

Hoe krijg ik mijn team in een flow?

Doelgericht motiveren met de Flow Monitor

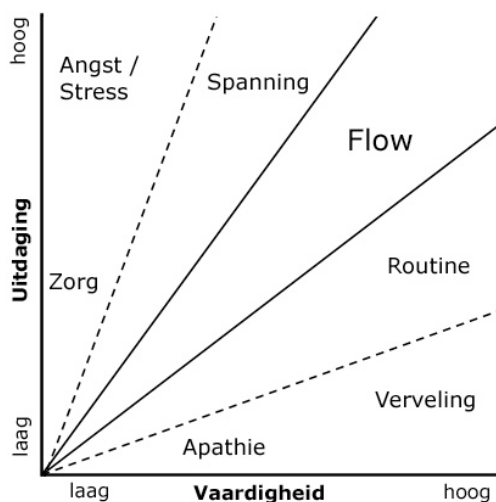
Hoge werkdruk hoeft niet te leiden tot overbelaste medewerkers en een hoog ziekteverzuim. Leidinggevendens hebben invloed op de werkbeleving. Zij kunnen teams inspireren of afbranden. De Flow Monitor geeft inzicht in de werkbeleving van teams en geeft aanknopingspunten voor verbetering.



Harold Smits

Bij flow zijn prestaties het hoogst

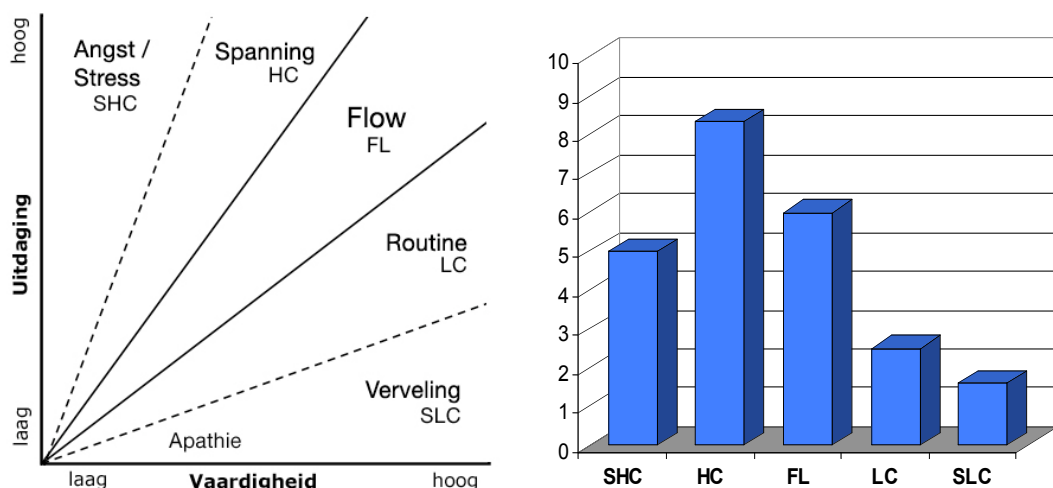
Je kent ze wel, die collega's die bijna altijd bevrogen aan het werk zijn. Ze zijn vitaal en toegewijd en gaan helemaal op in wat ze doen. Het werk put hen niet uit, maar geeft hen juist veel energie en voldoening. Hun positivisme is besmettelijk, het is leuk om met dit soort mensen om te gaan. Niet alleen op het werk, maar ook thuis, in het café of bij de sportvereniging. Arnold Bakker van de Universiteit van Utrecht beweert dat 12% van de Nederlanders aan dit beeld voldoet. Dit baseert hij op wetenschappelijk onderzoek bij meer dan 100.000 werknemers uit de profit en not-for-profit sector. Max Wildschut van FlowQ constateert net als de Hongaarse flowprofessor Csikszentmihalyi dat mensen flow ervaren op momenten dat zij dingen doen die uitdagend zijn en waar ze goed in zijn. Vaak is dat tijdens werk. Tijdens flow is werk leuk en zijn de prestaties maximaal.



© Mihaly Csikszentmihalyi. Deze Hongaarse professor doet al meer dan 30 jaar onderzoek naar de werkbeleving en prestaties van sporters, artsen, managers, lopende band werkers, kunstenaars, huisvrouwen, programmeurs, etc. Hij is auteur van diverse boeken, zoals de bestseller: *Flow, de psychologie van de optimale prestatie* (1999).

Een beetje spanning en routine kan geen kwaad

In flow presteren mensen op de toppen van hun kunnen. Als leidinggevende kun je ervoor zorgen dat de motivatie en productiviteit van je team het hoogst is. Vooral door het werk te laten aansluiten op de kwaliteiten van de teamleden en datgene wat voor hen een uitdaging is. Daarbij is het niet zo erg als een team tijdelijk op haar tenen moet lopen. Als het maar geen maanden duurt, want dan schuift een team van spanning naar stress. De energie vloeit weg, het gevoel van controle over de situatie verdwijnt en het prestatieniveau zakt. Hetzelfde geldt voor routine. Als de routine te lang aanhoudt, verslapt de aandacht, worden er onnodige fouten gemaakt en kan een team apathisch worden. Elke kleine uitdaging is dan al te veel. Er komt niets meer uit hun handen. Zover mag je het als leidinggevende niet laten komen. Het maakt daarbij niets uit of je leiding geeft aan een salesteam of aan kwaliteitcontroleurs. De spanning en routine mag nooit te lang aanhouden. In elke situatie luidt het advies: focus op flow.

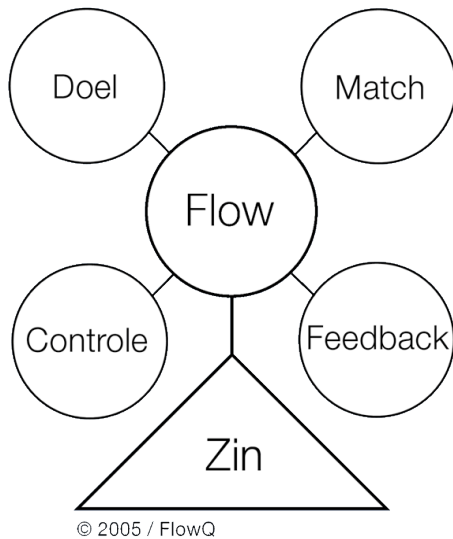


© Max Wildschut / FlowQ, 2005

De Flow Monitor, ontwikkeld door wetenschapper Max Wildschut, meet iemands werkbeleving. De uitslag van deze Flow Monitor laat zien dat er relatief weinig flow is (Flowcijfer van 5,8) en veel te hoge spanning in het werk (HC=8,2). Stresscijfer (SHC=4,8) vraagt om directe actie. De optimale werkbeleving laat een symmetrische flowdiagram zien in de vorm van een klok (hoog op flow, zeer laag op verveling en stress).

Flow Monitor geeft richting aan coaching en teammotivatie

Voor een groot deel kun je als leidinggevende de teamleden zelf verantwoordelijk maken voor hun eigen flow. Het levert hen veel ontplooiing, werkplezier en prestatie op. Maar ook als leidinggevende heb je een verantwoordelijkheid. Als leidinggevende kun je voorkomen dat je team verstijft van de spanning of verslapt van de routine. De Flow Monitor werkt als een spiegel. Elke medewerker krijgt inzicht in de eigen werkbeleving, inclusief een cijfer voor de eigen FlowQ. Anders dan EQ en IQ, is iemands FlowQ prima te beïnvloeden. Het gaat namelijk om de beleving van het werk. Diverse factoren zijn hierop van invloed, zoals: heldere werkdoelen, leerzame feedback, grip op kwaliteit (control), uitdaging (match met vaardigheden) en zingeving.



De Flow Monitor meet factoren in de werksituatie die van invloed zijn op de werkbeleving (flow).

De Flow Monitor meet niet alleen hoe iemand op dat moment zijn werk ervaart, het geeft ook aanknopingspunten voor verbetering. Als iemand bijvoorbeeld slecht scoort op flow en geen duidelijke doelen ervaart, is het zinvol om via praktische prestatiedoelen meer richting te geven aan het werk. Soms is een leidinggevende zelf in staat om de eigen flow te herstellen. Meestal is daar de hulp bij nodig van een leidinggevende, een collega of een externe coach.

Vaak is het zo dat meerdere collega's dezelfde blokkades van flow ervaren. Als dat het geval is ligt er voor de leidinggevende een schone taak om samen met het team deze blokkades om te buigen naar versterkers van flow. Hieronder staat een aantal situaties beschreven, inclusief enkele flow-tips. Zodat je weet wat jou als leidinggevende te doen staat.

Case/situatie 1: lage score op doel

Deze situatie komt vaak voor bij nieuw management of op momenten waarbij de directie naar de hei is geweest om een nieuwe strategische koers te bepalen. De nieuwe koers is met veel urgentietaal, managementwoorden en trompetgeschal gecommuniceerd naar de medewerkers en hun managers. Ook komt er een nieuwe marketingcampagne aan. Met zijn allen gaan we ervoor. Maar... eigenlijk snapt niemand wat de nieuwe doelen te maken hebben met het dagelijkse werk. De doelen zijn te overweldigend en te weinig concreet. Het operationeel management laat dat niet blijken, maar doet alles waar de directie om vraagt. Met als gevolg: hoge werkdruk en een team zonder duidelijke doelen voor ogen. Omdat de koers niet helder en concreet is, wordt er in het team geroddeld over de verdeeldheid van de leiding. Ook wel "tribunemanagement" genoemd; vanuit de tribune weet iedereen het beter dan de coach (denk bijvoorbeeld aan Jan Mulder over Dick Advocaat). In deze situaties werken mensen keihard, maar zonder focus. Hierdoor vervlakt de motivatie en de productiviteit. Om de flow terug te krijgen in het team kan een leidinggevende:

- a. de wv's concretiseren (wat moet er gebeuren, door wie en wanneer),
 - b. teamdoelen en individuele doelen opdelen in stukjes of mijlpalen,
 - c. korte termijn successen delen en vieren, juist ook in tijden van werkdruk.
- Op deze manier worden de nieuwe organisatiedoelen vervangen door nieuwe werkdoelen op individueel en teamniveau. Waardoor iedereen in het team zich weer kan focussen op concrete prestaties. Met een helder doel voor ogen.

Case/situatie 2: lage score op control

Een andere situatie die je bijvoorbeeld veel aantreft bij drukkers en reclamebureaus is een situatie van pompen en verzuipen. De teams werken van piek naar piek en hebben geen zicht op de duur van de werkdruk. Ook is het vaak niet duidelijk wanneer de volgende piek zich aandient. Het gevoel ontstaat dat de teams geen invloed hebben op de stapel werk waarmee zij overspoeld raken. Dit gebrek aan grip zorgt ervoor dat mensen met minder motivatie werken. Het team gaat meer op de automatische piloot werken, met minder focus en meer fouten. Er ontstaat een gelaten sfeertje en het team wil niet aangesproken worden op de kwaliteit. Het is niet gemakkelijk als leidinggevende om de flow terug te brengen in zo'n team. Activiteiten die je in zo'n situatie kunt ondernemen zijn:

- a. communicatie met sales over planning van werk (korting in rustige periodes?)
- b. team inzicht geven in de werkvoorraad ("wat komt eraan in de komende weken")
- c. mensen complimenteren voor piekprestaties, teamuitdaging van maken

Dergelijke acties zorgen voor control, concentratie en focus. Het team krijgt grip op de werkvoorraad, de pieken worden overzichtelijk en het team kan weer alles uit de kast halen om de klus te klaren.

Case/situatie 3: lage score op feedback

In steeds meer branches wordt het werk gedaan door professionals die op basis van de eigen vakkennis klussen klaren. Denk bijvoorbeeld aan verkopers, uitvinders of aan freelancers. Zij werken individueel en zijn bijzonder zelfstandig in hun werk. Deze hoge mate van zelfsturing en autonomie is in principe goed voor de flow. Maar heeft ook een schaduwzijde. Er is nauwelijks leerzame feedback. Niet van collega's, niet van de leidinggevende en vaak ook niet van klanten. Voor marktgerichte innovatie en hoge individuele prestaties heb je altijd feedback nodig. Ook topsporters hebben een coach die hen laat weten of ze goed bezig zijn en waaraan gewerkt moet worden. Voor excellente prestaties moet je als leidinggevende dus zorgen voor een leerzame werksfeer met effectieve feedback. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Er zijn professionals die zich afsluiten voor feedback. Zij kunnen het allemaal zelf wel en zitten niet te wachten op collega's die hen op de vingers kijken. Als leidinggevende kun je:

- a. resultaten klantonderzoek bespreken met team (wat gaat goed, wat kan beter?)
- b. verbeterpunten verdelen onder collega's (samen laten oppakken)
- c. in werkoverleg voortgang bespreken en die ook zichtbaar maken (vb thermometer)

Hierdoor wordt een team bewust van waar het goed in is en wat nog moet worden verbeterd. Feedback trekt mensen aan die willen groeien. Collega's die hun kennis niet willen delen en hun prestatieniveau niet willen verbeteren, zullen het team wellicht verlaten. Maar of dat zo erg is...

Case/situatie 4: lage score op match

Dit komt vaak voor als mensen nieuwe taken krijgen. Nieuwe uitdagingen zorgen ervoor dat mensen hun vaardigheden kunnen aanscherpen en dat werk geen routine wordt. Maar niet iedereen wordt enthousiast van veranderingen. Denk bijvoorbeeld aan een afdeling die met een nieuw computersysteem moet gaan werken of een salesteam dat ineens aan accountmanagement moet doen. Teams kunnen van dit soort functie-updates volledig in de stress schieten. Wat voor eisen stelt dat aan mij? Kan ik het wel? Wat gebeurt er als ik het niet onder de knie krijg? Ook is het vaak niet duidelijk wat de nieuwe taken inhouden, met als gevolg dat het “nieuwe werk” zo lang mogelijk wordt uitgesteld. In plaats daarvan gaan teams vaak extra hard werken en verandert er niets in de werkwijze of werkzaamheden. De onzekerheid is niet goed voor de productiviteit. De leidinggevende kan het flow-lek dichten, bijvoorbeeld door:

- samen taken concretiseren (wat moet er gebeuren, welke activiteiten verdwijnen)
- tijd en budget vrijmaken voor de opleiding en training van medewerkers
- afspraken maken over het kwaliteitsniveau dat je als team wil en kan realiseren.

Het team gaat dan ontdekken wat men in huis moet hebben. Welke vakinhoudelijke, communicatieve of organisatorische vaardigheden beheersen we al en wat moeten we nog leren? Een focus op leren en presteren zorgt ervoor dat het team kan toewerken naar het gewenste prestatieniveau. Er is weer ruimte voor groei, vernieuwing en flow.

Beleving werksituatie	Acties leidinggevende voor meer plezier en prestatie
Lage score op doel	Concretiseren visie naar doelen Doelen opdelen in tussenstappen/ mijlpalen Delen en vieren korte termijn successen
Lage score op control	Onderhandelen en afstemmen met sales Geven van inzicht en overzicht in werkvoorraad Complimenteren team voor piekprestaties
Lage score op feedback	Bespreken resultaten klantonderzoek in team Verdelen verbeterpunten onder collega's Bespreken en zichtbaar maken van voortgang
Lage score op match	Concretiseren taken Vrijmaken tijd en budget voor opleiding Maken van afspraken over kwaliteitsniveau met team

Acties leidinggevend om teamprestaties en werkplezier te verhogen (samenvatting)

In 10 stappen naar maximale teamprestaties

Herken je in een van de vier beschreven situaties jouw team? Dan is het tijd voor actie. Het realiseren van flow moet iets leuks en spannends zijn, voor het hele team. Iets wat je met zijn allen doet. Het enige wat jij als leidinggevende zelf bepaalt is het gewenste

resultaat. De rest doe je samen. Door je team intensief te betrekken ontstaat betrokkenheid. Werk samen toe naar flow, stap voor stap.

1. *ambitie*
maak de ambitie concreet en benoem het verschil tussen wens en werkelijkheid. waarom wil jij flow in het team realiseren en wat moet dat opleveren?
2. *motivatoren en demotivatoren*
vraag teamleden wat hen frustreert in het werk en wat hen juist motiveert. een coach en een objectief meetinstrument als de Flow Monitor kunnen je daarbij helpen
3. *doel voor ogen*
richt je op een aantal concrete werksituaties of projecten en koppel hieraan uitdagende prestatiedoelen. wanneer willen we scoren?
4. *kwaliteiten van medewerkers en team*
maak kwaliteiten zichtbaar op een leuke manier die past bij de cultuur. aan de hand van een spel bijvoorbeeld, via complimenten of kleine cadeautjes
5. *ieder zijn eigen toko*
maak mensen individueel of in teams verantwoordelijk voor een stuk werk of klantgroep. voorkom dat je het allemaal zelf gaat doen.
6. *sturen op prestatieverbetering*
zet prestatieverbetering op de agenda van iedereen, met eigen verbeterituaties. flow is een proces van leren & presteren, ook voor jezelf.
7. *mijlpalen voor onderweg*
benoem mijlpalen die men stap voor stap kan halen en maak een planning voor verbetering. het is niet vrijblijvend.
8. *leren om te presteren*
investeren in jobcoaching, training en werkverdeling die nodig is om de prestatie te leveren
9. *meten en laten weten*
meet de prestaties van iedereen en communiceer met vaste regelmaat de voortgang
10. *vieren van succes*
geef complimenten, beloon met wat het meest wordt gewaardeerd en vier successen

Het allerbelangrijkste voor succes is de betrokkenheid van jou als leidinggevende. Heb je er zin in? Wat voor resultaat verwacht je als jouw medewerkers voor flow gaan? Wat wil je zelf leren en bereiken? Ga je het in je eentje oppakken of samen met een interne of externe coach?

Gezocht: leidinggevenden die willen leren & presteren

Misschien denk je bij jezelf: "ja, maar bij onze organisatie werkt dat niet". Het is inderdaad niet overal even gemakkelijk. Soms moet je als leidinggevende tegen de stroom in zwemmen om je eigen team in een flow te krijgen. Bijvoorbeeld als je werkt bij een organisatie waar het niet normaal is om doelen te formuleren en af te rekenen op prestaties. Dan zul je zelf moeten zorgen voor teamdoelen en beoordelingsmomenten. Maar het tegengestelde kan ook het geval zijn: een organisatie met vlijmscherpe doelen, veel aandacht voor efficiency en weinig aandacht

voor mensen. Flow is dan al snel te soft. Zorg er dan voor dat je flow meetbaar maakt en koppel het direct aan productiviteit, klanttevredenheid en ziekteverzuim. Daar heb jij als leidinggevende invloed op. Binnen de muren van een afdeling is het in principe altijd mogelijk om een team naar flow te coachen. Het maakt daarbij niet uit of het gaat om een salesteam, ict-professionals of parkeerwachters.

Twee valkuilen kunnen het succes in de weg staan:

1. het verschil in werkbeleving tussen de leidinggevende en de teamleden
2. de resultaatgerichtheid en de coachingskwaliteiten van de leidinggevende.

Het komt geregeld voor dat leidinggevendenden ervan uitgaan dat teamleden dezelfde werkbeleving en knelpunten hebben als zichzelf. Vaak is dat helemaal niet zo. Iedere medewerker beleeft zijn werk op zijn eigen manier en is op een andere manier te stimuleren tot flow. Analyseer daarom grondig de overeenkomsten en verschillen in werkbeleving tussen jou en je team. Dit om te voorkomen dat je jouw problemen en knelpunten op het team projecteert. Na een goede analyse kun je – eventueel geholpen door een professioneel flowcoach – gaan werken aan het wegwerken van knelpunten en het stimuleren van maximale prestaties, groei en werkplezier. Bij je teamleden en uiteraard ook bij jezelf. Als je met flow aan de slag gaat, ga je op een andere manier kijken naar mensen en hun prestaties. **How flow can you go?**

Harold Smits

Harold Smits studeerde econometrie, psychologie en marketing. Hij coacht leidinggevendenden en teams naar uitdagende teamprestaties en werkplezier. Daarbij gebruikt hij de Flow Monitor, een praktisch instrument waarmee mensen zicht en grip krijgen op hun werkmotivatie.

www.a-life.nl // harold.smits@a-life.nl

Samenvatting: Wat kan ik als directeur, (interim) manager of HR-adviseur doen om de teamspirit te verhogen bij hoge werkdruk? De Flow Monitor is een praktisch instrument om de werkbeleving van medewerkers in kaart te brengen en geeft concrete aanknopingspunten voor ziekteverzuim, prestaties en werkplezier. Dit artikel benoemt vier veel voorkomende situaties. Herken uw eigen situatie en ontdek hoe u van uw team een "high performance team" kunt maken.