staat te zijn de deelnemers in deze chaos met elkaar te verbinden, om ze vervolgens in kleine werkgroepen te laten samenwerken aan concrete uitdagende opdrachten (doelen), en ze uiteindelijk weer bij elkaar te laten komen voor kennisdeling, evaluatie en reflectie. In dit proces zou het mooi zijn als de coach

een klimaat weet te scheppen waarin de leden van de verschillende werkgroepen regelmatig teamflow ervaren.

Dichter bij de oplossing

De chaostheorie vertelt ons dat we in een ingewikkelde wereld vol onzekerheid en willekeur leven. Een wereld gekenmerkt door verrassingen, snelle veranderingen en verwarring, waarop we vaak geen enkele greep lijken te hebben. COVID-19 leert ons dat de ontroping van een virus in China een vlindereffect als gevolg kan hebben voor de rest van de wereld. Een pandemie die onder meer de gezondheidszorg onder druk zet, de economie laat instorten, sociale normen doet verschuiven, en minder aandacht voor het milieu tot gevolg heeft.

Gelukkig scheidt zo'n pandemie ook vele kansen en vinden er versnelde innovaties plaats omdat mensen, bedrijven, instanties en landen gedwongen worden om (meer) samen te werken. Docententeams zijn bijvoorbeeld massaal online gaan samenwerken en lesgeven, de samenwerking tussen ziekenhuizen is enorm versterkt en er is een besef gekomen dat dit in de toekomst nog beter georganiseerd mag gaan worden.

Deze samenwerkingen ontstaan vaak in grote groepen waarin vervolgens net zoals in de CBLE werkgroepen worden geformeerd. Op de Technische Universiteit Eindhoven ontstond tijdens de eerste maanden van de pandemie ook zo'n werkgroep die statistisch heel nauwkeurig kon voorspellen hoe de besmettingscurve in verschillende landen zich zou gaan ontwikkelen en wat daarvoor de factoren zijn. Ik ben ervan overtuigd dat tijdens deze periode in deze werkgroep er heel veel (team)flow is beleefd.

Het ontstaan van teamflow binnen deze werkgroep heeft in deze COVID-19-chaos dus wat orde kunnen scheppen. Het zou mooi zijn als een coach in staat is om een

teamflowklimaat te scheppen in een organisatie of community. Kunnen we hiermee dan de wicked problems van vandaag de dag oplossen? Niet per definitie. Maar door het implementeren van de voorwaarden voor teamflow komen we wel dichtbij de gewenste oplossingsrichtingen. Misschien wel veel dichtbij dan dat we vooraf hadden gedacht.

Door de inzet op teamflow zet het team sneller stappen vooruit en ervaart men de deelname aan de CBLE waarschijnlijk als nuttig, plezierig, leerzaam en effectief. Mochten de wenselijke oplossingen nu nog niet zijn behaald, dan is mogelijk wel het zaadje geplant om verder te groeien in de toekomst binnen de eigen werkomgeving of een volgende deelname aan een CBLE.

Als coach zorg je dus door het scheppen van een teamflowklimaat binnen een organisatie of community voor een sterke betrokkenheid bij het probleem, en stel je teams in staat om door het ervaren van teamflow orde te aan brengen in de chaos. ■



Teamflow kan
orde in chaos
scheppen

Jef van den Hout is als senior onderzoeker verbonden aan het lectoraat Duurzame talentontwikkeling van de Haagse Hogeschool en als gastdocent aan de Technische Universiteit Eindhoven, Aarhus University en de Erasmus Universiteit. Recent verscheen zijn boek *Team Flow: The psychology of optimal collaboration*. Hij richtte de netwerkorganisatie Flow Concepts op om het teamflowgedachtegoed, de methodieken en tools via coaches naar de praktijk van teams te brengen. www.flowconcepts.nl

Referenties

- Hout, J.J.J. van den (2016). *Team Flow: From Concept to Application* (Doctoral Dissertation). Eindhoven: University of Technology.
- Hout, J.J.J. van den (2020). Teamflow: De stimulans voor geluk en teamprestaties. In A. Bergsma, O. Hamburger & E. Klappe, *Handboek werkgeluk*, (196-210). Amsterdam: Boom.
- Hout, J.J.J. van den, Gevers, J.M.P, Davis, O.C., & Weggeman, M.C.D.P. (2017). *Overcoming impediments to team flow: Challenging Organisations and Society*. Vienna: Verlagshaus Hernalts.
- Hout, J.J.J. van den, Davis, O.C., & Weggeman, M.D.C.P. (2018). The conceptualization of team flow. *The Journal of Psychology*, 152(6), 388-423.
- Hout, J.J.J. van den, & Davis, O.C. (2019). *Team Flow: The psychology of optimal collaboration*. Cham: Springer International Publishing.
- Janis, I.L. (1971). Groupthink, *Psychology today*, 5(6), 43-46.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. In C.R. Snyder & S.J. Lopez, *The Oxford handbook of positive psychology* (2nd Ed.), (pp. 195-206). Oxford: Oxford University Press.
- Nichols, M., Cator, K., & Torres, M. (2016). *Challenge Based Learner User Guide*. Redwood City, CA: Digital Promise.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 155-169.
- Spekenbrink, R. (2020, 21 juli). Als spoedoperatie in het ziekenhuis. *Brabants Dagblad*, 19.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of educational change*, 7(4), 221-258.