

Psychologische flexibiliteit

Verbeter de prestaties van uw werknemers en organisatie

Door: Martin Heynen

Inleiding

Steeds meer onderzoek wijst erop dat psychologische flexibiliteit een belangrijke indicator en voorspeller is van de prestaties van organisaties. Recent onderzoek in Amerika en het Verenigd Koninkrijk (zie literatuurlijst) toont een duidelijke samenhang aan tussen de mate waarin medewerkers psychologisch flexibel zijn en belangrijke HR-indicatoren als ziekteverzuim, veranderingsgezindheid, arbeidstevredenheid, stress en veerkracht. Voor organisaties is het daarom zinvol te investeren in verhoging van de psychologische flexibiliteit van individuele medewerkers en van de organisatie als geheel. Dit geldt vooral voor organisaties waar (langdurige) verandertrajecten spelen. En voor organisaties waarin, ondanks inspanningen en interventies, de veranderdoelen niet voldoende worden gerealiseerd.

De invloed van psychologische flexibiliteit op prestaties

Psychologische flexibiliteit stelt je in staat zinvol gedrag vol te houden ondanks tegenstand. En ook om niet-zinvol gedrag te veranderen op basis van je waarnemingen. Dit vermogen is cruciaal om optimaal te functioneren in samenwerkingsverbanden. Het tegenovergestelde, psychologische inflexibiliteit, is daarentegen vaak uiterst

Psychologische flexibiliteit

De term psychologische flexibiliteit is afkomstig van een nieuwe vorm van cognitieve gedragstherapie, Acceptance and Commitment Therapy (afgekort tot ACT, dat wordt uitgesproken als één woord). De toepassing van ACT verhoogt de psychologische flexibiliteit. Het leidt tot een groter zelfbewustzijn en brengt een effectieve manier om met 'hinderende' gedachten om te gaan. Als je psychologisch flexibel bent, ga je beter om met de imperfecties van de organisatie waarin je werkt en de imperfecties van de mensen waarmee je werkt. Je laat je dus minder leiden door de frustraties die samenwerken met zich meebrengt. Daardoor kun je je eigen doelen en die van de organisatie makkelijker realiseren. Je zult tevredener zijn met je werk en met de organisatie waarin je werkt, en daardoor uiteindelijk een hogere bijdrage leveren.

Psychologische flexibiliteit ontstaat als je:

1. Je eigen gedachten accepteert en ervan defuseert

Om psychologisch flexibel te zijn moet je allereerst je gedachten en gevoelens accepteren. Je moet er ook op een andere manier mee leren omgaan. In plaats van je met die gedachten te identificeren, en er als het ware mee samen te smelten, kun je ze beter 'gewaar zijn'. Dat gaat niet vanzelf, want je hebt de neiging gedachten voor waar aan te nemen en ermee te smelten (dit wordt ook wel cognitieve fusie genoemd). Om je gedrag effectiever te maken is het belangrijk dat je jezelf losmaakt van je gevoelens en gedachten, dus ervan defuseert.

2. Aanwezig bent in het hier en nu

De tweede component van psychologische flexibiliteit is het aanwezig zijn in het hier en nu. Dit houdt in dat je kunt focussen op wat je op elk moment feitelijk aan het doen bent. Je ervaart bewust alle gewaarwordingen (de leuke én de vervelende) die het moment met zich meebrengt. Zonder een oordeel te hebben. Dit betreft niet alleen de gewaarwordingen van je verstand (je gedachten), maar ook die van je gevoel (je emoties) en vooral ook die van je lichaam (je fysieke sensaties). Dat helpt je ook om los te komen van 'het verhaal' dat je over jezelf vertelt. Onze vaste verhalen zetten ons namelijk vaak klem in een vast en ineffectief patroon.

3. Gericht bent op waarden

Waardengericht leven en werken is de derde component van psychologische flexibiliteit. Het houdt in dat je op cruciale momenten je bewust bent van wat voor jou van belang is en dat je je gedrag daardoor laat bepalen. Een waarde is te beschouwen als een 'eeuwige waarheid' die richting geeft aan je leven en zich in het proces van het leven manifesteert. Het is een richtsnoer waarop je je dagelijks handelen afstemt, zoals de koers van een boot wordt bepaald door af te stemmen op het kompas. Als je je innerlijk kompas afstemt op een waarde, heeft dat dus effect in je leven nu. Je gaat immers anders handelen dan je daarvoor deed. En uiteindelijk is dat waar het om gaat: om daadwerkelijk anders handelen. Je verandert alleen als je ook echt anders doet.

belemmerend voor het aangaan van effectieve samenwerkingsverbanden. Psychologisch inflexibele medewerkers hebben de neiging steeds te fuseren met wat ze over situaties denken, en op basis van die gedachten te handelen. Ze hebben vaak geen besef dat ze wel degelijk keuze hebben. Hun gedrag is daardoor vaker 'automatisch' en patroonmatig.

Uit onderzoeken blijkt onder andere dat psychologisch flexibele medewerkers meer open staan voor interventies (zoals bijvoorbeeld training en coaching), die gericht zijn op het verbeteren van hun prestaties of hun tevredenheid. Zij grijpen deze interventies vaker aan om hun waarden (bijvoorbeeld: 'Ik wil mijn salaris verdienen' of 'Ik wil mezelf optimaal ontplooiën op mijn werk') dichterbij te brengen.

Ook reageren zij effectiever op allerlei gebeurtenissen in organisaties. Het effect van psychologische flexibiliteit is vooral aanwezig als deze medewerkers te maken krijgen met gebeurtenissen die negatieve gedachten oproepen, zoals tegenwerking, onnodige bureaucratie of weerstand. Bij psychologisch inflexibele medewerkers zullen deze gebeurtenissen vaak aanleiding zijn voor het versterken van hun negatieve gedachten en hun fusie daarmee (het 'zie je wel...'-effect). Psychologisch flexibele medewerkers hebben geleerd de negatieve gedachten bij deze gebeurtenissen te accepteren en ervan te defuseren. Ze zullen makkelijker in staat zijn om, mét deze negatieve gedachten en op basis van hun waarden, effectief gedrag te vertonen of ineffectief gedrag aan te passen.

Belangrijk is ook dat psychologische flexibiliteit een voorspellend effect heeft op de mate waarin medewerkers in de toekomst (één jaar later) vitaal en geestelijk gezond zijn. Daarbij geldt: hoe flexibeler nu, hoe groter de kans dat de vitaliteit en gezondheid over een jaar hoger zijn dan gemiddeld. Deze waarnemingen bleven zelfs significant nadat werd gecorrigeerd voor drie andere factoren die van belang zijn voor vitaliteit en gezondheid: *job control*, *locus of control* en *negative affectivity*. *Job control* is de mate waarin je ervaart dat je zelf invloed op je werk kunt uitoefenen. *Locus of control* is de mate waarin je de oorzaken van wat je overkomt bij jezelf of juist buiten jezelf zoekt. *Negative affectivity* is de mate waarin je je laat belemmeren door onplezierige gevoelens zoals angst, boosheid of wanhoop.

Hoe verhoog je de psychologische flexibiliteit van een individu?

Op basis van het bovenstaande lijkt het bijzonder wenselijk de psychologische flexibiliteit van uw medewerkers te verhogen, met name als u voor belangrijke veranderingen in uw organisatie of procedures staat. Krijger Development heeft een aantal programma's ontwikkeld om uw organisatie daarin te ondersteunen. In die programma's komen de in het kader genoemde onderdelen van psychologische flexibiliteit aan de orde: acceptatie en defusie van gedachten, leven in het hier en nu en waardengericht handelen. Deze concepten worden uitgelegd en er wordt

Onderzoek

In een aantal wetenschappelijke onderzoeken kreeg een willekeurige groep medewerkers een training met als doel de psychologische flexibiliteit te verhogen. Een andere groep kreeg geen training of een 'standaard' training op gebied van persoonlijke effectiviteit. Daarna werd gemeten hoe beide groepen medewerkers reageerden op vragenlijsten en hoe ze zich gedroegen. Beide groepen medewerkers bleken evenveel negatieve gedachten te hebben over hun werk. Hun primaire reactie op een 'negatieve' gebeurtenis is dus gelijk: het roept negatieve gedachten ('schone negativiteit') op. De op psychologische flexibiliteit getrainde medewerkers gingen echter op een andere manier om met die gedachten. Concreet werden in diverse onderzoeken zowel op korte als op lange termijn positieve effecten gemeten op gebieden als:

- de mate waarin organisatorische belemmeringen als problematisch worden ervaren
- de mate waarin ervaren wordt dat invloed kan worden uitgeoefend op het eigen werk en de werkhoeveelheid
- het openstaan voor nieuwe ontwikkelingen
- het feitelijk oppakken van nieuwe technieken
- de competentie waarmee een nieuwe techniek wordt uitgevoerd (en dus het leervermogen)
- het aantal gemaakte fouten
- de tevredenheid met het werk en de eigen situatie
- de score op vitaliteitsonderzoeken en geestelijke gezondheidsonderzoeken
- de frequentie en duur van het ziekteverzuim.

actief geoefend met een aantal daaraan gerelateerde vaardigheden. Afhankelijk van de situatie in uw organisatie en uw vraag kunnen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde komen:

1. *Acceptatie en Cognitieve Defusie*

- Het verband tussen taal en denken
- De manier waarop onze gedachten en gevoelens ontstaan
- De verbinding tussen onze gedachten en gevoelens en ons gedrag
- Het ontstaan van onplezierige gedachten
- De onwerkzaamheid van het vermijden van onplezierige gedachten
- De manier waarop we geluk als norm, recht en plicht aan onszelf en anderen opleggen
- Waarom positief denken op de lange termijn niet werkt (wat er niet mag zijn, dringt zich juist aan ons op)
- Het accepteren van 'schone negativiteit' als onderdeel van het leven
- Het ontkoppelen van gedachten en gedrag

2. *Aanwezig zijn en het 'Zelf als context'*

- Stoppen met het beïnvloeden van je gedachten, starten met ervaren van het leven
- De manier waarop onze gedachten ons uit het hier en nu trekken
- Wat is het hier en nu
- Zonder oordeel ervaren van het hier en nu
- De bereidheid om directe ervaringen aan te gaan, zowel positief als negatief
- Mindfulness als manier om in contact te komen met het hier en nu
- Het verhaal dat we over onszelf vertellen (het zelf als concept)
- Het onderscheid tussen het zelf als concept en het zelf als context

3. *Waardengerichte Toegewijde actie*

- Het ontdekken en 'activeren' van de eigen persoonlijke waarden
- Het zoeken naar gemeenschappelijke waarden van de werknemer en zijn organisatie
- Omgaan met conflicten tussen waarden
- Informeren naar persoonlijke waarden en organisatiewaarden
- Bevragen op persoonlijke waarden en organisatiewaarden
- De hardnekkigheid van negatieve gedachten en cognitieve fusie
- Het belang van doelgerichte actie: het dichterbij brengen van waarden, ondanks negatieve gedachten
- Het continue proces

Een van de bovengenoemde technieken om in het hier en nu te zijn is Mindfulness. Mindfulness is een meditatietechniek en levensvisie die je leert bewuster in het leven te staan en vandaag te leven. Door de toepassing ervan word je op termijn steeds minder gestoord door ervaringen die je als onplezierig ervaart. Ook word je minder oordelend, meer gebalanceerd en kalm en accepteer je makkelijker je eigen beperkingen en die van anderen. Zaken die buiten je invloed liggen kun je makkelijker laten voor wat ze zijn.

Martin Heynen is werkzaam als directeur en managementcoach bij Krijger Development te Baarn. Hij is sinds 2003 geregistreerd als NOBCO Registercoach.

Literatuur

ACT, een experiëntiële weg naar gedragsverandering

Hayes, S.C., Strosahl, K.D. en Wilson, K.G.

Harcourt Assessment BV., Amsterdam, 2006

Uit je hoofd, in het leven

Hayes, S.C. en Smith, S.

Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2007 (derde oplage)

Leer ACT! Vaardigheden voor therapeuten

Luoma, J.B., Hayes, S.C. en Walser, R.D.

Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2008

De valstrik van het geluk

Harris, R.

Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2009

Voluit leven

Bohlmeijer E. en Hulsbergen, M

Boom, Amsterdam, 2009

Mediators of Change in Emotion-Focused and Problem-Focused Worksite Stress Management Interventions

Bond, F.W. en Bunce, D.

in: Journal of Occupational Health Psychology, vol. 5, 2000, nr. 1, pp. 156-163

Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior

Bond, F.W., Hayes, S.C. en Barnes-Holmes, D.

in: Journal of Organizational Behavior Management, vol. 26, 2006, nr. 1/2, pp. 25-54

The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health

Bond, F.W. en Flaxman, P.E.

in: Journal of Organizational Behavior Management, vol. 26, 2006, nr. 1/2, pp. 113-130

The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention

Bond, F.W., Flaxman, P.E. en Bunce, D.

in: Journal of Applied Psychology, vol. 93, 2008, nr. 3, pp. 645-654