

Team Flow

From Concept to Application

Teams moeten vandaag de dag goed draaien, maar de praktijk wijst uit dat teams ook heel slecht kunnen draaien, en zo een grote negatieve invloed hebben op zowel individuele medewerkers als de organisatie als geheel (Carton & Cummings, 2012; Hackman, 1998). Dit vaak als gevolg van overmatige procedures, beleid, planning en control of doordat organisaties zelfsturende teams oprichten en de teamleden vervolgens aan hun lot overlaten (Wegeman, 2007). Hierdoor is de kans op het ontstaan van disfunctioneren, burn-outs, stress en verzuim groter. In heel veel gevallen moet je teamleden dus meer ondersteuning bieden in de samenwerking. De vraag naar hulpmiddelen om teams binnen professionele organisaties autonoom succesvol te laten functioneren neemt binnen veel organisaties daarom enorm toe.

■ Jef van den Hout

Onderzoek heeft aangetoond dat de psychologische staat van flow mensen vele voordelen oplevert in allerlei omstandigheden, waaronder ook op het werk (Nakumara & Csikszentmihalyi, 2009). Tot op heden is flow op het werk echter grotendeels bestudeerd op individueel niveau terwijl de complexe taken die worden uitgevoerd binnen bedrijven doorgaans juist aan teams worden uitbesteed. Onderzoek naar 'teamflow' is vooralsnog zeldzaam (Van den Hout, Davis & Walrave, 2016). Ondanks het aantoonbare potentieel van optimale ervaringen (flow) om de effectiviteit, productiviteit, prestaties, capaciteiten en het welbevinden te verhogen is er nog maar beperkt onderzoek verricht naar hoe teams de voordelen van flow kunnen

benutten, en al helemaal op het werk. Zou het niet fantastisch zijn om leden van teams binnen professionele organisaties regelmatig flow met elkaar te laten ervaren?

Doel en methodologische aanpak

Het wetenschappelijk doel van het proefschrift *Team Flow: From Concept to Application* was om de theorievorming van flow als fenomeen op teamniveau aan te scherpen, om een gespecialiseerd meetinstrument voor teamflow te ontwikkelen en om de gezamenlijke flowervaring van teamleden empirisch te koppelen aan hun resultaten op individueel en teamniveau. Het concept teamflow is vormgegeven middels een literatuurstudie over flow en deze is gecontrasteerd met de bestaande theorie

over teamdynamica. Vervolgens is er veldonderzoek uitgevoerd. Dat onderzoek verenigde een kwantitatieve benadering waarbij 83 teams (studentenprojectteams en teams in commerciële bedrijven) een vragenlijst invulden (de *Team Flow Monitor* ofwel TFM) met een kwalitatieve benadering bestaande uit diepte-interviews en een vergelijkende analyse van vijftien casestudierapporten uit echte bedrijfsteams. De casestudierapporten zijn samengesteld uit data die maandelijks met de TFM werden ingewonnen bij alle deelnemende teamleden en uit gegevens verzameld middels semigestructureerde interviews met teamleiders waarin wij de flowvaringen van elk team gedurende de zes maanden van het onderzoek hebben gereconstrueerd.

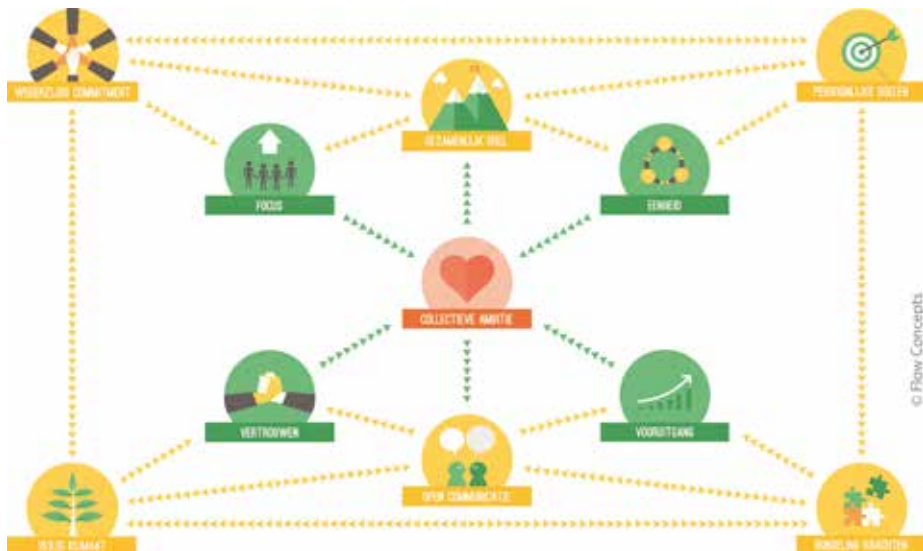
Definitie

In dit proefschrift wordt teamflow gedefinieerd als een gedeelde ervaring van flow tijdens het uitvoeren van wederzijds afhankelijke taken in het teambelang, voortkomend uit een geoptimaliseerde teamdynamiek en

getypeerd door elf elementen die met elkaar samenhangen, en waarbij 'gedeeld' inhoudt dat individuele teamleden tegelijk en gezamenlijk flow ervaren. De elf elementen voor teamflow zijn te onderscheiden in zeven voorwaarden om samen flow te kunnen ervaren en vier kenmerken die de ervaring op zichzelf typeren. We zullen de ontstaanswijze en het onderlinge verband van de elf elementen van teamflow hieronder nu kort beschrijven (figuur 1).

Hoe ontstaat teamflow?

Teamflow begint (vaak impliciet) met de totstandkoming van een *collectieve ambitie* die wordt gevormd door een gedeelde intrinsieke motivatie om samen een team te vormen en gezamenlijk een uitdaging aan te gaan. Dit is het kloppend hart van het team, het is datgene waarvoor alle teamleden enthousiast worden. De collectieve ambitie is vaak gebaseerd op diepere onderliggende waarden en erkenning van onderlinge kwaliteiten die het nuttig maken om samen een team te vormen. Echter, zijn deze dieperliggende



Figuur 1. Het Teamflow Model

waarden geen noodzakelijke voorwaarde. Puur enthousiasme voor een uitdagende activiteit is vaak al voldoende om een gedeelde intrinsieke motivatie op te wekken. Vanuit de collectieve ambitie zet het team een *gezamenlijk doel*; dit doel is concreet, gewaagd, en wordt door iedereen gedragen. Het gezamenlijke doel ligt in lijn met de *persoonlijke doelen*; persoonlijk draagt eenieder datgene bij waar ze goed in zijn, en men doet dat ook heel graag. Zo zet iedereen zijn persoonlijke kracht in voor het teambelang. Als je doelen stelt, ga je dus met elkaar een *wederzijds commitment* aan. Een commitment op wie doet wat, hoe en wanneer. Het wederzijds commitment staat dus in verbinding met zowel het gezamenlijke als met de bijdragende persoonlijke doelen.

Voor het ervaren van teamflow is een open vorm van *communicatie* zeer wenselijk. Teams die regelmatig flow met elkaar bereiken communiceren positief, direct en constructief, wat voor ons openheid typeert. Het merendeel van de communicatie is daarmee taakgericht en kenmerkt zich als coachend. Door een open vorm van communicatie ontvangt iedereen direct feedback op de inzet van zijn persoonlijke kracht, en *bundelen* de teamleden tegelijkertijd hun *krachten* tot een samenhangend geheel, zodat het potentieel van het team volledig tot uitdrukking kan komen.

Omdat het doel uitdagend is gesteld, en eenieder volledig zijn kracht inzet gaan teamleden tijdens een moment van teamflow vaak risico's aan. Het kunnen samenwerken in een *veilig klimaat* is daarom essentieel. Dit betreft zowel fysieke veiligheid, zoals het elimineren van onacceptabele risico's, als sociale veiligheid die vaak bedreigd wordt door een overvloed van negatieve communicatie en onderlinge afwijzing. In een optimaal teamflowklimaat heerst er bij eenieder geen angst voor falen, maar is er juist de wil om te groeien met elkaar. Als alle condities aanwezig zijn is de kans groot

op een daadwerkelijke teamflowervaring. Met elkaar ervaart men dan dat het team als geheel in *focus* is, een *eenheid* vormt, *voortgang* boekt, en er *vertrouwen* is gezamenlijk de taak aan te kunnen, wat er ook gebeurt. De teamflowervaring is vaak een unieke ervaring voor teamleden en gaat ook vaak gepaard met schitterende resultaten blijktens de vele interviews met teamleden die we in ons onderzoek hebben afgenomen. Daarnaast creëert het ervaren van teamflow een verlangen om met elkaar een nieuwe uitdaging aan te gaan, en zullen de teamleden de motivatie tonen samen op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging.

Verder blijkt uit het onderzoek met de Team Flow Monitor dat teamflow positief samenhangt met flow tijdens de uitvoering van de individuele taak, subjectief welzijn en de algehele positiviteit van het team. Met positiviteit bedoelen we de balans tussen negatieve en positieve uitingen naar elkaar.

Hoe kunnen we teams binnen professionele organisaties helpen teamflow te bereiken?

Indien de kans dat teamflow wordt ervaren wordt vergroot door organisatieontwerp en gerichte interventies zal dit waarschijnlijk voordeel opleveren voor uitkomsten op individueel, team- en organisatieniveau. Het onderzoek naar teamflow kent daarom ook een aantal belangrijke praktische toepassingen, zoals het doel om tot een geteste set ontwerpprincipes te komen die managers kan helpen de optimale omstandigheden te realiseren voor teamontwikkelingstrajecten in de context van een professionele organisatie. Hiervoor hebben we een stappenplan opgesteld waarmee beginnende teams een teamflowklimaat kunnen scheppen, en daarnaast een interventieprotocol waarmee vooral bestaande teams kunnen ontdekken en bepalen welke specifieke interventies hen zullen helpen meer teamflow te ervaren.

Stappenplan voor startende teams

Het stappenplan voor startende teams kent een viertal fasen: connect, construct, flow en glow (figuur 2). We zullen dit stappenplan hier kort beschrijven en verzoeken u het proefschrift te raadplegen voor een uitgebreidere toelichting.

1. Connect

In deze fase vormt het team een collectieve ambitie op basis van de onderliggende intrinsieke motivaties, overlappende waarden en aanwezige individuele kwaliteiten en stelt men een concreet uitdagend en gemeenschappelijk teamdoel.

2. Construct

In fase 2 bouwt het team aan een performance-eenheid door het afstemmen van persoonlijke doelen op het gezamenlijke doel in lijn met de aanwezige individuele kwaliteiten. Ieders persoonlijke inzet moet bijdragen aan het teambelang en tevens zoveel mogelijk voldoen aan de behoefte aan groei, autonomie in de uitvoering van de taak, en persoonlijke intrinsieke motivatie. Om alle teamleden van directe en constructieve feedback te voorzien zal aan een open vorm van communicatie moeten worden gewerkt. Hierdoor wordt het mogelijk dat iedereen te allen tijde weet hoe men er individueel en met elkaar voorstaat. Het optimaliseren van wederzijdse feedback op procesniveau is daarom zeer relevant. Hou er daarbij wel rekening mee dat feedback ook als afleiding kan worden ervaren. Voorzie dus alleen in noodzakelijke feedback, daar waar men verder mee kan, op een moment dat de ontvanger klaar is om te ontvangen. Daarnaast is veiligheid bij het geven van feedback zeer belangrijk. De inhoud, de manier en het moment waarop feedback wordt gegeven bepaalt of deze bijdraagt aan een veiliger werkklimaat. Teamleden moeten fouten mogen maken en de kans inzien hiervan samen te leren. Voor fouten die de fysieke veiligheid bedreigen kunnen maatregelen worden genomen. Veiligheid vormt dus een zeer

belangrijk onderdeel in het construeren van een teamflowklimaat, vandaar dat ook hier om een commitment wordt gevraagd. Een klimaat van veiligheid blijkt zelfs de belangrijkste voorwaarden om tot betere prestaties te komen. Topprioriteit dus!

3. Flow

Nu de aandacht op alle voorwaarden voor teamflow is gevestigd en deze zo goed als kan zijn gerealiseerd, is het tijd om tot actie over te gaan in het bereiken van het gezamenlijke doel. De teamleden zijn nu samen verantwoordelijk voor het in stand houden van de zeven voorwaarden voor teamflow en deze dus tijdens de samenwerking zelfstandig bij te stellen. Als het team in actie komt is het puur wachten op het ervaren van teamflow (flow en teamflow kun je niet afdwingen, je moet je eraan overgeven). De ervaring van teamflow wordt gekenmerkt door een gezamenlijke focus, een gevoel van eenheid, wederzijds vertrouwen, en gezamenlijke vooruitgang.

4. Glow

Als het moment van teamflow is ervaren is het belangrijk daar met elkaar bij stil te staan, ervan na te genieten en met elkaar te evalueren hoe het volgende keer beter kan gaan, en welke nog grotere uitdaging daar dan bij past. Het team komt op deze manier vanzelf weer in actie.



Figuur 2. Stappenplan naar teamflow voor startende teams

Interventieprotocol voor teamflow

Om bestaande teams te helpen een teamflow klimaat te realiseren hebben we binnen ons onderzoek ook een interventieprotocol ontwikkeld (figuur 3). Het stappenplan vormt daarin een onderdeel, omdat het de volgorde van mogelijke interventies bepaalt, alsook de

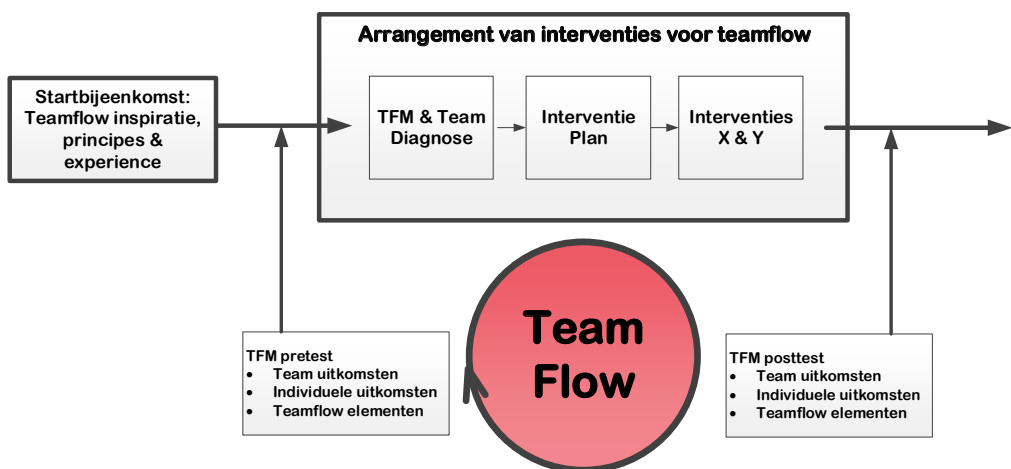
inzet van de TFM. Ook hier geven we een korte samenvatting en verwijzen we u graag door naar het proefschrift voor een uitgebreidere beschrijving.

Het interventieprotocol begint altijd met een flowinspiratiesessie, waar de flowtheorie en de teamflowtheorie op een toegankelijke, maar inspirerende manier wordt aangeboden. Vervolgens spreek men met elkaar een aantal principes af, als een eerste zet naar een teamflowklimaat en wordt aan alle deelnemers gevraagd of men bereid is de TFM in te vullen. Deze sessie wordt afgesloten met een daadwerkelijk teamflowervaring in de vorm van een teambuildingsactiviteit, waar de deelnemers door ervaring kennismaken met de elf elementen van teamflow. In een tweede diagnosesessie worden de resultaten van de TFM besproken, wordt samen een diagnose gesteld met daaraan gekoppeld een gezamenlijk opgesteld actie- of interventieplan, dat vervolgens tot uitvoering wordt gebracht. Afhankelijk van de acties wordt een tweede meting met de TFM gepland, waar opnieuw deze cyclus zou kunnen plaatsvinden. Na een

aantal metingen zal het team in staat zijn zelfstandig deze cyclus met elkaar te doorlopen en zijn de benodigde elementen volledig eigen gemaakt.

Context en verantwoordelijkheid van de leiding

Het succes van het teamflowmodel en gedachtegoed eromheen ligt hem in de eenvoud, het tot de kern komen, en dat het uitgaat van positiviteit; daarom werkt het! Het model heeft zichzelf inmiddels bewezen binnen zorgorganisaties, IT-bedrijven, research & development instellingen, bouwbedrijven en onderwijsinstellingen. Om teams teamflow te laten ervaren is de verantwoordelijkheid van organisatieleiders dat de elementen uit het teamflow model voor elk team aanwezig kunnen zijn. Zij moeten de teams daarom niet te veel lastigvallen met overbodige procedures, bijeenkomsten en beleid, maar hen juist begeleiden in waar ze met elkaar naartoe zouden willen. Het is natuurlijk belangrijk dat leiders van organisaties het teamflowmodel en gedachtegoed eromheen ondersteunen en de organisatie daarop inrichten. Een belangrijke rol



Figuur 3. Interventieprotocol voor teamflow bij bestaande teams

voor leiders is dan dat zij met teams collectieve ambities en mogelijk uitdagende teamdoelen (resultaten) overeenkomen die passen bij de overkoepelende waarden van de organisatie, dat zij ondersteuning bieden indien daarom wordt gevraagd, en mogelijk de teamdoelen van de verschillende teams met elkaar of direct met partijen daarbuiten proberen te verbinden, als ze dat zelf niet zouden kunnen. Het is hierin dus vooral ook belangrijk dat organisatieleiders de teams durven los te laten om te kunnen 'flowen'. Als men dit voor elkaar krijgt kunnen de samenwerkende teams tezamen een collectieve flow in de organisatie teweegbrengen: hoe mooi zou dat zijn?! ■

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 met Mathieu Weggeman als promotor en Bob Walrave en Josette Gevers als co-promotoren. Opponenten in de verdediging waren Frans Ørstad Andersen, Eva Demerouti, Mihaly Csikszentmihalyi en Jan Walburg. www.flowconcepts.nl

Referenties

- Carton, A.M., & Cummings, J.N. (2012). A Theory of Subgroups in Work Teams. *Academy of Management Review*, 37(3), 441–470.
- 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.
- Hackman, J.R. (1998). Why teams don't work. In R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, J. Myers (Eds.), *Theory and research on small groups* (pp. 245–267). New York: Plenum Press.
- Hout, J.J.J. van den, 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.



Geïnteresseerd in de dynamiek van enthousiasme?

VOLG DAN EEN OPLEIDING AAN DE SUPERPROMOTER ACADEMY

De Superpromoter Academy richt zich specifiek op de dynamiek van enthousiasme. Zelfs in de positieve psychologie is hier nog weinig onderzoek naar gedaan. Hoe ontstaat het? Wanneer is het aanstekelijk en hoe verspreid het zich? Welke rol speelt het in ons leven en binnen organisaties?

Wil je hier meer over weten?

Kom dan naar de volgende Superpromoter Academy op

4 & 5 april in Rotterdam

Meer informatie?

WWW.SUPERPROMOTERACADEMY.COM/NL/ACADEMY

Er is ook een speciale Superpromoter Academy gericht op het onderwijs!

WWW.SUPERPROMOTERACADEMY.COM/NL/ONDERWIJS

Gebaseerd op de boeken van:

RIJN VOGELAAR

“De Superpromoter” & “De Enthousiasme Trilogie”

