

Flow in Zaken

© 2003, Coert Visser

Recensie van Flow in Zaken, Over Leiderschap en Betekenisgeving van Mihaly Csikszentmihalyi.

Goed werk draagt bij aan geluk

Mihaly Csikszentmihalyi is de van oorsprong Hongaarse schrijver van de managementbestseller Flow. De Amerikaanse hoogleraar heeft het concept Flow bedacht en gedurende vele jaren grondig bestudeerd. We hebben dus niet te maken met de laatste hype of het nieuwste new age begrip. Csikszentmihalyi heeft er verschillende interessante boeken over geschreven waaronder Flow (1990) en Finding Flow (1997). Zijn nieuwe boek Good Business gaat over Flow en werk.

Goed werk geeft geluk

Veel mensen zien werk als een noodzakelijk kwaad. Maar Csikszentmihalyi legt in dit boek uit dat werk het vermogen heeft om veel meer bij te dragen aan levensgeluk, dan materiële zaken. En omdat goed werk zo belangrijk is, is het van vitaal belang dat we de condities scheppen waarin goed werk kan plaatsvinden. Dat klinkt interessant, maar wat is dan *goed werk*?

De auteur definieert dit als 'je beste doen en tegelijk bijdragen aan één of ander hoger doel'. Ook legt hij uit dat goed werk bereikt kan worden via twee processen:

- 1) het ervaren van flow en
- 2) groei naar complexiteit.

Wat bedoelt de auteur hiermee?

1. Flow ervaren

In situaties van flow is het zo dat taken de volledige aandacht en betrokkenheid van de persoon in beslag nemen. In deze situaties is er een perfecte balans tussen de uitdaging van de taak en de vaardigheden van de persoon. Het zogeheten flowkanaal vertegenwoordigt de optimale ervaring, waarbij zowel de uitdagingen als de vaardigheden hoog zijn. Meer uitdaging dan vaardigheden leidt tot opgewondenheid, angst of zorgen. Meer vaardigheden dan uitdaging leidt tot beheersing, ontspanning en uiteindelijk verveling. Hier is geen ruimte voor een gedetailleerde beschrijving van flow maar ik wil u een korte

beschrijving niet onthouden. Flow hangt af van acht condities:

- 1) doelen zijn duidelijk,
- 2) feedback is direct beschikbaar,
- 3) een balans tussen taak en capaciteit,
- 4) concentratie verdiept zich,
- 5) het huidige moment is wat telt,
- 6) beheersing is geen probleem,
- 7) de beleving van tijd is veranderd,
- 8) er is tijdelijk verlies van ego.

2. Groei naar complexiteit

Mensen bloeien volgens Csikszentmihalyi op wanneer er hun activiteiten een traject van groei bevatten dat resulteert in de ontwikkeling van toenemende emotionele cognitieve en sociale complexiteit. Met het optreden van complexiteit gebeuren er twee dingen tegelijkertijd:

- a) Differentiatie: het besef dat we unieke individuen zijn, verantwoordelijk voor ons eigen overleven en welbevinden,
- b) Integratie: het besef dat, hoe uniek we ook zijn, we tegelijk onderdeel van een groter geheel zijn.

Hoe zit het met geluk?

Het regelmatig ervaren van flow en tegelijkertijd groeien richting complexiteit zijn ingrediënten van *goed werk*. Maar hoe zit het met geluk? Hoe kan het zijn dat plezierige activiteiten, mooie producten en ontspanning minder belangrijk zijn voor geluk dan het harde werk van flow en complexiteit?

Plezier versus voldoening

Csikszentmihalyi plaatst plezier (pleasure) tegenover voldoening (enjoyment). Hij legt uit dat plezier prettig is maar ook conservatief en leidend tot equilibrium terwijl voldoening meer een kwestie van 'geluk in actie' is en leidt tot grotere vaardigheden. Voldoening leidt, in Csikszentmihalyi's woorden, tot een triomf over de krachten van entropie en is te zien als het bouwen van psychologisch kapitaal. Er jammer dat onze materialistische en marketing

gedomineerde cultuur juist plezier meer waardeert dan voldoening, omdat voldoening een grotere kans op lange termijn geluk biedt.

Wat kunnen managers en medewerkers doen? Leuke theorie maar wat kun je ermee? Managers en medewerkers kunnen tamelijk veel doen om de condities van flow en complexiteit te realiseren. Dit boek geeft geen mooi puntenlijstje van hoe dat dan moet maar als lezer kom je wel op ideeën.

Als manager zou ik de acht flow condities kunnen en de twee complexiteitscondities als uitgangspunt kunnen nemen en deze gebruiken om de kwaliteit van het werk in het bedrijf te verbeteren. Ik zou onder andere aantrekkelijke werkcondities kunnen scheppen (met bijvoorbeeld duidelijke doelen en feedback), ik zou een behoorlijke mate van autonomie kunnen verschaffen om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en ik zou een organisatie met een lange termijn doel kunnen bouwen. Ik zou verder een dialoog met medewerkers kunnen opstarten over deze flow en complexiteitscondities om werk te verbeteren.

Medewerkers kunnen ook veel doen met deze uitgangspunten. Als medewerker zou ik dingen kunnen ondernemen om mijn objectieve werkomstandigheden te verbeteren. Ik zou kunnen vragen (/onderhandelen) om duidelijkere doelen en specifiekere en snellere feedback. Ik zou kunnen onderhandelen over meer autonomie en flexibiliteit in werkschema's. Verder zou ik anders kunnen gaan kijken naar mijn werk en wat ik daar van verwacht. Als ik werkelijk geloof ik het belang van flow en complexiteit dan zou ik de verleiding kunnen weerstaan om de makkelijkste weg te nemen (mijn werk doen met zo min mogelijk inspanning) en in plaats daarvan meer aandacht kunnen besteden aan de complexiteit van mijn taken. In termen van mijn loopbaanontwikkeling zou ik denken over de vraag in welke producten of diensten in werkelijk geloof en van wat type organisatie ik werkelijk onderdeel zou willen uitmaken.

Conclusie

Dit boek bevat een prachtig conceptueel raamwerk, is goed geschreven en bevat goede voorbeelden. Het voorbeeld dat mij het meest aansprak ging over de broer van de auteur, Moricz. Deze vatte pas rond zijn tachtigste levensjaar de hobby van het verzamelen en bestuderen van kristallen op. Toen Mihaly een

steen bekeek uit Moricz' verzameling, zei die glimlachend:

"Ik was gisteren nog naar dat ding aan het kijken. Het was negen uur 's ochtends toen ik hem onder de microscoop legde. Buiten was zonnig, net als vandaag. Ik bleef de steen ronddraaien terwijl ik keek naar alle kloven, de inkepingen, de tientallen kristalformaties aan de binnenkant en eromheen.... Toen keek ik op en dacht dat er een storm aan zat te komen want het was zo donker geworden.... Toen realiseerde ik me dat niet de lucht was die aan het betrekken was maar de zon die aan het ondergaan was – het was na zevenen in de avond."

Ik vind dit een prima boek maar zou het nog beter hebben gevonden als het nog iets praktischer was geweest. Toch kan ik aanbevelen aan iedereen die de kwaliteit van werk en loopbanen wil verbeteren.