

De term *flow* werd zo'n 30 jaar geleden geïntroduceerd door de Hongaars-Amerikaanse psycholoog Mihaly Csikzentmihalyi in zijn klassieker *Beyond Boredom and Anxiety* (1975). In de jaren die volgden, is over de gehele wereld onderzoek gedaan naar dit fenomeen. De meest uiteenlopende mensen rapporteerden over hun ervaringen, van Finse huisvrouwen en Japanse teenagers tot Amerikaanse CEO's en Italiaanse boeren. Pas in de laatste jaren begint de term *flow* ook buiten de wetenschap door te dringen en wordt het belang van de psychologie van *flow* in de context van werk steeds duidelijker.



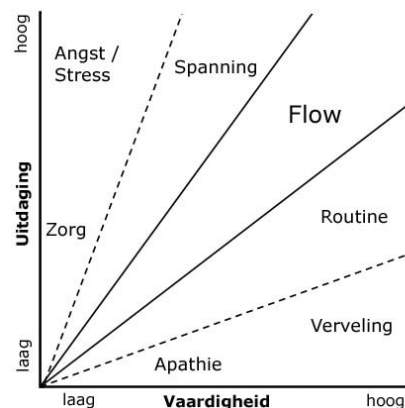
FLOW COACHING

Wat is flow?

Flow, maar ook andere aspecten van de beleving, kunnen we beschrijven vanuit de verhouding tussen uitdagingen en vaardigheden. Uitdagingen hebben betrekking op wat we willen realiseren of denken te moeten doen. Zijn deze hoger dan wat iemand kan, dan ontstaat spanning. Dit is niet noodzakelijk negatief, het kan zelfs als prettig worden ervaren (spannend). Een verhoogd niveau van spanning gaat uiteindelijk echter altijd ten koste van de energie. Het werk put langzaam maar zeker uit. Ook neemt het gevoel van controle over de situatie gestaag af. Vooral dit laatste kan weer een bron van stress zijn. Wordt de uitdaging nog hoger, dan zal stress en angst (*anxiety*) ontstaan.

Aan de andere kant kunnen de uitdagingen ook te laag zijn. Dit creëert een gevoel van routine. Ook dit hoeft niet negatief te zijn. Je voelt je hier stevig in controle en er is een zekere rust. Het enige probleem is dat er geen echte uitdaging meer is. Wanneer deze toestand te lang aanhoudt, gaat het ook altijd ten koste van de motivatie. Liggen de uitdagingen nog lager dan ontstaat verveling (*boredom*) en uiteindelijk zelfs apathie.

Flow ontstaat wanneer er een perfect evenwicht is tussen vaardigheden en uitdagingen. Je gaat volledig op in wat je doet, bent volledig gefocust en de tijd vliegt ongemerkt voorbij. De ervaring van flow wordt ook wel omschreven als het smelten van actie en bewustzijn. Het is de toestand waarin de hoogste prestaties worden geleverd, maar toch bijna alles vanzelf lijkt te gaan.



De negatieve effecten van stress en verveling zijn redelijk bekend. Spanning en routine daarentegen vallen vaak veel minder op, maar domineren bij veel



mensen wel in de werksituatie. Spanning wordt daarbij ook nog vaak gezien als de toestand waarin mensen de hoogste prestatie leveren. Drukker is beter en de lat kan daarom niet hoog genoeg gelegd worden. Onderzoek wijst echter in een andere richting. Mensen die veel flow ervaren in hun werk doen het op alle fronten beter; ze zijn gemotiveerder, presteren hoger, voelen zich beter, hebben meer energie en zijn zelfs minder ziek. Dit maakt de psychologie van flow natuurlijk uiterst relevant voor werkgevers en werknemers. Flow is de ultieme 'win-win' waar het gaat om prestatie en welzijn.

De FlowQ-methodiek

Het wetenschappelijk onderzoek naar het fenomeen flow geeft veel inzicht in hoe flow ontstaat en welke omstandigheden hiermee samenhangen. De FlowQ-methodiek is een vertaling van dit onderzoek naar een praktische methode voor het maximaliseren van flow in werk.

Flow kun je niet afdwingen, het enige dat we kunnen doen is de juiste omstandigheden creëren zodat de kans groter wordt dat het voorkomt. De FlowQ-methodiek is vooral gericht op het inzicht krijgen in die omstandigheden, om vervolgens gericht verbetering te realiseren. Hierbij wordt op twee niveaus naar werk gekeken:

- hoe het werk wordt ingericht (de manier van werken)
- de persoonlijke betekenis van werk voor het individu.

De wijze waarop het werk is ingericht, is vrij direct bepalend voor flow. Inrichting heeft betrekking op zaken als de kwaliteit

van doelen, de inrichting van feedback, de afstemming van vaardigheden, et cetera.

Petra

Petra is senior onderzoekster bij een groot universitair medisch centrum. Haar taak bestaat voor 70% uit onderzoek en 30% uit het begeleiden van junior onderzoekers. Haar vak is haar leven, maar de laatste maanden kan ze het werk niet aan, is continu moe en erg prikkelbaar. De belangrijkste oorzaak is het stuk begeleiding: de junior onderzoekers lopen te pas en te onpas bij haar binnen met vragen en problemen, claimen daarbij een aanzienlijk deel van haar tijd en verstoren de flow van haar werk.

Petra heeft vooral veel moeite haar werk effectief in te richten. Een gebrek aan controle over het proces leidt hier tot een toename van stress en een afname van flow. Dit controleprobleem hangt onder andere samen met het feit dat zij moeilijk nee kan zeggen. Om het aan te pakken werd eerst een aantal concrete werkafspraken gemaakt met de junior onderzoekers. Vervolgens is Petra ook een assertiviteitstraining gaan volgen.

De belangrijkste voedingsbron van flow is zingeving. Zingeving heeft hier betrekking op de persoonlijke betekenis van werk, de waarde voor het individu los van de financiële beloning. Zingeving is echter niet direct noodzakelijk voor flow. Mensen ervaren flow vaak in activiteiten die verder weinig betekenis lijken te hebben, zoals autorijden en eenvoudige spelletjes als

patience. Toch zijn autorijden en patience over het algemeen geen activiteiten waar we een diepere voldoening uit halen. Flowervaringen kunnen variëren van heel kort en oppervlakkig tot heel intens en langdurig. In dat laatste geval zijn het echt piekervaringen die ons lang bijblijven en waar we met plezier aan terugdenken. Activiteiten die we als zinvol ervaren, nodigen uit tot een meer gerichte en langdurige inspanning waarin we ons ook meer geven. Wanneer de activiteit ook adequaat ingericht wordt, leidt dit tot meer en diepere flow. Zingeving is op die manier bepalend voor de kwaliteit van flow.

Leo

Leo is senior salesmanager bij een grote bank. Hij is ervaren, effectief en wordt zeer gewaardeerd door collega's en leidinggevenden. Toch kost het hem steeds meer moeite om zich te motiveren en raakt hij de focus in zijn werk kwijt. Dit dreigt ten koste te gaan van zowel plezier als effectiviteit in zijn werk. Na een aantal gesprekken komt naar voren dat hij diep in zijn hart moeite heeft met het vak van verkoper. Hij heeft het gevoel mensen dingen aan te smeren en dit ziet hij eigenlijk als iets verwerpelijks.

Leo verliest zijn flow omdat er geen voedingsbodem meer is. Eerder vond hij nog voldoende voedingsbodem in zijn verlangen hogerop te komen, maar eenmaal aangekomen wierp het conflict in zijn waardesysteem roet in het eten.

Om flow te optimaliseren kunnen we dus zowel naar de manier van werken kijken, als naar de persoonlijke betekenis van werk



voor de cliënt. Dit zijn verschillende niveaus van probleemanalyse en aanpak. In de praktijk hebben coaches vaak een voorkeur voor een van deze twee. Aan de hand van een aantal vragen werd dit onderzocht bij coaches die zich hadden opgegeven voor de cursus Flowcoaching (ten behoeve van certificering door FlowQ). De meerderheid van de aanstaande cursisten bleek inderdaad een sterke voorkeur te hebben. Op de eerste trainingsdag kregen de coaches een aantal praktijkcases. Gevraagd werd een inschatting te maken van de problematiek en een mogelijke richting van aanpak aan te geven. De coaches bleken de case volledig vanuit de eerder gevonden voorkeur te benaderen. Zo interpreteerden de coaches met een voorkeur voor zingeving de cases zonder uitzondering als een zingevingsprobleem en zochten ook de oplossing op dit niveau.

Een dergelijke voorkeur is niet geheel zonder risico's. Wanneer de problematiek duidelijk op een bepaald niveau ligt, maar de aanpak op het andere niveau gericht is, kan dit zelfs een negatief effect op de flow hebben. Petra kon al snel geholpen worden met een aantal concrete maatregelen zoals het invoeren van een spreekuur. Een herevaluatie van de betekenis van het werk in haar leven zou in dit stadium van coaching mogelijk alleen hebben bijgedragen aan twijfel en onzekerheid. Leo daarentegen zou weer weinig gebaat zijn met maatregelen om het werk effectiever in te richten. Dit zou de onderliggende weerstand mogelijk zelfs verhogen.

Insteek op het juiste niveau is bepalend voor effectiviteit in het coachtraject. Beide

De testresultaten van Petra lieten weinig flow zien en een zeer hoge spanning. Deze spanning had een flinke impact op haar energie en begon al redelijk over te lopen in stress. Dit is een belangrijk gegeven. Naarmate stress toeneemt, neemt het vermogen nieuwe dingen te leren af en het investeren in nieuwe vaardigheden heeft dan weinig zin. Zingeving kwam sterk naar voren in de testresultaten en Petra had ook praktische en heldere doelen in haar werk. Het probleem zat duidelijk in de controle over de werksituatie. Gezien de hoge spanning en toenemende stress werd besloten eerst concrete maatregelen te nemen om de situatie te normaliseren. Pas daarna ging Petra de assertiviteitstraining volgen. Twee maanden na het afronden van de training werd de test opnieuw afgenomen. De resultaten lieten een duidelijke vooruitgang in werkbeleving en inrichting van het werk zien.

niveaus staan echter niet los van elkaar. Het gebrek aan assertiviteit hangt bij Petra wel degelijk samen met haar waardesysteem. Wanneer Leo op een andere manier naar zijn werk zou gaan kijken, zal dit ook altijd invloed hebben op hoe hij dit werk inricht en uitvoert. De vraag is waar te beginnen en in welke richting vervolgstappen liggen. Hiervoor is inzicht in de relatie tussen flow en zingeving noodzakelijk.

De flowmonitor

De flowmonitor is een onderzoeksinstrument dat door FlowQ is ontwikkeld om snel inzicht te krijgen in hoe iemand in zijn of haar werk zit. De rapportage bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt de beleving van werk beschreven, dat wil zeggen, de mate waarin iemand spanning, stress, flow, routine en verveling ervaart. In het tweede deel wordt de inrichting van werk beschreven. Hier wordt in detail ingegaan op zaken als doel, feedback en controle in het werk. In het derde deel wordt de structuur van zingeving beschreven. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de ervaring van persoonlijke waarde en betekenis in het werk, maar ook naar de mate waarin het werk een basis voor zingeving biedt. Inzicht in deze zaken geeft de coach een beeld van de plek waar

en de manier waarop coaching ingestoken kan worden.

De FlowQ-methodiek gaat niet in op de praktijk van coaching, maar biedt een kader waarin de problematiek van een cliënt geplaatst kan worden. De testresultaten geven een oplossingsrichting aan, maar niet de oplossing zelf. Deze moet de coach samen met zijn cliënt vinden. De FlowQ methodiek is zo een open systeem dat eenvoudig te combineren is met andere methodieken en sterk leunt op de expertise van de coach.

Team- en organisatieflow

De voorwaarden voor flow worden niet alleen door het individu zelf ingevuld, ook de dynamiek binnen een team, de stijl van leidinggeven en de organisatie-inrichting spelen hier een belangrijke rol in. Op elk van deze niveaus kan aan het optimaliseren van werkbeleving gewerkt worden.

Wanneer iedereen binnen een team een probleem heeft met de kwaliteit van feedback kan dit iets zeggen over de samenwerking binnen een team of de wijze waarop het team aangestuurd wordt. De testresultaten van verschillende werknemers kunnen worden samengevoegd om een analyse van trends binnen het bedrijf, afdeling of team te maken. Deze analyse levert praktische handvatten voor de realisatie van verbetering op elk niveau binnen de organisatie. Dit maakt de FlowQ methodiek interessant voor coaches die zich op meerdere niveaus binnen een organisatie bewegen.

Max Wildschut is oprichter van FlowQ en heeft de Flowmonitor ontwikkeld.
www.flowq.nl