



רבקה סיגל



רונית בלום

”הון-פסיכולוגי” קונג-פו פנדה בארגונים

מאת: **רונית בלום, רבקה סיגל**

אנו מאמינות שהמשאב האנושי הוא הבסיס עליו נשען כל ארגון. מרכזיותו אף מתחזקת על רקע הסערה המתחוללת בעולם העסקים, בה מועצמת הכמיהה(!) לאיתנות-ארגונית. כדי למצות את הפוטנציאל של המשאב האנושי, תוך כדי השגת איתנות-ארגונית, אנו ממליצות על טיפוח ה”הון-הפסיכולוגי”. בין היתרונות שיופקו: שיפור ברמת הביצועים, חיזוק היתרון התחרותי לארגון והבטחת הטמעת תהליכי פיתוח-ארגוני.

רונית בלום, בעלת תואר M.BA. משמשת כיועצת לעסקים ולארגונים בתחומי הניהול. מעבירה סדנאות בהתנהגות-ארגונית ו”הון פסיכולוגי”.

רבקה סיגל, בעלת תואר M.BA. מרצה בשלוחת אוניברסיטת ”דרבי” למנהל-עסקים ומנחת סדנאות פיתוח-אישי והעצמה ו”הון פסיכולוגי”.

ההון-הפסיכולוגי (קונג-פו פנדה) ויתרון תחרותי

המלצתנו היא אחת - להשקיע בהון-הפסיכולוגי !!! זהו מודל שפותח לאחרונה בארצות הברית, המתייחס לטיפוח המשאב האנושי בארגון באשר הוא, עובדים ומנהלים. ה"הון-הפסיכולוגי" מייצר אווירה המובילה לאפקטיביות, יצירתיות מצוינות ו... ליצירת יתרון תחרותי (Luthans et. al, 2005). הדגש במודל הוא על פרופיל פסיכולוגי של "סל" התנהגויות וגישה חיובית המאפשרות את מיצוי הפוטנציאל האנושי בארגון. מה שמייחד את ה"הון-הפסיכולוגי" שבהתערבות קצרה וממוקדת ניתן לשנותו, לטפחו ולשפרו (Luthans et. al, 2007).

צמיחת ה"הון-הפסיכולוגי"

עלייתה של תנועת ה"פסיכולוגיה-החיובית" וצמיחתה מאז סוף שנות ה'90, בישרה על שינוי תפיסתי בשני ממדים:

1. התמקדות על הדברים החיוביים שעושים את החיים ככאלו ששווה לחיות אותם (Peterson, 2004).

2. תירגום תובנות לחוכמת ה"מעשה" היום-יומית והפיכתן לזמינות ויישומיות בכל תחומי חיינו (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). כחלק ממגמה זו, אימצו הפסיכולוגים הארגוניים את הפסיכולוגיה-החיובית והחלו להתמקד יותר על פיתוח החוזקות האנושיות והחינוניות, לשם טיפוח ביצועים אישיים וארגוניים יוצאי-דופן (Cameron & Caza, 2004, Lopes et. al 2006, Cameron et. Al, 2003).

בהמשך לרוח זו הטביע Luthans (2002) את המושג "התנהגות-ארגונית-חיובית" (POB). זהו תחום העוסק במחקר ויישום של משאבים אנושיים חיוביים ויכולות פסיכולוגיות, אשר מאפשרים שיפור הביצועים בעולם העבודה של ימנו וגם ניתן למדוד, לפתח ולנהל אותם בצורה אפקטיבית. בהמשך הוא טווה את המונח "הון-פסיכולוגי" ככלי יישומי. עוד קודם שנעסוק במודל ה"הון-הפסיכולוגי" ומימדי, נחשוף את דרך ההסתכלות השונה שמזמן המודל על המשאב האנושי.

ניתן לומר שיש לפחות מכנה משותף אחד בין ארגונים והוא חתירה להצלחה. לשם-כך נדרשים הארגונים למאמץ-על לייצר יתרון תחרותי לטווח ארוך וכזה שאינו ניתן לחיקוי. אולם במציאות המורכבת בעולם העסקי, עם הסערות, אי-הוודאות, הדינאמיות והשינויים התכופים, מלאכה זו איננה פשוטה כלל !! לארגונים יש קושי בשימור היתרון התחרותי שלהם, למרות יישומם של מגוון הפתרונות הקיימים כמו יישום אסטרטגיות ייחודיות, אימוץ טכנולוגיות מתקדמות ושיפור תהליכים. נראה שיישום שיטות אלו לא מאפשר שמירה על היתרון התחרותי לאורך זמן מפאת השקיפות בעידן המידע.

מודל ה"הון הפסיכולוגי" מציג נקודות-מבט חדשות על המשאב האנושי, בעל אוריינטציה חיובית, יישומית, עם סינרגיה של יכולות, המאפשר את מקסום הפוטנציאל של הגורם האנושי כ"הון"

לאחרונה הולך ונחשף נעלם נוסף במשוואה של היתרון התחרותי. נעלם זה הינו ה"הון-הפסיכולוגי" המהווה מרכיב במשאב האנושי ומצטרף למגמה המתהווה כיום, של יצירת יתרון תחרותי דרך האנשים. על המשאב האנושי כגורם קריטי דובר רבות בספרות המקצועית. ג'ים קולינס הקדיש פרק שלם בספרו "גלגל התנופה - מטוב למצויין" (2001), בו הוא מדבר על החשיבות של "קודם כל מי ואחר כך מה" (עמ' 71). אך עדיין מרבית הארגונים אינם מכירים במלוא הפוטנציאל של הגורם האנושי ואינם מאמינים באמת בערך שלו. לכן הם אינם משקיעים בו מספיק ולא מנהלים אותו בצורה אפקטיבית (Avolio, 2005), והגדילו לטעון אנשי "בית שמאי", כי אין טעם להשקיע במה שטבוע ב-DNA האנושי. אולם הממצאים מהשטח מצביעים על כך שהמשאב האנושי אינו ניתן לחיקוי. אם כך, נשאלת השאלה - אילו מרכיבים של הגורם האנושי עלינו לטפח? האם בזיהוי בעלי הכישרונות ("טאלנטים") והשקעה בהם, בעובדים היצירתיים והמצוינים (Peters, 2003), האם בטיפוח תכונות ונטיות כמנהיגות, מתן כלים ומיומנויות?

המשאב האנושי דרך משקפי ה"הון- הפסיכולוגי"

על פי גישת קונג-פו פנדה "זה לא רק מה שעושים - אלא הכוונה שמאחורי הדברים".

א. ראשית, הסתכלות חיובית - התמקדות במה שיש, "בחצי הכוס המלאה" היסוד עליו מפתחים את היכולות והיצירתיות וממקסמים את הפעילות בארגון וכתוצאה מכך נבנה יתרון תחרותי. שנים הורגלנו לחשוב על מה שאין בנו, על "חצי הכוס הריקה", על פי האופי ה"מתקן" של הפסיכולוגיה הקלאסית (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). בעזרת ה"הון- הפסיכולוגי" וברוח ה"פסיכולוגיה-החיובית", מתאפשרת נקודת מבט אחרת, אשר בסיסה הוא הבנת "מה כן עובד ולמה", באותם התהליכים שהם רלוונטיים ישירות לביצוע טוב יותר של התיפקוד.

ב. כמו-כן ה"הון-פסיכולוגי" הינו מודל סינרגטי ובכך ייחודו. משמע, הפיתוח של ארבעת המימדים יחדיו, מייצר ערך מוסף גבוה יותר לארגון, והרבה מעבר לסכום הערכים של פיתוח פרטני של כל אחד מהם.

ג. ה"הון-הפסיכולוגי" הינו הון (Capital). המושגים "הון אנושי" ו"הון חברתי" נטבעו זה מכבר, כשההון האנושי מספק את התשובה לשאלה: "מה אני יודע?" וההון החברתי מספק את התשובה לשאלה: "את מי אני מכיר? ה"הון- הפסיכולוגי" עונה על השאלות: "מי אני?", ובמימד ההתפתחותי, "מי בכוונתי להפוך להיות?". מכאן חידושו של המודל, במעבר מ"אני" עכשווי (בהווה) (אנושי, חברתי, פסיכולוגי), ל"אני" אפשרי (עתיד) (Luthans & Avolio, 2006). זה בעצם מה שנדרש כיום מהארגונים; שתהיה אינטגרציה וסינרגיה של ה"אני" העכשווי & ה"אני" האפשרי, התורמת לייחודיות הארגון ומוצריה ובכך ליתרונות התחרותי שלא ניתן לחיקוי.

אם כן, מודל ה"הון הפסיכולוגי" מציג נקודות-מבט חדשות על המשאב האנושי, בעל אוריינטציה חיובית, יישומית, עם סינרגיה של יכולות, המאפשר את מקסום הפוטנציאל של הגורם האנושי כ"הון".

פיתוח המשאב-האנושי בעזרת ה"הון הפסיכולוגי" כבסיס לתהליכי פיתוח-ארגוני

לא אחת אנו נתקלים בשאלה מה הערך בהשקעה בפיתוח-ארגוני, אם התהליכים לא מופנמים ומוטמעים בסופו של דבר בארגון, אלא נשארים ברמת "למידה" בלבד. אחד מיתרונות טיפוח ה"הון הפסיכולוגי", שהוא מזמן סל התנהגויות של מוטיבציה, פתיחות, גמישות, הסתגלות לשינויים, גישה חיובית ויצירתיות, המהווים תנאים הכרחיים להפנמת תהליכים והטמעתם. בהתערבות קצרה ובשינויים מזעריים מייצר ה"הון הפסיכולוגי" שינוי מערכתי אותו אנחנו מייחלים להשיג בתהליכי הפיתוח-הארגוני.



מודל ה"הון-הפסיכולוגי"

על מנת להבין יותר לעומק את הפוטנציאל הטמון בו, נגדיר מהו "הון-פסיכולוגי" ונבחן "על קצה המזלג" את כל אחד מארבעת מימדיו הספציפיים של המודל. "הון-פסיכולוגי" הוא מצב פסיכולוגי מולטי-פוקאלי, המוביל לסל התנהגויות אפקטיביות המכוונות להצלחה בשילוב עם גישה חיובית, בדיון במשאביו של הפרט (כישרונות, חזקות, ידע וקשרים) ומתייחס לארבעה ממדים: 1. חוללות-עצמית 2. אופטימיות 3. תקווה 4. עמידות. בסינרגיה הם מעודדים צמיחה אישית יחד עם ביצועים ארגוניים טובים יותר.

עבורם סקפטיות, סימני שאלה, ספקות, משוב שלילי, ביקורת חברתית, מכשולים ואפילו כישלון חוזר, הם מצב נתון והם לא יושפעו ממנו. על חשיבותה של החוללות-העצמית מעידים הממצאים הבאים: נמצא במחקרים שלחוללות-עצמית גבוהה ישנה השפעה חיובית על ביצועים, אף יותר מאשר משוב או שביעות-רצון מעבודה (Stajkovic & Luthans, 1997).

במידה ומנהלי ארגונים ומנהלי משאבי אנוש יתמקדו רק בפיתוח החוללות העצמית, הם יוכלו לשפר את תפוקת הארגון בלפחות 10% (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). אם ישואלו מה עדיף או מה חשוב יותר, לטפל בחולשות או להכיר ולטפח את החזקות- התשובה תהיה חד משמעית, החוזקות (המשאבים)! הן אלו שמאפשרות את הניידות בין מצבים, תוך מחויבות ואמונה בהצלחה.

תקווה - The will and the Way

מאמרותיו של קונג-פו פנדה: לא מספיקה ידיעת הדרך - נדרש גם כוח הרצון להשיגה. יש תפיסות מוטעות לגבי המרכיב תקווה כחוזקה פסיכולוגית, ורבים מבלבלים תקווה עם משאלה, התרוממות רוח או אשליה. פרופ. Snyder R. חוקר מוביל בתחום ה"תקווה" הגדירה כ:

1. אנרגיה המכוונת להשגת מטרה (Willpower)

2. תכנון של מגוון דרכים להשגת מטרות (Waypower). מחקריו מראים שתקווה היא מצב קוגניטיבי, שבו אנשים מסוגלים להציב מטרות ריאליות ומאתגרות ולשאוף להשיגן בעזרת נחישות וכוח-רצון. מדובר לא רק על היכולת להצביע על היעד (הדרך), אלא גם על היכולת לתכנן דרכים אלטרנטיביות להשגתה, במידה והדרך המקורית חסומה.

ישנה מערכת יחסי-גומלין בין האנרגיה (כוח-הרצון ונחישות) לבין תכנון הדרך וחיפוש אלטרנטיבות. האנרגיה מניעה את החיפוש אחר האלטרנטיבות, כשהתכנון של דרכים חדשות, תוך שימוש ביצירתיות, חדשנות ותושייה, מצית את האנרגיה. ביחד התוצאה היא עלייה בתחושת התקווה.

חוללות עצמית והביטחון ביכולת להצליח

זהו דיון באמונתו של היחיד לגבי "מי הוא" ו"מה שהוא חושב שהוא מסוגל". בשאלות: האם אתה מאמין בעצמך? האם אתה יודע שיש לך את "מה שצריך" בכדי להצליח? אין הכוונה רק לתפיסה "מי אני" או "מה יש לי", קרי, הידע, המיומנויות, היכולות והאינטליגנציה, אלא גם לאמונה שלי לגבי סיכויי להצליח.

אנשים בעלי חוללות עצמית יהיו בעלי חמש תכונות חשובות:

- 1.** הם מציבים מטרות גבוהות לעצמם, גם אם השגתן מחייבת עמידה במשימות קשות.
- 2.** הם צמאים לאתגרים ומקבלים אותם בברכה.
- 3.** הם בעלי מוטיבציה פנימית גבוהה.
- 4.** הם ישקיעו את המאמצים הנדרשים בכדי לסיים את המשימות שלהם.
- 5.** כשהם נתקלים במכשולים הם מתמידים.

הנכסים של העובדים הם האיתנות של הארגון

חוללות-עצמית מנבאת את רמת המחויבות וההתמדה, לנוכח הקשיים, בהשגת מטרות וכן את מידת ההצלחה בביצוע משימות מורכבות. בעולם העבודה הנוכחי, שבו מכשולים וקשיים הם עניין שבשיגרה, החוללות-העצמית מאתגרת על בסיס יומיומי, על אחת כמה וכמה, במצבים של ספקות וחוסר וודאות. חוללות-עצמית מייצרת את המוטיבציה לקבל אתגרים, מעודדת וממלאת באנרגיה לשאוף ולהשיג, להשקיע זמן ועבודה קשה. למה?, כי היא הסיכוי שאנו נותנים לעצמנו להשיג את המטרות תוך שימוש ב"מה שכבר יש לנו" (חצי הכוס המלאה: חוזקות, מיומנויות, כישורים, קשרים וניסיון). בעלי חוללות-עצמית הם אנשי קונג-פו פנדה, מפתחים עצמאות ואפקטיביות גם עם מעט השקעה חיצונית. אנשים אלה אינם חוששים מאתגרים ואינם מחכים להם, אלא מייצרים אותם.

ולעומתו הפסימיסט, הוא אחד שבאופן קבוע משוכנע שאירועים לא רצויים יתרחשו וש"מה שהיה הוא שיהיה".

אך המונח אופטימיזם, בהקשר ל"הון-הפסיכולוגי" הוא רחב יותר ומתייחס לגישה (הסיבה, ההסבר, ההגיון) אשר מנחה את ניתוח האירועים והדרך בה האדם מסביר ומפרש את התרחשות האירועים בחייו, בעבר, בהווה ובעתיד. סליגמן (2002) מציין, שהגישה מתבטאת בהתנהגות, בתיפקוד ובדרך ההתנהלות ולכן נראה הבדלים בין אופטימיסט לפסימיסט. שאלו פעם; כמה פסימיסטים נחוצים כדי להחליף נורה? מסתבר שאף לא אחד. ברוח הפסימיסטים, "זו בטח בעיה במערכת החשמל". קונג-פו פנדה האופטימיסט יאמר על כך: "אם לא ננסה, לעולם לא נדע".

נקודות מבט נוספות המאפיינות את האופטימיסט, לפי Schneider (2001) הן:

1. חמלה על העבר - היכולת למסגור חיובי של אירוע מהעבר, על ידי הבנת הגורמים שהובילו לאירוע, תוך אבחנה בין אלו שהיו בשליטה ואלו שלא, ללא הכחשה, האשמה או זריקת אחריות. אירוע שלילי איננו ההוכחה שמה ש"היה הוא שיהיה", אלא אירוע ספציפי שממנו אפשר ללמוד. תהליך זה מפחית מעוצמת מנהיגות סוג a והסגנון הפרפקציוניסטי, ומאפשר הערכה מדויקת של היכולות והמשאבים הקיימים, זיהוי הגורמים שבשליטה ושעמם ניתן לגרום לדברים לקרות. לכן זה מאפשר בעתיד הצבת מטרות ריאליות והניתנות להשגה לעצמו ולאחרים.

2. הערכת ההווה - מתאפיינת בהתמקדות באספקטים החיוביים מתוך הנחה שכל מצב, גם הגרוע ביותר, יש לו אספקטים חיוביים. במיוחד אם אספקטים חיוביים אלו הם קבועים ואישיים (למשל חוזקות), כי הם מהווים את הבסיס להסתכלות חיובית על העתיד, כהזדמנות בעלת ערך. וכמו שאומרת אמו של פורסט גאמפ: "החיים הם כמו קופסת בונבוניריה והאדם הוא שבוחר איזה שוקולד הוא לוקח מהקופסא".

3. התבוננות לעתיד תוך זיהוי ההזדמנויות הקיימות בו, מתוך מודעות לנקודות החולשה כמו גם ליכולות. דורש לשים בצד את האמירה הפסימית "מה שהיה הוא שיהיה".

מחקרים מצאו, כי לתקווה יש קשר לביצועים. Peterson and Luthans (2002) בחנו את ביצועיהם של 59 מנהלים של רשת מזון-מהיר ומצאו שהסניפים שנוהלו בידי מנהלים בעלי "תקווה" היו בעלי רווחים גבוהים יותר ורמות נמוכות יותר של עזיבת עובדים. העובדים למנהלים אלו היו בעלי שביעות רצון גבוהה יותר. גם במחקריו של Adams (2002) נמצא קשר חיובי בין התקווה של עובדים ורווחיות הארגון.

בשוק הגלובלי רב התהפכות של היום, מנהיגים בעלי תקווה הם קריטיים לצמיחה ולהישרדות של כל ארגון. למה? בהנחה שהמנהל-המנהיג הוא שאחראי להניע את הארגון קדימה, נשאף שיהיה מנהל קונג-פו פנדה, בעל כוח-רצון בלתי נלאה המכוון להשגת המטרה ובעל היכולת לצפות מראש את הקשיים. בכך הוא יצמצם את מומנט "ההפתעה" ויחזק את היכולת הפרואקטיבית, על ידי תכנון מגוון דרכים חלופיות להשגת המטרה. לפיכך, מאפייני ה"מנהל הקלאסי" בעל מכוונות מקצועית ואנושית אינם מספיקים עוד. נדרש מנהל שמהווה מודל מוטיבציוני, בעל כושר התמדה למרות השינויים והדינאמיקה המתמדת. מנהל שיוודע לתכנן באופן אפקטיבי גם את הקשיים ואי-הוודאות, שיכול להתאים את המטרות ליעדים החשובים ביותר של הארגון. בה בעת הוא קובע סטנדרטים גבוהים לו ולכפופיו ומעודד אותם להציב לעצמם מטרות ולדרוש מעצמם ביצועים ברמה גבוהה. הוא גם נדרש לדעת לתגמל. זהו מנהל בעל תקווה. הוא אוטנטי, מודע ליכולותיו, לזהותו, לחולשותיו, לערכיו ולרגשותיו. בדומה למערכת היחסים שהתפתחה בין מאסטר שיפו לקונג-פו פנדה. כשהמאסטר התחיל להדריך את הפנדה, לטפח אותו ולהאמין בו, "פשוט להאמין, הוא הניב את הפרי"! מכאן שמה שנדרש הוא שארגונים ינצלו את מלוא היתרון של הצמחת תקווה, במטרה להישאר מובילים בחדשנות ובפיריון.

אופטימיות - ריאליות וגמישות

"לב ליבה של ההתנהגות-הארגונית-החיובית", כך הגדיר Luthans את האופטימיות (2002). אופטימיזם הינו מושג שגור בפי כל, אך אולי הכי פחות מובן כחזקה פסיכולוגית. בשפה היומיומית, אופטימיסט הוא אחד שמצפה לתוצאות חיוביות ולאירועים רצויים בעתיד (Scheier & Carver, 1985)

חשיבותן של שלוש נקודות מבט אלו היא ביכולת ליישמן ולהטמיען כדרך לניתוח-אירועים בארגון ועל ידי כך הפיכת הארגון לאופטימי. דהיינו, ארגון יוכל להישען על הצלחות העבר (אך כמובן לא "לנוח" שם) ועל בסיס הצלחות הללו יהיה עליו לייצר מחוזות חדשים להצלחה. ובהתאמה, כשהארגון יחוה כישלונות, תתאפשר יצירת פרספקטיבה חומלת על הכשלונות וטיפול הנעה לעתיד. מאפיינים אלו מציידים את הארגון ביכולת לקרוא את המפה ולהעריכה "נכון" ולקבל החלטות שמקדמות אותו בהתאם.

אך יותר מכך, באימוץ גישה והתנהגות אופטימית נטפח עובדים שיתאפיינו בחיבוק שינויים, סתגלנים וגמישים, עובדים שיתאפיינו בראיית ההזדמנויות שהעתידי צופן, תוך התמקדות בערך שההזדמנויות הללו מספקות להם. ללא חשש (להסתכל לקשיים ב"עיניים") הם ייקחו יותר אחריות ושליטה על עתידם. הם יתפקדו בעצמאות, תוך שאיפה להגשמה עצמית ומוטיבציה להישגיות בטווח הארוך. אלה תכונות שנעשות רצויות יותר ויותר, כי הן מובילות לביצועים גבוהים ואפקטיביים יותר ולהצבת מטרות מאתגרות ושפתניות יותר (Luthans, 2002).

לפיכך חשיבותה הרבה של העמידות בשוק העבודה העכשווי. השוק מתאפיין בתחרותיות הולכת וגוברת, שינויים מהירים וחוסר בהירות. בתנאים אלו הארגונים שואפים לא רק לשרוד, להסתדר ולהתאושש, אלא גם להתפתח מהר יותר מהמתחרים שלהם. לדידם של עובדים, אשר כל מה שהם יכולים לעשות בתנאים אלו הוא להגיב ולהסתגל, ז"א ל"הסתדר" באופן פסיבי, סביבה זו איננה ידידותית, היא לחוצה ולא מאפשרת תפקוד - עובדים אלה ימצאו עצמם כלא יכולים לענות לצרכי השעה. לעומתם עובדים בעלי עמידות שיודעים להשתמש ב"נכסיהם" יתפקדו אחרת. תכונת העמידות פותחת את האפשרות להתגבר ולחזור לתיפקוד אחרי משבר או קושי, אך לא רק. היא מטפחת את היכולת להשיג ולרדוף אחרי יעד חדש והתנסות כל הזמן, היא מאפשרת לעובדים לעמוד בדרישה של רמת ביצועים גבוהה במצבי כאוס, במענה לדרישה ללמידה פרואקטיבית, צמיחה בתנאים קשים ללא תלות בנסיבות. העמידות איננה רק התמודדות מינימלית או תמריץ בתקופות קשות. היא היכולת לתפקד בסביבה עם גורמי סיכון בלתי נמנעים ולא להסתתר מהם, אלא לזהותם ולהתנהל עמם.

העמידות משפרת את הביצועים, שביעות הרצון מהעבודה, המחויבות לארגון ומעשירה את ההון-החברתי (הרישות-חברתי).

וכעת, לאחר ש"שפכנו אור" על המושג "הון

חשיבותן של שלוש נקודות מבט אלו היא ביכולת ליישמן ולהטמיען כדרך לניתוח-אירועים בארגון ועל ידי כך הפיכת הארגון לאופטימי. דהיינו, ארגון יוכל להישען על הצלחות העבר (אך כמובן לא "לנוח" שם) ועל בסיס הצלחות הללו יהיה עליו לייצר מחוזות חדשים להצלחה. ובהתאמה, כשהארגון יחוה כישלונות, תתאפשר יצירת פרספקטיבה חומלת על הכשלונות וטיפול הנעה לעתיד. מאפיינים אלו מציידים את הארגון ביכולת לקרוא את המפה ולהעריכה "נכון" ולקבל החלטות שמקדמות אותו בהתאם.

אך יותר מכך, באימוץ גישה והתנהגות אופטימית נטפח עובדים שיתאפיינו בחיבוק שינויים, סתגלנים וגמישים, עובדים שיתאפיינו בראיית ההזדמנויות שהעתידי צופן, תוך התמקדות בערך שההזדמנויות הללו מספקות להם. ללא חשש (להסתכל לקשיים ב"עיניים") הם ייקחו יותר אחריות ושליטה על עתידם. הם יתפקדו בעצמאות, תוך שאיפה להגשמה עצמית ומוטיבציה להישגיות בטווח הארוך. אלה תכונות שנעשות רצויות יותר ויותר, כי הן מובילות לביצועים גבוהים ואפקטיביים יותר ולהצבת מטרות מאתגרות ושפתניות יותר (Luthans, 2002).

יהיו שיאמרו שעדיף לא להסתכן עם אופטימיסט חסר תקנה (שאיננו ריאלי). אלא שהמחקרים מצביעים על כך שמנהיגים אופטימיים הם גם אוטנטיים ואפקטיביים יותר. הם טובים יותר בתקשורת בינאישית, ביכולתם לבנות אמון, בקבלת החלטות איכותיות יותר על ידי היכולת לאסוף ולהשתמש במידע, לזהות ולפעול במצבים שונים. הם מתאפיינים ברצון לשיפור מתמיד. מנהיגים אופטימיים הם לוקחי סיכונים, ומאחר והם גמישים וריאליים, הם יקחו סיכונים מחושבים ונדרשים.

עמידות האיתנות של קונג-פו פנדה

קשה שלא למצוא את יכולת העמידות בסיפורו של מנהיג כל-שהוא: נלסון מנדלה, אברהם לינקולן, מרטין לותר קינג ורבים אחרים. כישלון אחר כישלון לא הביסו אותם מלהמשיך לשאוף ולהשיג את השליחות שהם ייעדו עצמם אליה. העמידות היא אותו חוסן פנימי שאיפשר למנהיגים אלו להמשיך ולפעול ולהלהיב את כפיפיהם, אפילו תחת תנאים קשים וסיכויים קלושים להצליח. בטרם עלייתה של תנועת "הפסיכולוגיה

בארגונים: השקעה בטיפוחו כדאית ויש בה החזר בטווח הקצר ובתשואות ממשיות. מי לא היה רוצה לארגונו את "המרכיב הסודי" שבזכותו, מבחינת העובדים, העתיד צופן הזדמנויות שאותם הם מייצרים, שיודעים שיש יותר מדרך אחת, שמסתכלים לקשיים בעיניים ומתכננים מראש את הדרכים להתמודד עמם, היודעים לקרוא את המפה, מאמינים בסיכוייהם להצליח, גם במעשיהם המורכבים, בזכות המשאבים שלהם (היכולות, השליטה בגורמים והגישה החיובית) ושלהם חסינות בפני שינויים ותהפוכות. "מרכיב סודי" זה מפתח עובדים שלהם פוטנציאל גבוה לייצר צמיחה לארגון, להעלות עוד ועוד את רף רמת הביצועים ולייצר לארגון את היתרון התחרותי הנחשק. הם אלו אשר יציגו רעיונות חדשניים ויצירתיים, יפתחו מתודולוגיות עבודה יעילות וייחודיות, יבנו יחסים המושתתים על תקשורת מעצימה והפריה הדדית ויעבדו כחלק מקבוצות בעלות כושר מינוף יוצא-דופן. כל ארגון היה רוצה עובדים כאלו, ודווקא באווירה הרוויה כל-כך במיזוגים, פיטורין, אי-וודאויות וקשיים ארגוניים. בהתערבות ממוקדת הכוללת שינוי קוגניטיבי, שינוי התנהגותי ושינוי רגשי - הדבר הוא בר השגה! הארגון הוא קופסת בונבוניירה! ועובדים בעלי "המרכיב הסודי" יהפכו כל בחירה של סוכרייה לצמיחה, ליצירה וליתרון תחרותי.

פסיכולוגי", לא נוכל לסיים מבלי לציין את האיתנות-הארגונית, שהיא תרומה נוספת של טיפוח ה"הון הפסיכולוגי". אנחנו מגדירות את האיתנות-הארגונית כ-יכולת הארגון לתפקד ולהשיג את מטרותיו. יכולת זו מתעצמת במיוחד בזכות הסינרגיה של ארבעת המימדים וכוללת את האמונה במסוגלות למרות הקשיים, הגישה החיובית והריאלית לומצב, היכולת להסתכל על הקשיים והמכשולים ב"עיניים", תכנון מגוון דרכים להתמודדות ויצירתיות בזכות זמינות המשאבים האישיים, גם בתנאי לחץ ואי-וודאות.

לסיכום

ההון-הפסיכולוגי משפיע על תהליכי הצמיחה של הארגון, על רמות הביצוע שלו ולבסוף מייצר לארגון יתרון תחרותי ייחודי שאינו ניתן לחיקוי ושיפוחו משמרו לאורך זמן. הוא חלק משמעותי מליבת המשאב האנושי! ויתרוננו, יחסית לתכונות אנושיות אחרות או תורות ניהול קיימות, שהוא משאב שניתן לפתח ולהגדיל, ולכך תמיכה מוכחת במחקרים יישומיים.

ההון-הפסיכולוגי מסייע לעצב את הסביבה הארגונית כזאת המתאימה לעידן הנוכחי וכבסיס לתהליכים ארגוניים אחרים. הוא ההבטחה לעתיד

מקורות:

- Cameron, K., & Caza, A. (2004), *Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship*. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (2003), *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, In Cameron K.S., Dutton J.E., & Quinn R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koeller, pp.3-13.
- Lopes M.P., Cunha M.P., Palma P.J., (2006), *Positive psychological capital: Distinguishing profiles and their impact on organizational climate*, March.
- http://www.ispa.pt/NR/rdonlyres/C31506FF-B1AA-4E7E-8B7D-BE2A6D4797BB/1068/WP_ISPA_OB032006.pdf.
- Luthans F. (2002), *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*, *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans F., Avolio B., Walumbwa F.O., Li W., (2005), *The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance*. *Management and Organization Review*, 1(2), 247-269.
- Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J., (2007), *Psychological Capital - developing the human competitive edge*, Oxford university press.
- Peters, T. (2003), *Re-Imagine*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Peterson, C. (2004), *Positive Social Science*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 591, 186-201.
- Seligman, M.E.P., (2003), *The past and future of positive psychology*, In: Keyes C.L.M. & Haidt J. (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. Washington DC: American Psychological Association, pp. xi-xx.
- Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi M., (2000), *Positive Psychology - An introduction*, *American Psychologist*, January, Vol. 55, No. 5-14.