

ARTIKELN | 1 AUGUSTUS 2022

TEAM IN FLOW – DEEL 3

Auteur: Hans Wichards MSc RO

Beeld: Roberto Sorin - Towfiqu Barbhuiya - Artem Podrez

Leestijd: 8 min



Dit is het laatste deel van het drieluik met het thema dreamteam. [Deel 1](#) ging over het inzetten van je persoonlijkheid om je 'wellbeing' te vergroten. [Deel 2](#) behandelde de drie samenwerkingslagen 'ik', 'wij' en 'ons'. Dit laatste deel gaat over 'team in flow'.

Een team in flow ontstaat alleen met behulp van energie van alle teamleden en als je dit bewust organiseert en erop stuurt. Dat betekent het stimuleren van persoonlijk leiderschap en het bundelen van competenties om teamdoelen te realiseren. Je creëert fluency, routines en focus door dit aan te vullen met goede communicatie, duidelijke verantwoordelijkheden en afspraken in de processen. Dit vraagt om het actief organiseren van persoonlijke en groepsactiviteiten.

Sturen op samenwerking

Om teamperformance te verhogen door een flow te creëren, is aandacht en sturing nodig. Het is belangrijk om samenhang te creëren tussen samenwerking, welzijn en de 'reguliere' onderwerpen. Alleen sturen op het inhoudelijke (eind)resultaat kan ervoor zorgen dat het doel wordt gerealiseerd, maar dat dit ten koste gaat van de wellbeing van de teamleden. Een recent voorbeeld hiervan is het Nederlands dameshockeyteam. De dames behaalden de grootste successen op korte termijn, maar ten koste van succes op de lange termijn (bron: KNHB, 2022).

Alleen sturen op het inhoudelijke (eind)resultaat kan ervoor zorgen dat het doel

AUDIT

MAGAZINE

wordt gerealiseerd, maar dat dit ten koste gaat van de wellbeing van de teamleden

Parameters

Een aantal parameters waar je als team op kunt sturen:

- het ervaren van plezier tijdens het werk;
- het energieniveau van de teamleden;
- de inzet van teamleden op talenten;
- te realiseren teamdoelen;
- te realiseren persoonlijke doelen;
- de gunfactor in het team (elkaar persoonlijk succes gunnen).

Dergelijke stuurparameters geven inzicht in hoeverre de teamleden zich op hun gemak voelen in het team. Ze geven inzicht in hun drive, plezier in het werk en de samenwerking. Impliciet geeft het weer of teamleden elkaar respecteren en het beste gunnen.

Sturen op de parameters

Sturen op deze parameters doe je laagdrempelig en in groepsverband tijdens een weekstart of weekafsluiting. Werk met visuals/symbolen zoals smileys, volle batterijen, et cetera om te duiden hoe iemand zich voelt. De aandacht voor elkaar werkt positief in zowel de onderlinge relaties als in de verdeling van de taken. Door de continue aandacht kun je interactiepatronen zien en kan het team interveniëren in de dynamiek. Afhankelijk van de groeifase van het team (Tuckman, 1965) kunnen thema's expliciet worden ingebracht.



De dynamische interactie tussen de lagen ik, wij en ons

Een team in flow brengen gaat over het in balans brengen van de lagen ik, wij en ons. Dit betekent dat het team aandacht heeft voor alle drie de lagen, omdat ze elk hun eigen inhoudelijke uitwerking kennen en met elkaar interacteren. Het team kan op alle drie de lagen interveniëren om de effectiviteit op persoons- en teamniveau te vergroten.

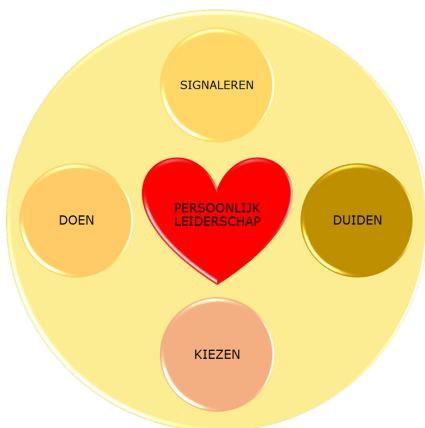
Als je werkt in de laag ik dan heeft dit effect op de lagen wij en ons. Bijvoorbeeld, je motiveert een teamlid door deze meer verantwoordelijkheid te geven en te laten werken vanuit talent. De wijziging in de laag ik heeft ook gevolgen voor de laag wij, omdat de aanpassing leidt tot een verandering in de motivatie. Daarnaast verandert de taakuitvoering met als gevolg dat de teamleden zich moeten aanpassen aan het nieuwe gedrag. Ook kan het effect hebben op de laag ons als het veranderingen aanbrengt in de wijze waarop het team wordt gepercipieerd.

Elk teamlid is zelf verantwoordelijk voor de inbreng van energie en talenten.

Persoonlijk leiderschap is het fundament in de laag ik

Persoonlijk leiderschap van alle teamleden is het fundament in de laag ik. Elk teamlid is zelf verantwoordelijk voor de inbreng van energie en talenten. Als teamleden dit niet doen, groeien ze niet en zorgen ze er zelf voor dat ze niet functioneren binnen het team.

Persoonlijk leiderschap houdt in dat je actief regie neemt op je ontwikkeling als persoon (zie figuur 1). Deze gedachte gaat uit van een growth mindset (Dweck, 2006) en zorgt voor ontwikkeling en veerkracht, versterkt je iteratief vermogen en houdt je geest met beide benen op de grond.



Figuur 1. SKDD-model

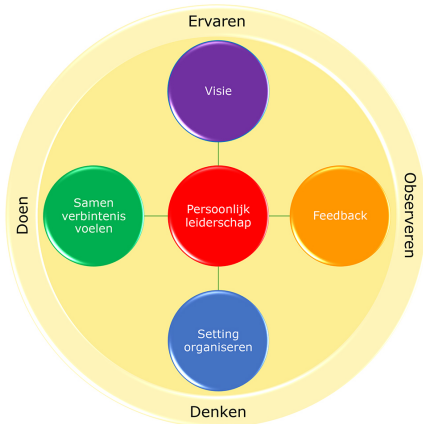
Persoonlijk leiderschap is nodig zodat teamleden het beste in zichzelf naar boven halen. Het werkt het best wanneer het teamlid specifieke doelen (gewenste situatie, gedrag en effect) opstelt om gericht en gefocust te werken. Bijvoorbeeld het verbeteren van analytische vaardigheden om een betere oorzaakanalyse uit te kunnen voeren.

Je start met het signaleren van de noodzaak (bewustwording). Met reflectievermogen duid je de situatie om te bepalen of je aan je persoonlijke doel kunt werken. Daarna komt het aan op flexibiliteit om te kiezen uit handelingsalternatieven en je actiebereidheid om te gaan doen wat je hebt gekozen. Vervolgens reflecteer je op het bereikte effect en de ontwikkeling van je vaardigheden. Tot slot ga je op zoek naar de volgende mogelijkheid om verder te werken aan de realisatie van je persoonlijk doel.

Een growth mindset is nodig, omdat het gaat over het verbeteren van goede vaardigheden en soms ook over het versterken van minder goede vaardigheden. Dit constateren en onder ogen zien kan al confronterend genoeg zijn. Inzien dat je effectiever kunt zijn of meer energie kunt krijgen als je iets op een andere manier doet, kan hoopvol zijn en inspiratie geven. Als je merkt dat het oefenen een positief effect heeft, geeft dat een bevredigend gevoel en werkt dit stimulerend.

Leermodel als fundament in de laag wij

In de laag wij bouwt het team aan een gemeenschappelijke visie en doelen en aan onderlinge cohesie. Hierbij bouwt het team verder op datgene wat alle individuele teamleden in de laag ik ontwikkelen. zie *figuur 2* voor het leermodel.



Figuur 2. Leermodel Gear Shift Trainingen

In het onderdeel visie gaat het team op zoek naar de gezamenlijke visie die energie mobiliseert. Het tweede onderdeel is het samen verbintenis creëren door met elkaar gezamenlijk herinneringen te maken en saamhorigheidsgevoel te creëren. Als het team start met het uitgangspunt visie, dan hanteert het team de inhoud als basis voor samenwerken. Als het team start met verbintenis creatie, hanteert het team de menselijke factor om vanuit verbinding te komen tot een goede visie. Daarna stelt het team concrete doelen op.

Vanuit persoonlijk leiderschap en verbinding zetten de teamleden hun talenten in om de visie en doelen te realiseren. Het in teamverband delen van persoonlijke groeiwensen opent mogelijkheden tot kennisdeling, gerichte training en feedback door teamleden. De onderlinge verbintenissen zorgen ervoor dat teamleden elkaars persoonlijke groei belangrijk vinden. Deze positieve energie faciliteert het gemak waarmee de teamleden elkaar actief feedback vragen en geven. De onderlinge cohesie en teamidentiteit (zie [deel 2](#)) stimuleren het geven van feedback.

Als het team aan het werk gaat en haar doelen realiseert, zorgt dat voor verdere ontwikkeling van de motivatie van de individuele teamleden

Tot slot organiseert het team de setting om invulling te geven aan de onderwerpen uit het leermodel (zie *figuur 2*). Als het team aan het werk gaat en haar doelen realiseert, zorgt dat voor verdere ontwikkeling van de motivatie van de individuele teamleden (Carron et al. 2002). Hiermee ontstaat een vliegwiel voor motivatie, energie en het najagen van doelen. Daarnaast mag het vieren van successen niet ontbreken.

Elke teamlid heeft een eigen leerstijl (Kolb, 1984) en kan hierop het leerrendement afstemmen. Ook het lerend vermogen van het team kun je hiermee actief sturen door bepaalde werkzaamheden expliciet te trainen en dit als dagelijkse werkzaamheden te kaderen.

Communicatiestijl: 5 facetten

Communicatie is een sleutelwoord in de laag wij. Als de onderlinge communicatie tussen de teamleden niet goed is ontstaat er ruis, onduidelijkheid en gedoe. Het containerbegrip communicatie is uitgewerkt in vijf facetten. Deze facetten zijn factoren die het teamgevoel en de teamflow kunnen stimuleren en ruïneren.

Als het team de facetten van communicatie uitwerkt, zorgt dit voor een geaccepteerd speelveld waarin het hele team elkaar in hun waarde kan laten. Dit kan helpen voorkomen dat teamleden zich onterecht zaken persoonlijk aantrekken

AUDIT

MAGAZINE

en voorkomt onnodige verstoringen in de samenwerking. Daarnaast geven deze facetten ook feeling met de gesprekspartner, waardoor mensen makkelijker onderscheid kunnen maken tussen vorm en inhoud.

Taal

Een team ontwikkelt een communicatiesysteem met een teamtaal en bijpassend jargon. Het team bepaalt de woorden, framing en taal. Taal faciliteert de uitvoering van taken, de inzet van vaardigheden en de uitvoering van processen om doelen te realiseren. Als teamleider wil je goed geïnformeerd worden, zodat je juiste beslissingen kunt nemen. Je wilt niet dat teamleden zeggen 'Ik moet voor de brandweerspuit komen' als ze toelichting geven op een voorgenomen of uitgevoerde actie. De volgende woorden zijn effectiever: 'Ik ga support halen' of: 'Ik ga hulp halen om tot een goede afweging te komen'.



Framing

De framing waarin taal wordt gebruikt is cruciaal voor het succes van het team. De woorden moeten passen bij datgene wat je doet en waartoe het bijdraagt. Woorden zijn krachtig en hebben een enorme invloed op menselijk gedrag. Daarmee zal het team de woorden moeten laten aansluiten bij het doel dat het wil realiseren. In een omgeving waarin je wilt leren van je fouten kun je bijvoorbeeld spreken over 'leerervaringen' of 'als je het nogmaals mag over doen, wat zou je dan anders doen', in plaats van fouten.

Communicatiestijl

Teamleden hebben een eigen voorkeursstijl hoe ze communiceren, de zogenaamde communicatiestijl. Teamleden kunnen beter met elkaar samenwerken als ze weten hoe de ander communiceert. Reageert een teamlid bijvoorbeeld meer vanuit ratio of vanuit gevoel, is een collega extravert of juist introvert? Dan kun je in de communicatie hierop aansluiten en elkaar beter begrijpen.

Rituelen en symbolen

Rituelen en symbolen zijn uitingen waarmee je een activiteit, resultaat, gedachten en krachten manifesteert. Ook versterkt het de wensen en de inzet van de teamleden. Met rituelen laat je zien dat je een bepaalde taak op een consistente en goede manier wilt uitvoeren en dat je er waarde aan hecht. Denk aan het welkom heten van een nieuw teamlid of het vieren van het afsluiten van een grote audit.

In elk team bestaan onderwerpen waar je het niet over 'mag' hebben, terwijl alle

teamleden weten dat het onderwerp er is

Onuitgesprokene bespreken

Het benoemen van het onuitgesprokene klinkt als 'contradictio in terminis'. En toch is dit een belangrijk aspect van samenwerken. In elk team bestaan onderwerpen waar je het niet over 'mag' hebben, terwijl alle teamleden weten dat het onderwerp er is. Bijvoorbeeld persoonlijke vaardigheden van bepaalde teamleden of groepsgedrag dat ineffectief is. Dit heet een 'roze olifant'. Een effectief team benoemt en bespreekt de roze olifant. Om het ongemak te vergemakkelijken, kan het team hier taal voor ontwikkelen.

Verankeren in werkwijze

Bij een team in flow heeft elk teamlid een eigen bijdrage in het realiseren van de doelen. Deze is duidelijk en afgebakend, want hierdoor kunnen teamleden zich focussen op de uit te voeren taken en kunnen andere teamleden hierop ondersteuning bieden indien nodig. Zonder duidelijkheid in werkwijzen, processen, rollen, taken en bevoegdheden ontstaat verwarring.

Perceptie in de laag ons

Een team werkt binnen een organisatie waarbij andere afdelingen de werkzaamheden, uitstraling en energie van het team voelen. Perceptie speelt een belangrijke rol in de mate waarin het team succesvol is. Hoe groter de consistentie is tussen de teamidentiteit en hetgeen de organisatie percipieert, hoe effectiever het team kan zijn. Immers, het team werkt vanuit authenticiteit, verbinding en echtheid.



Storytelling wordt sinds mensenheugenis gebruikt om met behulp van verhalen kennis over te dragen. Met de kracht uit de lagen ik en wij en de optelsom van de gezamenlijke verbintenissen kan het team een eigen teamstory maken waarin de teamenergie zit opgeslagen. Geïntegreerd met de visie, groepsnormen en waarden, ontstaat de kracht van het team.

Grootste valkuilen

De zeven valkuilen die teams belemmeren om in flow te raken:

1. Teamleden kunnen niet zichzelf zijn en ervaren onveiligheid. Er is geen aandacht voor teamdynamiek en problemen tussen teamleden sudderen 'onder water'.
2. Goed gedrag van teamleden wordt niet beloond en slecht gedrag niet gecorrigeerd.
3. Er wordt niet expliciet geacteerd op een wisseling of wisselingen in de teamsamenstelling.

AUDIT

MAGAZINE

4. Teamleden handelen niet in lijn met de teamwaarden en hierover wordt niet met elkaar gecommuniceerd.
5. De invulling van taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn niet getraind.
6. Tussentijdse successen bij het behalen van (sub)doelen worden niet gevierd.
7. Teamleden voelen geen nut en noodzaak voor het geven van feedback.

Genieten van teamleden die groeien

Werken in een team in flow geeft energie en daagt teamleden uit om telkens het beste uit henzelf te halen. Het betekent ook dat teamleden groeien en werken aan een betere versie van zichzelf én van hun teamleden. Een team in flow zet prestaties neer en realiseert zowel team- als persoonlijke doelen.

Over

Hans Wichards MSc RO is gefascineerd door menselijk gedrag en het verlangen van managers om organisaties te beheersen. Hij is eigenaar van Gear Shift Trainingen en Passo Organisatieadvies, en is docent aan de Nyenrode Business Universiteit.

Tags: Gedrag

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/team-in-flow-deel-3/>