



Teamflow

Moment van intense betrokkenheid met je team

Mensen presteren beter in teamverband. Het ervaren van 'flow' geeft voldoening en bevordert ontwikkeling. Hoe ontstaat teamflow en hoe past het in het grotere geheel? Een uitwerking van het begrip teamflow. En suggesties voor organisaties om hiermee aan de slag te gaan.

■ Jef van den Hout

Medewerkers organiseren zich de laatste jaren steeds meer in teams (Carton & Cummings, 2012). Dit doen ze om samen betere prestaties te leveren. In teams kunnen mensen de krachten bundelen en sneller en effectiever handelen. De huidige markt vraagt dit laatste ook van organisaties; om te blijven bestaan, moeten zij hieraan voldoen. Gevolg is wel dat medewerkers onder hoge druk kunnen komen te staan en hierdoor stress kunnen ervaren, met alle mogelijke effecten van dien. Als het werkklimaat daarentegen zo wordt georganiseerd dat medewerkers *flow* kunnen ervaren bij het aangaan van deze grote gezamenlijke uitdagingen levert dat plezier, voldoening, ontwikkeling en groei op. Mensen presteren samen beter en er ontstaat zelfs een verlangen om na zo'n *teamflow*-ervaring met elkaar een nieuwe, nog grotere uitdaging aan te gaan. Zou het niet mooi zijn, als het werk in zo'n klimaat gedaan kan worden? Alle teamleden voelen zich in een positief werkklimaat extreem betrokken bij hun team en bij de organisatie als geheel.

In teams kunnen mensen de krachten bundelen en sneller en effectiever handelen

Collectieve ambitie

De organisatie waarin een team is opgericht, is gevormd rondom een collectieve ambitie. Dit is een afgeleide op teamniveau van de missie (de bestaansreden) en visie van een organisatie (Weggeman, 2007). De collectieve ambitie is het kloppend hart van het team, daar lopen alle teamleden voor warm. Het is de gedeelde intrinsieke motivatie om als team een gezamenlijke activiteit te ondernemen in lijn met de missie en visie van de organisatie.

Bij veel organisaties in Nederland ontbreekt het aan een levende missie en visie. Als deze er niet zijn, kan een team dus ook geen collectieve ambitie opstellen. Collectieve ambities op teamniveau zijn daardoor schaars. Terwijl dit juist hét bindmiddel van het team is en duidelijk

maakt wie het dient. Zo geeft het formuleren van een collectieve ambitie een team een positie in het groter geheel. Organisaties zouden alle teams die samen de organisatie vormen, moeten vragen een collectieve teamambitie op te stellen. Zo wordt expliciet duidelijk wie waarvoor staat, wie er voor wie zouden kunnen zijn, dit maakt ook samenwerking tussen teams mogelijk. Daarnaast biedt de organisatie aldus, topdown, alle medewerkers de basisbehoeften die iedereen heeft, zoals de behoefte aan autonomie, verwantschap en competentie (Ryan & Deci, 2000). Een voorbeeld van een collectieve ambitie binnen een team van een grote GGZ-instelling was ooit:

Wij helpen mensen met een zware mentale crisis, waarbij wij als team zelf de regie voeren bij opname. Dit doen wij op een wijze waarop de cliënt zich als gelijkwaardig mens behandeld voelt en waarbij deze zijn eigen verantwoordelijkheid kan nemen. Als team communiceren wij aan alle stakeholders welke cliënten op onze afdeling welkom zijn. Op de afdeling zijn we samen verantwoordelijk voor een positieve (werk) sfeer, waakzaamheid en zorgzaamheid.

Het nastreven van de collectieve ambitie (missiegedreven) zorgt ook voor een intrinsieke beloning achteraf. Hiervoor doet men het, en hiervoor staat men elke dag weer met goede zin op om naar het werk te gaan. Men voelt zich samen van betekenis en na het werk ook vaak intenser voldaan.

Gezamenlijk doel

Vanuit de collectieve ambitie formuleert het team een gezamenlijk doel, dit doel vormt de 'bergtop' die het team in samenwerking met elkaar wil bereiken. Dit doel is uitdagend, concreet en breed gedragen. Het betreft dus een direct uit de collectieve ambitie afgeleid, meetbaar resultaat. In sport worden vaak van dit soort doelen gesteld. Bijvoorbeeld:

In 2016 behalen we op de Olympische Spelen

in Rio de Janeiro goud op het onderdeel Roeien Heren Acht.

In het werk kunnen dit soort doelen ook eenvoudig worden opgesteld. Zorg er daarbij wel voor dat je zo'n doel altijd samen opstelt en benoem daarbij op wat voor wijze dit doel een bijdrage levert aan de collectieve ambitie. Een voorbeeld van een gezamenlijk doel in het eerder gegeven voorbeeld van het team dat onderdeel is van een GGZ-instelling:

In maart 2016 hebben wij met al onze stakeholders doorgesproken welke soort cliënten in aanmerking komen voor opname op onze afdeling.

Om het gezamenlijke doel te bereiken levert elk individueel teamlid een persoonlijke bijdrage. Een ieder doet dat waar hij of zij goed in is en wat men graag doet. Vaak gaat dit samen. Het persoonlijke doel is dus eigen (van binnenuit), dichtbij (korte termijn) en bijdragend (aan het gezamenlijke doel). Belangrijk om te weten is dat het persoonlijke doel dus nooit boven het gezamenlijke doel staat, want dan gaat het mis, en is de kans groot dat het team uiteen valt (Katzenbach & Smit, 1992).

Wederzijds commitment

Het bepalen van het gezamenlijke doel vanuit de collectieve ambitie zorgt ervoor dat er een wederzijds commitment wordt aangegaan over wat we gaan doen, wat belangrijk is en daarmee wie wat doet. Dit wederzijdse besef staat zowel in verbinding met het gezamenlijke doel als met de persoonlijke doelen, en bewerkstelt zo dat deze perfect op elkaar zijn afgestemd. De taakverdeling om het gezamenlijke doel te bereiken, moet voor iedereen duidelijk zijn. Een commitment aangaan, houdt in dat je doet wat je zegt en je je niet laat afleiden of verleiden door andere aantrekkelijke activiteiten. Op teamniveau houdt dit in dat je ook je teamgenoten bij de les houdt. Je gaat samen een commitment aan, dus mag je elkaar ook

aanspreken op de taakuitvoering. Dit wederom in lijn met de collectieve ambitie.

Open communicatie

Het gepassioneerd en open communiceren vanuit de collectieve ambitie zorgt ervoor dat het team blijft presteren en de positieve energie om door te gaan blijft stromen. Open communiceren houdt in dat iedereen in het team weet hoe het team er als geheel voor staat en wat ieders persoonlijke bijdrage is aan het geheel. Dit uit zich in directe, positieve en constructieve coaching jegens elkaar, om verder te komen, (Amabile & Kramer, 2011), ondersteund door eventuele meetresultaten die helpen om koers te houden op de gestelde doelen en onderliggende ambities. Belangrijk daarbij is dat metingen hierbij niet afleiden, maar puur ondersteunen; zie het als een vorm van positieve

feedback om door te gaan (*feedforward*). Weet dus wat en hoe je meet en hoe je de resultaten terugkoppelt. Positieve emoties, zoals complimenten geven en aanmoedigen met oppeppende woorden, zijn ook belangrijk voor het bereiken van teamflow. Het uiten van positieve emoties opent onze geest, versterkt de binding en onderlinge afstemming en laat ons groeien in de ontwikkeling (Fredrickson, 2009).

Veilig klimaat

Positiviteit in een team is essentieel voor het teamflow-klimaat en veroorzaakt behalve commitment ook in belangrijke mate een veilig klimaat. Tijdens een teamflow-ervaring ga je een zeer uitdagende activiteit met elkaar aan. Deze uitdaging gaat gepaard met een groot risico. Iedereen moet daarom tijdens de uitvoering volledig alert en in positie staan (commitment).

*Positiviteit in een team is
essentieel voor het
teamflow-klimaat en veroorzaakt
behalve commitment ook in
belangrijke mate een veilig klimaat*



Hierop moet je kunnen rekenen, pas dan voel jij je veilig om jouw taak of bijdrage in te zetten (Edmondson, 1999). Daarnaast geldt voor elk individueel teamlid dat het spannend is – het kan mis gaan – en het is mogelijk dat jij net een fout maakt. Als fouten door negatieve communicatie worden afgestraft, voel je je niet veilig. De afstraffing levert bij een volgende poging extra stress op, waardoor de kans nog groter is dat je fouten maakt. Liever ontvang je support door positieve aanmoediging en gerichte feedback. Gaat het toch fout, dan is dat niet erg als

het belangrijk dat iemands vaardigheden in balans zijn met de uitdaging die men aangaat (Csikszentmihalyi, 1990). Voor teamflow is het dus belangrijk dat elk teamlid een persoonlijke uitdaging aangaat die past bij zijn vaardigheden en dat deze elkaar tegelijkertijd ook nog eens aanvullen tot een gezamenlijke kracht. Dat is niet gemakkelijk en het klinkt misschien technisch. Maar als je de leden van een team bewust maakt van de aanwezige specifieke krachten, wordt snel duidelijk wie je waarvoor kunt inzetten en wat de mogelijkheden zijn. Als



*Geniet en waardeer
al het moois wat u passeert*

je openstaat voor gerichte feedback. Gaat het goed, dan is het fijn om te horen waarom het goed is gegaan; een compliment is dan op zijn plaats. Dit maakt je zekerder en geeft je vertrouwen. Het veilige klimaat vormt zo dus een *failfriendly environment*. Dit wil overigens niet zeggen dat de communicatie altijd maar positief moet zijn. Soms is het namelijk echt weleens nodig je negativiteit te tonen. Bijvoorbeeld als iemand keer op keer zijn afspraken niet nakomt. Spreek hem of haar dan gerust stevig aan op zijn commitment.

Krachten bundelen

Zoals gezegd, staat iedereen tijdens een teamflow-ervaring in zijn kracht. Het is hierbij van belang dat krachten optimaal worden gebundeld tot een gezamenlijke kracht, zodat het potentieel van het team volledig tot uitdrukking komt. Iedereen doet waar hij goed in is en vult elkaar optimaal aan. Voor individuele flow is

de collectieve ambitie duidelijk is, worden in het samenwerkingsproces de aanwezige krachten op vrij natuurlijke wijze geïntegreerd tot een gezamenlijke kracht. Denk maar aan de opstelling van een voetbalteam of de samenstelling van een muziekband: tijdens het daadwerkelijke spelen wordt de echte verbinding (of integratie) gemaakt.

Een citaat uit een interview met ReaZun, lid van Kytteman's HipHop Orchestra, in 2009 kan dit illustreren: "Het geheel is belangrijker dan het individu in de groep. Hierdoor kan je als individu groeien. In de band had iedereen dit gevoel, de verschillende energie van alle leden zorgde ervoor dat er dingen ontstonden bij hen, die ze nog nooit hadden bereikt."

Nu alle voorwaarden (antecedenten) om teamflow met elkaar te kunnen bereiken aanwezig zijn, is de kans groot dat er een teamflow-ervaring gebeurt. De teamleden ervaren dan met elkaar dat het team als geheel een eenheid

vormt, progressie boekt, in focus is en er vertrouwen heerst om gezamenlijk de taak aan te kunnen, wat er ook gebeurt. Deze componenten kenmerken de ervaring van teamflow en zorgen samen wederom voor intrinsieke motivatie, een verlangen om met elkaar een nieuwe uitdaging aan te gaan. De componenten komen tegemoet aan de basisbehoeften autonomie, verwantschap en competentie. De kans is ook groot dat deze unieke ervaring tot goede resultaten leidt, wat in de sport niet altijd wil zeggen dat je de wedstrijd wint. Je tegenstander kan het altijd nog beter doen. Het is wel zo dat de uitvoering subliem is verlopen en jullie samen op een voor jullie ongekend niveau hebben gepresteerd. Dit maakt dan ook zeker een onuitwisbare indruk, waar nog vaak over zal worden gesproken.

Conclusie

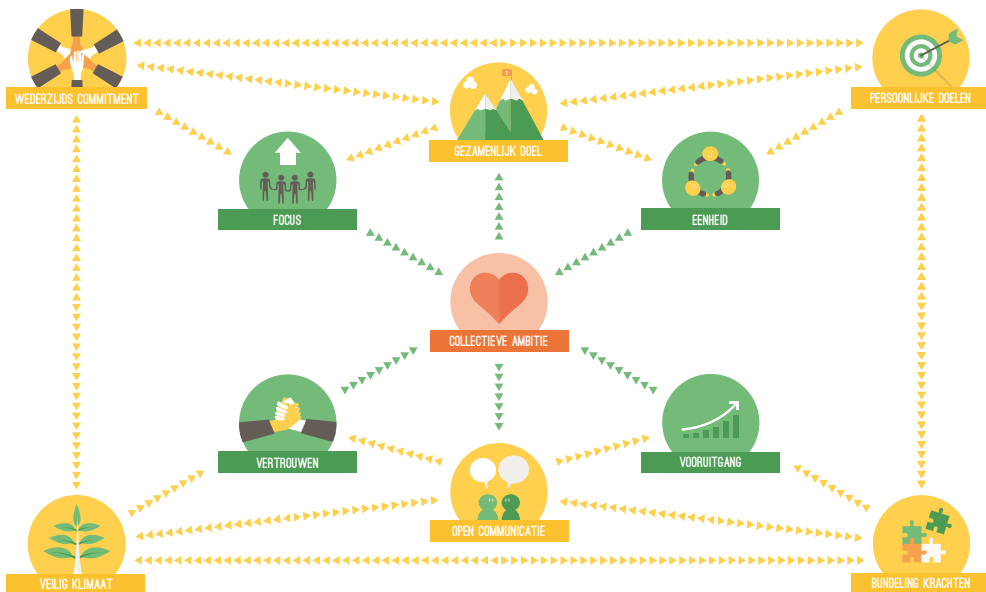
Wij introduceren de term teamflow voor het

moment dat een team volledig in haar kracht staat tijdens het uitvoeren van de gezamenlijke activiteit. Daarbij hanteren we drie aspecten:

1. De individuele teamleden ervaren met elkaar de mentale staat flow tijdens het gezamenlijk uitvoeren van ieders taak voor het team.
2. Deze flowervaring ontstaat uit een teamdynamiek die wordt gekenmerkt door een collectieve ambitie waarvan zes anteceden ten worden afgeleid.
3. Als de teamleden samen flow ervaren vanuit dit ideale klimaat voor teamflow deelt men met elkaar een specifieke gewaarwording. Deze gewaarwording wordt gekenmerkt door een vijftal componenten.

Tips

Ter afsluiting geven we graag nog een aantal tips voor leidinggevenden van organisaties die graag een teamflowklimaat willen creëren in de



Figuur 1. Het Teamflow Model (Van den Hout et al., in press)

organisatie waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dit betreffen tips voor de leidinggevende van de organisatie, en dus niet de coaches van de teams:

- Vraag elk team waarvoor u verantwoordelijk bent een collectieve ambitie op te stellen, mogelijk voorzien van een aantal gezamenlijke doelen, en bemoei u niet met de rest.
- Beoordeel een team altijd op het gezamenlijke resultaat en niet op individuele bijdragen; dit kunt u aan het team zelf overlaten.
- Stel teamcoaches aan, geen teamleiders, managers of coördinatoren. Een coach faciliteert de hierboven beschreven teamflow-omstandigheden en is daardoor zelf onderdeel van het teamproces; hij regeert dus niet.
- Geniet en waardeer al het moois wat u passeert. ■

Jef van den Hout is oprichter van Flow Concepts, een netwerk van professionals die teams en organisaties begeleiden naar meer flow. Dit doet men door onderzoek, inspiratie, monitoring, coaching en opleiding. Flow Concepts is ontstaan uit een promotieonderzoek naar teamflow aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Jef studeerde architectural design management studies aan de TU/e en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Tilburg. Collega onderzoekers zijn Mathieu Weggeman, Bob Walrave, Josette Gevers en Orin Davis. www.flowconcepts.nl

Referenties

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (1st ed.). Harvard Business Review Press.
- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A Theory of Subgroups in Work Teams. *Academy of Management Review*, 37, 441–470.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. Three Rivers Press (CA).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55, 68-78.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press.
- Van den Hout, J.J.J., Davis, O.C., & Walrave, B. (in press). The application of Team Flow Theory. In *Flow experience: Empirical research and applications*. Dordrecht: Springer.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.