



World
Peace of Mind

“Psychologisch Kapitaal – de medewerker en de winst”

Deze leergang is een samenstelling van de reeks artikelen die zijn gepubliceerd op HRzone.nl, een kennisplatform op het gebied van Human Resources & Change.

In de reeks schrijven we over de winst die organisatie en individu kunnen halen uit de menselijke factor. Psychologische factoren die ontwikkelbaar en meetbaar zijn, en die zorgen voor verhoogde productiviteit, tevredenheid en uiteindelijk winst.

Dit noemen we Psychologisch Kapitaal, en het bestaat uit vier factoren. We lichten de factoren één voor één toe met concrete suggesties hoe je deze kunt vergroten – voor jezelf en in de organisatie.

Deze artikelen zijn geschreven door Matthijs Steeneveld en Jules Reijnen, twee organisatiedeskundigen die het anders willen doen. Mensen “in hun kracht zetten” maar dan zonder geitenwollen sokken. “Targets halen” maar dan zonder zweep. We willen jullie resultaat én werkplezier verhogen door jullie het te laten doen.

Meer weten? Bezoek onze website, mail ons of volg ons op Twitter.

www.worldpeaceofmind.nl

info@worldpeaceofmind.nl

@worldpeacemind

“Psychologisch Kapitaal in organisaties als onderscheidende factor”.

In tijden van economische crisis is HR soms een ondergeschoven kindje. In veel bedrijven gaat het nu voornamelijk om de *bottom line*: productiviteit, omzet en winst. Deze focus is een bekende reflex maar niet altijd productief. In een wereld van snelle informatieverspreiding en globalisering is het moeilijk om een langdurig strategisch voordeel te behalen met één patent, idee of product. De meerwaarde van bedrijven zit meer en meer in voortdurende groei en innovatie, inspelen op de markt en synergie door de medewerkers hun talenten te laten inzetten en beter te laten samenwerken. Uiteindelijk is je personeel de sleutel tot een betere *bottom line*.

PsyCap in een notendop

Om zowel tevreden mensen als goede prestaties na te streven is een vernieuwende focus nodig. Hiervoor is het begrip Psychologisch Kapitaal (*PsyCap*) ontwikkeld door Luthans. Dit beschrijft positieve psychologische capaciteiten die zorgen voor betere prestaties en daarnaast ontwikkelbaar en meetbaar zijn. PsyCap bestaat uit vier factoren:

- **Optimisme** is jouw besef van de bijdrage die jij levert – en daardoor het vertrouwen dat je altijd een (soms bescheiden) positieve verandering kunt bereiken.
- **Hoop** is de vaardigheid om te zien waar je naar toe wilt én mogelijke *pathways* om daar te komen. Zodat je ook bij obstakels door kunt gaan.
- **Veerkracht** is je vermogen om bij tegenslag weer op te staan.
- **Zelf-effectiviteit** is het zelfvertrouwen dat jij een bepaalde taak goed kunt uitvoeren, bijvoorbeeld omdat je bepaalde vaardigheden hebt of steun hebt van anderen.

“Optimisme”

In dit hoofdstuk gaan we aan de slag met de eerste PsyCap: optimisme. Bij optimistisch denken wordt vaak gedacht aan een roze bril, alleen het goede zien en niet realistisch met problemen omgaan. PsyCap benadert optimisme constructiever: het is het inzien van de mogelijkheden en jouw eigen invloed. Dus: kijken naar kansen en oplossingen in plaats van enkel problemen.

De wetenschap

Optimisme is het besef van de bijdrage die jij levert – en daardoor het vertrouwen dat je altijd een (soms bescheiden) positieve verandering kunt bereiken. Dit heeft te maken met je *attributiestijl* – hoe verklaar jij de oorzaken en gevolgen van gebeurtenissen? Voorbeeld: als je denkt dat het niet halen van een deadline komt omdat je niet goed genoeg bent; dan zal het vertrouwen in een goede afloop niet zo groot zijn. Als je de denkt de deadline niet te halen doordat je niet genoeg tijd hebt gekregen, dan zal je meer vertrouwen hebben dat het wel goed komt als je meer tijd krijgt. Een PsyCap-optimist ziet welke vaardigheden hij zelf inzet in verschillende situaties en daardoor heeft hij er vertrouwen in dat dit vaker zal gebeuren.

Herinner je je [B-100](#) uit Bassie en Adriaan? *Ik heb ook altijd pech, ze moeten altijd mij hebben!* De attributiestijl van B-100 is extern, permanent en algemeen - het ligt aan anderen, het is altijd zo en het in elke situatie. Dit zorgt voor een hulpeloze houding, een slachtofferrol.

Negatieve gebeurtenissen worden door de PsyCap-optimist vooral gezien als tijdelijk en situatie gebonden. Dat betekent dat het veranderbaar is – door je vaardigheden in te zetten die je al goed kent. PsyCap leert iemand hoe je kunt leren hoe je negatieve gebeurtenissen kunt oppakken en verbeteren. Toegeeflijkheid voor het verleden, waardering voor het heden en kansen zoeken voor de toekomst.

Aan de slag

Wat je moet doen om anderen – en je eigen – optimisme te vergroten? Een andere bril opzetten. Vraag vooral naar twee zaken: wat diegene al bereikt *heeft* en wat diegene *wil* bereiken. Probeer het eens met deze vragen:

- Wat heb je al bereikt?
- Wat wil je bereiken?
- Wat heeft je tot nu toe al goed geholpen?
- Hoe kun je dat wat al werkt uitbreiden?
- Wat is je concrete volgende kleine stap?
- Wie kunnen je helpen?

Belangrijk nog dan wat je zegt is je houding, je *mindset*. Probeer écht op zoek te gaan naar mogelijkheden. Laat het probleem en de analyse even voor wat ze zijn – dat kan altijd nog. Probeer realistisch te bedenken wat jouw bijdrage is; wat er veranderbaar is aan de situatie en wat je kunt doen om de kans op succes te vergroten. Laat mensen dit zelf bedenken – het vergroot hun oplossende vaardigheden.

Het effect

Het effect van optimisme bleek uit trainingen bij een groot ICT-bedrijf. Bij de probleemanalyse kregen ze een beetje meer kennis over het probleem. Bij 10 minuten optimistisch kijken gaven 29 van de 30 aan dat ze meer gemotiveerd waren en een beter idee hadden waar ze moesten beginnen. Ook hadden ze meer inzicht in hun eigen vaardigheden en waren ze in een beter humeur. Uit onderzoek blijkt dat ook op lange termijn gezond optimisme zorgt voor betere resultaten en tevreden werknemers.

“Hoop”

Het stereotype beeld van hoopvolle mensen is redelijk onrealistisch. *Als je maar stilzit en blijft hopen komt het vast wel goed.* In PsyCap is hoop gelukkig een stuk praktischer. Hoop is een vaardigheid die je in staat stelt om te zien waar je naar toe wilt – een **richting** en een **aanpak**. Mensen die hoog scoren op PsyCap Hoop zien in welke mogelijkheden er zijn om er ook daadwerkelijk te komen. Dit stelt je in staat om bij obstakels, crisis of veel onzekerheid door te gaan of bij te sturen.

De wetenschap

Hoop is de verwachting – het vertrouwen – dat jouw inzet leidt tot een positieve uitkomst. Deze verwachting op een succesvolle uitkomst is gebaseerd op twee elementen:

- Toewijding en doorzettingsvermogen om je droom of doel na te jagen.
- Het kunnen maken van een succesvolle, doelgerichte planning. Hoe beter je bent in het bedenken van een plan (en een plan B), hoe hoopvoller je wordt om dit doel echt te bereiken – ook bij tegenslag.

Uit onderzoek blijkt dat hoop gerelateerd is aan presteren, maar ook aan werktevredenheid en toewijding aan de organisatie. Logisch als je bedenkt dat een hoopvolle medewerker vastberaden en doelgericht kan werken om succes te bereiken.

Aan de slag

Hoe kun je hoop stimuleren? Hoop is deels een karaktertrek, maar blijkt ook te ontwikkelen. Als jullie aan een nieuw project beginnen, start dan met het gezamenlijk formuleren van een doel waar iedereen achter staat – of individuele subdoelen. Bedenk vervolgens – samen – manieren om dat doel te bereiken – maak er echt een brainstorm van waarin alles mag. Kies vervolgens de meest veelbelovende “routes” uit en a) bepaal subdoelen en *quick wins* en b) bepaal mogelijke obstakels. Voor al die obstakels kun je bedenken hoe jullie ermee omgaan. Dat zorgt ervoor dat jullie met die obstakels kunnen omgaan maar veel belangrijker: het zorgt dat iedereen vertrouwen – hoop – ontwikkelt dat problemen opgelost kunnen worden als je er mee aan de slag gaat. Vervolgens kun je van de verschillende potentiële routes de potentiële kosten (tijd, geld, etc.) bepalen en de meest geschikte eerste keus.

Door zo’n aanpak ontwikkel je hoop – je bedenkt *waarom* een doel belangrijk is en *opties* om het doel te volbrengen.

Het effect

Meer hoop bij medewerkers zorgt voor meer probleemoplossend vermogen, meer eigen initiatief en meer motivatie. In een workshop met studenten bleken ze bijvoorbeeld meer mogelijkheden te zien om hun bachelor goed af te ronden en waren ze gemotiveerder om daar aan te beginnen. Bij een groep ambtenaren bleek dat ze na een training over hoop bij vastlopende projecten meer motivatie hadden om weer te beginnen en verschillende concrete stappen bedachten om aan de slag te gaan.

Of het alternatief nou hulpvragen, nog een keer proberen, strategiewijziging of stoppen met het project is – het zorgt voor een proactieve, geïnspireerde en groeiende organisatie.

“Veerkracht”

Organisaties lijken allemaal op zoek naar “veerkracht”. Tegenslag? Sta weer op! Mislukt project? Probeer het nog een keer! Veerkracht zorgt dat je door kunt gaan als het tegen zit. De vraag is alleen: hoe kom je aan veerkracht? Het blijkt dat dit niet alleen een karaktertrek is, maar dat je jezelf kunt trainen in veerkrachtig zijn.

De wetenschap

Volgens Luthans is veerkracht de capaciteit om bij tegenslag, conflict en falen weer terug te veren. De bedoeling is dat je niet opgeeft maar juist de uitdaging aangaat. Actie ondernemen om tegenslag tegen te gaan. Twijfel en onzekerheid kunnen hanteren en loslaten. En dan verder met datgene wat belangrijk is. Dát is veerkracht. Veerkracht is soms zelfs nodig bij positieve gebeurtenissen – niet overdonderd worden door succes bijvoorbeeld, maar juist proactief en constructief blijven.

Aan de slag

Het vergroten van veerkracht – van jezelf of anderen – kan op een aantal manieren. Richt je ten eerste op je *assets and resources* – je vaardigheden, kennis en bronnen. Dan kun je problemen namelijk beter oplossen en heb je er ook meer vertrouwen in. Dus ga op die training om beter met het computerprogramma om te gaan of een project te leren managen; vergroot en versterk je netwerk en werk aan je eigen psychologisch kapitaal.

Daarnaast kun je de kans op problemen verkleinen. Let er dan wel op dat je niet alles gaat vermijden – dat zorgt voor minder veerkracht en mindere resultaten. Een betere aanpak is het in kaart brengen van risico's en daar passende plannen voor te maken.

Ten derde kun je je richten op het omgaan met de risico's. Zorg dat je *constructieve risicomanagementstrategieën* ontwikkelt – dat je bij problemen actie onderneemt en een houding aanneemt die zorgen dat het probleem wordt opgelost en jij weer verder kan. Gebruik hierbij de vaardigheden en hulpbronnen die je tot je beschikking hebt. Wat kan helpen is om inspiratie op te doen uit rolmodellen. Hoe zijn mensen als Nelson Mandela, Gandhi of iemand met een ernstige ziekte met hun tegenslag omgegaan? Hoe bleven ze actief, vonden ze steun en hielden ze moed? Hieruit kun je inspiratie en vertrouwen putten dat de tegenslag niet eeuwig is. Je kunt die inspiratie ook halen uit je eigen ervaringen. Bedenk hoe jij eerder met lastige situaties bent omgegaan. En haal daar strategieën en hoop uit dat het deze keer misschien wel goed komt. Kort gezegd: onderneem actie en ga met de lastige situatie aan de slag – dat zorgt voor meer veerkracht en alle bijbehorende positieve effecten.

Wat je vandaag al kunt doen is een lijstje maken: wat kun jij doen en wie kun jij inschakelen als er iets tegenzit met jouw project of opdracht? Let er op dat je dingen kiest waar jij invloed op hebt – jij kunt naar je baas stappen, maar je kunt misschien niet de klus aan iemand anders geven. Als je hier eens 5 minuten over nadentk creëer je al een eigen vangnet om zélf problemen aan te pakken.

Het effect

Veerkracht zorgt ervoor dat mensen beter met problemen en obstakels om kunnen gaan. Dat zorgt er ook direct voor dat medewerkers minder bezorgd zijn voor tegenslag – dat is niet zo erg meer als je daar mee om kunt gaan. Daardoor wordt de energie in het project gestopt, in plaats van in het gepieker. Ook prestaties en tevredenheid nemen toe als je veerkrachtiger bent.

In onze veerkrachttrainingen blijken mensen meer gemotiveerd te raken. Ze zijn minder aangedaan door de tegenslag en ontwikkelen zelf plannen en ondernemen zelf actie. Op de werkvloer zijn ze pro-actiever en krijgen meer voor elkaar.

“Zelf-effectiviteit”

In het laatste hoofdstuk over PsyCap behandelen we zelfeffectiviteit. Zelfeffectiviteit gaat over een specifieke variant van zelfvertrouwen – het vertrouwen dat jij een specifieke taak wel of niet kunt uitvoeren.

De wetenschap

Zelfeffectiviteit is het geloof in eigen kunnen bij een specifieke taak. Dit geloof is een realistische inschatting van dat de ingezette moeite leidt tot een gewenste uitkomst. Geen blindelings naïef vertrouwen dat alles goed komt, maar een gestaafd en overwogen vertrouwen. Het is de overtuiging en het vertrouwen in eigen vaardigheden, motivatie, cognitieve bronnen en acties, die je inzet om een bepaalde taak te volbrengen. Daarnaast leidt zelfeffectiviteit tot meer motivatie. Logisch, je begint liever aan een project als je het vertrouwen hebt dat je gaat slagen.

Het prettige aan zelfeffectiviteit is dat het een opwaartse spiraal kent. Door zelfeffectiviteit te trainen neemt deze toe, waardoor je meer uitdagingen aangaat en je vaardigheid toeneemt, wat vervolgens leidt tot meer zelfeffectiviteit. Resultaat, medewerkers kiezen projecten in de buurt hun kunnen, zijn meer gemotiveerd en krijgen meer voor elkaar. Klinkt goed toch? Aan de slag er mee!

Aan de slag

Zoals gezegd: zelfeffectiviteit neemt toe als je projecten doet die net boven je eigen kunnen liggen. Word je bewust van wat je bereikt hebt. Geef en vraag om complimenten. Zet daarbij je directe collega's in – door het ontvangen van gemeente en specifieke complimenten over het werk krijg je een beeld van waar je goed in bent en je ontwikkelt op deze manier een constructief zelfinzicht. Wel zo handig bij de keuze van jouw rol bij het volgende project en het daaropvolgende succes.

Een andere manier om je zelfeffectiviteit te vergroten, ligt in het terughalen van succeservaringen en inzicht in hoe anderen een uitdaging hebben volbracht. Ga eens terug in het verleden en denk eens aan de keren dat je succesvol was, bijvoorbeeld toen je de hoofdrol had in dat succesvolle project. Denk eens aan waar je trots op bent. Deel deze verhalen en vertel op welke manier jij dit aanpakte. Maak hiervan een overzicht; welke kernwoorden komen naar boven? En haal het aankomende project nu eens voor de geest; welke kernwoorden die je zojuist hebt opgeschreven, kun je hiervoor inzetten? Met andere woorden, met welke middelen waarin jij vertrouwen hebt, kun jij het aankomende project tot een succes maken? Of zoek een rolmodel, iemand die een vergelijkbare taak als waar jij nu voor staat succesvol heeft volbracht. Onderzoek hoe diegene dat heeft volbracht en wat jij hiervan kunt leren.

Het effect

Gedurende onze trainingen over zelfeffectiviteit, gaven de deelnemers aan dat ze meer vertrouwen hadden in hun eigen kunnen. Ze werden meer gemotiveerd en minder gestrest. De deelnemers konden goed benoemen welke vaardigheden en bronnen ze inzetten. Zoals de jonge ambtenaar die opeens een nieuw project aanging, omdat ze een veel duidelijker beeld had van

wat ze wel en niet kon én hoe ze zichzelf kon ontwikkelen. Ook uit onderzoek blijkt dat mensen na een training zelfeffectiviteit meer vertrouwen hebben en vervolgens beter presteren.

“Het effect van Psychologisch Kapitaal”

Wij zien dat de softe skills van PsyCap in het werk echt effect hebben. Bij een IT-bedrijf zorgde één optimistisch gesprek over een moeizaam project er al voor dat er meer motivatie kwam om het probleem aan te pakken. Er kwamen nieuwe ideeën, meer begrip voor andere perspectieven en meer actiebereidheid. Een kritische kijk zorgde weliswaar voor een goede probleemanalyse, maar er was weinig motivatie om dit ten uitvoer te brengen. Uit onderzoek blijkt ook dat PsyCap samenhangt met een lager verloop, hogere motivatie, meer alternatieven uitproberen, minder last van werkstress en betere prestaties.

Sterke organisaties

Door positieve en constructieve eigenschappen te erkennen kunnen bedrijven zich ook in een veranderende markt positioneren door het beste uit hun mensen te halen. Niet door altijd positief te blijven, maar juist door constructief te blijven. Gebruik de energie, motivatie en talenten van je medewerkers!