

*Prof. Dr. M.J.H. (Maaike) Meijer
10 November 2005
Lezing voor Vrouwen netwerk dag Utrecht*

Werken met Flow – Behoud van creativiteit en levenslust voor wetenschappers en leidinggevenden V/m



Goedemorgen, dames en heren,

Om te beginnen bedank ik de organisatoren van deze vrouwen-netwerkdag, Anne-Marie van Gijtenbeek en Jantine van de Lisdonk, hartelijk dat ze mij hebben gevraagd een openingslezing te houden. Ik heb 14 jaar gewerkt aan de Universiteit van Utrecht, bij de beroemde vakgroep vrouwenstudies letteren, dus in Utrecht zijn heeft voor mij nog steeds iets warmes en vertrouwds. De Vrouwen-netwerkdag heeft óók iets heel vertrouwds. Ik vind het zeer bewonderenswaardig dat jullie al zoveel jaren achtereen elke keer weer een dag van reflectie en inspiratie creëren voor de medewerkers hier.

Mijn onderwerp van vandaag is: Werken met FLOW. Behoud van creativiteit en levenslust voor wetenschappers v/m en leidinggevenden m/v. Allereerst ga ik vertellen wat FLOW is, en hoe FLOW zorgt voor een hoog peil van creativiteit en levenslust; vervolgens ga ik u in 5 stappen vertellen hoe u een goede of hoge functie bereikt, een functie in elk geval waarin het ervaren van FLOW mogelijk is. Dan vertel ik u naar aanleiding van de ervaringen uit het Maastrichtse Onderzoeksatelier, en van mijn werk als coach, hoe mensen de FLOW op hun werkplek kunnen *bewaken*. Ofschoon dit verhaal is gebaseerd op mijn eigen ervaringen als wetenschapper, denk ik dat er, ook als u niet aan de universiteit werkt, veel van uw gading bij zit.

Wat is FLOW?

Allereerst: wat is FLOW? FLOW is de ervaring van geluk in je werk. Het is het gevoel dat je volstrekt geboeid bent door wat je doet – dat je alle vaardigheden in huis hebt om dat goed te doen, dat je doelen duidelijk zijn, dat je de regels van het spel beheerst, dat je je optimaal kunt concentreren op je taak. Je maakt je geen zorgen over de toekomst: je bent volledig in het hier en nu. Problemen los je snel en soepel op. Twijfel en onzekerheid verdwijnen. Je hebt een natuurlijk zelfvertrouwen. Je denkt helemaal niet meer aan jezelf, want je zit met je hele bewustzijn in datgene wat je aan het doen bent. In zekere zin treed je uit jezelf, ‘iets’ neemt het over. Je bewustzijn van tijd verdwijnt. Je bent in een staat van gelukkig zelfverlies. Je kijkt op de klok en denkt hee, 5 uur alweer, jammer! Creatieve mensen kennen deze optimale ervaring, sportmensen kennen hem, maar ook werkende mensen zoals u en ik. Werken is namelijk ook een creatief proces. De ervaring van FLOW is dermate bevredigend dat je de dingen die hem oproepen wilt doen, zelfs al zijn ze moeilijk, gevaarlijk, of al betalen ze niet genoeg. Het geluk dat gepaard gaat met het volledig gebruik van alle talenten en vaardigheden die je hebt – die uitdaging – geeft je een gevoel van volledig vervuld leven.

Waaw. Ik ga jullie straks vragen om je te herinneren wanneer je voor het laatst zo’n ervaring had. Begint u dat vast te bedenken.

Het begrip FLOW is afkomstig van de psycholoog Mihaly Csikzentimihalyi, die er verschillende boeken over schreef. Aanvankelijk hield hij zich alleen bezig met de optimale ervaring van kunstenaars en sportmensen – mensen die voortdurend op zoek zijn naar die uitdaging waarin ze alles kunnen geven. Dat zijn ook mensen die hun eigen doelen kunnen stellen, die *autotelisch* zijn. Die mensen rapporteerden aan Csikzentimihalyi dat voor hen belangrijk is * het evenwicht tussen vaardigheden en de gestelde uitdaging (de taak moet niet te makkelijk zijn, maar ook niet té moeilijk); verder * de duidelijkheid van het gestelde doel, wat een goed inzicht geeft in de vorderingen die je maakt – lig ik op schema. Verder rapporteerden zij het belang van * intense concentratie – zij hadden geen zorgen over de toekomst, gingen volledig op in het hier en nu. Daardoor hadden deze mensen * geen zelfbesef meer, * geen tijdsbesef meer: alleen de activiteit telde nog. En dat, zo rapporteerden deze respondenten, wordt in feite het enige waar je voor leeft: dat doen wat je goed kunt, wat je graag doet, wat je optimaal uitdaagt. Dat is levensgeluk.

Waarom, zo vroeg Csikzentimihalyi zich af, is dat niet voor iederéén weggelegd? Waarom organiseren we het gewone werk ook niet op zo'n manier dat iedereen de juiste balans vindt tussen de talenten en vaardigheden die hij/zij heeft en de zwaarte van de taak? Waarom maken we werk niet tot een plek waar je creatief kunt zijn, waarin je je eigen doelen kunt stellen, waarin je je optimaal kunt concentreren, waaraan je jezelf volledig kunt en wilt overgeven en wel op zo'n manier dat je spijt hebt dat je om 5 uur 's avonds naar huis MOET.

Csikzentimihalyi ging daarop onderzoek doen naar gewone werkende mensen in allerlei beroepen. Hij ontdekte dat er in allerlei beroepen werknemers waren die deze FLOW – ervaring kenden en actief nastreefden. Wetenschappers, ambachtslieden, lopende bandwerkers noem maar op. Hij vertelt het verhaal van een lopende band-werker die er plezier in had om de tijd, die stond voor een bepaalde steeds herhaalde handeling, te bekorten en in de gewonnen tijd mee te denken over een efficiëntere organisatie van de hele fabriek. Daardoor werd hij een zeer gewaardeerde sleutelfiguur in het organiseren van het werk. Je moet een uitdaging hebben. En wat blijkt? Heel veel werknemers zoeken zelf die uitdaging en die zijn het gelukkigst en schoppen het het verst. Maar bazen organiseren het werk ook steeds meer zo. Veel Japanse bedrijven verwachten van hun werknemers dat die allemaal een keer per maand een voorstel doen tot verbetering van het product of het proces. Zo houden ze iedereen betrokken. Werknemers gaan dan datgene opzoeken waar ze goed in zijn, wat ze graag doen en geven zich daar dan volledig aan. Het gangbare vooroordeel is dat mensen graag een makkelijk baantje hebben. Nee. Mensen hebben graag een moeilijk baantje. Niet tè moeilijk – dan verlies je de moed - maar moeilijk genoeg om alles te geven wat je hebt, in een spel, waarin je voldoende vrijheid hebt om zelf doelen te stellen en waarin de regels duidelijk zijn.

Ik vroeg jullie te bedenken wanneer je zelf de laatste keer FLOW had. Héb je dit ooit ervaren? Wanneer? Mag alles zijn: werk – kinderspel – kamer behangen – sport – kind baren – kijk naar je buurman of je buurvrouw. Kijk allemaal naar links. Denk een halve minuut na. Daar zit je buurman/buurvrouw. Nu 5 minuten je eigen ervaringen met FLOW uit. Straks zullen we enkele van die ervaringen met elkaar delen.

We gaan nu Csikzentimihalyi verlaten en we wenden ons nu tot de vraag: hoe kom ik in die functie waar voldoende uitdaging is – waar mijn FLOW ligt. Op naar de top, in de zin van op naar de topervaring, of naar een letterlijke topfunctie, maar vooral naar die baan waarin IK op mijn top ben – die baan die mij al optimaal uitdaagt zodat ik in een gelukkige staat van zelfverlies kan geraken. En omdat wij vrouwen onze uitdagingen vaak te laag stellen, behandel ik, ter compensatie en ter aanmoediging voor jullie de vraag: hoe kom ik aan de top.

Ik zie 5 stappen op weg naar de top. Welke stap moet jij het meest ter harte nemen om aan je top te komen? Dat wordt straks vraag 2 voor u.

Hoe kom ik aan mijn top of aan dé top?

Ik maak hier even geen onderscheid tussen ambtelijke banen en wetenschappelijke banen, hoewel dat onderscheid er wel is. De ambtelijke top bereiken is iets makkelijker. Veel universiteiten hebben meer vrouwelijke topambtenaren dan vrouwelijke hoogleraren. Dat hangt samen met de bedrijfscultuur van de wetenschap, het diepgewortelde mannelijk imago ervan, een lange traditie waarin mannelijkheid en solide wetenschappelijkheid elkaar welhaast zijn gaan definiëren. Maar: ook dat bolwerk is in principe veroverbaar. Hoe?

Allereerst: ken je eigen kwaliteiten. Wanneer je een bevlogen wetenschapper bent, mateloos geïnteresseerd in je vak, intelligent, is een belangrijke voorwaarde vervuld om het ver te schoppen in de wetenschap. Wanneer je vaak denkt: 'dat had ik al bedacht, dat kan ik ook' - of: 'dat kan ik beter'; wanneer je soms ongeduldig wordt van de traagheid van het denken van anderen, wanneer je vaak langer doordenkt dan anderen op wat je leert of hoort; wanneer je het kortom regelmatig beter weet, dan zit je goed. Je kwalificeert je voor een goede functie door helder inzicht in de kwaliteiten die je hebt, door kwaliteit en interesse. Er bestaat een Engels spreekwoord: 'genius knows itself'. Nu hoeft je in het geheel geen genie te zijn om een topfunctie te bereiken (dat behoort juist tot de mythologie rond de topfunctie) maar wie iets in huis heeft wéét dat. Kijk eens nuchter en kritisch wat je eigen bazen ervan bakken. En durf eens te denken: hoe zou ik het doen als ik daar zat? Als een vrouw denkt dat ze het evengoed zou kunnen doet ze het beter.

Ten tweede: zoek stimulans, zoek een goede omgeving uit of verbeter je omgeving.

Analyseer je eigen netwerk. Leer je daar genoeg? Kun je jezelf daar kwijt? Prima. Als het antwoord is 'gedeeltelijk' breid je netwerk dan uit met mensen waar je wel van leert, die jou wel iets te bieden hebben. Bedenk dat het dodelijk is om geen uitdagingen te hebben. Omring je met mensen die iets beter zijn dan jij: voed jezelf met bewonderbare rolmodellen, desnoods met een lichte jaloezie op mensen op wie je zou willen lijken en probeer die dan te evenaren, door met hen samen te werken. Een stimulerend netwerk, rolmodellen, goede collega's is heel belangrijk om te groeien. Zit er een persoon in je capgroep die jou tegenwerkt? Dat is meestal geen probleem - werk om zo iemand heen, vermijd hem of haar. Zit je in een groep waar niemand je stimuleert of waar je niemand bewondert en met niemand echt kunt samenwerken? Dan moet je daar zo snel mogelijk weg, en op zoek naar een andere omgeving. Ook niet te lang wachten: een omgeving die in geen enkel opzicht goed, leerzaam, ondersteunend is knijpt je dood.

Dit soort analyses maken we in dat Onderzoeksatelier V/m waarover ik zojuist al sprak, in individuele coachingsgesprekken met ondernemende vrouwelijke wetenschappers: welke zijn je hulpbronnen - waar zitten je blokkades. Het is vaak belangrijke informatie om te ontdekken wat nu precies je eigen blokkades zijn. Een voorbeeld: vrouw x is een goede wetenschapper, gefascineerd door haar onderwerp, stimulerende omgeving, ruim kansen om grotere aanvragen te doen - maar één probleem: dodelijke verlegenheid. Identificeren van dat probleem is een belangrijke stap om verder te komen. Je kunt zo'n probleem aanpakken: door een werkpartner te kiezen die niet verlegen is, en die het netwerk kan opbouwen; of door in gedragstherapie te gaan. Als die specifieke blokkade is opgeruimd ligt de wereld voor x open. [ander voorbeeld: mevrouw Y presenteert mij in de coaching het volgende probleem. "Het is op mijn werk zo'n chaos: de junior-onderzoekers die onder mij aan projecten werken doen hun werk niet en rebelleren tegen mij, hun werkleider. Onze hoogleraar geeft soms heel streng leiding en dan is hij weer maanden weg. Als hij weer terug komt roeit hij door alle door mij

genomen beslissingen heen.” Kortom –zegt deze ud – iedereen doet het fout, ik ben dupe. Mijn vraag: wat is jouw bijdrage aan de chaos? Hoe opereer jij in dit veld? Kennelijk een situatie waarin rolverwarring heerst. Hoe rol-vast ben je zelf? Vervolgens heeft mevrouw Y een aantal maanden gewerkt aan het duidelijk krijgen en maken van haar eigen rol: leiding geven aan de junioren. Haar hoogleraar dwingen om leiding te geven aan haar, dus zijn rol te nemen, en haar beslissingen niet langer te ondermijnen. Dat betekent dat zij haar eigen probleem met duidelijk zijn en grenzen stellen aanpakt. Daar knapt deze hele afdeling van op. Ergo: Je kunt altijd iets doen. Je bent ook altijd deel van de shit waar je in zit. En als je zelf weer een eigen handelingsruimte hebt gedefinieerd, dan wordt het weer leuk. Je bent nooit slachtoffer van de omstandigheden. In dit geval: als er in een chaotische situatie een persoon is die duidelijk wordt, dwingt dat ook de anderen tot duidelijkheid. Mevrouw Y vindt het werken aan deze situatie intussen erg interessant: veel interessanter dan je ergeren aan wat anderen allemaal fout doen en mopperend door het leven gaan. Zo is een chaotische werksituatie weer een uitdaging geworden, een leerplek. In dit geval ook een plek met perspectief, zo ziet het er althans nu uit.

Ten derde: mik niet te laag en maak geen mythisch beeld van het leiderschap. Veel vrouwen denken -ten onrechte - dat een toppositie niet voor hen bestemd is. Dat ze het niet kunnen. Ze maken een mythisch en afschrikwekkend beeld van leiderschap, waardoor leiderschap iets onmogelijks en onbereikbaars wordt. Ik ken dat uit eigen ervaring. Ik heb jarenlang geen hoogleraar willen worden omdat ik niet een hele vakgroep niet op mijn nek durfde te hebben, met alle taken en eindverantwoordelijkheden die daarbij hoorden. Ik bleef dus hoofddocent - en ook dat had ik eigenlijk haast niet gedurfd omdat ik mezelf zo onpraktisch vond - hetgeen reuze meeviel toen ik eenmaal hoofddocent was maar goed - pas na vele jaren hoofddocentschap zag ik onder ogen dat ik in die positie ook de hele tent op mijn nek had, met heel veel taken en eindverantwoordelijkheden, en een hoogleraar die heel vaak buitenslands was of het te druk had om zich met het reilen en zeilen van de vakgroep bezig te houden. Ik werkte zestig uur per week en had nooit langer dan veertien dagen vakantie.

Terwijl ik minstens evenveel, zoniet meer, op me nam dan de hoogleraar dacht ik dat het hoogleraarschap te moeilijk zou zijn en te weinig vrijheid bood. Dat mythische beeld van het leiderschap is een enorme valkuil voor vrouwen. En wat die vrijheid betreft: geen enkele baan biedt totale vrijheid. Maar elke baan die goed gekozen is en die al aansluit bij wat je echt wilt, biedt vrijheid om zelf de doelen scherp te stellen. En bovendien: de vrijheid zit in jezelf, niet in je baan. Denk aan die man aan de lopende band, die in die baan toch vrijheid creëerde.

De subtop ruimt vaak de rommel van de top op. Dat baas-zijn het allermoeilijkste zou zijn is een mythe. Natuurlijk kost leiderschap energie. Maar: geen leiderschap, niet de baas zijn kost minstens zoveel energie. Dus wie van jullie op de drempel van het diepe staat, in een subtopfunctie weifelend aan de kant: spring er vooral in!

Dat vrouwen vaak aarzelen, de gooi naar een hogere of meer passende functie niet aandurven heeft ook te maken met het volgende: mannen overschatten zichzelf systematisch, vrouwen onderschatten zichzelf heel vaak. Mannen solliciteren op banen waar ze nog niet voor gekwalificeerd zijn, maar die ze graag zouden willen leren, vrouwen solliciteren op banen waar ze perfect voor gekwalificeerd zijn, of zelfs voor overgekwalificeerd zijn. Dat levert voor beide partijen geen FLOW op. Het leidt tot seksespecifieke stress. Mannen staan daardoor vaak onder enorme druk om op hun tenen te lopen, zich eruit te kletsen, voortdurend hun gezicht te redden. Vrouwen raken gefrustreerd door het gebrek aan uitdaging, door moeilijk werk te doen waarvoor ze geen credits krijgen – die credits zijn namelijk niet zelden voor de man boven hen, die te hoog mikte. Daar komt bij dat vrouwen geen of weinig voorbeelden hebben. We hebben het onze moeders en grootmoeders niet zien doen, leiding geven aan een zaak, opereren in een wetenschappelijke frontlinie. Daardoor kunnen

vrouwelijke leiders zich licht verweesd voelen. Je bent heel vaak de eerste. Troost je met de wetenschap dat dit een voorbijgaand probleem is. Binnenkort barst het glazen plafond: dan is dit voorgoed over.

Omdat vrouwen alles graag helemaal goed willen doen, wat banger zijn om fouten te maken, heerst bij ons ook veel vaker het idee dat je perfect moet zijn aan de top. Dat maakt de top zeer afschrikwekkend, want perfect moeten zijn legt een loden last op je. Maar je hoeft niet perfect te zijn, nergens niet en ook niet aan de top. Sterker nog: er wordt heel geklungeld aan de top, net zoveel als overal elders in de samenleving. 'A good-enough leader' is goed genoeg - deze les zouden niet mannen, die zijn meestal veel tevredener over zichzelf, maar vooral vrouwen zich in de oren moeten knopen.

Ten vierde. Durf te dromen en laat je ambities zien. Het is een groot algemeen probleem dat vrouwen veel minder worden gezien dan mannen. Dat betekent dat minder snel aan vrouwen wordt gedacht voor zware functies, dat vrouwen minder opvallen, minder worden gestimuleerd. Word daar niet moedeloos van, want je kunt daar zelf ook iets aan doen. Als je niet gezien wordt, laat je kopje niet hangen, maar zorg er dan zelf voor dat je wel gezien wordt. Zorg eerst dat je hebt gefantaseerd over wat je werkelijke ambities zijn. Durf te dromen. Sommige vrouwen die wij in het Onderzoekatelier spreken krijgen van ons voor het allereerst de vraag: wat wil je eigenlijk? Waar wil je over drie tot vijf jaar zijn? Schets je ambities eens. Wat droom je? Men vindt dat een verademing - men maakt onmiddellijk gebruik van de gelegenheid om die ambities te formuleren - maar dan wel voor het eerst - en dat zegt zowel iets over de omgeving van deze talentvolle vrouwen als over onszelf. Soms zijn vrouwelijke wetenschappers alleen maar bezig met hopen dat ze - bijvoorbeeld in een zware onderwijsbaan - eens een dag in de week onderzoek mogen doen. Als wij dan vragen: wat zou je nu willen als er geen belemmeringen waren, idealiter - dan pas voor het eerst komt de gedachte op: ja eigenlijk zou ik gewoon eens een aantal jaren full-time onderzoeker willen zijn. Heel graag. Ons advies is dan: ga eens staan voor wat je werkelijk wilt. Maak dat dan bekend, laat het weten aan je omgeving. Je omgeving ruikt niet wat je wilt, tenzij je het zelf zegt. Pas wanneer je je ambities duidelijk bekend maakt gaan mensen je helpen, krijg je tips, raak je in the picture voor een bepaalde functie. Wacht niet tot je ontdekt wordt. Ontdek jezelf. Daar zit een belangrijk verschil tussen mannen en vrouwen: mannen weten vaak beter wat ze willen; mannen zijn minder bescheiden, en spreiden hun ambities rond zich heen. Heel goed. En mannen bluffen er, vervuld van zelfvertrouwen, nog een schepje bovenop - dat is wat minder, want leidt tot hele veel stress bij mannen. Vrouwen daarentegen wachten tot ze ontdekt worden, tot iemand hun ambities voor hen formuleert. Dan kan je wachten tot Sint Juttemis. Je wordt pas ontdekt als je zelf duidelijk zegt wat er te ontdekken valt. Neem de verantwoordelijkheid voor je eigen verlangens en wensen. Wacht niet tot iemand anders jou vertelt wat je wenst.

Er zijn op weg naar de top externe blokkades en die moeten we zeker niet onderschatten. Er zijn vooroordelen, er is zichtbare en onzichtbare discriminatie, vrouwen worden tegengewerkt, minder serieus genomen, minder zwaar geacht, minder gewaardeerd en ook gewoon ordinair minder betaald. Die externe blokkades moeten aangepakt worden in goed georkestreerde beleidsmatige en politieke acties. Maar er zijn ook interne blokkades, en die moeten we zelf aanpakken. Over die interne blokkades heb ik het hier: ik focus vooral op de dingen die je zelf allemaal daadwerkelijk kunt doen.

Ten vijfde: blijf geheel jezelf.

Nog een laatste opmerking over de vrouwelijke hoogtevrees. Hoogtevrees heeft vaak te maken met vrouw-zijn, maar ook vaak met klasse. Het kan een voordeel zijn wanneer je afkomstig bent uit de hogere klasse van notarissen, directeuren en bent groot geworden met het idee dat het normaal is dat jij en de jouwen aan de top staan.

Mijn ouders waren onderwijzer, mijn vader stierf jong wat voor mijn moeder een enorme val uit haar sociale status betekende. Het was arm thuis. Zoiets knaagt aan je zelfbeeld, je gevoel recht te hebben op een bepaalde positie. Geboren zijn in een hogere klasse kan een zekere sociaal gemak met zich meebrengen, kan je hoogtevrees doen afnemen. Elitesocialisatie kan vrouwelijke socialisatie enigszins compenseren. Maar toch: je moet het met jezelf doen. Dus: omarm jezelf, wees wie je bent. Buit alle voordelen die jouw unieke ervaring en positie met zich meebrengen uit. Want vanuit een lagere klasse opstijgen naar de top geeft je ook heel veel voordelen. Je bent veel blijer met je nieuw verworven waardigheid, met je salaris. Het spreekt allemaal veel minder vanzelf. Je hebt meer empathie en meer begrip voor de zelfbeleving en werkelijkheidsbeleving van mensen uit jouw klasse. Je hebt een veel beter instinct voor de blokkades van anderen, collega's, medewerkers, studenten - en hoe je hen kunt helpen deze te overwinnen. Je hebt meer gevoel voor de diversiteit onder mensen.

Ik ben tot de overtuiging gekomen dat geen enkele achtergrond beter of slechter, voordeliger of onvoordeliger is dan elke ander. Het volledig accepteren en het creatief omgaan met wat je is gegeven, daar gaat het om. Iets proberen te zijn wat je niet bent - dat haalt je uit je kracht. Je volledig identificeren met wat je weet, en wie je bent en daaruit putten - daar zit kracht in. Een goede leider valt met zichzelf samen, neemt de ruimte om zichzelf te zijn.

Ik zei al eerder dat je niet perfect hoeft te zijn voor een topfunctie. Je kunt zelfs best een handicap hebben - heel veel mensen hebben een of andere handicap. Ik heb er ook een: ik stotter. Die kwaal deel ik met een aantal heel beroemde mensen, de Romeinse keizer Claudius, met de grote redenaar Demosthenes, de Engelse schrijfster Elizabeth Bowen, de grensverleggende econome Deirdre (voorheen Donald) McCloskey. Stephen Hawkins zit gekreukeld in een rolstoel en doet alles met één vinger - en is een befaamde en briljante wetenschapper. Dus: aanvaard jezelf - men herinnert zich jou niet omdat je zoveel op andere mensen leek, maar juist omdat je zoveel op jezelf leek. Als je jezelf volledig hebt aanvaard kun je jezelf ook vergeten. FLOW is een gelukkige staat van *zelfverlies*. Je denkt niet meer, doe ik het wel goed, hoe kom ik over en hoe zit mijn haar, je bént eenvoudigweg.

Dan kom ik nu toe aan vraag 2 die ik jullie stelde: welke van deze vijf stappen zou jij het meest ter harte moeten nemen om een baan met FLOW te krijgen? Hoe werk je aan een toekomst waarin FLOW verzekerd is? [Hierover spreken de deelnemers weer met hun buurman of -vrouw.]

FLOW nu

De volgende stap is je afvragen wat je nu kunt doen, in je huidige functie, om met onmiddellijke ingang meer FLOW te krijgen. Wees je ervan bewust dat FLOW de juiste afstemming betekent van beschikbare vaardigheden en mate van uitdaging. Ergo: analyseer of je werk te moeilijk of te makkelijk is en probeer dat in je baan vanaf morgen recht te trekken. Analyseer waar je écht goed in bent, en maak dat tot de kern van je werk. Dingen waar je niet goed in bent zijn te moeilijk en geven geen FLOW. Ook levert teveel zelf doen en niet kunnen delegeren geen concentratie op. Versnippering is dodelijk voor FLOW, behalve natuurlijk voor mensen die heel graag veel verschillende dingen doen. Maar voor velen van ons zal gelden: zoek de concentratie om je vanaf morgen vaak te kunnen richten op dat wat je goed doet.

Bewaak ook de FLOW van je medewerkers, als je een leidinggevende functie hebt of, horizontaal, van je collega's. Dat doe je door de kwaliteiten van anderen goed in te schatten. De juiste man of vrouw op de juiste plaats. Het is in principe helemaal niet erg als er niveauverschillen zijn tussen mensen. Iedereen heeft kwaliteiten en de taak van de baas is mensen zodanige taken te geven dat ze kunnen excelleren in wat ze doen. Laat mensen vooral

geen dingen doen waar ze niet goed in zijn. Wees ook duidelijk in het formuleren van de kwaliteiten die je al dan niet bij je medewerkers ziet. Waardeer wat medewerkers in huis hebben, geef ze de ruimte om die kwaliteiten optimaal in te zetten, bespreek wat men niet in huis heeft, maak ontwikkeltrajecten met je medewerkers: iedereen kan en wil leren. Leren is leuk. Mensen hebben er recht op zich te ontwikkelen. FLOW komt door optimale uitdaging, niet door een gemakkelijk baantje.

Door goed *human resource-management* kun je als leidinggevende je actieradius enorm vergroten. Je bent niet alleen maar wat je zelf doet. Je bent ook wat je medewerkers doen, omdat je hun werk aanstuurt. Je bereikt een optimaal resultaat wanneer iedereen zich kan identificeren met wat jouw club doet. 'We are what's happening.' Een FLOW-democratie. Het motiveren, het zien, het aansturen van anderen behoort ook tot je werk. Voor academische leiders is dat moeilijk, omdat academici vaak solisten zijn. 'Mijn artikelen moeten af' denken ze, 'mijn onderwijs moet worden gegeven, druk druk druk.' Toch: hoe drukker je het hebt, hoe onproductiever je bent. Grote drukte maakt zeer *narrow-minded*. Wanneer je goed delegeert en je medewerkers goed aanstuurt heb je het veel minder druk. Dan schiet er ook nog tijd over om een beetje plezier te maken.

Hier zit ook een seksespecifiek element: vrouwen zijn vaak zeer goede stimulators van het werk van anderen, omdat ze zich goed kunnen verplaatsen in talenten en behoeften van anderen. Soms té goed. Dan gaat je eigen creativiteit eraan. Dus voor mannen geldt: wees minder gericht op je eigen werk en meer op dat van anderen. Voor vrouwen kan soms gelden: wees egocentrischer, bewaak, bij alle aandacht voor je medewerkers, vooral ook je eigen talent en behoeften.

Probeer vanaf morgen uw prioriteiten ook weer eens scherp te stellen. Binnen de prioriteiten is concentratie mogelijk en die geeft FLOW. En zweer tenslotte vanaf heden de perfectie af. Soms is het belangrijker dat dingen gewoon min of meer gebeuren dan dat ze perfect gebeuren. Perfectie komt vanzelf, als je FLOW hebt.

Laten we nu gaan uitwisselen, vraag 1, welke FLOW-ervaringen u uit ervaring kent, en, vraag 2, welke van de 5 stappen die ik schetste voor u van belang zijn om een FLOW-functie in de toekomst te bemachtigen.

Dank voor jullie aandacht,

Prof. dr. Maaïke Meijer (1949) is hoogleraar-directeur van het Centrum voor Gender en Diversiteit aan de Universiteit van Maastricht. Zij leidde van medio 2000 tot medio 2005 het project 'Onderzoeksatelier V/m', dat gepromoveerde vrouwen coacht in hun wetenschappelijke ambities, de ontwikkeling van kansrijke onderzoeksaanvragen begeleidt, training en informatie biedt op het gebied van geldbronnen en aanvraagstrategieën. Als wetenschapper was zij hoofdredacteur van de vijfdelige boekenreeks *Cultuur en Migratie in Nederland in de twintigste eeuw*, die recentelijk verscheen bij SDU uitgeverij. Zij werkt nu aan een biografie van de dichter M. Vasalis.

m.meijer@genderdiversiteit.unimaas.nl