

LESSEN UIT EERDERE CRISES
HOOP, OPTIMISME, VEERKRACHT EN ZELFVERTROUWEN
EERBETOON AAN ONS 'KOSTBARE KUNNEN'
JIM STOLZE OVER DE KANSEN VAN ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE

Management en Consulting. Platform voor organisatieprofessionals.

www.managementenconsulting.nl

‘Samenwerking met de klant is een veel te magere interpretatie van co-creatie’

Martijn Pater



Kans

Hoe anders: Psychologisch kapitaal



Introductie

Onder de noemer 'psychologisch kapitaal' gaat Jesse Segers in op het belang van hoop, veerkracht, optimisme en zelfvertrouwen op de werkvloer. Dit concept biedt volgens hem juist in deze tijd extra kansen voor organisaties die dat kapitaal hoog kunnen houden.

Titel : Hoe anders: Psychologisch kapitaal
Auteur : Jesse Segers
Verschenen in : Management & Consulting (Nummer 4/20)
Publicatiedatum : 18-12-2020
Geselecteerd door : Mike Sier (info@norebo.nl) op 12-01-2021

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Management & Consulting. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Hoe anders

Sioo, interuniversitair centrum voor leertrajecten rond organisatie- en veranderkunde, levert in elke M&C Quarterly een inhoudelijke bijdrage. Dit keer vroegen wij rector Jesse Segers.

PSYCHOLOGISCH KAPITAAL

Het belang van hoop, veerkracht, optimisme en zelfvertrouwen op de werkvloer



ZEKER IN TIJDEN VAN CRISIS EN ONZEKERHEID ZIJN ORGANISATIES EXTRA GEBAAIT BIJ DE AANWEZIGHEID OF ONTWIKKELING VAN EEN HOOG PSYCHOLOGISCH KAPITAAL

Een van de blijvende gedachte binnen het managementdenken is dat menselijk kapitaal de basis is voor concurrentievoordeel. Een blijvende gedachte, hoewel de nuance ervan door de tijd heen durft te veranderen. Lag eerst de nadruk op de kennis-, ervarings- en competentiedimensie (wat je weet? wat je doet?), veel later kwam daar de netwerkdimensie bij (wie je kent?). En de laatste tien jaar is er ook sprake van het psychologisch kapitaal. Een concept dat door de voortdurende onzekerheid en ambiguïteit van de coronacrisis extra kansen biedt voor organisaties die het psychologisch kapitaal hoog kunnen houden.

Bij psychologisch kapitaal gaat het om vraag wie je bent. Dit concept verschilt van het klassieke persoonlijkheidsconcept. Waar persoonlijkheid een eerder stabiel gegeven is (al wordt dat wetenschappelijk ook steeds vaker ter discussie gesteld), is het concept psychologisch kapitaal relatief ontwikkelbaar. Dit laatste maakt het vanuit managementoogpunt uiterst interessant. Wanneer psychologisch kapitaal (in Angelsaksisch jargon vaak afgekort als PsyCap) én een bron vormt voor mogelijk competitief voordeel én het potentieel heeft om zich te laten te sturen, dan ontstaat er immers een mooie win-winsituatie waar zowel organisatie als werknemer baat bij kan hebben.

Naar een positieve kijk op organisatiegedrag

De laatste twintig jaar breken steeds meer onderzoekers op het domein van organisatiegedrag en welzijn op het werk een lans voor een positieve benadering van hun kenobject. In de internationale literatuur kristalliseren zich in dit verband twee benaderingen uit: *Positive Organizational Behavior* (POB) en *Positive Organizational Scholarship* (POS). Beiden vertrekken vanuit de aandacht voor de positieve dynamiek, de positieve krachten en het positieve potentieel van menselijk kapitaal; POB doet dit vooral vanuit een individuele insteek, POS vooral vanuit een organisatorische

belangstelling. Het centrale argument binnen beide benaderingen is dat we te lang een negatieve insteek hebben gehanteerd binnen het domein van werknemersgedrag. Zo concentreren we ons bijvoorbeeld op de structurele *war for talent*, met vaak een zeer negatieve en zelfs agressieve ondertoon. Ook het onderzoek op het domein van welzijn op het werk werd zeer lange tijd eenzijdig gedomineerd door de exclusieve aandacht op negatieve welzijnsindicatoren zoals stress en burn-out. En met de coronacrisis laten we ons ook snel tot het negatieve verleiden. Juist daarom nu de keuze voor een positievere insteek als tegenwicht.

Het concept ontrafeld

Het concept 'psychologisch kapitaal' kent zijn roots in deze positieve kijk op werknemersgedrag. De grondleggers ervan (Luthans, Youssef & Avolio (2007)) onderscheiden het concept van drie andere soorten kapitaal (traditioneel economisch kapitaal (wat je hebt), menselijk kapitaal (wat je weet en doet) en sociaal kapitaal (wie je kent). Het psychologisch kapitaal verwijst dan naar de vraag wie je bent.

De auteurs definiëren het concept verder als een positieve psychologische *state* die gekenmerkt wordt door vier dimensies:

1. *Hoop*: de wil en gedrevenheid om een bepaald doel te bereiken, aangevuld met de vaardigheid om verschillende paden te zien om naar dit doel toe te werken.
2. *Optimisme*: positieve gedachten over de huidige en toekomstige slaagkansen binnen de werkcontext en een gezonde en gebalanceerde 'locus van controle'.
3. *Veerkracht*: verwijst naar klassiekers als flexibiliteit en stressbestendigheid op het werk.
4. *Zelfvertrouwen*: een zelfzekere en vastberaden houding zowel wat betreft de eigen functie, het werkdoel als de organisatiecontext.

Kenmerkend voor deze vier dimensies is dat ze voor verandering vatbaar zijn en door contextfactoren (waaronder HR-beleid en leiderschap) beïnvloedbaar

UITBREIDING VAN KAPITAAL VOOR EEN COMPETITIEF VOORDEEL



en ontwikkelbaar zijn. De aanwezigheid en het voeden van dit psychologisch kapitaal, dat zowel op individueel, team als organisatieniveau kan bestaan, binnen de organisatie hebben een aantal positieve effecten genereert.

Impact van psychologisch kapitaal

Er is ondertussen empirische bevestiging van de positieve en unieke bijdrage van het concept 'psychologisch kapitaal' op financiële resultaten van de organisatie, maar ook op werknemersuitkomsten als (team)performance, geluk, werktevredenheid, organisatiecommitment, extra rolgedrag (ook op teamniveau), innovatief en probleemoplossend gedrag, laag absentisme en minder cynisme. De effecten van psychologisch kapitaal blijken uit sommige studies sterker te zijn in klantgerichte omgevingen en voor mensen die zich meer identificeren met de organisatie en oudere medewerkers.

De verschillende dimensies van psychologisch kapitaal dragen wel op een verschillende manier bij aan de werknemersgevolgen. Eigen onderzoek (De Prins,

Segers, Brouwers & Maloens, 2008) – bij een steekproef van een kleine drieduizend werknemers – toont cross-sectioneel aan dat er een positieve impact is van de dimensies hoop en optimisme op bevoegenheid en geluk van werknemers. Geëngageerde werknemers blijken bij uitstek hoopvolle werknemers te zijn. Dit betekent dat ze voor zichzelf duidelijk een doel kunnen bepalen en verschillende alternatieven zien om dit doel te bereiken, ook op momenten van tegenslag of mislukking. Met andere woorden: zij nemen hun lot vaak zelf in handen en zijn zelfregulerend. Zij genereren bovendien voor zichzelf positieve feedback en tonen een hoge mate van optimisme. Door hun gezonde en gebalanceerde locus van controle kunnen zij oorzaken van succes en falen op een correcte en evenwichtige wijze toewijzen aan zichzelf dan wel aan externe omstandigheden. Dit laatste is op zich dan weer de belangrijkste voorspeller voor gelukkige medewerkers. Ander onderzoek onderstreept dan weer de dempende werking van psychologisch kapitaal in relatie tot negatieve organisatie- en werknemersuitkomsten als stress, organisatiepolitiek, grievend leiderschap, cynisme en absentisme. Werknemers

vertonen een grotere weerbaarheid op het werk als zij gewapend zijn met een stevige basis aan psychologisch kapitaal, wat niet onbelangrijk is in deze tijden van crisis en afvloeiingen.

Het meten van psychologisch kapitaal

Wanneer psychologisch kapitaal zo'n positieve impact genereert, loont het dan niet de moeite dit concept mee te nemen in bijvoorbeeld tevredenheidsmetingen of selectieprocedures? In het basiswerk *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge* is in bijlage de PsyCap Questionnaire (PCQ) toegevoegd. Respondenten moeten aan de hand van een zespuntenschaal aangeven in hoeverre ze akkoord of niet akkoord gaan met 24 verschillende stellingen. Voorbeelden zijn: 'Ik voel me zeker om mijn werkgebied te verdedigen in een vergadering van het management' (cf. zelfvertrouwen), 'Mocht ik in de problemen zitten op mijn werk, zou ik vele manieren kunnen bedenken om dit op te lossen' (cf. hoop), 'Wanneer ik een tegenslag heb op het werk, heb ik moeite om hiervan te herstellen om verder te doen' (cf. veerkracht). Mocht uit zo'n bevraging blijken dat het niet zo'n vaart loopt met het aanwezige psychologische kapitaal in de organisatie én dat er een negatief verband optreedt met bijvoorbeeld bevlogenheid, tevredenheid of ziekteverzuim, dan zou de 'HR-alarmbel' flink geluid moeten worden. Interessant wordt het dan om na te gaan wat de oorzaken zijn van het tanend psychologisch kapitaal binnen de organisatie en op welke manier dit kapitaal weer positief kan worden aangewakkerd. Onderzoek toont aan dat er hierbij verschillende managementtools kunnen worden ingezet. We komen hierop dadelijk terug.

Ook in selectie- en promotieprocedures kan het interessant zijn het potentieel in te schatten van kandidaten op deze PsyCap-dimensies. Wanneer de vier dimensies van de nodige gedragsindicatoren worden voorzien, lenen zij zich bijvoorbeeld voor de assessment center methodiek of het gedragsgerichte inter-

view. Ook integratie in persoonlijkheidstesten behoort tot de mogelijkheden.

Psychologisch Kapitaal Management

Hoe laat het psychologisch kapitaal zich voeden binnen een organisatiecontext? Er zijn hiervoor verschillende invalshoeken vanuit managementdenken. Een ervan is leiderschap. Ons onderzoek en ook andere studies wijzen uit dat directief, controlerend leiderschap niet voor hoog psychologisch kapitaal zorgt bij medewerkers. Authentiek leiderschap of leiderschap gebaseerd op visie en coaching of transformationeel leiderschap wel. Leiders die in staat zijn zowel de weg van de organisatie (visie) als de weg van het individu (coachend) in kaart te brengen én op elkaar af te stemmen creëren hoger psychologisch kapitaal in de organisatie, en hebben hierdoor de vaardigheid van bevlogen leiderschap, zo luidde onze conclusie.

In lijn hiermee blijkt dat een organisatieklimaat dat als steunend ervaren wordt het psychologisch kapitaal verhoogt (anderzijds zorgt het psychologisch kapitaal voor een buffer tegen een niet ondersteunende werksfeer). Indien de oorzaak bij het organisatieklimaat zou liggen, kan er bijvoorbeeld gebruikgemaakt worden van *Appreciative Inquiry*, of waarderend onderzoek om dit te veranderen. Deze veranderingsmethodiek past binnen de eerder geschetste positieve kijk op werknemersgedrag. Veranderen wordt vaak geassocieerd met 'er is iets fout gegaan in het verleden'. Appreciative inquiry start juist met het waarderen van het verleden: wat zijn de sterktes, wat kan men waarderen aan datgene wat is. Via deze aanpak wordt kennis opgebouwd van wat wél werkt. A/I gaat ervan uit dat kennis van wat fout ging, vaak kennis is over wat de organisatie niet meer zal doen of niet meer wil. Met de focus op de successen van het verleden, heeft men de kennis en kunde voor de toekomst in handen, zo luidt het A/I-principe. Anderzijds kan het psychologische kapitaal van de medewerker via (online) trainingen van 2 à 3 uur ver-

Hoe anders

hoogd worden, al dan niet opgedeeld in kleinere sessies van 1 uur (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010; Luthans, Avey & Patera, 2008). Deze trainingen beginnen met een lijst van waardevolle doelen op te stellen. Vervolgens wordt de medewerker geholpen om deze doelen zo concreet en actiegericht mogelijk te formuleren. Hierna dient hij of zij de doelen op te delen in kleinere doelen. Dit wordt gevolgd door een oefening waarin de persoon zoveel mogelijk wegen dient te bedenken die naar deze doelen kunnen leiden. Vervolgens wordt er gevraagd deze wegen allemaal onder elkaar te zetten, met daarnaast per manier, optie om dat doel te bereiken, de verschillende middelen die men hiervoor nodig heeft. De paden die niet realistisch zijn worden geëlimineerd. In een voorlaatste stap dient de medewerker na te denken over welke blokkades men op deze wegen zou kunnen tegenkomen en hoe deze blokkades te vermijden zijn. Indien dat laatste niet lukt, dient de persoon zich af te vragen over welk deel hij of zij wel controle heeft en wat nu de echte impact is als dit doel niet bereikt wordt. In een laatste stap wordt gevraagd zich in te leven door middel van onder anderen visualisatie, in het gevoel dat men krijgt wanneer de waardevolle, haalbare doelen bereikt worden.

Conclusie

Zeker in tijden van crisis en onzekerheid zijn organisaties extra gebaat bij de aanwezigheid van een hoog psychologisch kapitaal dan wel de ontwikkeling ervan. Het helpt naast het omgaan met de stressoren van zo'n crisis, ook bij het vinden van nieuwe wegen om uit de crisis te komen. Leiders die hun medewerkers coachen en zelf ook visie ontwikkelen spelen hierin een belangrijke rol. Daarnaast kunnen medewerkers zelf hun psychologisch kapitaal vergroten of onderhouden door korte online trainingen te volgen.

Referenties

De Prins, P., Segers, J., Brouwers, S., & Maloens, M. (2008).

Engagement op het werk in goede banen geleid... *Overwerk*, 2 (3/4),164-168.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.

Luthans, F., Avey, J.B. & Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.

Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F, & Hirst, G. (2014). Psychological Capital: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120-138.

Jesse Segers is rector van het Sioo en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter.



