

## PSZICHOLÓGIAI TŐKE: AZ EMBERI KIVÁLÓSÁG FEJLESZTÉSE

Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio (2007): *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, London – New York.



NAGY Péter

A könyv az emberi erőforrás – mérhető, fejleszthető és a munkahelyi teljesítménnyel kapcsolatban álló – erősségein és pozitív pszichológiai kapacitásain alapuló elmélet-építési és empirikus kutatási eredmények, valamint gyakorlati alkalmazások integrálásán alapszik.

A pszichológiai tőke elméletének felépülésében meghatározó szerepe van a pozitív pszichológia fejlődésének, melynek köszönhetően a 2000-es években kezdte el felfedezni a szervezetelmélet és magatartáskutatás a tudományos alapokon nyugvó pozitív megközelítést. Ez két párhuzamos, de komplementer irányzat fejlődését eredményezte a makro-, szervezeti szintre koncentrááló pozitív szervezeti tudomány (Positive Organizational Scholarship, POS) és a mikro-, egyéni szinttel foglalkozó pozitív szervezeti magatartás (Positive Organizational Behaviour, POB) formájában. A szervezeti magatartáskutatók korábban az emberi erőforrás gyenge pontjaira, problémáira fókuszáltak vesztésminimalizáló, deficitcsökkentő, túlélést segítő mechanizmusokkal foglalkozva, teljesen igazodva a pszichológia II. világháború előtti központi vonulatához, mely a mentális betegségek, negatív életesemé-

nyek kezelésére összpontosított. A hangsúlyok az új megközelítéssel inkább az erősségek azonosításának és fejlesztésének oldalára kerültek a munkahelyi teljesítmény javításának céljával. Mindez rávilágított arra, hogy a korábbi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok (önmenedzselés, a legjobb gyakorlatok, 360 fokos értékelések) inkonzisztensek a megváltozott versenykörnyezetben.

A mai szervezetek hatékony menedzseléséhez ez az új irányzat ad alapot, mert a vállalati kiválóság, a fenntartható versenyelőny többé nem a hagyományosan szűkös erőforrások (fizikai, pénzügyi vagy technológiai) világából eredeztethető, hanem olyan markánsan eltérő természetű erőforrások felhasználása által válik lehetővé, mint a *pszichológiai tőke*. Ennek fejlesztésével és az ebbe való befektetéssel az embereken keresztül alakítható tehát ki az új alapokon álló versenyelőny, mely lehetővé teszi a menedzserek számára, hogy a mai turbulens környezetben is eredményeket érjenek el, valamint kvantifikálhatóvá váljon a humán erőforrás befektetések pénzügyi megtérülése.

A POS, a POB, majd a megváltozott vállalati környezeti és versenyfeltételek taglalása után bemutatásra kerül a pszichológiai

tőke négy alapvető eleme: az énhatékonyság, az optimizmus, a remény és a reziliencia, további potenciális elemekkel együtt, mint a kognitív és affektív erősségek, valamint társas és magasabb rendű erősségek (például hála vagy spiritualitás). Végül példákon keresztül szemléltetik a pszichológiai tőke mérését és fejlesztését.

A könyv széles bázison vezeti fel az elmúlt évtizedek azon gazdasági tendenciáit (a globalizáció nyomán a munkahelyek/vállalatok egyre éleződő harca a tehetséges munkatársakért), melyek keretében az emberi erőforrás menedzsment feladata jelentős átalakuláson ment át, és napjainkban is módosul: nemcsak kreatív erőforrásokat kell találnia, hanem újító módon tőkévé kell azokat konvertálnia.

A mai hiperkompetitív környezetben az állásokkal szembeni követelmények között a magas specializáltság, a tehetséges munkatársak diverz igényeire szabott munkakörök és a személyközpontú szervezet egyaránt hangsúlyosak. Az Egyesült Államokban 70 millió „babyboomer” készül nyugdíjba, melynek következményeképpen a munkaerőpiacon maradottakért az USA történetében példa nélküli versengés indulhat, amelyhez hasonló tendencia rajzolódik ki egyébként az egész nyugati világban és Japánban is. Mindennek következményeként új pszichológiai szerződés köttetik munkáltató és munkavállaló között, mert egyik sem akarja fenntartani elkötelezettségét, lojalitását huzamosabb ideig. Vége szakad a „karrierrezilienciának” (*career resiliency*), az élethosszig tartó foglalkoztatottságnak, melyet a szenioritásalapú emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlat és a szakszervezetek által kitárgyalt munkafeltételek korábban együtt biztosítottak. A munkáltató felelőssége a munkavállaló felé egyfajta szolgáltató szereppé alakul át, mely

keretében a legjobb munkahelyek lehetőségeket, erőforrásokat, rugalmasságot, fenntartható növekedést, tanulást és fejlődést kínálnak.

Manapság egyre általánosabb a gyakorlat, hogy tulajdonossá teszik a munkatársakat, ezzel felelősséget helyezve rájuk munkájuk és karrierjük tekintetében egyaránt, mely által megtapasztalják az ezekkel járó gondokat, és nemcsak elkötelezettségük nyer nagyobb hangsúlyt, hanem közvetlen kapcsolat keletkezik például a szervezet pénzügyi teljesítményével is.

A pszichológiai tőke épít a megalapozott humán tőkére (*human capital*) „mit tudsz?”, társadalmi tőkére (*social capital*) „kit ismeresz?”. Foglalkozik a tudással, készségekkel, technikai képességekkel, tapasztalattal „ki vagy”?, és fejlesztő jelleggel a „kivé válsz?” kérdésekkel egyaránt.

A pszichológiai tőke elemeivel szembeni kritériumok, mint a pozitivitás; elméleti és kutatási háttér; valid mérhetőség; állapotszerűség; fejleszthetőség és munkateljesítménnyel való kapcsolat tekintetében az egyik talán legérdekesebb páros a hála és a megbocsátás kettőse. A szerzők együttesen kezelik őket, mint *potenciális* pszichológiai tőke elemek, egy érme két oldalaként.

*Hálás* egyénként határozzák meg azt, aki a saját és mások életében meglévő pozitív dolgokra fókuszál, azokat értékeli (erősségek, tehetség, proszociális viselkedés stb.), míg a *megbocsátó* egyén pozitívan áll hozzá a negatívumokhoz (hibák, sebezhetőség, negatív magatartás). E tekintetben a megbocsátást csaknem egyenlővé teszik az elfogadással, ami egyben azt is jelenti, hogy a jövő sokkal hatékonyabban optimalizálható, ha valaki nem időzik vagy marad meg negatív múltbeli tapasztalásainál, melyek elterelik figyelmét más dolgokról. Ha a munkahelyi

környezetet tekintjük, például a vezető által a munkatársak felé kifejezett hála/megbocsátás, a teljesítménnyel összefüggő pozitív megerősítés, mely megnövekedett teljesítményt és csökkenő incidenseket okoz.

A megbocsátást négy lépcsőben írják le:

1. a háttérben lévő kogníciók, érzelmek felfedése és tudatosítása;
2. döntéshozatal és elköteleződés a megbocsátás irányába;
3. újraakterezés az elfogadáson, empátián, részvéten keresztül a bűnös felé;
4. meghaladni és megtalálni az értelmet a megbocsátás megtapasztalásában.

Jelenleg kevés ismeret áll rendelkezésünkre a hála és a megbocsátás munkateljesítményre gyakorolt potenciális hatásáról, csak esettanulmányok és anekdoták ismertek, de nagyon ígéretes elemei a pszichológiai tőkének, tekintve, hogy mind a kettő állapotszerű és fejleszthető.

A humán potenciál mozgósításának központjában a pszichológiai tőke segítségével a humán, a társas és a pszichológiai tőke szinergikus integrációja valósul meg. Azonban az erőforrások szűkösek, ezért a döntések sokszor tradicionális befektetések (fizikai,

pénzügyi, technológiai tőke) felé csatornázódnak. A pszichológiai tőke elmélete nem tagadja az ennek oltárán feláldozott erőforrások – idő, energia, pénz – szükségességét, de ezeket nagy megtérüléssel járó befektetésnek tekinti (hosszú táv), semmint költségelemnek (rövid táv).

A pszichológiai tőke ahelyett, hogy egy újabb kompetenciakészletet vagy legjobb gyakorlatot (best practice) vezetne be a szervezeti magatartáskutatók és humán erőforrás menedzserek számára, sokkal átfogóbb és magasabb rendű koncepcionális keretet kínál az emberi eszközök (*human assets*) kapitalizációjának megértéséhez a mai modern szervezetekben.

A könyv kiemelkedő hozzájárulás nemcsak a (szervezet)pszichológiához, szervezeti tanácsadáshoz, szervezetfejlesztéshez, hanem a modern menedzsment tudomány és -gyakorlat más területeihez is, mint a humán erőforrás gazdálkodás és a pénzügyi menedzsment. Utóbbinak a mai napig nincs elfogadott módszere a humán erőforrás tőkeként való, számszerűsíthető megragadására a vállalati pénzügyi kimutatások részeként.