

Het geheim van de smid (15)

Psychologisch Kapitaal

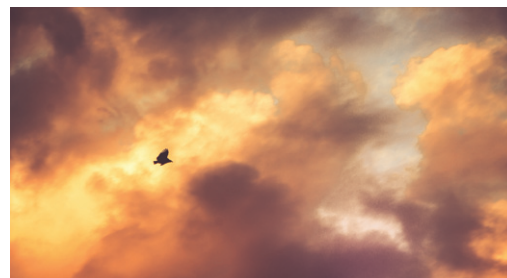
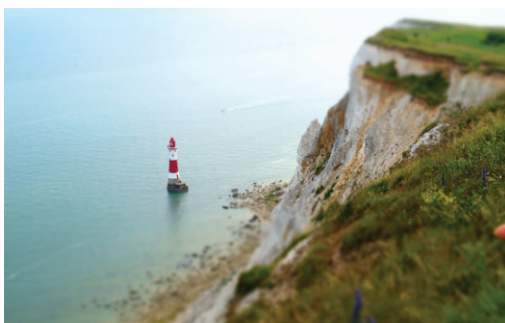
In de themareeks 'Het geheim van de smid' zijn we op zoek naar methoden of aanpakken die lezers waardevol vinden voor de praktijk. Matthijs Steeneveld beschrijft het geheim van Psychologisch kapitaal: een methode om positieve krachten van mensen te ontwikkelen en meetbaar te maken.

Matthijs Steeneveld

Het werk van de HRD-professional bestaat vaak uit het verhelpen van problemen en het verbeteren van fouten. We worden ingeschakeld als er wat mis is. Dit kan ervoor zorgen dat we te snel vervallen in een eenzijdige focus op negatieve zaken. Dat levert vaak frustratie, wrijving, lage motivatie en daarmee tegengestelde resultaten op bij degenen met wie we werken.

Gelukkig zijn er steeds meer methoden ontwikkeld die juist de andere benadering kiezen. Aandacht voor sterke kanten, *appreciative inquiry*, oplossingsgerichte gespreksvoering – het zijn allemaal technieken die meer recht doen aan wat er wél goed gaat. Wat echter vaak nog ontbreekt, is een duidelijke relevantie voor het arbeids- en organisatieperspectief, gecombineerd met een kwantitatieve, wetenschappelijke basis.

'Psychologisch kapitaal' probeert deze leemte op te vullen. Psychologisch kapitaal is de verzameling van positieve menselijke eigenschappen die *meetbaar* en *ontwikkelaar* zijn en daarnaast *impact op presteren* hebben. Psychologisch kapitaal – ook wel PsyCap genoemd – is ontwikkeld door Luthans en collega's. Met de bovenstaande criteria zijn vier eigenschappen geselecteerd die op dit moment PsyCap vormen, naast een lijst van 'kandidaat-eigenschappen' waarvoor nader onderzoek nodig is.



De vier huidige factoren:

- *Optimisme* is het besef van de bijdrage die je levert – en daardoor het vertrouwen dat je altijd een (soms bescheiden) positieve verandering kunt bereiken. Dit is sterk gerelateerd aan het werk van Seligman (1991) op het gebied van aangeleerd optimisme.
- *Hoop* is de vaardigheid om te zien waar je naartoe wilt én mogelijke *pathways* om daar te komen, zodat je ook bij obstakels door kunt gaan. Dit is gebaseerd op het werk van o.a. Snyder (2000).
- *Veerkracht* is je vermogen om bij tegenslag weer op te staan.
- *Zelf-effectiviteit* is het zelfvertrouwen dat je een bepaalde taak goed kunt uitvoeren, bijvoorbeeld omdat je bepaalde vaardigheden hebt of steun hebt van anderen. Luthans bouwt hiermee verder op het alom bekende werk van Bandura (1977).

Door je PsyCap te ontwikkelen kun je beter omgaan met lastige situaties. Je hebt meer vertrouwen in je eigen kunnen, meer alternatieven om dingen op te lossen. Je leert van je fouten en je krijgt inzicht in wat je bijdrage aan het proces is. Dit maakt mensen proactiever, meer stressbestendig en daarmee ook productiever.

In de praktijk

PsyCap is gericht op ontwikkelbare eigenschappen. Door middel van workshops – de PsyCap micro-inter-

venties – ontwikkelen medewerkers deze vaardigheden. In een workshop Veerkracht gaan de teamleden met elkaar in gesprek over wanneer zij veerkrachtig waren. Door deze waarderende onderzoeken bij elkaar uit te voeren, ontstaat er een overzicht van *best practices*. Hieruit worden de geleerde lessen verzameld en daarmee wordt een actieplan uitgewerkt: wat kun jij als individu en wat kunnen jullie als team doen om beter om te gaan met problemen, tegenslag en uitdagingen? Op vergelijkbare wijze worden mensen getraind of gecoacht in optimisme (zie kader), hoop en zelf-effectiviteit. Mensen krijgen zelf de regie, zij gaan aan de slag om te bedenken wat ze al bereikt hebben én hoe ze hun doelen kunnen bereiken. Door middel van de PsyCap-vragenlijst voorafgaand en na afloop is duidelijk te meten wat het effect van de workshop is. In verschillende onderzoeken is vastgesteld dat hogere PsyCap samenhangt met betere coping, minder stress-gerelateerde klachten en betere prestaties.

PsyCap is bovendien goed in te zetten bij coaching. Door de coachee te helpen om zijn eigen positieve psychologisch kapitaal te onderzoeken en te ontwikkelen, wordt de zelfredzaamheid vergroot en wordt de coachee gestimuleerd om problemen aan te pakken. Er wordt een mindset gecreëerd waarin ruimte is voor groei en ontwikkeling, in plaats van een dichotomie van falen-slagen.

Impact

In een praktijkonderzoek dat we recent hebben gedaan onder bedrijfsartsen en studenten blijkt dat de training in psychologisch kapitaal er ook daadwerkelijk voor zorgt dat PsyCap toeneemt. Belangrijker is dat de deelnemers direct na de training en een maand later ook minder werk- dan wel studiestress rapporteerden. Dat geeft de indruk dat ze met hun toegenomen psychologisch kapitaal beter om kunnen gaan met de gebruikelijke obstakels.

Een voorbeeld: workshop optimisme

In een workshop optimisme gingen de deelnemers allereerst – probleemonderzoekend - met een eigen casus aan de slag. Al snel waren er diepe zuchten en hangende schouders waar te nemen. Vervolgens werd een meer oplossingsgerichte, optimistische werkwijze uitprobeerde. In plaats van te onderzoeken wat er mis was, gingen de deelnemers nu na wat hun eigen invloed op de situatie was en welk klein verschil ze daar al mee konden maken. Het verschil was duidelijk. Uit navraag bij de deelnemers bleek dat iedereen zich meer gemotiveerd voelde én beter in staat achtte om het probleem aan te pakken. Ze voelden zich meer vaardig en meer gesteund.

In algemene zin valt het mij altijd op dat de energie bij gebruik van deze aanpak hoog is. Gesprekken op basis van PsyCap zijn vooral hoopvol, realistisch en constructief: problemen worden niet weggeschoven, maar behandeld als een concreet obstakel waar je op allerlei manieren mee om kunt gaan, zonder bij de pakken neer te zitten.

Werken met psychologisch kapitaal heeft voor mij een aantal duidelijke voordelen zichtbaar gemaakt. Allereerst werkt het erg prettig. Net als andere positief-psychologische interventies richt PsyCap zich op wat wél werkt. Daardoor is de energie en motivatie bij de deelnemers vaak hoog. Ze worden niet afgerekend, maar krijgen juist handvaten om zichzelf te ontwikkelen. Ze ontdekken dat ze al een hoop in huis hebben en al veel succeservaringen hebben opgedaan.

Daarbij komt dat mensen tijdens en na zo'n workshop pro-actiever zijn. Problemen en obstakels zijn minder overweldigend. Ze zijn zich meer bewust van hun eigen ervaringen en vaardigheden om de uitdaging aan te pakken én hulp in te schakelen waar dat nodig is. Daarnaast leren ze meer denken in mogelijkheden en alternatieven, in plaats van in onmogelijkheden en beren op de weg.

Tot slot: medewerkers met een meer ontwikkelde PsyCap ervaren minder (chronische) stress. Ze zien problemen niet als onoverkomelijk en voelen zich minder snel machteloos.

Samengevat betekent dit: enthousiastere en minder afwachtende medewerkers. Uit de reacties van deelnemers krijg ik de indruk dat dit leidt tot betere resultaten en tot minder stress. Momenteel werken we aan een onderzoek waarbij we PsyCap-trainingen aan studenten geven. Daarbij hopen we onze ervaringen ook in cijfers bevestigd te zien, namelijk dat de training zal leiden tot een hogere PsyCap en een hogere PsyCap betere studieresultaten en minder stressklachten tot gevolg zal hebben. ●

Literatuur

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Seligman, M.E.P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: A.A. Knopf.
- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.



Matthijs Steeneveld MSc traint en coacht m.b.v. positieve psychologie. Hij richt zich op werkgeluk, motivatie, het beste uit jezelf naar boven halen en je talenten inzetten om met tegenslag om te gaan. www.msteeneveld.nl

