

FLOW IN ORGANISATIES

Creëer de beste omstandigheden voor flow in je dagelijkse werk

✓ Voor jezelf ✓ Voor je team ✓ Voor de organisatie



Colofon

Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie

Correctie: Linda Rooijmans, LiRo Tekst en Redactie

Ontwerp & vormgeving: Jeron Ponstijn, Creating Heroes

Uitgever: Floooow

ISBN: 978-90-831801-0-06

© Rachel Gasper-Rothengatter 2021

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	9
Inleiding	13
1 Flow in jouw dagelijkse werkpraktijk	19
1.1 Flow in je werk	19
1.2 Het flowgevoel	22
1.3 Flow bevorderen	24
2 De voor- en nadelen van flow	29
2.1 Ervaar de voordelen van flow	29
2.2 De nadelen van flow	32
2.3 Flow in goede balans houden	35
2.4 De acht factoren die flow bevorderen	36
Ameike van der Ven: 'De kennis en kracht van de eigen wijsheid inzetten'	39
3 Focus en concentratie	47
3.1 Mindfulness	47
3.2 Het belang van ontfofocussen	49
3.3 Zorg zelf voor focus	51
3.4 Ontfofocussen	52
3.5 Focus en concentratie voor je teamleden	55
3.6 Je teamleden helpen ontfofocussen	59
3.7 Focus en concentratie faciliteren in je organisatie	60
3.8 Rust en ontspanning voor je medewerkers	62
Bert Klaayzen: 'Met meubilair help je mensen focussen'	64
4 Cultuur (missie, visie, kernwaarden)	71
4.1 Drie cultuurniveaus	71
4.2 De vorming van individuele identiteit	74
4.3 Waarden	75
4.4 Purpose, missie en visie	76
4.5 Werken naar jouw purpose en waarden	77
4.6 Een cultuur voor (team)flow bevorderen	79
4.7 Omgaan met cultuur(verandering) binnen je organisatie	82
Mariëlle Kuipers-de Kloet: 'De ervaring van kinderen zo rijk mogelijk maken'	90

5 Duidelijke doelen	99
5.1 Van doel naar flow	99
5.2 Vastberaden flow bereiken	100
5.3 Effectief doelen stellen en realiseren	104
5.4 Je teamleden inspireren en motiveren	106
5.5 Van doel tot strategisch plan	108
Dennis Roks: 'Ik houd mijn doelen op weekniveau bij'	112
6 Uitdaging en vaardigheden	119
6.1 Balans tussen uitdaging en vaardigheden	119
6.2 Jezelf ontwikkelen	121
6.3 Talentmanagement	124
6.4 Een lerende organisatie worden	129
Dominique Hut-Castermans: 'Ik heb nog nooit iemand om een diploma gevraagd'	132
7 Feedback	141
7.1 Feedback of feed forward	141
7.2 Feedback ontvangen	143
7.3 Feedback geven	150
7.4 Een feedbackcultuur creëren	155
Maaïke Blansjaar: 'Feedback geven werd een logisch onderdeel'	158
8 Autonomie	167
8.1 Regel- en ritselruimte	167
8.2 Verschillen in autonomie	168
8.3 Autonomie krijgen = verantwoordelijkheid nemen	170
8.4 Transformationeel leiderschap	171
8.5 Zelfsturing: het organisatieproces	175
Roel Welsing: 'Autonomie levert meer regie op'	180
9 Veiligheid en zelfvertrouwen	189
9.1 Veiligheid, authenticiteit en zelfvertrouwen	189
9.2 (zelf)Vertrouwen ontwikkelen	190
9.3 Teamveiligheid creëren	194
9.4 Veilige organisatiecultuur	201
Ron Hofman: 'Een veilige teamcultuur is fundamenteel'	206

10 Flow bevrijden	213
10.1 Jezelf leren kennen	213
10.2 Groepsgedrag veranderen	221
10.3 Een floworganisatie worden	225
Elaine Toes: 'Evenwaardigheid tussen leidinggevende en medewerker'	236
11 Flow in context	245
11.1 Flow in relatie tot positieve psychologie	245
11.2 Flow in relatie tot bevlogenheid	247
11.3 Flow in relatie tot mindfulness en bevlogenheid	248
 Dankwoord	 252
Over Rachel Gasper-Rothengatter	253
Bronnenlijst	254

**‘Mensen moeten hun
werkverhaal kunnen
vertellen en leven
binnen de organisatie.’**

VOORWOORD

In *De man met de witte das*, gewijd aan zijn vader, beschrijft Godfried Bomans de volgende anekdote: Bomans sr., één van de eersten die in het bezit was van een auto-mobiel, vertelde bij een familiebijeenkomst waar hij met de auto naar toe was gekomen samen met Godfrieds tante, hoe hij door superieure chauffeurskunst en heroïsch optreden een groot verkeersongeluk had weten te voorkomen. De tante schoof wat ongemakkelijk heen en weer en zei ten slotte: 'Maar Johan, ik zag alleen maar een kip de weg oversteken'. Bomans beschrijft hoe zijn vader, zonder een blik in haar richting te werpen, zegt: 'Ja, dat is wat jij hebt gezien'. Bomans vindt dit de enige juiste reactie en besluit met een voor hem karakteristieke zin: 'Wij hoeven geen genoeg te nemen met een wereld gezien door de ogen van een tante'.

Wij verdienen beter, en daarin sluit deze anekdote aan op dit boek waarin Rachel Gasper-Rothengatter op doorwrochte wijze betoogt dat wij geen genoeg hoeven te nemen met een (werk)wereld zonder flowervaringen.

Wij verdienen beter. De auteur beschrijft dat flowervaringen maken dat we ons werk niet ervaren als een van buiten opgelegde last, maar als een van binnenuit gevoelde uitdaging.

Gasper-Rothengatter geeft aan hoe zowel wijzelf als de (werk)context verantwoordelijk zijn voor de invulling van ons werk op zodanige wijze dat dat werk waardevol is en bijdraagt aan het ervaren van flow, een toestand waarin je zo in je werk opgaat dat je er bijna mee versmelt, niet afgeleid wordt en meer energie lijkt te ontfangen aan de activiteit dan dat het energie kost.

Gasper-Rothengatter beschrijft acht factoren die flowervaringen in het dagelijkse werk kunnen stimuleren. Na twee inleidende hoofdstukken werkt ze ieder van die factoren in een hoofdstuk uit, waarbij ze praktische tips geeft voor zowel de medewerker als de leidinggevende als de organisatie. In het afsluitende hoofdstuk wordt het begrip flow verbonden met andere theoretische concepten.

Waarden en doelen staan binnen de acht factoren centraal, de andere factoren zijn mijns inziens meer voorwaarden of nawaarden: voorafgaande randvoorwaarden of gevolgen.

Die centrale positie van waarden spreekt mij zeer aan. Ik heb het grootste deel van mijn professionele en wetenschappelijke carrière besteed aan theorievorming, beleid en praktische maatregelen om werk waardevol en waarde-gevend te maken. Dat zal de reden zijn dat Rachel mij de vererende vraag stelde dit voorwoord te schrijven.

Theoretisch ankerpunt is voor mij het capability-model, ontwikkeld door econoom en Nobelprijswinnaar Amartya Sen. De capability-benadering stelt dat mensen moeten kunnen zijn wie ze willen zijn en moeten kunnen doen wat waarde toevoegt voor henzelf en voor hun omgeving ('beings and doings people have reason to value'). Daartoe moeten zij in staat worden gesteld en in staat zijn. Toegepast op werk is dit misschien wel de kern van duurzame inzetbaarheid voor de moderne werknemer. Onderzoek heeft aangetoond dat dit ook daadwerkelijk zo is. De vrijheden die mensen hebben om 'Beings en Doings' te realiseren worden capabilities genoemd.

Net als in Gasper-Rothengatters boek zijn kernbegrippen in het capability-model: normativiteit, contextualiteit en diversiteit. De normativiteit komt onder andere tot uitdrukking in het feit dat het model niet alleen een verklarend model wil zijn, maar uitdrukkelijk streeft naar een betere situatie waarin mensen kunnen zijn wie ze willen zijn en dingen kunnen doen die waarde toevoegen (en flow geven, zoals de auteur aangeeft). Contextualiteit komt tot uitdrukking in het feit dat waarden(realisatie) contextafhankelijk is en dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor de realisatie van hun werkcapabilities maar ook een aanspraak hebben op hun (werk)context om hen te faciliteren. Diversiteit houdt in dat de verschillen tussen mensen uitgangspunt zijn. Sociale gelijkheid kan niet worden bereikt door een *one size fits all*-beleid (zoals bij een standaard arbeidscontract), maar door maatwerk, waarbij ieders waarden en doelen worden beschouwd in relatie tot de purpose van de organisatie.

Gasper-Rothengatters benadering sluit hier naadloos op aan. Ook zij betoogt dat er een fit moet zijn tussen persoonlijke waarden en bedrijfswaarden waardoor mensen kunnen zijn wie ze willen zijn (beings) binnen de organisatie en dingen kunnen doen die waarde toevoegen (doings) en hen in flow brengen.

Mensen moeten hun werkverhaal kunnen vertellen en leven binnen de organisatie. En er moet met name ruimte zijn voor verhalen die ons in flow brengen. We verdienen meer dan een (werk)wereld geleefd en beleefd door een flowloze tante: we verdienen flow.

Jac van der Klink

Emeritus hoogleraar Psychische Gezondheid en Duurzame Inzetbaarheid in Werk aan Tranzo, Tilburg University en buitengewoon hoogleraar aan Optentia, North West University of South Africa.

INLEIDING

Flow ervaren lijkt iets ongrijpbaars. Zo ineens kun je in een flow zijn en op het moment dat je je realiseert dat je in een flow zit, ben je er eigenlijk ook alweer uit. Het is een bijzondere ervaring die de meesten van ons zullen herkennen in de momenten waarin we op ons opperbest waren en bijzondere prestaties leverden, omdat we ergens helemaal in opgingen. Alsof we verbonden waren met iets groters dan onszelf en ergens door aangestuurd werden en iets zomaar uit onze mond of handen vloeide. Geen druk ervaren, maar gewoon zijn en van daaruit iets fantastisch neerzetten. Wanneer ervaar je dat nou?

Denk eens terug aan dat moment waarop jij zo'n flowervaring had. Waar was je toen? Wat deed je? En wat waren de omstandigheden? Grote kans dat je bezig was met iets waar je je uitdaging in vindt en waar je goed in bent. En dat je je even volledig kon richten op dat ene waar je mee bezig was. Zonder prikkels, zonder afleiding en met een duidelijk doel voor ogen. De kans is ook groot dat het moment waar je aan terugdenkt zich afspeelde in de privésfeer, terwijl je bezig was met een sport, met muziek maken of een hobby. En kun je je herinneren hoe je je toen voelde? Hoe je bruiste van energie en het gevoel had de hele wereld aan te kunnen en eindeloos door te kunnen gaan?

Dit boek gaat over die heerlijke flowervaringen en hoe je die ervaringen kunt opwekken op je werk. Voor jezelf, voor je team en voor de organisatie als geheel.

Grondlegger

Via mijn master Human Resource Management leerde ik meer over positieve psychologie en concepten die hiermee in lijn liggen, zoals bevlogenheid en flow. Concepten die in het bedrijfsleven nog vaak als erg abstract gezien werden en nog maar heel weinig aandacht en prioriteit kregen. Het concept bevlogenheid was door een paar wetenschappers al wat meer uitgewerkt in een model dat bruikbaar is voor organisaties, het concept flow nog niet. Flow is wel eerder onderzocht door Mihaly Csikszentmihalyi, een van de grondleggers van de positieve psychologie, maar zijn onderzoeken richtten zich vooral op persoonlijke omstandigheden, musici, sporters en wetenschappers.

Flow levert jou, je team en organisatie veel voordelen op. Denk aan werkgeluk, mentale vitaliteit en het voorkomen van een burn-out. Denk aan betere samenwerking, teamprestaties en meer zelfsturing. En denk aan hoge productiviteit, innovatiekracht en aantrekkelijk werkgeverschap om talent binnen te halen en te behouden. Hoewel flow veel zakelijke voordelen oplevert, was er niet of nauwelijks aandacht voor flow in organisaties. Onderzoeken, theorieën en ervaringen over en met het concept flow gingen namelijk niet of nauwelijks over flow in onze hedendaagse werkpraktijk. Dus vond ik, nee... voelde ik, dat ik me met mijn thesisonderzoek moest richten op dit abstracte concept flow. Om zo de code te kraken van wat een oplossing zou kunnen zijn voor de vele uitdagingen waar we in ons werk mee te maken hebben, zoals een hoge werkdruk, een hoog ziekteverzuim en enorme concurrentiedruk.

Onderzoek

Met mijn onderzoek heb ik een antwoord gezocht op twee belangrijke vragen. De eerste vraag was: hoe kunnen in organisaties de optimale omstandigheden voor flow gecreëerd worden? Deze vraag gaat over de invloed die medewerkers zelf hebben op het bevorderen van flow en wat de organisatie kan doen om flow op het werk te bevorderen. Uit mijn onderzoek blijkt dat er acht factoren zijn die flowervaringen in het dagelijkse werk kunnen stimuleren:

- 1 focus en concentratie
- 2 cultuur
- 3 duidelijke doelen
- 4 uitdaging en vaardigheden
- 5 feedback
- 6 autonomie
- 7 veiligheid en zelfvertrouwen
- 8 los van geconditioneerde patronen en belemmerende overtuigingen

De tweede vraag was: wat is de rol van leidinggevendenden, directie en HR bij het creëren van de optimale omstandigheden voor flow? Deze vraag gaat over hoe leidinggevendenden, directie en HR de acht flowfactoren kunnen toepassen en het beleid hierop kunnen aanpassen. De uitkomsten van mijn onderzoek en de praktijkervaring die ik daarin heb opgedaan, heb ik verwerkt in dit boek.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat over wat flow is en wat flow oplevert in je werk. Flow levert veel voordelen op, maar dit kan veranderen in nadelen als je te ver doorslaat in flow. In hoofdstuk 2 heb ik de voor- en nadelen van het ervaren van veel flow uitgewerkt naar voor- en nadelen voor jouzelf, je directe collega's, klanten en de organisatie. Door een goede maat te houden, zul je vooral de voordelen van flow ervaren.

De hoofdstukken 3 tot en met 10 gaan over de acht flowfactoren. In elk hoofdstuk licht ik een flowfactor toe. Elk flowfactorhoofdstuk bevat een indeling in drieën, namelijk:

- hoe je de flowfactor kunt toepassen om flow voor jezelf mogelijk te maken
- wat jouw rol als leidinggevende is om flow binnen je team mogelijk te maken
- welke maatregelen je als directie en HR kunt treffen om flow te faciliteren

In hoofdstuk 11 zet ik ten slotte uiteen hoe flow zich verhoudt tot de positieve psychologie en vergelijk ik het concept flow met andere concepten die een overlap hebben met flow, zoals bevlogenheid en mindfulness. Voor de leesbaarheid heb ik steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat, kun je natuurlijk ook 'zij' lezen.

Met deze opbouw kun je het boek vanuit je eigen gewenste perspectief lezen en kun je er sneller doorheen als je wilt. Je kunt er ook voor kiezen om bepaalde flowfactoren er uit te lichten, bijvoorbeeld omdat die factoren bij jou, binnen je team of organisatie meer aandacht nodig hebben om flow te vergroten of versterken. Wil jij die fijne energie van flow ook in en op je werk ervaren? Begin dan met de flowfactor die hierop voor jou, je team of organisatie de meeste impact heeft.

**‘Uit flow komen veel
innovaties en bijzonder
hoge prestaties voort.’**

1

FLOW IN JOUW DAGELIJKSE WERKPRAKTIJK

Bij flow denk je vast als eerste aan ergens helemaal in opgaan, lekker bezig zijn, energie krijgen van wat je aan het doen bent en het goede gevoel dat je krijgt als je flow ervaart. En als je dan terugblijkt naar de momenten dat je flow hebt ervaren, denk je dan vooral aan de situaties in je werk of voornamelijk aan dat wat je in privé-tijd doet? Zoals sporten of met je hobby bezig zijn? Waarschijnlijk is de kans groot dat je, met dit boek in handen, (ook) aan je werk denkt.

In dit eerste hoofdstuk vertel ik je wat flow is en wat flow in de werkp praktijk betekent. Ik vertel je ook hoe flow een oplossing kan zijn voor de uitdagingen waar jij of je organisatie voor kan staan. Oftewel: wat levert flow op? Flow is een concept uit de positieve psychologie. Hoe flow zich verhoudt tot de positieve psychologie leg ik uit in hoofdstuk 11, waarin ik ook laat zien hoe flow zich verhoudt tot andere concepten uit de positieve psychologie, zoals *bevlogenheid* en *mindfulness*, mocht je daarin geïnteresseerd zijn.

1.1 Flow in je werk

Flow ervaren we vooral in privé-omstandigheden en veel minder (of helemaal niet) op ons werk. En dat terwijl we in veel gevallen de meeste wakkere tijd van ons leven doorbrengen op het werk.

Heb je je al eens verdiept in het concept flow? Dan weet je waarschijnlijk ook dat het concept geïntroduceerd is door een van de grondleggers van de positieve psychologie: Mihaly Csikszentmihalyi. Een ervaring die door Csikszentmihalyi in zijn boek *Flow - Psychologie van de optimale ervaring* wordt omschreven als: 'Een gevoel van geluk, een diep gevoel van plezier dat lang wordt gekoesterd en een mijlpaal wordt van hoe het leven zou moeten zijn. Deze optimale (flow)ervaring ontstaat meestal wanneer iemands lichaam of geest tot aan de grenzen van zijn kunnen worden uitgedaagd in een vrijwillige inspanning om iets dat moeilijk, maar de moeite waard is, te bereiken.' Uiteindelijk is iedereen op zoek naar dat gevoel van geluk. Sterker nog: dat gevoel van geluk lijkt een doel op zich te zijn geworden en we willen het overal en altijd ervaren.

Laat ik alvast zeggen dat dit boek niet bedoeld is om geluk en flow overal en altijd te ervaren. Het is een misvatting om te denken dat het leven altijd zo moet zijn: vol geluk en flow. En hoe abstract flow ook lijkt, al lezend in dit boek zul je merken dat het ‘gewoon’ een kwestie van *doen* is. Het gevoel van moeiteloosheid, dat het allemaal vanzelf lijkt te gaan bij flow, is een uitkomst. Om dat te bereiken moet je er eerst energie in steken. Geen output zonder input. Als flow een mijlpaal wordt van hoe het leven zou moeten zijn en we besteden het merendeel van onze wakkere tijd aan werken, zouden we dan niet juist flow willen ervaren op ons werk? Hoe zorgen we er dan voor dat ons werk voelt als een vrijwillige inspanning die de moeite waard is?

Flow levert veel voordelen op. Uit flow komen bijvoorbeeld veel innovaties en bijzonder hoge prestaties voort. Waarom hebben we er dan niet meer aandacht voor op het werk en richten we onze omgeving niet zodanig in dat flowervaringen op het werk gestimuleerd worden? Organisaties staan namelijk voor een aantal flinke uitdagingen.

De uitdagingen waar organisaties voor staan als het gaat om Human Resource Management (HRM) zijn grofweg in te delen in drie thema's:

- burn-out
- globalisering
- ontgroening en vergrijzing

Burn-out

Burn-out wordt beroepsziekte nummer één genoemd. Een op de zes medewerkers heeft burn-outgerelateerde klachten. Onder de generatie millennials is dit zelfs een op de vijf en onder studenten een op de drie. Burn-out is dus een groeiend probleem.

Dat burn-out vaak een beroepsziekte wordt genoemd, vind ik niet terecht. Het is eerder een maatschappelijk probleem. Hoewel er verschillende definities van burn-out gehanteerd worden, blijft de kern altijd overeind staan: burn-out is mentale uitputting. Die mentale uitputting ontstaat in de meeste gevallen door een combinatie van factoren. Zo kun je in een burn-out belanden (opgebrand raken) omdat je gedurende lange tijd een extreem hoge werkdruk ervaart of door een conflictsituatie op het werk. Je privéomstandigheden spelen echter ook een belangrijke rol. En of je kunt putten uit persoonlijke (hulp)bronnen, zoals optimisme en veerkracht. Ik ga hier in hoofdstuk 11 dieper op in.

Globalisering

Door technische ontwikkelingen en digitalisering kunnen mensen over de hele wereld met elkaar samenwerken. Grenzen verdwijnen. We zijn steeds meer internationaal met elkaar verbonden op economisch, maar ook op politiek, sociaal en cultureel vlak. Dit wordt ook wel *globalisering* genoemd.

Willen we kunnen blijven concurreren op wereldniveau, dan zullen we optimaal productief en innovatief moeten zijn. Dat vraagt om *sociale innovatie*. Herman Kuipers, Pierre van Amelsvoort en Eric-Hans Kramer omschrijven sociale innovatie in hun boek *Het nieuwe organiseren* als een nieuwe manier van het organiseren van werk. Bijvoorbeeld door nieuwe samenwerkingsverbanden te creëren en aan te sluiten op maatschappelijke behoeften, waardoor medewerkers optimaal productief kunnen zijn en er nieuwe innovatieve ideeën kunnen ontstaan.

De achtergrond van sociale innovatie is te vinden in het *Verdrag van Lissabon* waarin Europa voor innovatie als strategie heeft gekozen om de meest concurrerende economie te realiseren. In de huidige kennis- en toenemende netwerkeconomie worden innovatie en creativiteit steeds belangrijker voor organisaties om concurrentievoordeel te behalen. De afspraken zoals vastgelegd in het Verdrag van Lissabon zijn geen makkelijke opgave om te realiseren. Door ontgroening en vergrijzing zal de beroepsbevolking in aantal afnemen. En dat brengt ons bij het derde thema.

Ontgroening en vergrijzing

Door ontgroening en vergrijzing neemt de potentiële beroepsbevolking af. Dit leidt tot een schaarste aan inzetbare arbeidskrachten. Er moet meer gebeuren met minder mensen, dus de productiviteit moet steeds verder omhoog om op wereldniveau mee te kunnen doen met de concurrentiestrijd. Dit brengt werkdruk met zich mee.

Organisaties hebben steeds meer te maken met een nieuwe generatie medewerkers. Deze generatie heeft een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren en elkaars netwerk delen. Het is een generatie die gewend is aan verschillende culturele invloeden, samenwerken, snel schakelen en multitasken. Deze generatie past dus goed binnen de ontwikkeling van globalisering. Doordat ze plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken, maken ze vrijwel geen onderscheid meer tussen werk en privé.

Deze verandering naar plaats- en tijdonafhankelijk werken brengt echter ook extra werkdruk met zich mee. Organisaties passen de inrichting van het werk aan op plaats- en tijdonafhankelijk werken en dit leidt vaak tot overprikkeling en stress bij medewerkers.

1.2 Het flow-gevoel

Flow is een abstract en complex begrip. Waaraan kun je zien of iemand flow ervaart en waaraan kun je flow bij jezelf herkennen? Voordat we kunnen nagaan hoe je flow kunt bevorderen, moeten we eerst weten wat flow is.

Opgaan in je bezigheden

Flow is een mentale toestand waarbij je volledig opgaat in je bezigheden. Er is sprake van focus op je taak of actie. Het belang verdwijnt van het ik, je *ego*, maar tegenstrijdig genoeg blijkt het gevoel van eigenwaarde sterker na je flowervaring. Als je flow ervaart, ben je je bewust van je acties, maar niet bewust van jezelf, geeft Csikszentmihalyi aan. Het besef van tijd en ruimte verdwijnt: uren lijken minuten te zijn en minuten kunnen uren lijken te duren, aldus Csikszentmihalyi.

Jan Bommerez geeft in zijn boek *Minder moeten meer FLOW* in navolging van Carl Gustav Jung aan dat er een dimensie in onszelf bestaat die niet onder de wetten van tijd en ruimte valt. Het verdwijnen van het besef van tijd en ruimte valt samen met het verdwijnen van het ego. Er is sprake van het *transpersoonlijke zelf*, zegt Bommerez. 'Het onderscheid tussen je fysieke persoonlijke en ongedefinieerde transpersoonlijke zelf is tijdelijk verdwenen.'

Eenmaal in flow kun je eindeloos doorgaan met waar je mee bezig bent, wat er ook gebeurt. Dat je flow hebt ervaren, merk je pas als je uit de flow raakt. Bijvoorbeeld als je gestoord wordt door een bericht of een collega. Je bent je dan weer bewust van jezelf. Het liefst wil je dan zo snel mogelijk weer terug in de flow en het aangename gevoel dat het met zich meebrengt. Wanneer je afgeleid wordt en uit de flow raakt, kan dat dan ook erg frustrerend zijn.

Betrokkenheid

Flow geeft een gevoel van geluk, van plezier en wordt een mijlpaal van hoe het leven zou moeten zijn. Volgens Bommerez staat ons hart open wanneer we gelukkig zijn. Dit komt overeen met wat Barbara Fredrickson als kenmerkend noemt voor positieve psychologie: positieve psychologie opent het hart en de geest en maakt je meer ontvankelijk en creatief.

In haar boek *Liefde 2.0* geeft Fredrickson aan dat positieve emoties ons ontvankelijker maken. Ze zegt hierover: 'We worden flexibeler, meer in harmonie met anderen, creatiever en verstandiger. Na verloop van tijd worden we ook vindingrijker. Dat komt doordat al deze blikverruimende momenten van positieve emoties bij elkaar ons leven beetje bij beetje ten goede vormen. Ze maken ons wijzer, veerkrachtiger, socialer en gezonder.'

Bommerez merkt iets vergelijkbaars op. Hij zegt: 'Wanneer je hart openstaat, geef je je helemaal en doe je wat je doet met hart en ziel. Je bent helemaal aanwezig, je bent aanwezig in het hier en nu. Onze ogen gaan stralen, onze energie is bruisend en we zijn zeer alert. Er vindt vaker synchroniciteit plaats als het hart openstaat, waardoor er een nieuwe wending in ons leven ontstaat die leidt naar meer verbondenheid, bewustzijn en eenheid.'

Csikszentmihalyi haalt in zijn boeken aan dat bij de flowervaring een psychische energie ontstaat die moeiteloos stroomt. Je handelt met een diepe, maar moeiteloze betrokkenheid waarbij je je niet meer bewust bent van de zorgen en frustraties van de waan van de dag. Je hebt het gevoel controle over de situatie te hebben. Volgens Csikszentmihalyi ben je zo betrokken in de situatie dat je activiteit spontaan en bijna een automatisme wordt.

Hierbij wil ik de nadruk leggen op het woord 'bijna'. Flow ervaren en op de automatische piloot werken wordt in de praktijk nog wel eens door elkaar gehaald, maar is niet hetzelfde. Voor flow is immers mindfulness nodig; bewust aanwezig zijn in het hier en nu. Wanneer je op de automatische piloot werkt, ben je niet mindful. Bij de taak of handeling die je uitvoert, zijn je gedachten namelijk ergens anders. Je bent met je gedachten niet aanwezig bij het werk dat je op dat moment doet.

Moeiteloos creëren

Wanneer je flow ervaart, vloeit je doen moeiteloos voort uit je zijn. Je kunt in de flowstaat zogenaamd onmogelijke dingen doen, zaken die de normale grenzen overschrijden en je komt tot de volle ontplooiing van je kunnen. Csikszentmihalyi geeft zelfs aan dat flow een staat van zijn is waarin de persoonlijke grenzen verdwijnen. Een staat van zijn die boven het denken uitstijgt. Er is sprake van 'het zelf' - voorbij het beperkte, persoonlijke zelf-concept als product van het denken, zo concluderen Bommerez en Csikszentmihalyi.

Dit doet mij denken aan de Netflix-documentaire *The creative brain*. Neurowetenschapper David Eagleman vertelt daarin dat onze prefrontale cortex ons in staat stelt om ons dingen voor te stellen die nog niet bestaan. We kunnen dit doen door het hier en nu los te koppelen van tijd en 'elders heen te gaan'.

Om tot creativiteit te komen, moeten we volgens het onderzoek van Eagleman iets nieuws proberen, onszelf uitdagen om van de weg van de minste weerstand af te gaan en we moeten durven te falen. Al lezende in dit boek zul je merken dat deze factoren en andere factoren aan de basis liggen van een flowervaring; de optimale ervaring die creativiteit mogelijk maakt.

1.3 Flow bevorderen

Om flow in de dagelijkse werkpraktijk te bevorderen, is het van belang eerst vast te stellen wat flow precies is. Laat je je meevoeren, met de stroom mee? Kies je de weg van de minste weerstand of is flow complexer dan dat?

De definitie die ik zelf gebruik, komt voort uit de definitie van Csikszentmihalyi, de theorieën uit de positieve psychologie en de concepten bevoegenheid en mindfulness. Ik merk in de praktijk dat deze definitie erg herkenbaar is voor medewerkers van verschillende organisaties.

De definitie

Als je flow ervaart in je werk ga je helemaal op in dat wat je op dat moment aan het doen bent. Het besef van tijd verdwijnt en de ervaring is zo aangenaam dat

het intrinsiek motiverend werkt. *Intrinsieke motivatie* is de motivatie die je vanuit jezelf hebt, omdat je er voldoening uit haalt, omdat het past bij jou, je interesse, je ambitie en omdat je plezier haalt uit het leveren van een prestatie. Flow ontstaat meestal als je tot aan de grenzen van je kunnen wordt uitgedaagd. Je raakt niet uitgeput, maar je bruist van energie en je hebt het gevoel eindeloos door te kunnen gaan.

Meer winst en succes

Door flow te bevorderen in de dagelijkse werkpraktijk kunnen organisaties beter omgaan met verschillende uitdagingen. Flow levert namelijk een aantal voordelen op. Ik zal deze voordelen voor je opsommen:

- ✓ minder verzuim: burn-out- en bore-outklachten worden voorkomen
- ✓ je productiviteit gaat omhoog
- ✓ je creativiteit, innovatie en oplossingsgerichtheid nemen toe
- ✓ je leervermogen wordt versterkt
- ✓ minder personeelsverloop, minder druk op de *war for talent*
- ✓ minder incidenten
- ✓ toename van werkplezier en -geluk

Dit alles leidt tot meer winst en tot meer succes voor de organisatie in zijn geheel.

Flow levert dus veel voordelen op en je zou waarschijnlijk het liefst veel flow willen ervaren in je werk. Toch kan veel flow ervaren ook een keerzijde hebben. In het volgende hoofdstuk ga ik daarom in op wat de voordelen zijn van flow en welke nadelen er uit een flowervaring kunnen voortvloeien.

**‘Door je bewust te zijn van wat zowel de voor- als de nadelen zijn van het ervaren van veel flow zul je beter in staat zijn om flow zodanig te doseren dat de voordelen de boven-
toon zullen voeren.’**

2

DE VOOR- EN NADELEN VAN FLOW

Als je flow ervaart, geeft je dat veel voordelen. Voor jezelf, het werk dat je verricht en ook directe collega's, klanten en de organisatie hebben er profijt van als jij veelvuldig flow ervaart. En zoals alles een schaduwzijde heeft, kan (te) veel flow ervaren ook nadelen hebben.

In dit hoofdstuk heb ik de voor- en nadelen van het ervaren van veel flow voor je uitgewerkt naar voor- en nadelen voor jouzelf, je directe collega's, klanten en de organisatie. Door je bewust te zijn van wat zowel de voor- als de nadelen zijn van het ervaren van veel flow zul je beter in staat zijn om flow zodanig te doseren dat de voordelen de boventoon zullen voeren.

2.1 Ervaar de voordelen van flow

Flow levert, zoals besproken in hoofdstuk 1.2, een aantal algemene voordelen op, zoals goede prestaties leveren, een motiverende werking en het leervermogen van jouzelf of het team als geheel wordt groter. Onderzoeken hebben bovendien uitgewezen dat als je gelukkig bent, je minder vaak ziek bent, je langer bij een organisatie blijft en productiever en creatiever bent. De positieve effecten die flow voor jou heeft, werken door op je directe collega's, je klanten en je organisatie als geheel. Laten we beginnen met wat flow oplevert voor jouzelf.

Voor jouzelf

Volgens Csikszentmihalyi ligt de kunst van een gelukkig leven in het zo veel mogelijk dingen doen die ons in een staat van flow brengen. Als je controle hebt over wat zich in jou aan gevoelens en ervaring afspeelt, ben je beter in staat om de kwaliteit van je leven te bepalen en ervaar je optimaal geluk. Je staat positiever in het leven, waardoor je je krachtig en vitaal voelt en meer aankunt dan wanneer je geen flow ervaart. Hierdoor kun je beter en effectiever functioneren.

Wanneer je flow ervaart, zit je in een groeiproses. Je ontwikkelt je vaardigheden op het moment dat je helemaal opgaat in je taak. Hoewel het werk vanzelf lijkt te gaan, ben je intussen bezig om de uitdaging waar je voor staat en je vaardigheden in balans

te brengen. Je verlegt je grenzen en blijkt tot meer in staat te zijn dan je vooraf had gedacht. De verrassend hoge prestaties die je neerzet, geven je meer zelfvertrouwen en je hebt het gevoel nuttig te zijn en ertoe te doen.

Doordat je meer zelfvertrouwen hebt en op efficiënte en effectieve wijze hoge prestaties neerzet, is de kans op het ervaren van werkdruk of werkstress erg klein. Sterker nog: je raakt ervan bewust dat je het werk beter aankunt in flow, als je gefocust en geconcentreerd bent en er helemaal in kunt opgaan. Dit werkt motiverend. Als je flow ervaart, dan ben je namelijk zintuiglijk scherp. Je hoort, ziet, voelt, ruikt en proeft meer, oftewel: je pikt signalen beter op. Waarschijnlijk heb je wel eens gemerkt dat als je flow ervaart je je intuïtie meer laat gelden. Je intuïtie is een bron voor het vinden van oplossingsrichtingen en creativiteit.

Voor directe collega's

Wanneer je lekker in je vel zit en positief in het leven en je werk staat, heeft dat direct invloed op de mensen om je heen. Als je veel met mensen samenwerkt, zul je dit meteen en volmondig kunnen bevestigen. Het goede of slechte humeur, die positieve of negatieve *vibe* van jou is voelbaar voor je omgeving. De een is daar gevoeliger voor dan de ander, maar over het algemeen kunnen we allemaal wel voorbeelden noemen van situaties waarbij de energie, positief of negatief, zijn effect heeft op het functioneren van anderen.

De positieve energie die vrijkomt door flowervaringen bevordert de samenwerking. Er ontstaat een synergie: krachten, kennis en ervaring worden gebundeld en leiden tot bijzonder hoge prestaties. De inspiratie die ontstaat uit deze samenwerking maakt bijzondere creaties en innovaties mogelijk.

Ook het onderlinge vertrouwen en de psychologische veiligheid worden verhoogd door flowervaringen. Wanneer je flow ervaart, straalt je meer vertrouwen uit en ook een bepaalde mate van kwetsbaar durven zijn. Collega's durven makkelijker te vertrouwen op iemand die zich kwetsbaar durft op te stellen en tegelijk vol (zelf)vertrouwen is. Ze hebben het gevoel bij je terecht te kunnen. Denk maar eens aan iemand uit jouw omgeving die vertrouwen uitstraalt en zijn authentieke zelf durft te zijn, krachtig én benaderbaar tegelijk. De combinatie van kracht en kwetsbaarheid inspireert jou

waarschijnlijk ook om ook het beste uit jezelf te halen en te vertrouwen op jouw unieke eigenschappen en talenten.

Er zit voor directe collega's trouwens ook een heel praktisch voordeel aan je flowervaringen. Met je oplossingsgerichtheid en creativiteit kun je erg behulpzaam zijn. Bovendien is de kans dat je ziek wordt aanzienlijk kleiner dan wanneer je niet lekker in je vel zit. Een zieke of verzuimende collega betekent dat met minder mensen wel hetzelfde werk gedaan moet worden, waarmee het risico op werkdruk en stress toeneemt. Jouw flow kan dus zomaar flow voor jouw collega's opleveren. Heerlijk die positieve aanstekelijkheid!

Voor klanten

Als je flow ervaart, verricht je efficiënter en effectiever je werkzaamheden en lever je betere en snellere resultaten, dan wanneer je geen flow ervaart. En dat is merkbaar voor je klant. De klant weet namelijk beter waar hij aan toe is. Je hoeft nergens omheen te draaien of geen smoezen te verzinnen, want het loopt gestroomlijnd. Dit geeft de juiste mate van ontspanning om transparant te kunnen communiceren met de klant.

Flowervaringen maken de relatie met je klant sterk. Door een positieve grondhouding, het zelfvertrouwen en het gedrag die daaruit voortvloeien, ben je in staat om beter contact te maken met je klant. Je voelt zijn behoefte beter aan doordat je zintuiglijk scherp bent en je weet hierdoor klantgericht(er) te handelen. De synchroniciteit die ontstaat onder collega's kan ook ontstaan in de klantrelatie. Die synchroniciteit is van grote waarde in onze continu veranderende wereld waar steeds meer netwerkrelaties ontstaan en veel projectmatig samengewerkt wordt.

Voor de organisatie

De genoemde voordelen van flow voor jouzelf, je directe collega's en klanten werken natuurlijk door op je organisatie. Flowervaringen maken productiever, creatiever en zorgen voor meer rendement door effectiviteit en efficiëntie. Bovendien leiden flowervaringen tot meer betrokkenheid bij de organisatie, een lager verzuim en een verhoogde intrinsieke motivatie.

Net zoals flow bij jou als individu effect heeft op jouw uitstraling, hebben flowervaringen van medewerkers ook een effect op de uitstraling van een gehele organisatie. Organisaties

waarin medewerkers flow ervaren, hebben een lager ongewenst personeelsverloop. Kenmerkend voor organisaties waar flow ervaren mogelijk gemaakt wordt, is dat er veel aandacht is voor de unieke talenten van medewerkers en dat hier rekening mee wordt gehouden in het in-, door- en uitstroombeleid.

Nog een voordeel voor de organisatie is dat het leervermogen wordt versterkt. Medewerkers ontwikkelen zich continu door uit hun comfortzone te komen en hun uitdagingen en vaardigheden steeds weer met elkaar in balans te brengen om tot bijzonder hoge prestaties te komen. Een floworganisatie is eveneens een *lerende organisatie*.

André Wierdsma en Joop Swieringa omschrijven lerende organisaties in hun boek *Lerend organiseren en veranderen* als organisaties met een groot leervermogen. ‘Lerende organisaties zijn bekwaam en weten dat ook te blijven. Zij zijn in staat tot *meta-leren*: leren te leren. Kernbegrip hierbij is ‘ontwikkeling’, jezelf aanpassen en tegelijk jezelf blijven’, aldus Wierdsma en Swieringa. Volgens hen ligt de basis voor het vermogen tot meta-leren bij zelfkennis: om te meta-leren moet je je bewust zijn van je eigen collectieve bekwaam- en onbekwaamheden. En je moet kunnen reflecteren op je eigen kunnen en de kunst verstaan om boven jezelf uit te stijgen. Zelfkennis, het bewustzijn van wat je uitdagingen en vaardigheden zijn en boven jezelf uitstijgen, maken ook onderdeel uit van flow. Als je binnen de organisatie de juiste omstandigheden weet te creëren voor flow, dan ontwikkel je eveneens een lerende organisatie, is mijn overtuiging.

2.2 De nadelen van flow

In *Flow, Psychologie van de optimale ervaring*, geeft Csikszentmihalyi aan dat er ook nadelen kunnen kleven aan flow. Wanneer je zo opgaat in de taak dat je geen aandacht meer hebt voor de dingen die om je heen gebeuren, dan verlies je de *ultieme controle*: de vrijheid om de inhoud van je bewustzijn te bepalen. Je hebt dan geen controle meer over jezelf en flow heeft dan een negatieve werking. Csikszentmihalyi vergelijkt dit verlies aan ultieme controle met een verslaving. Laat me je hierover meer vertellen, te beginnen met nadelen voor jezelf.

Voor jouzelf

Het zou kunnen dat je geen draagvlak krijgt voor jouw flowveraring en de ideeën of ontwikkelingen die uit jouw flowveraring voortkomen. Dat klinkt misschien een beetje gek, want waarom zou je in hemelsnaam draagvlak moeten hebben voor jouw flowveraring? Het concept flow en wat flow aan voordelen kan brengen, raakt steeds meer bekend en gewaardeerd. Dat neemt niet weg dat het door sommige mensen nog steeds gezien kan worden als iets zweverigs. Flow is immers erg abstract en heeft veel raakvlakken met mindfulness. Ben je in een omgeving waar flow nog als abstract en zweverig gezien wordt, dan kun je je eenzaam en onbegrepen voelen.

Het kan ook mogelijk zijn dat jouw flowveraring en dat wat uit jouw flowveraring ontstaat, schuurt met je werkomgeving. Bijvoorbeeld omdat jouw persoonlijke doelen en de organisatiedoelen niet op elkaar aansluiten. Dit kan belemmerend zijn voor jouw persoonlijke ontwikkeling. Het kan er zelfs toe leiden dat je onverschillig wordt. De beperking van het sociale systeem ('zo doen wij het hier') zou er zelfs toe kunnen leiden dat je jezelf vervreemdt van je eigen doelstellingen. Op de lange termijn kan dit ervoor zorgen dat je je niet meer gelukkig voelt op je werk, omdat je niet meer jezelf kunt zijn. Om het aangename gevoel van flow opnieuw te kunnen ervaren in je werk, zul je dan hoogstwaarschijnlijk op zoek moeten naar een andere werkomgeving.

Een ander nadeel kan zijn dat je je met een flowveraring heel wat op de hals haalt. Door de flowveraring kun je te opportunistisch en overmoedig worden, waardoor je te veel werk krijgt met alle ideeën die uit de flowveraring ontstaan. Het is erg waarschijnlijk dat je niet continu in een staat van flow verkeert om al dat werk ook zelf uit te kunnen voeren. Tenzij je hiervoor een beroep kunt doen op je collega's. Hoe gelukkig zullen zij zijn met het vele extra werk dat jouw opportunisme en overmoedigheid hen brengt?

Voor directe collega's

Het zal je gezien mijn voorgaande zin niet verbazen dat de extra werkzaamheden die voortvloeien uit jouw creatieve ideeën ook nadelig kunnen zijn voor jouw directe collega's. Zij kunnen hierdoor immers meer werkdruk ervaren.

Wanneer jouw ideeën niet in lijn liggen met de doelen, grenzen en regels van andere afdelingen of collega's, kunnen jouw directe collega's hier ook hinder van ondervinden. Het kan leiden tot verwarring, onrust en onzekerheid als van hen verwacht wordt dat zij zaken oppakken die indruisen tegen het sociale systeem. Je collega's kunnen zich dan vervreemd gaan voelen van de rest van de organisatie en er ontstaan eilandjes.

Wanneer je in een groepsproject werkt en je bij je flowervaring zo volledig opgaat in je eigen wereld waardoor er geen contact met je mogelijk is, kan het zijn dat je collega's je niet meer goed kunnen volgen. Ze kunnen hierdoor afhaken of de aandacht voor het idee of project verliezen. Dit zal minder het geval zijn als er sprake is van *groepsflow*. Bij groepsflow werkt een team als een geheel en er treedt synchroniciteit op. Jullie vullen elkaar aan en jullie breinen lijken met elkaar verweven. Is er geen groepsflow en zit je met je flow te veel in je eigen wereld, dan ben je onbereikbaar voor anderen en kun je zweverig en niet daadkrachtig genoeg overkomen.

Voor klanten

Ga je te veel op in je werkzaamheden en verlies je hierbij de ultieme controle, dan heb je niet voldoende aandacht meer voor de dingen die om je heen gebeuren. Voor klanten gebeurt dan het tegenovergestelde van wat ik benoemd heb onder de voordelen van flow. Het gevaar dreigt dat je onvoldoende luistert naar de klant, de behoeften en belangen van de klant uit het oog verliest en te overtuigd raakt van jouw eigen idee of oplossing. De klant wordt dan niet of onvoldoende in zijn behoeften en wensen voorzien.

Voor de organisatie

De nadelen voor jouzelf, je directe collega's en klanten hebben ook zijn uitwerking op de organisatie. Wordt je klant niet of onvoldoende in zijn behoeften en wensen voorzien, dan kan dit leiden tot een negatieve ervaring van je klant, klachten of zelfs klantverlies. Wanneer dat wat voortvloeit uit jouw flowervaring aan ideeën, oplossingen of werkzaamheden niet in lijn liggen met de doelen van de organisatie en collega's en buiten het sociale systeem vallen, dan heeft dat ook een negatief effect op de organisatie. Doelen worden niet behaald of nagestreefd en het niet-nakomen van afspraken kan de organisatie financiële schade berokkenen, zoals meerwerk voor het maken van noodzakelijke correcties. Flow leidt dan tot ineffectiviteit en inefficiëntie.

2.3 Flow in goede balans houden

De nadelen van flow wegen niet op tegen de voordelen ervan. Bovendien kunnen de nadelen voorkomen worden door goed leiderschap en goede communicatie tussen jou en de leidinggevende en tussen jou en je collega's, zodat je van de voordelen van flow kunt genieten, zonder de ultieme controle te verliezen. Houd ook je lijf goed in de gaten. Je lijf geeft je continu signalen hoe het met je gezondheid gesteld is. Neem je voldoende rust? Is jouw flow nog in balans met wat je geestelijk en fysiek aankunt? Doseer je ideeën en werkzaamheden die voortkomen uit jouw flowmomenten dus goed. Voor jezelf en voor je collega's.

Ben je een leidinggevende, dan is het van belang dat je je medewerkers goed kent om te voorkomen dat je medewerker te veel opgaat in de activiteit en de controle verliest. Hier ligt ook een rol voor je teamleden weggelegd. De teamleden kunnen, wanneer zij hun collega goed kennen, signalen opmerken en jou of hun collega erop attenderen dat de flowervaringen uit balans raken met wat iemand op gezonde wijze kan realiseren. Het is daarom belangrijk dat de werkomgeving als veilig genoeg ervaren wordt om elkaar open en transparant aan te spreken. Regelmatig werkoverleg- en feedbackmomenten met elkaar inplannen kan daarvoor erg nuttig zijn. Tijdens werkoverleggen kan werkdruk bespreekbaar worden gemaakt en collega's kunnen elkaar waar nodig ondersteunen en taken van elkaar overnemen.

In hoofdstuk 1.1 schreef ik dat flow een oplossing kan zijn voor een aantal uitdagingen waar organisaties voor staan: burn-out, toenemende globalisering en een verhoogde werkdruk door ontgroening en vergrijzing. Vooral in functies waar innovatie, creativiteit en oplossingsgerichtheid van belang zijn, kunnen flowervaringen van grote toegevoegde waarde zijn. Flow en creativiteit zijn namelijk nauw verbonden met elkaar, zoals je in hoofdstuk 1.2 hebt kunnen lezen. Ik wilde vooral weten hoe je flowervaringen kunt stimuleren. Jij en ik hebben namelijk geen knopje in ons hoofd dat je even aan of uit kunt zetten. Je komt in flow, of je komt er niet in. Toch kunnen we flowervaringen beïnvloeden, blijkt uit mijn onderzoek. Namelijk door de juiste omstandigheden te creëren voor flow. Jijzelf en de organisatie hebben daar beiden invloed op. Uit mijn onderzoek is gebleken dat er acht factoren zijn die de omstandigheden voor flow beïnvloeden.

2.4 De acht factoren die flow bevorderen

Er zijn acht factoren die een flowveraring beïnvloeden. Ze zijn niet op zichzelf staand, maar min of meer afhankelijk van elkaar. Als je de acht factoren inbeeldt als knoppen waar je aan kunt draaien om flow te bereiken, dan zie je dat als je aan één knop draait, een andere knop ook vanzelf meedraait.

1 Focus en concentratie

Om helemaal op te gaan in dat wat je aan het doen bent, zijn focus en concentratie noodzakelijk. Er is orde in je bewustzijn en je wordt als het ware één met je taak.

2 Cultuur

Om flow te kunnen ervaren is het belangrijk om te weten wat de missie, visie en kernwaarden van de organisatie zijn en hoe deze overeenkomen met jouw persoonlijke normen en waarden. Waarden zijn zaken die een mens belangrijk vindt in het leven en geven richting aan je leven en werk. Past de cultuur van de organisatie bij wie jij bent?

3 Duidelijke doelen

Net als bij missie, visie en kernwaarden is het belangrijk dat de doelen van de organisatie duidelijk zijn en passen bij jouw eigen doelen. Heb jij je ambitie scherp? Als je de doelen van de organisatie en jouw eigen doelen scherp hebt, ben je ook in staat om je beter te focussen. Bovendien kun je erkenning en waardering halen uit het halen van je doelen.

4 Erkenning en waardering

Door erkenning en waardering te krijgen, weet je dat je goed bezig bent en kun je zelfvertrouwen ontwikkelen. Zelfvertrouwen komt ook als flowfactor aan bod. Er zijn vier belangrijke bronnen van feedback, blijkt uit mijn onderzoek:

- 1 feedback van andere mensen (bijvoorbeeld je leidinggevende en collega's)
- 2 feedback vanuit het werk zelf (je hebt goed werk geleverd)
- 3 feedback van je eigen normen en waarden (Als je weet dat je normen en waarden overeenkomen met die van de organisatie, weet je dat je de juiste beslissing neemt. Je kunt erop vertrouwen).
- 4 feedback van je lichaam (Je lichaam geeft je continu signalen. Ook hier kun je feedback uit halen: is je flow nog in balans met wat je aankunt?)

5 Uitdaging en vaardigheden

Flow ervaar je daar waar je op de juiste plek zit, als het werk past bij wie je bent en wat je kunt. Wat je kunt, is steeds in verandering, want je ontwikkelt jezelf als je oefent. Als je uitdaging lange tijd te groot is ten opzichte van je kunnen, dan kan dit leiden tot *burn-outklachten*. Als je lange tijd onvoldoende of niet uitgedaagd wordt, dan kan dat leiden tot *bore-outklachten*.

6 Autonomie en verantwoordelijkheid

Autonomie is de vrijheid om zelf te bepalen hoe je je werk invult. Autonomie blijkt een belangrijke randvoorwaarde te zijn voor het ervaren van flow. Eigenaar zijn van de werkzaamheden, zelfsturing, maar ook anderen kunnen overtuigen van het nut en de waarde van de werkzaamheden dragen niet alleen bij aan flow, maar ook aan de samenwerking en collegialiteit. Bij het krijgen van autonomie hoort ook verantwoordelijkheid nemen. Door verantwoordelijkheid te nemen, kun je zelf invloed uitoefenen op jouw flow.

7 Veilige omgeving en zelfvertrouwen

Flow ervaar je als je volledig jezelf kunt zijn. Om volledig jezelf te kunnen zijn, is een veilige omgeving nodig. In een veilige omgeving kun je zelfvertrouwen ontwikkelen. De mate waarin je je veilig voelt in een omgeving is ook afhankelijk van je mate van zelfvertrouwen. Heb je veel zelfvertrouwen, dan voel je je eerder veilig in je werkomgeving. Heb je weinig zelfvertrouwen, dan is de kans aanwezig dat je je ook minder snel veilig voelt.

8 Los van conditioneringen

Bij een flowervaring ga je terug naar de bron van wie je bent, jouw zijnsniveau. Om daar te komen is het belangrijk dat je geconditioneerde patronen doorbreekt en loskomt van je belemmerende overtuigingen.

Je hebt nu helder wat flow is, wat de voordelen ervan zijn en welke nadelen er kunnen zijn als je flow niet goed weet te doseren. Ik heb ook de acht flowfactoren kort toegelicht. In de volgende hoofdstukken ga ik dieper in op de flowfactoren. Dan kom je te weten hoe je die factoren kunt inzetten om de juiste omstandigheden te creëren om flowervaringen positief te stimuleren. Ook lees je in de komende hoofdstukken

hoe je flow in je organisatie kunt borgen door flow op te nemen in het HR-beleid en door in de (HR-)processen flowbevorderende maatregelen op te nemen.