

# Flow in werken en leren: competentieontwikkeling op basis van persoonlijke betrokkenheid en bezieling

door Fred Korthagen & Angelo Vasalos



Prof. dr. F. Korthagen is bijzonder hoogleraar aan het Instituut voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Studietoelagen (IVLOS) van de Universiteit Utrecht. Hij heeft tevens een achtergrond als Gestalt-therapeut. Zijn specialisme is het bevorderen van reflectie en zelfgestuurd leren. E-mail: F.Korthagen@ivos.uu.nl

A. Vasalos is werkzaam als ontwikkelaar en trainer op het gebied van reflectie, communicatie en coaching binnen persoonlijke en professionele ontwikkelingsprocessen. Tevens heeft hij een achtergrond als opleider van Gestalt-trainers en lerarenopleiders. Zijn specialisme is de integratie van zelfsturing, bezieling en effectiviteit. E-mail: A.Vasalos@hetnet.nl

*De auteurs bedanken Gabriele Borchert, Frits Evelein, Jan de Jong, Bram Lagerwerf en Ellen Nuyten voor hun bijdragen aan een eerdere versie van dit artikel.*

*Voor optimaal functioneren en persoonlijk welzijn is de eigen bezieling essentieel. Van belang is wel dat de invulling van de eigen beroepsidentiteit daarmee spoort en dat de competenties ontwikkeld worden om optimaal vorm te geven aan het eigen innerlijk potentieel.*

Wat maakt een werkdag tot een succes? Wanneer heb je optimaal gefunctioneerd, het beste van jezelf kunnen inzetten? Wanneer kom je thuis met het gevoel: 'Yes, dit is waar ik het voor doe'? En wat maakt dat je moedeloos tegen

Een werknemer in de ict-branche: 'Na een paar jaar begin ik genoeg te krijgen van de sfeer in mijn bedrijf. Alsmaar die gerichtheid op geld verdienen, alsmaar méér. Op zich heb ik niets tegen winst maken, maar het wordt allemaal zo leeg. Voor mijn idealen is geen plaats. Zo kan ik niet optimaal presteren.'

jezelf zegt: 'Wat een afschuwelijke dag, als ik zo tot mijn pensioen door moet...?'

Dit zijn vragen waar een nieuwe stroming binnen de psychologie, onder de naam *positive psychology*, zich mee bezighoudt. Rond de millenniumwisseling namen Seligman (toenmalig voorzitter van de de American Psychological Association) en Csikszentmihalyi (bekend van zijn publicaties over *flow*) daarin het voortouw. Zij stellen dat de psychologie te lang de aandacht heeft gericht op wat er mis was met mensen en organisaties en hoe dat 'gerepareerd' kon worden. Bovendien benadrukken zij dat de effecten van die aanpak eigenlijk gering blijken te zijn: slechts op een beperkt aantal hele specifieke gebieden blijkt deze benadering te werken. We zijn, zo zeggen Seligman en Csikszentmihalyi (2000), een beetje vergeten om het vertrekpunt te kiezen in de kracht van mensen.

Dit kan ons te denken geven over sommige vormen van competentie-management zoals die momenteel toegepast worden in organisaties. Het uitgangspunt om competenties van mensen centraler te stellen kan zeker een positieve bijdrage leveren aan leerprocessen, maar soms is er een tendens zichtbaar om middels gespecificeerde competentielijsten op te sporen wat er ontbreekt bij mensen, teneinde dat te 'repareren'. De effecten daarvan zijn op de lange duur soms twijfelachtig, omdat mensen aangetast worden in hun persoonlijke autonomie en in waar zij sterk in zijn. Ook is er bij competentiegerichte benaderingen soms weinig oog voor wat medewerkers van binnenuit motiveert. Dit brengt dan ook het gevaar met zich mee dat er *deprofessionalisering* ontstaat: de professional gaat zich richten naar allerlei externe specificaties; zelfsturing, eigen reflectie en motivatie raken afgezwakt.

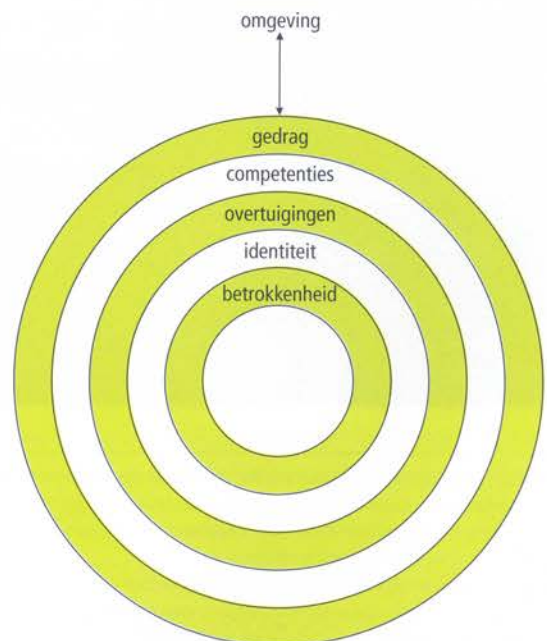
Seligman en Csikszentmihalyi stellen dat we ons meer zouden moeten richten op de kenmerken van gezond leven en werken: waarvan raken mensen in *flow*? *Flow* wordt gekenmerkt door een gevoel van 'je als een vis in het water voelen', het nagenoeg samenvallen van denken, voelen, willen en handelen, en een gevoel van energie. Er is een ervaring van 'bezield bezig zijn'.

De probleemstelling van dit artikel is: hoe kan de kracht van mensen in organisaties meer benut worden, en meer specifiek: hoe kan *flow* in werken en leren gecreëerd worden? Hierover blijkt inmiddels veel bekend te zijn dat direct bruikbaar is binnen organisaties.

We bespreken eerst het belang van integratie van bezieling en competentie. Daarna zullen we zien dat twee theoretische invalshoeken in recent psychologisch onderzoek nuttig zijn voor de beantwoording van onze probleemstelling. Dat is ten eerste de invalshoek die te maken heeft met het begrip 'kern-

kwaliteiten' (een begrip dat we in verband brengen met een onderscheid in bewustzijnsniveaus) en ten tweede de invalshoek van de inzichten over basisbehoeften zoals geformuleerd in de *Self-determination theory* van Ryan en Deci. Zo blijken er drie basisbehoeften te zijn die bepalend zijn voor het ontstaan van flowervaringen. In de slotparagraaf vatten we onze analyse samen en formuleren we een antwoord op de probleemstelling. Daarbij gaan we ook in op de betekenis van *flow* voor het functioneren van teams.

**Naar integratie van bezieling en competentie** Er lijkt momenteel een kentering op te treden: na een aantal jaren waarin productiviteit, effectiviteit en competentie sleutelwoorden waren in organisaties, mag er ook weer meer gesproken worden over zingeving en bezieling, alsmede over de vraag in hoeverre het werk bijdraagt aan een groter geheel of daar schadelijk voor is. Bedrijven krijgen meer oog voor aspecten als duurzaamheid en de ecologische aspecten van hun productieprocessen. En dat is vaak niet alleen het geval 'omdat de klant daar aan hecht'. De behoefte aan aandacht voor diepere waarden – naast 'winst maken' – komt vaak van binnenuit de organisatie, vooral van mensen die ooit met idealen of vanuit persoonlijke betrokkenheid in een bepaalde sector zijn gaan werken en die zich na een aantal jaren afvragen of hun persoonlijke waarden nog wel mee mogen doen. En hoog salaris blijkt dan niet voldoende voor een gelukkig leven en ook niet voor optimaal functioneren binnen het werk. Waar het om gaat is dat mensen soms vervreemd zijn geraakt van hun essentie.



Figuur 1: Niveaus van bewustzijn.



Minstens zo belangrijk is de ontdekking van een toenemend aantal organisaties dat inspiratie en bezieling niet alleen leuke bijverschijnselen zijn die het werken aangenamer maken, maar dat er een rechtstreeks verband is met de kwaliteit van het product. In contact zijn met wat je – vanuit wie je bent – ten diepste motiveert, blijkt er echt toe te doen; de effecten ervan worden ook door klanten herkend. Het sleutelwoord is hier *betrokkenheid*. Bedrijven weten dat de mate van betrokkenheid van hun mensen (betrokkenheid van leidinggevend bij medewerkers, betrokkenheid van medewerkers bij klanten) uiteindelijk ook effect heeft op de omzet.

Het gaat er niet om, de balans nu weer geheel naar de andere kant te laten omslaan: ook competenties zijn fundamenteel voor effectief functioneren. De vraag is alleen in hoeverre die afgestemd zijn op de innerlijke motivatie van medewerkers in organisaties en op hun persoonlijke kwaliteiten. Van belang is het inzicht dat doelstellingen die te maken hebben met efficiëntie en omzet wel degelijk hand in hand kunnen gaan met aandacht voor diepere waarden, voor idealen van mensen, voor bezieling. Het is mogelijk in dat opzicht een gezond evenwicht te vinden. Een bekend voorbeeld is *The Body Shop*. Dit succesvolle internationale concern draait met een grote omzet, maar wel op basis van waarden zoals respect voor andere culturen en het gebruiken van natuurlijke ingrediënten. Anita Roddick, die de lijnen uitzette voor het beleid van deze winkelketen, deed dat op basis van een diep bewustzijn van haar verantwoordelijkheid als mens jegens anderen. Kortom, het is van belang dat betrokkenheid en bezieling geïntegreerd raken met competenties en concreet handelen. Hoe kunnen we dat voor elkaar krijgen? Daarop gaan we hieronder in, gebruikmakend van recent psychologisch onderzoek.

**Kernkwaliteiten** Onderzoek binnen de positieve psychologie heeft geleid tot het identificeren van eigenschappen van mensen die bijdragen aan een gevoel van betrokkenheid en welzijn, maar ook aan een hoge kwaliteit van het handelen. Men merke op dat deze zaken dus goed kunnen samengaan: als mensen optimaal functioneren (we zeggen wel: 'als ze lekker draaien'; Csikszentmihalyi zou zeggen: 'als ze in flow zijn') voelen ze zich goed én presteren ze beter. Wat zijn nu de eigenschappen die daaraan bijdragen? Seligman noemt ze *character strengths*. Voorbeelden zijn moed, vertrouwen, doorzettingsvermogen, liefde, oprechtheid, helderheid, doelgerichtheid. Het is opvallend dat deze zaken bij de oude Grieken al aandacht kregen; Aristoteles legde er bijvoorbeeld veel nadruk op. Veelal is de Griekse term hiervoor (*aretè*) vertaald als 'deugd', maar daarbij wordt vaak over het hoofd gezien dat dit woord in het Grieks de connotatie heeft van 'innerlijke kwaliteit' en (bijvoorbeeld bij Homerus) van 'geestkracht'.

Belangrijk is de gedachte dat ieder mens deze kwaliteiten in potentie al bezit. Daarmee verschillen ze essentieel van *competenties*: die kunnen van buitenaf aangeleerd worden. Een belangrijk verschil met competenties is ook dat je deze eigenschappen niet (zoals competenties) kunt opdelen in stukjes die je apart kunt ontwikkelen. Neem bijvoorbeeld 'moed' of 'liefde': je kunt niet zeggen dat die

bestaan uit kleinere samenstellende delen die tezamen deze kwaliteit opleveren. Zo kunnen we inzien dat zowel het begrip *character strength* als het begrip *aretè* nagenoeg samenvallen met wat Ofman (1992) *kernkwaliteiten* noemt. Dat lijkt

## Flow is dan niet iets wat je af en toe 'overkomt', maar iets wat je kunt creëren

ons de beste term voor het Nederlandse taalgebied. Bekend is zijn kernkwadrantenspel dat een tijdje erg populair was: kennelijk raakte Ofmans aanpak aan wat mensen herkennen als essentieel.

Hoe zou het zijn als mensen niet zo'n spel nodig hadden om – tijdelijk – tot een inzicht over zichzelf te komen, maar zich continu gewaar zouden zijn van hun kernkwaliteiten en van daaruit handelen? Dat klinkt misschien utopisch, maar het is een reële mogelijkheid, die uitgewerkt is in wat wij *multi-level learning* noemen. (Deze term wordt verderop uitgelegd.) De essentie ervan is dat mensen de competentie ontwikkelen om vanuit een helder gewaarzijn hun bewustzijn te verruimen: sensitief te zijn voor hun omgeving, bewust van het eigen gedrag, maar ook van persoonlijke overtuigingen en kwaliteiten, zodat de afstemming tussen de kern van de persoon, diens cognitief, emotioneel en gedragsmatig functioneren, en de omgeving steeds verder toeneemt.

**Bewustzijnsniveaus** Multi-level learning bouwt voort op wat Dilts (1990) het model van Bateson noemt (maar dat helemaal niet van Bateson afkomstig is). Wij hanteren een variant daarvan die wij opvatten als een beschrijving van bewustzijnsniveaus (zie figuur 1). Belangrijke niveaus zijn het niveau van betrokkenheid (hier gaat het om de innerlijke missie: wat motiveert iemand van binnenuit, waarop voelt iemand zich ten diepste betrokken?), het niveau van beroepsidentiteit (hoe definieert iemand de eigen rol binnen de organisatie?), het niveau van de overtuigingen (welke overtuigingen sturen het handelen?) en de niveaus van competentie en concreet handelen. Niet iedereen is zich voortdurend van al die niveaus bewust. Maar of dat nu wel of niet het geval is, ze hebben allemaal invloed op elkaar. Alleen als de verschillende niveaus met elkaar sporen en ook met de omgeving (*alignment*), kan er sprake zijn van optimaal functioneren. Vaak echter zit er ergens een discrepantie tussen de niveaus: iemand reageert in een situatie bijvoorbeeld niet adequaat (gedrag) omdat hij – onbewust – denkt dat hij zich anders hoort te gedragen dan eigenlijk bij zijn zelfbeeld (identiteitsniveau) past.

We hebben het proces van multi-level learning (dat onder andere gebaseerd is op de Diamantbenadering van Almaas, 1988) in eerdere publicaties gedetailleerd beschreven (Korthagen, 2000; Korthagen & Vasalos, 2001). De kern ervan is dat mensen leren hoe ze middels een helder gewaarzijn en zelfsturing meer bewustzijn kunnen ontwikkelen over de niveaus van identiteit en betrokkenheid



(in zichzelf en anderen), waardoor ze op een natuurlijke wijze meer contact kunnen maken met hun persoonlijke inspiratie en bezieling. Het formuleren van een ideale situatie in de toekomst (vaak naar aanleiding van een ervaren probleem) is het uitgangspunt voor ontwikkeling in het hier en nu. Door cognitief, emotioneel en qua handelingsimpuls af te stemmen op dat ideaal ervaart men het eigen innerlijk potentieel: de eigen kernkwaliteiten. Tegelijkertijd is het van belang om te leren doorzien hoe men zichzelf onbewust belemmert (door overtuigingen, beelden, gedrags- of gevoelspatronen) om die kernkwaliteiten ten volle te voelen en ook in te zetten. Vanuit inzicht in, doorvoelen van en volledige acceptatie van zo'n belemmering wordt een vrije keuze mogelijk. De natuurlijke flow van binnenuit kan dan weer hersteld worden. Het is van essentieel belang dat de afstemming op de diepere niveaus en op belemmerende overtuigingen, beelden en patronen niet alleen cognitief plaats-

## Leren en werken zijn in deze aanpak niet twee verschillende dingen, maar vallen volledig samen in het hier-en-nu

vindt, maar ook via de dimensies van voelen en willen: louter cognitief inzicht in het spanningsveld tussen de eigen bezieling en belemmeringen werkt zelfs vaak contraproductief; dat spanningsveld moet echt gevoeld worden en de wil om er iets aan te gaan doen, moet tot leven komen. Juist door de dynamische wisselwerking tussen de dimensies van denken, voelen en willen worden blokkades voor optimaal functioneren doorbroken en wordt flow hersteld. Anders gezegd: de eigen natuurlijke wijze van zijn wordt teruggevonden. We hebben het hier dan ook niet zozeer over een 'techniek' die toegepast moet worden. Onze benadering is veel meer een vorm van bewustzijnsstraining waarin men leert hoe op natuurlijke wijze het gewaarzijn van het hier-en-nu verruimd kan worden. Persoonlijke groei komt daarbij niet zozeer tot stand door het analyseren van problemen (iets wat erg gebruikelijk is in coaching), maar door vanuit een helder gewaarzijn af te stemmen op het innerlijk potentieel en op mogelijkheden in situaties om dit potentiële te realiseren. Flow is dan niet iets wat je af en toe 'overkomt', maar iets wat je kunt creëren.

Mensen kunnen leren om anderen te coachen in multi-level learning, maar vooral ook om er zelf bewust gebruik van te maken. Ze kunnen dan over concrete werksituaties reflecteren vanuit gewaarzijn van hun kern(kwaliteiten). Elke stap in het proces om deze vorm van reflectie onder de knie te krijgen geeft nieuwe energie en uiteindelijk is het heel prettig om je eigen natuurlijke vorm van leren terug te vinden. Dat voelt als een belangrijke waarde in het leven. Zo is het ook met het functioneren vanuit kernkwaliteiten; dat geeft een gevoel van diepe verbondenheid met wat wezenlijk is en een ervaring van optimaal functioneren.

Uiteindelijk kan het op deze wijze reflecteren iets worden wat men niet na afloop van situaties (*reflection-on-action*), maar tijdens het handelen doet

(*reflection-in-action*). Het interessante is dat de relatie tussen bezieling en kwaliteit van handelen daarmee heel hanteerbaar en concreet wordt in het hier-en-nu.

**Drie basisbehoeften** In dit verband is ook de relatie van belang tussen optimaal en gezond functioneren enerzijds en de vervulling van basisbehoeften anderzijds. Veel mensen denken bij de term basisbehoeften meteen aan de behoeftenhiërarchie van Maslow, maar uit meer recent onderzoek (zoals samengevat in de *Self-determination theory* van Ryan en Deci, zie bijvoorbeeld. Deci & Ryan, 2000), blijkt dat mensen drie basisbehoeften hebben: *autonomie*, *competentie* en *verbondenheid*. Naarmate de drie basisbehoeften meer vervuld zijn, voelen mensen zich goed en functioneren ze optimaal. Als één van de drie behoeften slecht vervuld is (bijvoorbeeld wanneer medewerkers weinig autonomie ervaren in hun werk), komen meestal ook de twee andere behoeften onder druk te staan (het gevoel van onderlinge verbondenheid in de organisatie wordt minder, en het competentieniveau daalt). Ryan en Deci zien de vervulling van de drie basisbehoeften als voorwaarde voor welzijn en optimaal functioneren. Ze zijn aangeboren en helpen de mens om te streven naar een toestand waarin ze hun kwaliteiten optimaal kunnen inzetten.

Er is een directe relatie met multi-level learning: als er sprake is van 'alignment' van de verschillende niveaus in figuur 1 en daarmee van het ontdekken van nieuwe mogelijkheden voor het optimaal inzetten van kernkwaliteiten, ervaart de persoon vervulling van de drie basisbehoeften. Dat drukt zich veelal uit in een flowervaring.

We hebben een Nederlandse versie van een vragenlijst uit de school van Ryan en Deci ontwikkeld, waarmee mensen de mate van vervulling van de drie basis-

Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik heb het gevoel dat ik zelf kan bepalen op welke manier ik mijn werk doe</li> <li>- Ik voel me op mijn werk vrij om mijn ideeën en meningen naar voren te brengen</li> <li>- Ik kan mezelf zijn in mijn werk</li> </ul>
Competentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik voel me weinig competent in mijn werk (negatief geformuleerd item)</li> <li>- Ik heb in mijn werk interessante nieuwe vaardigheden kunnen leren</li> <li>- Ik krijg in mijn baan weinig gelegenheid om te laten zien wat ik kan (negatief geformuleerd item)</li> </ul>
Verbondenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik mag de mensen met wie ik werk graag</li> <li>- Ik kan goed opschieten met mijn collega's</li> <li>- Ik heb het gevoel dat ik een band heb met mijn collega's</li> </ul>

Tabel 1: Enkele voorbeelditems uit de vragenlijst 'Hoe ervaar ik mijn werk?'. Scoring vindt plaats op een vijfpuntsschaal van 1 (helemaal niet waar) tot 5 (erg waar).

behoeften (binnen hun werk) kunnen vaststellen (tabel 1). Met dat instrument kan ook een organisatie als geheel worden doorgelicht. Daarmee wordt meetbaar in hoeverre er binnen een organisatie sprake is van optimale ontplooiing van de persoonlijke kwaliteiten van de medewerkers. En als dat niet het geval

is, biedt het instrument een mogelijkheid tot vervolgstappen: wat is het gebied waarop de kernkwaliteiten van mensen meer kunnen worden gestimuleerd? De multi-level strategie biedt vervolgens eenvoudige handvatten om sluimerende kwaliteiten te concretiseren in handelen.

**De kern van multi-level learning** We vatten de essentie van ons betoog nu samen.

Veel tijd, energie en kwaliteit gaan verloren doordat mensen soms lange tijd worstelen met eenzelfde problematiek, zonder dat ze het gevoel hebben echt veel verder te komen. Dat komt vaak doordat de oplossing gezocht wordt op het niveau van het handelen ('wat moet ik nu doen?') of bekwaamheden ('ik moet mijn competenties ontwikkelen'). De cultuur in veel organisaties versterkt dat ook. Mensen zijn soms het contact kwijtgeraakt met hun inspiratie of bezieling en met de kernkwaliteiten die zij in zich hebben. Beperkende gedachten of beelden worden soms tot een patroon dat optimale afstemming op zichzelf en de omgeving verhindert en dat maakt dat persoonlijke kwaliteiten onvoldoende ingezet worden.

Optimaal handelen en leren vinden plaats als dat wat gedaan of geleerd wordt, past bij de situatie en 'klopt' met wie iemand is en met de persoonlijke kwaliteiten die iemand in zich heeft. Multi-level learning richt zich daarom niet alleen op handelen en competenties, maar heeft vooral tot doel de belemmeringen weg te nemen voor handelen dat spoort met iemands persoonlijke identiteit en diens eigen potentieel.

Hiermee komen we tot ons antwoord op de probleemstelling van dit artikel, namelijk de vraag hoe flow in werken en leren gecreëerd kan worden. De sleutel is de competentie tot helder gewaarzijn in het hier-en-nu van het eigen potentieel in relatie tot de situatie waarin men zich bevindt én de competentie tot gewaarzijn van de manier waarop men zichzelf belemmert om dat potentieel in te zetten. Inzet van die competenties levert niet alleen meer authenticiteit en persoonlijke effectiviteit op, maar vooral ook de ervaring van 'je als een vis in het water voelen'. Anders gezegd: volledig gewaarzijn en flow vallen dan samen. Dat is meer dan een bijzondere ervaring die je eens een keertje in een cursus opdoet, maar die moeilijk vast te houden is: mensen kunnen leren om de ervaring van flow continu te hercreëren door – zelfsturend – contact te maken met hun kernkwaliteiten. Dat betekent dat er ook nauwelijks een transferprobleem is vanuit een 'leersituatie' naar een 'werksituatie': leren en werken zijn in

deze aanpak niet twee verschillende dingen, maar vallen volledig samen in het hier-en-nu. Als een heel team samenwerkt en communiceert vanuit een streven naar alignment van de verschillende niveaus van bewustzijn en als men de competentie bezit om elkaar te ondersteunen bij multi-level learning, ontstaan naar onze ervaring zeer inspirerende en effectieve vormen van co-creatie binnen organisaties. Daarbij worden de basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid optimaal vervuld.

Dat impliceert soms een behoorlijk fundamentele omslag in de gebruikelijke communicatiepatronen binnen een team. Wij komen teams tegen waarin alle gevoelens zo snel mogelijk omgezet lijken te moeten worden in cognitieve analyses en waarin inspiratie en bezieling niet alleen ver te zoeken zijn, maar ook geen onderwerp van bespreking lijken te mogen zijn. Het analyseren van (en soms 'graven in') problemen lijkt op sommige plekken gewoner geworden te zijn dan toekomstgericht kijken en daarbij uitgaan van de kracht en kwaliteiten van mensen. Dat geldt zelfs binnen sommige organisaties die zeggen uit te gaan van de principes van human resource management of van een visie op de manager als coach. Op het moment dat men begint te doorzien hoe zulke patronen blokkades instandhouden tussen de buitenste en binnenste niveaus in figuur 1, ontstaat een omslag en kan een tot dan toe verwaarloosd potentieel aangeboord worden.

#### Literatuur

- Almas, A. H. (1988). *The pearl beyond price*. Berkeley, Diamond Books.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, nr. 4, pp. 227-268.
- Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Cupertino, Meta Publications.
- Korthagen, F.A.J. (2000). De organisatie in balans, reflectie en intuïtie als complementaire processen. *Management en Organisatie*, 54(3), pp. 36-52.
- Korthagen, F. & A. Vasalos (2001). Maatwerk bij coaching. *Handboek Effectief Opleiden* 26, nr. 167, pp. 11.5-3.01-11.5.-3.16.
- Ofman, D. D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen, Servire.
- Seligman, M. E. P. & M. Csikszentmihalyi (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, nr. 1, pp. 5-14.