

**Inleiding**      **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken**  
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

**Hoofdstuk 1**      **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten**  
Arie Pieter Veldhoen

**Hoofdstuk 2**      **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk**  
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli

**Hoofdstuk 3**      **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis**  
Onno Hamburger, Erwin Klappe

**Hoofdstuk 4**      **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren**  
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

- Hoofdstuk 5**    **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!**  
Jaap Peters
- Hoofdstuk 6**    **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans**  
Heleen Mes, Gea Peper
- Hoofdstuk 7**    **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties**  
Ad Bergsma, Ruut Veenhoven
- Hoofdstuk 8**    **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties**  
Raymon Geurts, Ad Bergsma
- Hoofdstuk 9**    **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendens stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen**  
Aukje Nauta
- Hoofdstuk 10**    **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?**  
Coert Visser
- Hoofdstuk 11**    **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat**  
Jef van den Hout

**Hoofdstuk 12 Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen**  
Herman Steensma

**Hoofdstuk 13 Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk**  
Jessica van Wingerden

**Hoofdstuk 14 Dromen – denken – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten?**  
Cristel van de Ven

**Hoofdstuk 15 Het vinden en inzetten van sterke kanten**  
Matthijs Steeneveld

**Hoofdstuk 16 Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan**  
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

**Hoofdstuk 17 Werkvuur**  
Hans van der Loo, Patrick Davidson

**Hoofdstuk 18 Vier hefboomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk**  
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

**Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk**  
Ad Bergsma

**Dankwoord**

**Literatuur**

## HOOFDSTUK 11

### Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat

*Jef van den Hout*

Stel je voor: 26 mensen die elkaar niet kennen, nemen als een groep deel aan een wedstrijd die een duurzaamheidsvraagstuk moet oplossen. De wedstrijd heeft een lange duur, dus om kans te maken op de winst is het noodzakelijk de taken te verdelen tussen kleine werkgroepen (teams) die samenwerken aan het behalen van kortetermijndoelen (*milestones*). De ambitie is te verrassen en vernieuwen en een breed gedragen bijdrage te leveren aan het duurzaamheidsvraagstuk. Daarnaast is het de bedoeling dat de samenwerking leerzaam is voor de groepsleden. Niemand mag het team verlaten doordat men het werken niet meer aankan of oververmoeid raakt of geen plezier meer heeft. Nee, men moet er vooral heel lang van kunnen nagenieten. Deelname zou ook een opstapje moeten zijn naar een volgende stap in iemands carrière.

Wat is je eerste gedachte als je dit voorbeeld leest? Dat wordt nog lastig? Of denk je aan een buitenkans? Dit voorbeeld heeft alle kenmerken van een werkklimaat waarbinnen de groepsleden samen flow kunnen ervaren, zowel bij de samenwerking binnen de afzonderlijke werkgroepen als tussen de afzonderlijke werkgroepen. Flow is het opgaan in wat je aan het doen bent; door de psycholoog Csikszentmihalyi beschreven als de optimale ervaring. Dit voorbeeld bestaat ook echt, want de beschrijving is gebaseerd op het samenwerkingsklimaat van het Solar Team Eind-

hoven. In het Solar Team Eindhoven streven de leden samen naar het winnen van de World Solar Challenge in Australië, met als hoger doel passagiersvoertuigen op grote schaal op zonne-energie te laten rijden en zo een bijdrage te leveren aan het oplossen van het klimaatprobleem.

Vandaag de dag staan veel organisaties voor eenzelfde uitdaging als het Solar Team Eindhoven. Zij streven naar (digitale) innovatie, transformatie, duurzaamheid en werken vanuit de bedoeling of werken aan een hoger doel. Daarnaast is er aandacht voor de medewerkers met thema's als identiteit, creativiteit, geluk, fouten mogen maken, feedback, feedforward, autonomie, werk-privébalans, agile werken, continu verbeteren en samenwerken. We blijven mensen – imperfect, maar met een identiteit die gezien mag worden. We hebben behoefte aan balans, autonomie, ontwikkeling, verbinding, ondersteuning, begeleiding, richting, waardering, passie en hoop.

In een optimaal samenwerkingsklimaat komen de individuele groepsleden tot hun recht, zoals bij Solar Team Eindhoven. Dit lukt het best als men vanuit een innerlijke drive een collectieve ambitie opstelt (Van den Hout, Davis & Weggeman, 2018). Laten we zo'n samenwerkingsklimaat daarom eens nader onder de loep nemen aan de hand van de teamflowtheorie. Want als we met elkaar zo'n samenwerkingsklimaat weten te scheppen, zowel binnen als tussen organisaties, dan is iedereen vaker in flow – met alle positieve gevolgen van dien: geld, waardevolle prestaties én werkgeluk.

Flow is een optimale ervaring, alhoewel niet in de vorm van genot. Je ervaart flow als 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 spontaan, alert en tegelijkertijd intuïtief. Je weet precies hoe je ervoor staat en wat de volgende stap zou moeten zijn. Tijdbesef verdwijnt als dit geen onderdeel is van de taak: de tijd kan vliegen of juist stilstaan – puur afhankelijk van de persoon en het type activiteit waarin je vervlochten bent. Tijdens de flow vraag je je niet af of je geluk ervaart, omdat je jezelf te veel verliest in wat je doet.

Mihaly Csikszentmihalyi heeft negen elementen beschreven die de kans op het ervaren van flow vergroten of verkleinen. We behandelen eerst zes elementen waar je deels invloed op hebt en die de kans op flow vergroten. De laatste drie elementen

hebben een *backfire*-effect, zij werken averechts als je ze probeert te bereiken. Zij ontstaan als het goed is uit zichzelf. Bedenk dus dat je flow niet op commando kan afroepen. Als je dat probeert, lukt het waarschijnlijk niet.

1. Kies een activiteit/taak die voldoening oplevert, waarvan je geniet ...
2. ... en stel jezelf een duidelijk (dichtbijgelegen) doel in de uitvoering, waarbij ...
3. ... de uitdaging voor jezelf in balans is met wat jij kan – of misschien net daarboven, je kunt vaak meer dan je zelf denkt.
4. Zorg voor directe en constructieve feedback tijdens de uitvoering, zodat je weet hoe je ervoor staat, en ...
5. ... voorkom afleidingen, zodat je je volledig kan concentreren op de uitvoering van de activiteit, en ...
6. ... vermijd faalangst, zodat er een gevoel van meesterschap over de situatie kan ontstaan.
7. Hierdoor is de kans groot dat je één wordt met de activiteit, en ...
8. ... spontaan en intuïtief gaat handelen, en ...
9. het besef van tijd verliest. Je zit nu in een flow ...

**Bedenk dus dat je flow niet op commando kan afroepen.  
Als je dat probeert, lukt het waarschijnlijk niet.**

Pas wanneer je je weer bewust bent van jezelf, weet je dat je even daarvoor in een flow zat. Je tintelde van leven. Achteraf heb je een nog beter beeld van jezelf en besef je hoe gelukkig je je voelde en waardoor dat kwam. Je kunt hier intens van nagenieten om je vervolgens ook opnieuw te motiveren voor een nieuwe uitdagende en voldoening gevende activiteit. Routineklussen die je zonder inspanning kan uitvoeren, zijn een goede basis voor flow, als je blijft zoeken naar nieuwe uitdagingen in deze activiteiten.

Onderzoek naar flow op individueel niveau laat zien dat flow kan leiden tot betere prestaties, meer werkplezier, voldoening, geluk, creativiteit en betekenis (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). Flow is een bekend concept voor werkend Nederland, maar bij de klassieke ideeën over flow ontbreekt een belangrijke dimensie. Flow is niet alleen iets wat je als individu ervaart of kan creëren, maar wat je samen met collega's creëert. Teamflow kan ontstaan als een organisatie de juiste omstandig-

heden schept om iedereen optimaal te laten functioneren tijdens de uitvoering van een persoonlijke taak die bijdraagt aan de teamprestatie. Met andere woorden: zou het niet fantastisch zijn als teams de kans op het ontstaan van teamflow vergroten?

In onderzoek achterhaalden we op basis van interviews, casestudies en vragenlijsten wat de vier kenmerken van en wat de zeven voorwaarden voor teamflow zijn (Van den Hout, 2016; Van den Hout, Davis & Weggeman, 2018; Van den Hout, Gevers, Davis & Weggeman, 2019).

### **Hoe wordt teamflow ervaren?**

Van teamflow is sprake als alle teamleden tijdens de uitvoering van hun onderling afhankelijke taken flow ervaren, waardoor de samenwerking een eigen en uniek karakter krijgt. Teamflow is net als flow een optimale werkervaring, maar voegt een sociale dimensie toe aan het individuele gevoel. Samenwerking is optimaal als de volgende vier kenmerken aanwezig zijn:

1. een gevoel van eenheid alsof het team één handelend organisme is;
2. een gevoel van gezamenlijke vooruitgang alsof men moeiteloos op elkaar voortbouwt, zodat teamleden het gevoel krijgen alsof ze samen een vliegwiel vormen en presteren op een niveau boven het eigen kunnen;
3. een gevoel van blind wederzijds vertrouwen met de overtuiging dat de gezamenlijke taak met een goed resultaat volbracht zal worden;
4. een holistische focus op de gezamenlijke taak. Alle teamleden voeren de persoonlijke taken geconcentreerd uit en in harmonie met het (hogere) doel van het team.

De teamflowervaring brengt ontzettend veel voldoening en geluk en blijft mensen daarna nog lang bij als een dierbare herinnering (Van den Hout & Davis, 2019). En het zijn niet alleen de deelnemers die de vruchten plukken van deze ervaring. Hetzelfde geldt voor toeschouwers. Denk bijvoorbeeld maar aan een voetbalwedstrijd waar een team in flow was of het optreden van een band tijdens een concert. Of dat team bij bedrijf X waar je klant van bent en waarvan je het idee hebt dat men er daar altijd volledig voor jou is en dat men er plezier aan beleeft om jou als klant te hebben.

De teamflowervaring is niet op commando op te roepen, maar uit ons onderzoek komt wel naar voren welke voorwaarden de kans op teamflow vergroten. De voor-

waarden betreffen de elementen die ‘vooraf gaan aan’ én ‘aanwezig blijven tijdens’ de ervaring van teamflow. We spreken heel bewust over het vergroten van de kans op teamflow. Als je probeert dit gevoel af te dwingen, maak je de kans op teamflow juist kleiner. Het ‘backfire’-effect, zoals besproken bij het ontstaan van individuele flow, geldt ook voor het ontstaan bij teamflow.

Teamflow veronderstelt bovendien dat de taken voor ieder individueel teamlid goed afgestemd zijn op zijn vaardigheden. Als je meewerkt aan het verder ontwikkelen van een auto op zonne-energie en je mag alleen de urenadministratie doen van alle werknemers, terwijl je een enthousiast technicus bent, dan zul je niet snel in de teamflow worden meegezogen. Het ervaren van teamflow begint bij het samen ervaren van individuele flow op het niveau van de persoonlijke taak. Vervolgens is het van belang dat men zich overgeeft aan – of anders geformuleerd: zich verliest in – de (gezamenlijke) taakuitvoering. Als dat ook nog eens lukt, dan kan het zo zijn dat de teamflow zich langzaam gaat opbouwen. Dit lukt, omdat de zeven voorwaarden hieronder garanderen dat de afzonderlijke taken goed op elkaar zijn afgestemd.

### **Wat is een optimaal klimaat voor ervaringen van teamflow?**

De hamvraag is nu hoe je een klimaat schept waar de kans op teamflow optimaal is. Zeven voorwaarden vormen samen een proces. Ze zijn in de omschrijving hieronder genummerd. Teamflow begint vaak met een (1) *collectieve ambitie*, een gedeelde intrinsieke motivatie. Dit kan iets plezierigs zijn zoals een partijtje voetbal, of iets belangrijks zoals goede medische zorg verlenen. Bij de teamvorming helpt het als de leden met elkaar de waarden delen over wat goede zorg inhoudt en bij elkaar kwaliteiten waarnemen die nodig zijn om goed werk af te leveren. Als elkaars aanvullende kwaliteiten niet worden erkend, ontbreekt het vertrouwen dat nodig is voor een optimale samenwerking en zal niet gemakkelijk een team ontstaan dat zich achter een ambitie schaaft. In heel veel organisaties gaat het juist bij dit aspect mis. Er is geen sprake van hechte teams, maar van losse medewerkers die individueel of serieel hun taken uitvoeren. Dit is schadelijk voor zowel de output als het werkgelek van de betrokkenen. Wat zien we gebeuren als een team zich wel – bewust of onbewust – rondom een collectieve ambitie schaaft?

Een eerste stap is dat de teamleden een planning maken voor een of meer *gezamenlijke doelen*. Het stappenplan voor het doel ‘de plasticsoep uit de oceaan verwijderen’ begint met een idee verzinnen en gaat verder met een prototype ontwerpen, geld ophalen, het idee echt op zee uitvoeren en vervolgens de toevoer van plastic uit rivieren opvangen. Het gaat vaak om concrete resultaten, zodat duidelijk is wat er op



## Teamflow begint vaak met een collectieve ambitie.

de korte termijn aan gezamenlijke actie nodig is. Voor de teamflow is het belangrijk dat dit (2) *teamdoel* concreet, *uitdagend* maar wel haalbaar is voor het team.

De stappen die het team gaat zetten, brengen een taakverdeling met zich mee. De een regelt het contact met potentiële geldschietters en de ander bestudeert de gevolgen voor het mariene leven. Met andere woorden: men (3) *stemt persoonlijke doelen met elkaar af* voor een optimaal teamresultaat.

Het uitdagende teamdoel zou zodanig opgeknipt moeten worden dat elk teamlid aan zijn trekken kan komen. De kans op individuele flow is immers het grootst als iemand zich positief uitgedaagd voelt. Ieder teamlid heeft het gevoel de taak aan te kunnen, maar het is wel een beetje spannend of het allemaal gaat lukken. De gezonde spanning van de uitdaging maakt de teamleden alert en geconcentreerd. Op sommige momenten mag het even 'alle hens aan dek' zijn. (4) *Krachten* moeten op dit soort momenten dus zodanig *gebundeld* worden dat elk teamlid volledig zijn persoonlijke kracht inzet.

Dit brengt ons bij de volgende voorwaarde, namelijk die van (5) *open communicatie*. Het behalen van het teamdoel loopt nooit precies zoals van tevoren is uitgedacht. De teamleden dienen van elkaar te weten wie wat doet, hoe men er persoonlijk voor staat en hoe het team als geheel ervoor staat. Open communicatie is essentieel. Als aan deze voorwaarde wordt voldaan, is het team in staat om zich vloeiend aan te passen.

(6) *Veiligheid* is een belangrijke voorwaarde voor open communicatie. Elk teamlid zou zich fysiek, sociaal of psychisch veilig moeten voelen bij het uitvoeren van persoonlijke taken. Voor het sociale aspect van veiligheid houdt dit in dat de communicatie voor het merendeel positief, direct en constructief is. Soms mag men momenten van negatieve uitingen toestaan, bijvoorbeeld als iemand zich structureel niet aan afspraken houdt en hier al meermaals constructief op is gewezen. Over het algemeen is het samenwerkingsklimaat prettig en dus sociaal veilig. Een gevoel van veiligheid remt stress of faalangst. Veiligheid impliceert niet dat niets mis kan gaan, juist wel! Het teamdoel is immers uitdagend en het risico is in de ambitie ingebakken. De risico's zijn wel gecalculeerd.

Een laatste essentiële voorwaarde voor teamflow is het aangaan van (7) *wederszijds commitment*. Dit begint bij het vaststellen van gezamenlijke en persoonlijke doelen. Het commitment wordt versterkt door het naleven van bepaalde principes,



Het Teamflow Model (Van den Hout, 2016)

[www.flowconcepts.nl](http://www.flowconcepts.nl)

FIGUUR 11.1 *Het Teamflow Model (Van den Hout, 2016)*

gedragsregels en/of veiligheidsmaatregelen, het geven van feedback of coaching, en noem maar op. Verlies je vooral niet in het maken van overbodige samenwerkingsafspraken, procedures of beleid, want dan kun je het bereiken van teamflow heel snel vergeten. Keep it small, keep it simple, and keep the flow alive!

In het Teamflow Model (figuur 11.1) staan de zeven voorwaarden om teamflow te bereiken en de vier kenmerken van de ervaring. Van de zeven voorwaarden is de collectieve ambitie het belangrijkste, vandaar dat deze in het midden staat. Dit is als het ware de voedingsbodem voor de teamflowervaring. De figuur geeft teamleden houvast voor wat ze kunnen doen om samen teamflow te bereiken. Belangrijk: alle elementen hangen organisch met elkaar samen; er zijn geen simpele oorzaak- en gevolgrelaties (Van den Hout, 2016).

Het hart van het model beschrijft waarom het team de samenwerking aangaat. De bovenkant van het model geeft de richting aan waar men met elkaar naartoe gaat. De

rechterkant van het model belicht de taakverdeling, omdat hier naast afstemming ook de inzet op persoonlijke krachten wordt meegenomen. De onderkant van het model beschrijft een prettig samenwerkingsklimaat waar je mag doen waar je goed in bent, met een open vorm van communicatie zodat iedereen weet wat er speelt en hoe men er (samen) voor staat, en waar men zich veilig voelt om de taak aan te gaan.

Na de theorie is een concreet voorbeeld van de beleving op zijn plaats. Mihaly Csikszentmihalyi geeft een mooi voorbeeld van een chirurg:

‘Chirurgen zeggen dat ze tijdens een moeilijke operatie het gevoel hebben dat het hele operatieteam functioneert als één organisme, dat voortbewogen wordt door één doel; ze beschrijven het als een “ballet” waarin het individu onderschikt is aan de groepsprestatie. Alle teamleden ervaren een gevoel van harmonie en potentie.’ (Csikszentmihalyi, 1990, p. 65)

Volleybalcoach Wim Koch deelde in een interview met ons het volgende moment van teamflow:

We hadden met het team goed doorgenomen hoe op eigen service te beginnen en van daaruit meteen te scoren. Uit de analyses konden we gemakkelijk hun beginopstelling achterhalen. Hun gevaarlijkste en meest ervaren aanvaller staat dan op rechts en krijgt meestal de bal om meteen te scoren voor tegenstander Peelpush. Wij hadden goed met onze spelers doorgenomen hoe we in die situatie zouden serveren en vervolgens blokkeren.

De wedstrijd begint en ja hoor, zoals afgesproken blokkeert Harmen

Bijsterbosch de bal recht naar beneden. Met een klasse eenmansblok maakt hij de eerste score. Moet je eens voorstellen wat dat bij de tegenstander doet. Harmen draait zich om naar mij, steekt zijn duim omhoog en zegt: “Het komt helemaal goed vandaag.” Dus ik leun rustig naar achteren, wetende dat alles goedkomt en heb vervolgens genoten van de wedstrijd. Ik hoefde letterlijk niks te doen, zij hadden het helemaal te pakken. De jongens zaten in de flow, ik zat in de flow. Zij hadden na dat moment in de gaten dat het klopte waar zij zich op hadden voorbereid en wisten strategisch wat ze moesten doen. Technisch gezien waren ze ook in topconditie, na jaren training om bepaalde handelingen goed uit te voeren. Maar met name omdat we ons strategisch goed hadden voorbereid, wist het team hoe het moest handelen en kon het zich snel aan situaties aanpassen. Dat gaf veel zelfvertrouwen en motivatie, gewoon een ‘killermentaliteit’.

In dit voorbeeldcitaat lees je terug dat een goede voorbereiding met een duidelijke strategie gecombineerd met een eerste succes heel belangrijk is. Daarnaast laat dit voorbeeld zien dat de context leidend laten zijn en je je als team flexibel opstellen ervoor zorgt dat de teamflowervaring aanhoudt, met als gevolg weer een toenemend gevoel van zelfvertrouwen of onverwinnelijkheid.

We vroegen oud-deelnemer Tommie Perenboom van het Solar Team Eindhoven 2015 naar zijn teamflowervaringen tijdens de editie waaraan hij deelnam. Hij beschrijft een crisismoment waarop teamflow ontstond – wat heel logisch is, omdat op dit soort momenten een team een gezamenlijke uitdaging voorgeschoteld krijgt. Tommie beschrijft het als volgt:

Dat had ik heel erg toen er een crisis was. Bas zocht iets van beschermingsmateriaal voor batterijen geloof ik, dat nodig was om de batterijen mee te kunnen geven met het vliegtuig naar Australië. Dat moest in speciale dozen: batterijen moeten speciaal verpakt worden, want ze zijn brandgevaarlijk. Ze worden gezien als een bom, dus daarom moet je allerlei heel belangrijke regels volgen. Volgens mij zou het pakket

die volgende dag opgehaald worden. Toen kwam Bas met de mededeling: 'Ik heb geen doos of kist kunnen vinden en het moet morgen verzonden worden.' Dat was tijdens de lunch en toen drong tot iedereen door: als we die dozen niet krijgen, betekent het dat wij de batterijen niet naar Australië kunnen krijgen. Dat betekent dat we überhaupt die auto niet rijdend zouden kunnen krijgen. Op dat moment kwamen we in een flow. Meteen is er een lijst gemaakt van: wat kunnen we allemaal doen: dit en dit en dat, en iedereen zei: ik doe dit, ik doe dat. Vervolgens is iedereen op eigen houtje die lijst gaan afwerken, zo van: ik ga dat doen. Ik weet niet meer precies hoe het opgelost is, maar het was wel opgelost en binnen korte tijd. Ik dacht na afloop: dit is wel echt een team. We zijn zo goed op elkaar ingespeeld, we weten wat we van elkaar mogen verwachten.

Hier komt het belang van een goede afstemming duidelijk naar voren, maar ook waarom deze gezamenlijke taak belangrijk is. Het oplossen van deze crisis zou namelijk direct hun deelname en succes aan de World Solar Challenge kunnen bedreigen. Het moment blijft hangen in het geheugen en is van betekenis.

Dit blijkt ook uit het voorval dat arbeidsadviseur Rolf Weijers beschrijft uit zijn tijd bij Baan IT, meer dan 25 jaar geleden:

In de voorbereiding van een project heb ik eerst geïnvesteerd in de relaties met alle betrokkenen, zowel met de eigen medewerkers als met de betrokken klanten, zodat zich een collectieve ambitie vormde. Dit duurde twee weken; toen kwam het vliegwiel op gang en waren we niet meer te stoppen. Achteraf kregen we tranen in onze ogen van trots en geluk, over wat we gerealiseerd hadden met elkaar. Ik kan het gevoel nog steeds opwekken, al is het alweer 25 jaar geleden.

Als je binnen professionele organisaties wil bouwen aan teamflow en dus aan meer flexibiliteit, creativiteit, betere prestaties en meer (werk)geluk, is het verstandig jezelf de volgende vraag te stellen:

*Hoe kunnen de (tijdelijke en/of wisselende) teams binnen onze organisatie op de meest eenvoudige wijze in korte tijd tot een gefocuste samenwerking komen, waarin je de balans blijft vinden tussen voldoening en prestatie?*

Een eerste antwoord op deze vraag is natuurlijk ervoor zorgen dat aan de zeven voorwaarden voor teamflow wordt voldaan. Dat de organisatie als geheel een collectieve ambitie formuleert, op dit niveau ook wel de missie en visie genoemd of de *purpose* (bedoeling). Maak daarbij bij voorkeur gebruik van de input van alle leden van de organisatie. Hiervan afgeleid formuleren organisatieonderdelen (businessunit, afdeling, team en projectteam) hun eigen teamdoelen die bijdragen aan de missie en visie van het geheel.

Vervolgens is het zaak zo min mogelijk beleid en procedures op te stellen. De uitspraak ‘decentraal wat kan en centraal wat moet’ past prima bij dit principe. In veel organisaties hinderen te gedetailleerde processen en procedures de flow van medewerkers en teams. Van groot belang is dat organisaties zo veel mogelijk blokkades wegnemen. In ons onderzoek hebben we gevraagd waardoor teamleden juist geen flow ervaren. Deze antwoorden vallen in de volgende vier categorieën:

- motivatieproblemen (laksheid van teamgenoten, ongemotiveerde collega's, *disengagement*, bureaucratie);
- interpersoonlijke problemen tijdens het samenwerkingsproces (miscommunicatie, negativiteit, onenigheid, onopgeloste conflicten, politiek gedrag, wantrouwen);
- taakgerelateerde problemen (onduidelijkheid over de taak, werkdruk, gebrek aan uitdaging, gebrek aan terugkoppeling);
- omgevingsfactoren (afleiding op de werkplek; herrie).

**Als één teamlid uit flow raakt, raken de anderen hun flow ook kwijt.**

Misschien valt het je op dat deze antwoorden niet te verenigen zijn met de voorwaarden voor teamflow. Voor het bouwen aan een teamflowklimaat is het dus belangrijk dat je zowel de voorwaarden realiseert als de obstakels weghaalt. Dit door hier dus met regelmaat op te reflecteren.

De Teamflow Monitor en afgeleide Teamflow Quickscan is een meetinstrument dat het zoekproces naar optimale samenwerking kan ondersteunen. De monitor meet de gemiddelde scores op de elf elementen van teamflow binnen een team en stelt enkele open vragen over wat flow blokkeert of stimuleert. Dit is vaak een vruchtbaar begin van een 'goed gesprek' tussen teamleden. Dit werkt vooral als teams dit vanuit zichzelf organiseren, terwijl de organisatie als geheel ondersteuning biedt. De organisatie eromheen moet de initiatieven vanuit het team om het teamflowklimaat te optimaliseren serieus overwegen en bij afwijzing onderbouwen waarom het initiatief niet kan worden ondersteund. Op teamniveau hebben we een cyclus opgesteld waarmee teams op eigen initiatief op regelmatige basis het teamflowklimaat kunnen evalueren en optimaliseren, ondersteund met verschillende wetenschappelijk onderbouwde tools (onder andere een canvas, een game en dus monitors en quickscans), alle met een koppeling naar het Teamflow Model.

We sluiten dit hoofdstuk af met enkele aandachtspunten waarmee je rekening moet houden als je teamflow wilt aanwakkeren. Allereerst willen we je bewust maken van de paradox tussen afstemming en professionele autonomie bij de uitvoering van de persoonlijke taak. Voor teamleden is het vinden van de balans tussen afstemming en autonomie een grote uitdaging. Wij zijn van mening dat elk team zo veel mogelijk zijn eigen vorm van afstemming zou moeten bepalen. Een vorm die zo veel mogelijk ruimte laat voor de professionele autonomie van individuele teamleden. Mensen vinden het prettig als ze zelf kunnen bepalen hoe ze taken uitvoeren. Men heeft niet altijd graag dat er iemand meekijkt, om het zo maar te zeggen. Tenzij hierom gevraagd wordt natuurlijk, bijvoorbeeld om ervan te leren. Maar bij het samenwerken is het fijn als je continu op de hoogte bent van hoe het team er als geheel voor staat. Dit afstemmen moet men zo makkelijk mogelijk proberen te maken. De meeste mensen zitten niet te wachten op lange vergaderingen, lange besluitvormingsprocedures of afhankelijkheid van derden. Technologie zoals samenwerkingstools kan

daarbij enorm helpen. Een collectieve ambitie als toetsingskader maakt deze afstemming makkelijker en efficiënter en zo het werk lichter.

Een aantal quotes uit interviews met medewerkers van Buurtzorg Nederland bevestigen het belang van autonomie, afstemming en gemak:

*‘Het is heerlijk om zelfsturend te zijn; wij mogen in plaats van moeten. Je kunt je eigen passies leven, samen verantwoordelijkheid nemen, we kunnen zelf doelen stellen binnen het team zoals het kunnen bieden van complementaire zorg, dat hebben we dan ook opgenomen in het jaarplan. Buurtzorg geeft ons kansen te groeien.’*

*‘Hier gooi je iets in de groep (WhatsApp) en het wordt opgelost. We kunnen alles aan elkaar vragen. Het leert heel snel, zo’n team. We vullen elkaar zo lekker aan.’*

*‘Werken voor Buurtzorg: het voelt soms als “een soort spel dat je speelt met z’n allen”. Maar als je bereid bent het te spelen, krijg je er veel voor terug.’*

Een ander aandachtspunt is de afhankelijkheid van teamleden in de onderlinge samenwerking. Er zijn als het ware sterk gekoppelde teams en losjes samenhangende teams. Een team van vier roeiers vormt een strak gekoppelde groep: de teamleden ervaren direct wat de anderen doen. De teamflow kan verstoord worden als één teamlid de slag niet goed volgt. Het team raakt direct zijn vloeiende samenwerking kwijt – totdat men herkent wat er gebeurt en de samenwerking weer op elkaar afstemt, waardoor er weer teamflow kan ontstaan. Voor het ontstaan van teamflow bij een strak gekoppeld team moet ieder teamlid in een bepaalde mate individueel flow ervaren. Als één teamlid uit flow raakt, raken de anderen hun flow ook kwijt. Een voorbeeld van een strak gekoppeld team: in het ziekenhuis vechten artsen in de operatiekamer voor het leven van een patiënt.

Een voorbeeld van een lossere samenhangend team in de sport is de estafette. Teamleden in dit soort teams leveren na elkaar prestaties die als een soort optelsom het resultaat leveren. De individuele prestatie heeft in mindere mate direct invloed op de prestatie van de ander, zoals dat bij het roeien of het operatieteam het geval is. Teams in organisaties zijn doorgaans losjes gekoppeld. Een voorbeeld komt van een thuiszorgteam waarvan de individuele teamleden in hun eentje op bezoek gaan bij de patiënten. Dit soort teams komt alleen samen om gezamenlijke zaken zoals de planning, de taakverdeling, de jaardoelen te bespreken.

Ervaringen van het samen en tegelijkertijd beleven van teamflow komen binnen dit soort teams dan ook minder vaak voor. De teamleden voeren wel een persoonlijke taak uit in het teambelang en hebben ook invloed op het werk van hun collega’s,



zodat de opvattingen over teamflow zeker relevant blijven.

Het ontstaan van teamflow bij losjes gekoppelde groepen in organisaties vereist in het algemeen niet dat iedereen evenveel meedoet. Door de losse koppelingen hoeft het niet storend te zijn als enkele groepsleden een minder sterke teamflowervaring hebben dan anderen, mits ze natuurlijk de flowervaring niet duidelijk tegenwerken.

Als laatste aandachtspunt willen we benadrukken dat het voor teams belangrijk is om ervaringen van flow en niet-flow af te wisselen. De periode van niet-flow kun je gebruiken voor reflectie, zodat je minder het risico loopt dat je blijft zitten in de bestaande denksporen, de teamflow nergens toe leidt en de groep vastloopt. Verschillen van inzicht of zelfs conflicten die van tijd tot tijd voorkomen kunnen helpen om de – mogelijk door flow ontstane – *group think* of tunnelvisie te doorbreken. Ze dragen bij aan een heroriëntatie. Je dient zo nu en dan dus te reflecteren op het eigen en gezamenlijke handelen, en als je reflecteert op het eigen handelen kun je per definitie niet in flow zijn. Individuele flow sluit zelfbewustzijn uit. Het regelmatig reflecteren op zowel de individuele flow- als op de teamflowvoorwaarden is dus een aanrader voor elke organisatie die teamflow wil stimuleren. Voor optimale flowervaringen, als team en als individu, is het nodig er van tijd tot tijd even uit te stappen.

Meer informatie over de tools en wetenschappelijke literatuur op:  
[www.flowconcepts.nl](http://www.flowconcepts.nl).

- 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.
- Van den Hout, J.J.J. & Davis, O.C. (2019). *Team Flow: The Psychology of Optimal Collaboration*. Cham: Springer International Publishing.
- Van den Hout, J.J.J., Gevers, J.M.P., Davis, O.C. & Weggeman, M.C.D.P. (2019). Developing and Testing the Team Flow Monitor. *Cogent Psychology* 6:1, DOI: 10.1080/23311908.2019.1643962.