5.30 uur
De wekker gaat bij Michèle. Ze leest in bed de krant. Na een uur staat ze op en maakt ontbijt.

7.00 uur
Michèle en haar zoon R ontbijten. Zij eet een cracker met kaas, hij yoghurt.

7.30-8.30 uur
R gaat naar school. Michèle ontvangt de kinderen en gaat met hen wandelen in het Haagse Bos.

12.00-13.00 uur
De stagiaire leest boekjes voor, Michèle maakt de lunch klaar. Daarna gaan de kinderen slapen.

15.00 uur
De kinderen worden wakker en gaan spelen. Michèle speelt kinderliedjes op de piano.

16.30-18.00 uur
Warm eten met de kinderen, daarna worden de kinderen opgehaald door de ouders. R komt thuis.

18.00 uur
Michèle en R eten aan tafel, daarna ontspannen ze. Zij gaat soms naar het theater.

22.00 uur
Michèle gaat naar bed, leest nog wat, meestal een paar boeken door elkaar.

SPITSUUR

‘Mijn vader stond om half zes op om de krant te lezen, dat doe ik ook’

Michèle Lilipaly Mahler (51) heeft een kinderopvang aan huis, waar ze woont met zoon **R**(15). Ze zorgen dat ze een dag van het weekend samen thuis zijn. „Hij slaapt uit, daarna maken we samen een ontbijt met omeletten.”

FOTO DAVID GALJAARD

Michèle: „Ik ben joods qua zakelijkheid: ik werk hard om voor elkaar te krijgen wat ik wil.”

Door **Charlotte van ’t Wout**

‘Ik vond geen fijne crèche’

Michèle: „Ik was bijna 37 toen ik mijn zoon kreeg. Met een kind wordt niet alleen vreugde geboren, maar ook angst. Ik wilde graag zelf voor hem zorgen en hem niet uitbesteden aan een crèche. Tegelijkertijd vond ik ook geen fijne crèche voor mijn zoon. Daarom ben ik een gastouderopvang aan huis begonnen. En zo had hij andere kinderen om mee te spelen. Ik ben nu meer dan tien jaar alleenstaande ouder. Mijn zoon heeft goed contact met zijn vader, hij woont in het buitenland.
„Ik word wel eens meewarig aangekeken, zo van: waarom doe je dit werk. Maar je kan er iets moois van maken. Eigenlijk zouden kleine kindjes door gespecialiseerde pedagogen moeten worden opgevoed. Je staat aan het begin van het leven van jonge kinderen. De wortels van hun bestaan.
„Belangrijk is een goede sfeer in huis. Ik laat ze graag luisteren naar klassieke muziek die speciaal voor kinderen is gemaakt zoals *Peter en de wolf* van Sergej Prokofjev. Dat spreekt zo tot de verbeelding van kinderen. Ook leer ik ze pianospelen. Ze mogen niet met hun hele hand op de piano bommen, maar ik leer ze met één vingertje de toetsen aan te raken. Zo ontwikkelen ze de fijne motoriek.”

‘Ik ben moe, de kinderen zijn moe’

Michèle: „Gemiddeld zijn er vier kinderen per dag, vijf dagen in de week. Het ophalen van de kinderen is het meest hectische moment van de dag Ik ben moe, de kinderen zijn moe, de ouders hebben stress door het verkeer. Ik heb daarom afgesproken dat ouders mij niet uitgebreid bijpraten op dat moment, maar dat ze ’s avonds bellen met dingen die ze willen bespreken.
„Ik leef heel gestructureerd en gefocust, dat heb ik van mijn vader. Hij stond elke dag om half zes op om de krant te lezen, dat doe ik nu ook.
„Ik heb altijd een ingebouwde klok. Als ik de krant lees, weet ik dat ik daar één uur voor heb. Zo verdeel ik de tijd over de taken van de dag.
„Eén weekenddag probeer ik thuis te zijn met mijn zoon. Eigenlijk ben ik zaterdagochtend vooral aan het wachten op de krant. Pas als ik de krant heb, begint mijn weekend. En als die niet komt, loop ik naar de uitgiftepost. Daarna maak ik een soepkom koffie en zet ik een muziekje op. Mijn zoon slaapt uit, daarna maken we samen een ontbijt met omeletten. ’s Middags een tukje doen, en dan vanaf vijf uur weer eten maken.”

‘Chanoeka vier ik in het stadhuis’

Michèle: „Van huis uit heb ik joodse tradities meegekregen van mijn moeder. En een aantal dingen daarvan integreer ik in mijn leven. Om de week ga ik op zondagavond naar de joodse yoga. Met de hoogtijdagen ga ik naar de synagoge. Chanoeka heb ik dit jaar in het stadhuis gevierd, daar steken we een grote kandelaar aan. Ook thuis heb ik in deze tijd een kandelaar aan. Je koopt voor veel te veel geld een pakje kaarsen, die stop je in de kandelaar en zo zorg je voor licht in de donkere dagen.
„En ik ben joods qua zakelijkheid: ik ben goed in onderhandelen en ik werk hard om voor elkaar te krijgen wat ik wil.
„Ik ben gek op koken. Ik probeer van alles uit, recepten uit *NRC* of kookboeken. Als ik ergens lekker eet, ga ik net zolang door met vragen tot ik weet wat het recept is, en dan probeer ik het thuis na te maken. Nu heb ik een Turkse stagiaire die mij helpt met de kinderen, zij leert mij Turks koken. Ik heb allemaal potjes Turkse kruiden in de kast staan.
„Schoonmaken hoort er ook bij, maar het is niet mijn liefste tijdverdrijf. Als de kinderen slapen, doe ik het huishouden. De was in het weekend. En voor boodschappen ren ik meestal ’s avonds nog snel de Albert Heijn in. Anders heb ik daar geen tijd voor.”

‘Ik ben superstreng met huiswerk’

Michèle: „In huiswerk ben ik superstreng. R gaat drie dagen per week naar huiswerkbegeleiding, wat mij thuis rust geeft en voor hem is het fijn om het huiswerk af te hebben. Dan krijg ik zodra hij thuiskomt een mailtje met wat hij nog moet doen. Dan werken we door tot het klaar is. „Vorig jaar kwam hij in de pubertijd. Ik probeer daar met humor mee om te gaan. Als we aan tafel zitten, vindt hij het heerlijk om te debatteren. Maar hij heeft natuurlijk nog een pubermening, moet zichzelf nog tegenkomen. Hij kan zo stellig zijn dat bepaalde feiten kloppen. Mijn taak als moeder is om het dan gezellig te houden. Zodra ik wat laconiek doe, of een grap maak, kan hij boos worden.
„Ik neem mijn zoon graag mee naar culturele activiteiten, bijvoorbeeld een concertgebouw, want daar zitten we heel vaak, ik heb een abonnement. Hij gaat dan wel mee, maar dan zie ik hem tijdens het concert toch gewoon met de oortjes van zijn iPhone in. Dat vind ik niet erg, hij pikt er dan toch wat van mee.
„Ik laat hem vrij in wat hij leuk vindt. Hij mocht een half jaar geleden voor het eerst uit met zijn vrienden. Ik zou hem ophalen, maar toen belde hij al om half tien dat hij onderweg was. En toen had hij een groot stuk chocolade voor mij meegebracht, omdat hij het zo fijn vond om uit te gaan. Dan denk ik: „Yes, dat is mijn zoon.”

HOE DOET ZIJ HET?

Michèle Lilipaly Mahler (51) **werkt** 52 uur per week in haar eigen kinderopvang aan huis Children Garden. **Woont** met zoon R (15) in een appartement in Den Haag. **Verdient** ongeveer 1,5 keer modaal.

In Spitsuur vertellen stellen en singles hoe zij werk en privé combineren. Meedoen? Mail naar werk@nrc.nl

LEVENSLESSEN

‘Ik kon al jong goed observeren’

Janka Stoker (43) is hoogleraar leiderschap en organisatieverandering.

Door **Brenda van Osch**

Geboren 16 augustus 1970 in Assen
Opleiding gymnasium, studies sociale psychologie en arbeids- en organisatiepsychologie aan Rijksuniversiteit Groningen, promotieonderzoek technische bedrijfskunde aan Universiteit Twente, leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen
Loopbaan (selectie) consultant bij organisatieadviesbureau Berenschot (1998-2009), sinds 2003 hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen, sinds 2009 fulltime werkzaam en tevens vicedecaan faculteit Economie en Bedrijfskunde
Privé getrouwd, drie kinderen (12, 10 en 7)

FOTO MAURICE BOYER

Inborst

„Het was voor mij vanzelfsprekend dat ik psychologie zou gaan studeren. Gedrag van mensen heeft me altijd gefascineerd. Volgens mijn moeder kon ik al jong goed observeren. We hadden een buurjongen die niet helemaal in orde was. Toen ik drie jaar was, vroeg ik: wat is er toch met hem? Op de middelbare school liep ik een dag mee met een organisatiepsycholoog van de Gasunie. Hij liet me zien hoeveel er tussen mensen op de werkvloer gebeurt. Toen wist ik dat ik me met het gedrag van gezonde mensen wilde bezighouden, dat daar ook nog veel aan te analyseren en verbeteren valt.”

Zoektocht

„Ik laveer tussen wetenschap en bedrijfsleven. Mijn moeder was wetenschapper, maar ik was eigenlijk niet van plan haar voorbeeld te volgen. Voor mijn afstudeerscriptie deed ik onderzoek bij KPN Research, dat vond ik zo leuk dat ik concludeerde dat ik dan ook *echt* onderzoek moest gaan doen. Na mijn promotie was ik nieuwsgierig naar de praktijk. Wat wordt er gedaan met al die kennis? Ik werd consultant bij Berenschot, tot ik de universiteit begon te missen. De rode draad is mijn wens nieuwe kennis te ontwikkelen en er ook iets nuttigs mee te doen.”

Fascinatie

„Zelfoverschatting vind ik een van de meest boeiende onderwerpen. Iedereen overschat zichzelf, zo vindt 80 procent van de mensen zichzelf een bovengemiddelde bestuurder. Dat geeft ons zelfvertrouwen. Maar voor leidinggevenden is het een probleem, omdat het verandering in de weg zit. Op de werkvloer is er vaak een groot verschil tussen hoe leidinggevenden denken te functioneren en hoe medewerkers dat zien. Als een baas denkt dat hij zijn mensen geweldig aanstuurt, maar die ervaren dat anders, gebeurt er niets.”

Overtuiging

„In het tempo waarin vrouwen nu de top bereiken, kan ik wel overleden zijn voordat 30 procent van de topposities door vrouwen wordt ingenomen. Mensen waarderen een combinatie van vrouwelijk en mannelijk leiderschap, en het is effectief, blijkt uit mijn onderzoek. Maar het beeld van de ideale leider blijft hardnekkig masculien. Directief, daadkrachtig. Dat stereotype denken verschuift pas als een substantieel deel van de leidinggevenden in een organisatie vrouw is. Neelie Kroes zei: ‘Ik ben trots dat ik het gevolg ben van een quotum.’ Dat vind ik mooi. Ik voel wel voor een quotum. We hebben veel voorbeelden nodig.”

Beleving

„Als adviseur werd me vaak gevraagd: heb je zelf ooit leiding gegeven? Ik vond dat een onzinvraag, moet een gynaecoloog zelf een vrouw zijn? Maar toen ik werd gevraagd als vicedecaan dacht ik: nu kan ik er varen hoe het voelt. Veel van wat ik weet uit studies heb ik nu persoonlijk ondervonden. Hoe goed het voelt om directe invloed te hebben: je bedenkt samen iets en een jaar later is het er. Maar ook hoe moeilijk het is mensen te confronteren met wat ze niet goed doen en hoe anders mensen je bejegenen zodra je macht hebt. Met meer afstand, maar ook meer confronterend: ‘En wat denk jij hier aan te gaan doen?’”

Tegenwicht

„Mijn kinderen hebben balans in mijn leven gebracht. Zij dwingen me soms niet te werken, mijn perspectief te verbreden. Mijn werk beteken veel voor me, maar uiteindelijk is die rottige vergadering snel vergeten na een verhaal over een spreekbeurt of wie er ruzie heeft met wie. Natuurlijk geeft het combineren van werk en kinderen soms praktische problemen. Af en toe voel ik me schuldig dat ik iets van ze moet missen. Ik ervaar dat niet als getob, maar als relativering dat er meer in het leven is dan werk.”

Droom

„Na mijn vicedecanaat wil ik een leiderschapsinstituut beginnen waar onderzoek wordt gedaan dat zowel voor de universiteit als organisaties interessant is. Waar managers terechtkunnen voor onderwijs, niet zweverig, maar gebaseerd op empirie. De brug tussen beide werelden is voor mij helder, maar in de praktijk alles behalve vanzelfsprekend. De noodzaak van externe financiering dwingt de universiteit tot samenwerken. Welke vragen leven bij bedrijven en organisaties waarbij de wetenschap kan helpen? Met die vraag ga ik komend jaar het land in.”

COLUMN

BEN TIGGELAAR

Wie ben ik en wat wil ik? Vraag het een ander

Wie ben ik? Wat wil ik? Wat zijn mijn doelen voor 2014? Op de grens tussen het oude en het nieuwe jaar denken we graag na over werk en de rest van ons leven. De vraag is echter of al dat gegraaf in onszelf ook iets oplevert. Vrienden en collega’s kennen ons vaak beter dan wijzelf.
Ze zijn populair in managementboeken en tijdens trainingen: zelftesten. Bijvoorbeeld op het gebied van persoonlijkheid en kantoortypes. Ben ik een ideeënfabriek? Of meer een afmaker? Door het beantwoorden van slechts een aantal vragen krijg je een beeld van jezelf dat - hoe verrassend - meestal goed past bij wat je net hebt ingevuld.
Ook populair: rijtjes van wat mensen motiveert. Bijvoorbeeld eerst vanuit het gezichtspunt van de werkgever („Mijn medewerkers willen vooral carrièrekansen”) en dan vanuit het perspectief van de medewerker („Ik wil vooral werk doen dat mij inhoudelijk aanspreekt”).
De premisse achter dit soort testen is dat wij onszelf kennen. Dat we onszelf in ieder geval beter kennen dan onze baas ons kent. Maar in werkelijkheid kan het net zo goed andersom zijn.

Volgens psycholoog Timothy Wilson is onze zelfkennis beperkt. We denken dat we een beeld hebben van wie we zijn en wat we willen, maar dat beeld wordt op allerlei manieren verstoord.
We onderdrukken bijvoorbeeld volautomatisch, zonder dat we er zelf erg in hebben, allerlei kennis, gevoelens en gedachten over onszelf die ons niet goed uitkomen. En we hebben daarnaast de neiging om dingen over onszelf te denken die wel goed voelen: kleine positieve illusies. Deze twee mechanismen maken deel uit van wat Wilson en collega’s wel ons ‘psychologisch immuunsysteem’ noemen. Een scala van psychologische processen dat ervoor zorgt dat we ons goed blijven voelen, ook als het leven soms tegenzit. Bovendien komt een groot deel van ons dagelijkse gedrag niet bewust tot stand. Dat gedrag is wel zichtbaar voor andere mensen, maar zelf hebben we vaak geen heldere herinneringen aan wat we doen. Laat staan waarom.

> Onze collega’s zien beter dan wijzelf waar we echt harder voor gaan lopen

Voor veel mensen is het een onverteerbare gedachte dat anderen ons beter kennen dan wijzelf. We koesteren de gedachte dat we onszelf eerlijk kunnen onderzoeken en beoordelen. Maar volgens psychologen is dit slechts een prettige illusie. Onze collega’s zien beter dan wijzelf waar we echt harder voor gaan lopen. Onze vrienden horen beter dan wijzelf wanneer er oprecht enthousiasme in onze verhalen doorklinkt. En hoogstwaarschijnlijk weten sommige managers ook beter wat medewerkers motiveert dan deze medewerkers zelf (iets wat natuurlijk helemaal ergernis-wekkend is).

Mocht je in de komende dagen willen nadenken over jezelf en je toekomst, dan is het lonend om niet de eenzaamheid te zoeken, maar juist de drukte. Bij voorkeur het gezelschap van familie, vrienden, collega’s en andere mensen die regelmatig de gelegenheid hebben om je in het wild te observeren. Vraag hen om hun waarnemingen met je te delen. Welk doel moet ik volgens jou stellen voor het komende jaar? Wat denk jij nu wat mij gelukkig zou maken? Dit leidt niet alleen tot verrassende gesprekken, maar wellicht ook tot diepere inzichten dan allerlei vormen van zelfreflectie.
Comédienne Bette Midler zei het ooit in een film: „Genoeg over mij. Laten we het over jou hebben. Wat vind jij van mij?”
Psychologisch gezien is dat nog niet zo’n domme uitspraak.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap.