

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΘΕΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Πιλοτική εφαρμογή μιας παρέμβασης βασισμένης στα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα για την ενίσχυση δεικτών εργασιακής ευημερίας και απόδοσης

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Δήμητρα Σκούρτη

(Α.Μ.: 0620M016)

Αθήνα, 2022

Τριμελής Επιτροπή

Ιωάννης Κατερέλος, Καθηγητής της Μεθοδολογίας της Έρευνας στην Κοινωνική Ψυχολογία, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Χριστίνα Παρπούλα, Επίκουρη Καθηγήτρια της Εφαρμοσμένης Στατιστικής και Μεθοδολογίας της Έρευνας στις Επιστήμες του Ανθρώπου και της Κοινωνίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Χρήστος Πεζηρκιανίδης, Διδάκτωρ Θετικής και Συμβουλευτικής Ψυχολογίας Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)



Copyright © Δήμητρα Σκούρτη, 2022

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Συντομογραφίες

ΔΣΧ: Δυνατά Στοιχεία του Χαρακτήρα

ΘΣ: Θετικά Συναισθήματα

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Abstract.....	8
Θετική Ψυχολογία.....	10
Δυνατά Στοιχεία Χαρακτήρα.....	11
Τα Δυνατά Στοιχεία Χαρακτήρα στον Χώρο Εργασίας.....	14
Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα στον Χώρο Εργασίας.....	15
Θετικά Συναισθήματα.....	17
Τα Θετικά Συναισθήματα στον Χώρο Εργασίας.....	18
Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα στον Χώρο Εργασίας και Θετικά Συναισθήματα.....	19
Εργασιακή Ευημερία.....	21
Εργασιακή Ικανοποίηση.....	22
Επαγγελματική Εξουθένωση.....	23
Εργασιακή Δέσμευση.....	24
Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα και Εργασιακή Ευημερία.....	25
Εργασιακή Απόδοση.....	26
Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα και Εργασιακή Απόδοση.....	27
Η Παρούσα Έρευνα.....	29
Ερευνητικός Σκοπός.....	29
Ερευνητικά Ερωτήματα.....	29
Ερευνητικές Υποθέσεις.....	30
Μέθοδος.....	33
Συμμετέχοντες.....	33
Ψυχομετρικά Εργαλεία.....	35
Διαδικασία.....	38
Παρέμβαση.....	40
Στατιστική Ανάλυση.....	42
Αποτελέσματα.....	44
Προκαταρκτικοί Έλεγχοι.....	44
Κύριοι Έλεγχοι.....	46
Συζήτηση.....	54
Συνεισφορά των Αποτελεσμάτων.....	58
Περιορισμοί και Μελλοντικές Κατευθύνσεις.....	59

Βιβλιογραφία.....	62
Ελληνόγλωσση.....	62
Ξενόγλωσση.....	62
Παράρτημα.....	74

Πίνακες

Πίνακας 1. Οι αρετές και τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα κατά την κατηγοριοποίηση VIA.....	11
Πίνακας 2. Δημογραφικοί και εργασιακοί δείκτες για την πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου.....	33
Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων της ισπανικής και της ελληνικής εκδοχής του εργαλείου HERO.....	37
Πίνακας 4. Αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov για την πειραματική ομάδα κατά τις 3 χρονικές στιγμές στις μεταβλητές ενδιαφέροντος.....	44
Πίνακας 5. Αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov για την ομάδα ελέγχου κατά τις 3 χρονικές στιγμές στις μεταβλητές ενδιαφέροντος.....	44
Πίνακας 6. Περιγραφικά στοιχεία και αποτελέσματα ελέγχου μέσω τιμών σε ανεξάρτητα δείγματα ανά μεταβλητή ενδιαφέροντος για τη χρονική στιγμή t1 μεταξύ των δύο ομάδων.....	45
Πίνακας 7. Αποτελέσματα της Πολυπαραγοντικής Ανάλυσης Διακύμανσης και των post hoc συγκρίσεων μεταξύ των δύο ομάδων κατά τις 3 χρονικές στιγμές.....	47
Πίνακας 8. Αποτελέσματα της Ανάλυσης Διακύμανσης Επαναλαμβανόμενων Μετρήσεων και των post hoc συγκρίσεων για την πειραματική ομάδα κατά τις 3 χρονικές στιγμές.....	49
Πίνακας 9. Συντελεστής συσχέτισης Pearson για την αυτοαναφερόμενη βίωση θετικών συναισθημάτων κατά την διάρκεια της παρέμβασης και τους επιμέρους δείκτες της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης κατά τις χρονικές στιγμές t2 και t3.....	51

Εικόνες

Εικόνες 1-7. Απεικόνιση της επίδρασης του χρόνου στον μέσο όρο της βίωσης θετικών συναισθημάτων, της εργασιακής ευημερίας και της εργασιακής απόδοσης για την πειραματική ομάδα.....	50
---	----

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας μιας διαδικτυακής πιλοτικής παρέμβασης Θετικής Ψυχολογίας με επίκεντρο τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα, στις μεταβλητές των θετικών συναισθημάτων, της εργασιακής ευημερίας -η οποία μελετήθηκε μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης-, καθώς και της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης εργαζομένων σε οργανισμούς. Παράλληλα, επιχειρήθηκε και η μελέτη της σχέσης μεταξύ των θετικών συναισθημάτων που προκλήθηκαν από την παρέμβαση με την ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης των συμμετεχόντων. Στην έρευνα συμμετείχαν 25 εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις, οι οποίοι κατανεμήθηκαν με τυχαίο τρόπο στην πειραματική ομάδα ($n=14$) και την ομάδα ελέγχου ($n=11$). Η ομάδα ελέγχου δεν συμμετείχε σε καμία παρέμβαση, ενώ η πειραματική ομάδα παρακολούθησε το πρόγραμμα “Play to your Strengths at Work”, με στόχο τον εντοπισμό, την αφομοίωση στην ταυτότητα, την καλλιέργεια και την αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα των συμμετεχόντων στον χώρο εργασίας τους. Το πρόγραμμα έλαβε χώρα σε πέντε εβδομαδιαίες συναντήσεις, 2-2,5 ωρών έκαστη. Οι συμμετέχοντες των δύο ομάδων συμπλήρωσαν την ελληνική εκδοχή των κλιμάκων αυτο-αναφοράς Values in Action-114GR, Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης, Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Εξουθένωσης του Oldenburg, καθώς και την υποκλίμακα των Θετικών Συναισθημάτων του Ερωτηματολογίου Βίωσης Θετικών Συναισθημάτων, και 6 δηλώσεις του ερωτηματολογίου HERO, για την αξιολόγηση της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε τρεις χρονικές στιγμές: πριν από την έναρξη της παρέμβασης (t_1), αμέσως μετά την ολοκλήρωσή της (t_2) καθώς και έναν μήνα αργότερα (t_3). Παράλληλα, η πειραματική ομάδα συμπλήρωσε μετά το πέρας κάθε συνεδρίας ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση των θετικών συναισθημάτων, της χρησιμότητας και της ικανοποίησης από την παρέμβαση. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι μια πιλοτική διαδικτυακή παρέμβαση για τα δυνατά στοιχεία χαρακτήρα που ενσωματώνει τους στόχους απόδοσης δύναται να ενισχύσει σημαντικά τη βίωση θετικών συναισθημάτων σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο (t_2), την εργασιακή ικανοποίηση και την εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (t_3), καθώς και να

οδηγήσει σε αισθητή ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο βραχυπρόθεσμα (t2), όσο και μακροπρόθεσμα (t3). Την ίδια στιγμή, οι δύο ομάδες διαφοροποιήθηκαν στατιστικά σημαντικά τόσο κατά την ολοκλήρωση της παρέμβασης (t2) όσο και κατά τον επανέλεγχο (t3) ως προς όλες τις μεταβλητές, πλην της εργασιακής ικανοποίησης, με την διαφοροποίηση να παρατηρείται μόνο κατά την χρονική στιγμή t3. Τελος, τα θετικά συναισθήματα ως απότοκο της παρέμβασης δεν φάνηκαν να σχετίζονται με την ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης σε καμία χρονική στιγμή (t2, t3). Τα ευρήματα αυτά, σε συνδυασμό με την αναφορά υψηλών επιπέδων χρησιμότητας και ικανοποίησης από τη συμμετοχή στο πρόγραμμα, καταδεικνύουν την αναγκαιότητα περαιτέρω διερεύνησης και εφαρμογής αντίστοιχων παρεμβάσεων στον οργανωσιακό πληθυσμό.

Λέξεις-κλειδιά: δυνατά στοιχεία χαρακτήρα, θετικά συναισθήματα, εργασιακή ευημερία, εργασιακή απόδοση, οργανισμοί

A pilot implementation of a strengths-based intervention aiming at employee wellbeing and job performance indicators' enhancement

Dimitra Skourti

Abstract

The current study aimed at investigating the effectiveness of a pilot, online positive psychology intervention –focused on character strengths- on positive affect, employee wellbeing (comprising of the following sub-variables: job satisfaction, work engagement and burnout) as well as in-role and extra-role performance of employees in organizations. Moreover, possible associations between positive affect during the intervention process and employee wellbeing and job performance were also estimated. Participants were randomly assigned to either a waitlist control group ($n=11$, absence of any intervention) or an experimental group ($n=14$) that underwent a five-session intervention program (“Play to your strengths at work”) on a weekly basis (2-2,5 hours duration). The program aimed to identify, integrate in participant’s view of self, develop and use character strengths at work. All participants filled in self-reported pre-intervention (t1), post-intervention (t2) and 1 month follow-up (t3) questionnaires concerning character strengths (VIA-114GR), job satisfaction (ESI), work engagement (The Utrecht Work Engagement Scale; UWES), burnout (The Oldenburg Burnout Inventory; OLBI), positive affect (Desmos positive subscale), as well as in-role and extra- role job performance (HERO; consisting of 6 items). Positive affect, the efficiency and satisfaction from the program were also assessed through self-reported scales soon after the completion of each training session. Results indicated that a strengths-based intervention that encapsulates participants’ performance objectives creates short-term increases in positive affect, long-term increases in job satisfaction and in-role performance, while further improving work engagement and reduces burnout levels (both short- and long-term). Differences on the variables between the 2 groups were found statistically significant at all different time-points (t2, t3) (except for job satisfaction at t2). Lastly, no significant associations were revealed between positive affect during the intervention and post-intervention as well as 1 month follow-up employee wellbeing and job performance. These findings, together with qualitative indices (satisfaction and perceived benefits sourcing from the participation in the

program) highlight the necessity of a more thorough investigation and systematic implementation of similar interventions on organizations' workforce.

Keywords: character strengths, positive affect, employee wellbeing, job performance, organizations

Θετική Ψυχολογία

Η Θετική Ψυχολογία συνιστά έναν νεότευκτο κλάδο της Ψυχολογίας (Seligman, 1998), ο οποίος επικεντρώνεται στη μελέτη, την αναγνώριση και την ενίσχυση των συνθηκών και διαδικασιών που συμβάλλουν στην άνθηση και τη βέλτιστη λειτουργικότητα των ανθρώπων, των ομάδων και των οργανισμών (Gable & Haidt, 2005), έχοντας ως απώτερο στόχο την προαγωγή της ευημερίας τους. Η θεώρηση αυτή επιδιώκει να συμπληρώσει την μέχρι πρότινος επικρατούσα προσέγγιση στον χώρο της Ψυχολογίας, που εστιάζει στη διερεύνηση και αντιμετώπιση των ψυχικών δυσλειτουργιών, υπογραμμίζοντας ότι η απουσία ψυχικής νόσου αποτελεί αναγκαία, αλλά όχι επαρκή συνθήκη για την επίτευξη του ευ ζην (McCallum et al., 2017). Αντίθετα, η προσπάθεια για την κατάκτηση της ευημερίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται παράλληλα από συστηματική μελέτη και καλλιέργεια των θετικών χαρακτηριστικών σε ατομικό, ομαδικό, καθώς και οργανωσιακό επίπεδο (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000. Weiten, 2007 στο Σταλίκας κ.ά., 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, η Θετική Ψυχολογία μελετά και εφαρμόζει στην πράξη μια σειρά προγραμμάτων που στοχεύουν στη βίωση θετικών συναισθημάτων και την καλλιέργεια επιθυμητών συμπεριφορών και γνωστικών λειτουργιών (Παρεμβάσεις Θετικής Ψυχολογίας - PPIs, Sin & Lyubomirsky, 2009). Οι παρεμβάσεις αυτές μπορεί να βασίζονται σε διαφορετικές θετικές μεταβλητές (π.χ. θετικά συναισθήματα, δυνατά στοιχεία χαρακτήρα) και να απευθύνονται σε διαφορετικές πληθυσμιακές ομάδες (π.χ. εκπαιδευτικό πλαίσιο, κοινότητα κλ.π.) (Σταλίκας κ.ά., 2020). Αποσκοπώντας στη διεύρυνση της υπάρχουσας γνώσης από παρεμβάσεις που έχουν εφαρμοστεί στο οργανωσιακό πεδίο για την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων και σημαντικών εργασιακών δεικτών, η παρούσα έρευνα θα μελετήσει την αποτελεσματικότητα μιας θετικής παρέμβασης, με επίκεντρο τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα εργαζομένων σε οργανισμούς. Στόχος της παρέμβασης είναι η ενίσχυση αμιγώς θετικών μεταβλητών (θετικά συναισθήματα στην εργασία), μεταβλητών που σχετίζονται με την ευημερία στον χώρο εργασίας (εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση) και εργασιακών δεικτών (εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση).

Δυνατά Στοιχεία Χαρακτήρα

Σύμφωνα με τους Peterson και Seligman (2004), τα δυνατά στοιχεία χαρακτήρα (ΔΣΧ) συνιστούν μια ομάδα 24 θετικών και ηθικά χρωματισμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας, όπως είναι η δημιουργικότητα, η επιμονή και ο αυτοέλεγχος (Πίνακας 1). Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται σε “*μια φυσική ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται, να αισθάνεται και να συμπεριφέρεται με τρόπους που του επιτρέπουν να επιτυγχάνει τη βέλτιστη λειτουργικότητα και απόδοση κατά την επιδίωξη επιθυμητών αποτελεσμάτων*” (Linley & Harrington, 2006). Επομένως, ως ΔΣΧ μπορούν να νοηθούν τα γνωρίσματα ενός ατόμου -τα οποία διαφοροποιούνται από τα ταλέντα, τις ικανότητες, τις δεξιότητες ή τα ενδιαφέροντά του-, η εφαρμογή των οποίων καθιστά εφικτή την αξιοποίηση του συνολικού δυναμικού του και τη μέγιστη απόδοση, λειτουργώντας ευεργετικά για την ατομική και συλλογική ευημερία, καθώς αναπαριστούν «το καλό μέσα μας» (Πεζηρκιανίδης κ.ά., 2020).

Στο πλαίσιο της προσέγγισής τους για τα ΔΣΧ, οι Peterson και Seligman (2004) προχώρησαν στην κατηγοριοποίηση των 24 αυτών χαρακτηριστικών σε 6 ευρύτερες πανανθρώπινες αρετές: τη σοφία, το κουράγιο, την ανθρωπιά, τη δικαιοσύνη, την εγκράτεια και την υπέρβαση (Κατηγοριοποίηση VIA. Peterson & Seligman, 2004). Οι αρετές αυτές αποκτούν υπόσταση μέσα από τα 24 ΔΣΧ, που αποτελούν τα συστατικά τους στοιχεία αλλά και το μέσο για την έκφρασή τους (Πεζηρκιανίδης κ.ά., 2020).

Πίνακας 1. Οι αρετές και τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα κατά την κατηγοριοποίηση VIA

Σοφία

Η αρετή του νου. Περιλαμβάνει δυνατά στοιχεία, που σχετίζονται με την απόκτηση και τη χρήση της γνώσης.

Δημιουργικότητα: Η πρωτοτυπία στη σκέψη και τη συμπεριφορά, σχετίζεται με την καλλιτεχνική επίτευξη αλλά δεν περιορίζεται σε αυτήν.

Περιέργεια: Η επιδίωξη νέων εμπειριών, η προσέγγιση των αντικειμένων και των συμβάντων ως συναρπαστικών, σχετίζεται με την εξερεύνηση και την ανακάλυψη.

Κριτική σκέψη: Η προσεκτική σκέψη και σφαιρική εξέταση των πραγμάτων, η τάση του ατόμου να μην προβαίνει γρήγορα σε συμπεράσματα, η ικανότητά του να αλλάζει θέσεις, όταν προκύπτουν αποδείξεις και να ζυγίζει όλα τα διαθέσιμα στοιχεία αμερόληπτα.

Αγάπη για μάθηση: Η τάση για απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, είτε εντός του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος είτε μέσω προσωπικών αναζητήσεων.

Προοπτική: Η ικανότητα να δίνει το άτομο σοφές συμβουλές στους άλλους, να προσεγγίζει τη ζωή με τρόπο που έχει νόημα για το ίδιο και τους άλλους ανθρώπους.

Κουράγιο

Η αρετή της ψυχής. Περιλαμβάνει συναισθηματικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη θέληση για την επίτευξη στόχων ενάντια σε εμπόδια.

Γενναιότητα: Το άτομο δεν οπισθοχωρεί στην απειλή, την πρόκληση, τη δυσκολία ή τον πόνο, υποστηρίζει αυτό που πιστεύει ως σωστό ακόμα και αν υπάρχει εναντίωση.

Επιμονή: Η εργατικότητα και η επιδίωξη να ολοκληρώνει κανείς ό,τι ξεκινά, να παραδίδει έργο εντός χρονοδιαγράμματος και με επαρκές αποτέλεσμα.

Ειλικρίνεια: Η αυθεντικότητα και ακεραιότητα, η τάση να λέει κανείς την αλήθεια στον εαυτό του και στους άλλους.

Ζέση: Η προσέγγιση της ζωής με ενθουσιασμό και ενεργητικότητα, χωρίς να κάνει κάτι με μισή καρδιά, η βίωση της ζωής ως περιπέτεια.

Ανθρωπιά

Η διαπροσωπική αρετή. Περιλαμβάνει διαπροσωπικά στοιχεία του χαρακτήρα που σχετίζονται με την φροντίδα και τη φιλική προσέγγιση άλλων ατόμων.

Αγάπη: Η εκτίμηση των σχέσεων εγγύτητας, όπου υπάρχει μοίρασμα και αμοιβαία φροντίδα. Η ικανότητα του ατόμου να αγαπά και να αγαπιέται.

Καλοσύνη: Η γενναιοδωρία απέναντι σε τρίτους, η τάση να κάνει κανείς καλές πράξεις, να βοηθά και να φροντίζει τους άλλους.

Κοινωνική νοημοσύνη: Η συνειδητοποίηση των κινήτρων και συναισθημάτων των άλλων ατόμων, η επιτυχής προσαρμογή σε διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις.

Δικαιοσύνη

Η κοινωνική αρετή. Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά πολιτότητας, που υποστηρίζουν την υγιή κοινωνική ζωή.

Ομαδικότητα: Να εργάζεται κανείς σωστά ως μέλος μιας ομάδας, να έχει πίστη στην ομάδα και να εργάζεται για τον κοινό σκοπό.

Αμεροληψία: Να αντιμετωπίζει κανείς όλους τους ανθρώπους σύμφωνα με τις αρχές της ισοτιμίας, να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να επηρεάζεται από τα προσωπικά του συναισθήματα, να παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους.

Ηγεσία: Να κινητοποιεί κανείς την ομάδα στην οποία ανήκει προς την επίτευξη ενός σκοπού διασφαλίζοντας παράλληλα την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, να οργανώνει τις δράσεις της ομάδας και να τις επιβλέπει.

Εγκράτεια

Η ενδοπροσωπική αρετή. Περιλαμβάνει δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα που προστατεύουν από την υπερβολή.

Συγχώρεση: Η ικανότητα να συγχωρεί κανείς όσους τον έχουν βλάψει, να αποδέχεται τα ελαττώματα των άλλων, να δίνει μια δεύτερη ευκαιρία, να μην είναι εκδικητικός.

Ταπεινοφροσύνη: Το άτομο παρουσιάζει τον εαυτό του με αντικειμενικότητα χωρίς να κλέβει την προσοχή των άλλων, δεν αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως πιο ξεχωριστό απ' ότι είναι.

Σύνεση: Να είναι κανείς προσεκτικός στις επιλογές του, να μην αναλαμβάνει ρίσκο χωρίς ιδιαίτερο λόγο, να μη λέει ή κάνει πράγματα, για τα οποία θα μπορούσε αργότερα να μετανιώσει.

Αυτοέλεγχος: Ο έλεγχος που ασκεί το άτομο στον εαυτό του για τη ρύθμιση των συναισθημάτων και των πράξεων του, να είναι κανείς πειθαρχημένος, να ελέγχει τις ενορμήσεις και τα συναισθήματά του.

Υπέρβαση

Η πνευματική αρετή. Περιλαμβάνει δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα που συνεισφέρουν στη σύνδεση του ατόμου με ένα ανώτερο σύνολο και του δίνουν νόημα.

Εκτίμηση της Ομορφιάς και της Τελειότητας: Το δέος, ο θαυμασμός και η ανεύρεση και αναγνώριση της ομορφιάς και της τελειότητας, που ενδέχεται να υπάρχει σε διάφορους τομείς της ζωής, στη φύση, την τέχνη, την επιστήμη, σε εμπειρίες της καθημερινής ζωής.

Ευγνωμοσύνη: Να είναι κανείς συνειδητοποιημένος και χαρούμενος για τα καλά πράγματα που συμβαίνουν και να αφιερώνει χρόνο για να εκφράσει τις ευχαριστίες του έμπρακτα.

Ελπίδα: Να προσδοκά κανείς ό,τι καλύτερο για το μέλλον και να καταβάλλει προσπάθεια για να το επιτύχει, να πιστεύει ότι μπορεί να επιφέρει ένα καλύτερο μέλλον για τον εαυτό του χάρη στις δικές του προσπάθειες.

Χιούμορ: Να αρέσει στο άτομο να γελά και να κάνει πλάκα, να κάνει τους άλλους να γελούν, να διατηρεί χαρούμενη στάση ζωής, να κάνει αστεία και να αυτοσαρκάζεται.

Πνευματικότητα: Να έχει κανείς πεποιθήσεις ότι υφίσταται κάποιος ανώτερος σκοπός και νόημα του σύμπαντος, να γνωρίζει τη θέση του μέσα στο ευρύτερο σύνολο, να έχει πεποιθήσεις σχετικά με το νόημα της ζωής, που τον καθοδηγούν.

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση Values In Action (Peterson & Seligman, 2004) καθένα από τα 24 ΔΣΧ πρέπει να πληροί τα περισσότερα από τα ακόλουθα κριτήρια: έχει ηθική υπόσταση και διαπολιτισμική σημαντικότητα, συμβάλει στη βίωση μιας ζωής που χαρακτηρίζεται από νόημα και ικανοποίηση, εκδηλώνεται σε διαφορετικά πλαίσια της ζωής του ατόμου και η έκφρασή του δεν λειτουργεί σε βάρος των γύρω του, είναι μονοδιάστατο και διακριτό από τα υπόλοιπα ΔΣΧ, μπορεί να μετρηθεί και παρουσιάζει φανερά αντώνυμα, μπορεί να διδαχθεί και να αναπτυχθεί, δύναται να αναγνωριστεί σε ευρέως αναγνωρίσιμα πρότυπα ατόμων, ενώ υπάρχουν άτομα που μπορούν να χαρακτηριστούν ως «ιδιοφυίες» ως προς την έκφρασή του και άλλα με παντελή έλλειψη του εν λόγω στοιχείου.

Αναλυτικότερα, τα ΔΣΧ, μολονότι λειτουργούν ως προδιαθέσεις, δύναται να επηρεαστούν από μια πληθώρα παραγόντων, κυρίως περιβαλλοντικών (Σταλίκας & Μυτσκίδου, 2011). Πράγματι, αν και οι θεωρητικοί που εισήγαγαν την έννοια επισημαίνουν ότι αποτελούν σχετικά σταθερά ατομικά γνωρίσματα, υπογραμμίζουν τη δυνατότητα ανάπτυξής τους (Peterson & Seligman, 2004), μέσα από παρεμβάσεις που στοχεύουν στην αναγνώριση, την αφομοίωση στην ταυτότητα του ατόμου, την καλλιέργεια και την εφαρμογή τους σε διάφορα πλαίσια (Miglianico et al., 2020).

Ο συνηθέστερος τρόπος αναγνώρισης των ΔΣΧ σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Peterson και Seligman είναι μέσω του ερωτηματολογίου VIA-IS (Peterson & Seligman, 2004), από το οποίο προκύπτουν σε σειρά κατάταξης τα πέντε επικρατέστερα και τα πέντε λιγότερο δυνατά στοιχεία χαρακτήρα ενός ατόμου. Οι εισηγητές του εργαλείου υποστηρίζουν ότι κάθε άτομο διαθέτει από τρία έως επτά ΔΣΧ που το χαρακτηρίζουν περισσότερο, καθώς τα κατέχει σε μεγάλο βαθμό, τα εξασκεί συχνά και αισθάνεται ενθουσιασμό μέσα από τη χρήση τους, η οποία βιώνεται ως μια αναζωογονητική παρά εξουθενωτική διαδικασία. Ωστόσο, φαίνεται ότι τα άτομα μπορούν να επωφεληθούν εξίσου από την καλλιέργεια και τη χρήση των επικρατέστερων και λιγότερο ΔΣΧ τους (Proyer et al., 2015).

Τα στοιχεία αυτά ενεργοποιούνται αυτόματα σε περιπτώσεις και πλαίσια που περιλαμβάνουν αναπτυξιακές διεργασίες (Peterson & Seligman, 2004), ενισχύοντας τη βίωση θετικών συναισθημάτων καθώς και τα επίπεδα της ψυχικής ανθεκτικότητας, της ευτυχίας και της ευημερίας των ατόμων που τα αξιοποιούν (Martinez-Marti & Rush, 2017. Meyers & Van Woerkom, 2017. Niemiec, 2013. Proyer et al., 2015). Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί εκτενέστερη αναφορά στους τρόπους αναγνώρισης, αφομοίωσης στην ταυτότητα, εξάσκησης και εφαρμογής τους, καθώς και τα θετικά αποτελέσματα που πηγάζουν από τις διαδικασίες αυτές σε ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει ποικίλες διεργασίες ατομικής ανάπτυξης· την εργασία.

Τα Δυνατά Στοιχεία Χαρακτήρα στον Χώρο Εργασίας

Ένας σχετικά πρόσφατος τομέας διερεύνησης των ΔΣΧ είναι το εργασιακό περιβάλλον, με τα ερευνητικά ευρήματα να καταδεικνύουν την αξιοποίηση των θετικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων ως αποτελεσματική πρακτική για την προαγωγή της ευημερίας και επιθυμητών εργασιακών αποτελεσμάτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο (Kooij et al., 2017). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι δεν αναγνωρίζουν (Buckingham & Clifton, 2001. Kaplan & Kaiser, 2010) και δεν χρησιμοποιούν τα δυνατά τους στοιχεία ενώ εργάζονται (Buckingham, 2010), καταδεικνύοντας έτσι την κρισιμότητα εφαρμογής προγραμμάτων που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ενημερότητας και εφαρμογής τους στην εργασία (Meyers & Van Woerkom, 2017).

Τέτοιες προσπάθειες μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη μεταβολή της κυρίαρχης αντίληψης και των πρακτικών των οργανισμών που τείνουν να εστιάζουν

στη βελτίωση των ελλειμμάτων των εργαζομένων, παραμελώντας την ενίσχυση των δυνατών τους στοιχείων (Bouskila-Yam & Kluger, 2011. Miglianico et al., 2020. Roberts et al., 2005.). Εξάλλου, μεταβλητές νευραλγικής σημασίας για την επιβίωση ενός οργανισμού, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν βρεθεί να συνδέονται θετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και τις συμπεριφορές αξιοποίησης των ΔΣΧ στην εργασία, όχι όμως με τις αντίστοιχες πρακτικές διόρθωσης των ελλειμμάτων των εργαζομένων (Van Woerkom et al., 2016). Δεδομένου ότι η ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ατόμου πηγάζει με φυσικό τρόπο συγκριτικά με την εξάλειψη των ελλειμμάτων του, καθιστώντας ευκολότερη την εξέλιξή του (Peterson & Seligman, 2004. Van Woerkom et al., 2016), καθώς και ότι η ελαχιστοποίηση των ελλειμματικών στοιχείων μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες αποτυχίας αλλά δεν μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή έμπνευσης για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης (Miglianico et al., 2020), κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής στρατηγικής. Την απάντηση σε αυτή την ανάγκη δίνει η Θετική Ψυχολογία, η οποία προτείνει την υιοθέτηση μιας περισσότερο ισορροπημένης προσέγγισης που περιλαμβάνει την αξιοποίηση των δυνατών γνωρισμάτων και τη βελτίωση των αδυναμιών των εργαζομένων από κοινού (Luthans & Youssef, 2007). Παρεμβάσεις με επίκεντρο τα ΔΣΧ των εργαζομένων, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια, θα μπορούσαν να συνεισφέρουν ουσιαστικά προς αυτή την κατεύθυνση.

Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα στον Χώρο Εργασίας

Οι παρεμβάσεις ΔΣΧ συνιστούν μια επιμέρους κατηγορία των παρεμβάσεων Θετικής Ψυχολογίας, οι οποίες ορίζονται ως *“μια διαδικασία η οποία έχει σχεδιαστεί ώστε να εντοπιστούν και να καλλιεργηθούν τα δυνατά στοιχεία ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Οι παρεμβάσεις αυτές ενθαρρύνουν το άτομο να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τα δυνατά του στοιχεία, όποια και αν είναι αυτά. Στόχος τους είναι - μέσω αυτής της διαδικασίας- να προάγουν την ευημερία ή άλλα επιθυμητά αποτελέσματα”* (Quinlan et al., 2012). Μολονότι υφίσταται ένα σημαντικό σώμα ερευνών που υποστηρίζει την αξία πραγματοποίησης τέτοιων παρεμβάσεων σε πληθυσμούς ανηλίκων και στην καθημερινή ζωή, η έρευνα σε ενήλικους πληθυσμούς και κυρίως στο οργανωσιακό πεδίο βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο (Bakker & Van Woerkom, 2018. Meyers et al., 2013. Quinlan et al., 2012). Ωστόσο, τα μέχρι

σήμερα δεδομένα από την εφαρμογή τους διαφαίνονται ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, γεγονός που αποδεικνύει ότι ίσως να αποτελούν μια προσηδοφόρα ατομική και οργανωσιακή στρατηγική που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης (Costantini et al., 2019).

Οι παρεμβάσεις αυτές συνήθως ακολουθούν τρία επιμέρους στάδια: τον *εντοπισμό*, την *καλλιέργεια* και τη *χρήση* των ατομικών δυνατών στοιχείων στον χώρο εργασίας (Ghielen et al., 2018). Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση των δυνατών στοιχείων ενός ατόμου αξιοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων (π.χ. ερωτηματολόγια, ανατροφοδότηση από τρίτους). Το επόμενο αποσκοπεί στην κινητοποίηση των συμμετεχόντων ώστε να καλλιεργήσουν τα δυνατά τους χαρακτηριστικά. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο στοχεύει στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά τους στοιχεία με μεγαλύτερη συχνότητα ή/και με νέους τρόπους. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με τη δημιουργία ενός πλάνου δράσης μέσω του οποίου προσδιορίζουν τον τρόπο, τη συχνότητα, τη χρονική στιγμή και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες σκοπεύουν να τα θέσουν σε εφαρμογή (Meyers & Van Woerkom, 2017). Ωστόσο, οι Miglianico κ.ά. (2020) επισημαίνουν τη σημασία συμπερίληψης ενός ακόμη σταδίου· αυτού της *αφομοίωσης*, που παρεμβάλλεται μεταξύ του εντοπισμού και της καλλιέργειας των ΔΣΧ και αναφέρεται ουσιαστικά στις πρακτικές ενσωμάτωσής τους στην ταυτότητα του ατόμου.

Η εφαρμογή τέτοιων παρεμβάσεων στον χώρο εργασίας έχει συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Πρασά, 2020). Αναλυτικότερα, στην πιο πρόσφατη μετα-ανάλυση των Miglianico κ.ά. (2020), διαπιστώνονται συσχετίσεις των παρεμβάσεων ΔΣΧ με μία ευρεία γκάμα εργασιακών πτυχών: την εργασιακή ευημερία και απόδοση, την αυξημένη χρήση προδραστικών συμπεριφορών και συναδελφικής υποστήριξης, την εφευρετικότητα και την καλύτερη προσαρμογή σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα ευρήματα αυτά επισφραγίζουν τη σημασία εφαρμογής τέτοιων προγραμμάτων στο εργασιακό περιβάλλον με μεγαλύτερη συχνότητα.

Θετικά Συναισθήματα

Τα θετικά συναισθήματα (ΘΣ) αποτελούν μια από τις σημαντικότερες και ευρέως μελετημένες μεταβλητές στο πεδίο της Θετικής Ψυχολογίας, καθώς πέραν της άμεσης συμβολής τους στη διεύρυνση του πεδίου σκέψης και δράσης του ατόμου, έχει αποδειχθεί ότι οδηγούν στη δόμηση πόρων με μακροπρόθεσμα θετικά απότοκα σε διαφορετικούς τομείς της ζωής του, μεταξύ των οποίων και στην εργασία (Fredrickson, 2003). Ταυτόχρονα, σύμφωνα με το μοντέλο PERMA (Seligman, 2011) τα ΘΣ συνιστούν έναν από τους πέντε κεντρικούς πυλώνες για την κατάκτηση της ευημερίας, εντός και εκτός εργασιακού πλαισίου. Κατά συνέπεια, μια σειρά μελετών που επικεντρώνονται στην καλλιέργεια των ΔΣΧ τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας, διερευνούν παράλληλα την επίδραση της εξάσκησης των δυνατών στοιχείων στα θετικά συναισθήματα των συμμετεχόντων σε αυτές.

Η Barbara Fredrickson, εισηγήτρια της Θεωρίας των Θετικών Συναισθημάτων (1998, 2001), όρισε συνολικά τα συναισθήματα ως πολυσύνθετες ψυχολογικές αντιδράσεις προς κάποιο εξωτερικό ή εσωτερικό ερέθισμα, που είναι συνήθως μικρής διάρκειας και ασκούν επίδραση σε πολλαπλά επίπεδα (Fredrickson, 2001, 2004). Ειδικότερα, η Fredrickson (2003) διέκρινε τα αρνητικά από τα θετικά συναισθήματα, υποστηρίζοντας ότι τα πρώτα ωθούν το άτομο σε συγκεκριμένη και αναπόφευκτη σκέψη και δράση κατά τη χρονική στιγμή της βίωσής τους, συντηρώντας έτσι ένα συγκεκριμένο ρεπερτόριο σκέψεων και συμπεριφορών. Αντίθετα, τα ΘΣ διευρύνουν το πεδίο σκέψης και δράσης, εμπλουτίζοντας το ρεπερτόριο με νέες, περισσότερο δημιουργικές και πρωτοποριακές εναλλακτικές, παρέχοντας τη δυνατότητα σκέψης «έξω από το κουτί» και επιλογής ανάμεσα σε μια πληθώρα συμπεριφορών, καθιστώντας το άτομο περισσότερο ευέλικτο, προσαρμοστικό και αποτελεσματικό στην επίλυση προβλημάτων, και παρέχοντας τη δυνατότητα για ταχύτερη μάθηση και συγκράτηση πληροφοριών (Fredrickson, 2004. Fredrickson & Branigan, 2005).

Στη συνέχεια, η διεύρυνση του ρεπερτορίου σκέψης και δράσης ως απόρροια της πρόσκαιρης βίωσης ΘΣ μπορεί να συμβάλει στη δόμηση αξιοσημείωτων σωματικών, ψυχικών, γνωστικών και κοινωνικών πόρων με μεγάλη ανθεκτικότητα στο χρόνο (Fredrickson, 2013). Κατά συνέπεια, γίνεται εμφανές ότι η βίωση ΘΣ καθιστά το άτομο ικανό να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά όχι μόνο στις συνθήκες με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπο την παρούσα χρονική στιγμή, αλλά και σε μελλοντικές προκλήσεις που μπορεί να ανακύψουν, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα

και την ευημερία του και παράγοντας τελικά εκ νέου θετικά συναισθήματα (Upward Spiral Theory. Fredrickson, 2013. Fredrickson, 2003).

Μια άλλη σημαντική συνέπεια των ΘΣ είναι η λειτουργία τους ως αντίδοτο στις δυσμενείς επιπτώσεις που επιφέρουν τα αρνητικά συναισθήματα (ΑΣ) (Fredrickson, 2001. Fredrickson et al., 2000). Πιο συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί η παρουσία ασυμβατότητας μεταξύ ΘΣ και ΑΣ, η οποία ίσως μπορεί να εξηγηθεί μέσα από τη διαδικασία διεύρυνσης του πεδίου σκέψης και δράσης κατά τη βίωση ΘΣ. Η διεύρυνση πιθανόν να αμβλύνει τις αρνητικές σκέψεις και την προδιάθεση για συγκεκριμένη δράση που έχει προηγουμένως προκαλέσει κάποιο ΑΣ. Η δράση αυτή των ΘΣ θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς τα ΑΣ φαίνεται ότι ενεργοποιούν ακόμη περισσότερα και ισχυρότερα ομοειδή συναισθήματα, πλήττοντας τους πόρους που έχει δομήσει το άτομο (Πεζηρκιανίδης κ.ά., 2020).

Ωστόσο, τα ΘΣ και τα ΑΣ δεν μπορούν να νοηθούν ως αντίθετοι πόλοι του ίδιου συνεχούς. Στην πραγματικότητα, το ίδιο άτομο μπορεί να βιώνει ταυτόχρονα και τις δυο κατηγορίες συναισθημάτων, με τη μείωση των αρνητικών να μη συνεπάγεται αυτόματα την ενίσχυση των θετικών. Για το λόγο αυτό, η εστίαση της προσοχής στρέφεται πλέον στη μελέτη της θετικότητας, δηλαδή τη συχνή βίωση περισσότερων ΘΣ παρά ΑΣ, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το επίπεδο ευημερίας των ατόμων (Fredrickson & Losada, 2005).

Τα Θετικά Συναισθήματα στον Χώρο Εργασίας

Τα τελευταία χρόνια, η πεποίθηση ότι τα ΘΣ λειτουργούν ως αίτια για την εκδήλωση διάφορων θετικών εργασιακών συμπεριφορών αποκτά ισχυρή στήριξη. Συγκεκριμένα, τα ΘΣ έχουν συνδεθεί με τη δημιουργικότητα στην εργασία, τις θετικές πεποιθήσεις και στρατηγικές αντιμετώπισης προβλημάτων, την εργασιακή δέσμευση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα, την υγεία και την εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση (Diener et al., 2020).

Έχει αποδειχθεί ότι διαφορετικές κατηγορίες ΘΣ επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Για παράδειγμα, το ενδιαφέρον έχει συνδεθεί με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η ευγνωμοσύνη με την ικανοποίηση που βιώνει κανείς σε σχέση με τους συνεργάτες και τον προϊστάμενό του (Hu & Kaplan, 2015). Εκτός από το ατομικό επίπεδο, η έρευνα για την επίδραση των επιμέρους ΘΣ έχει επεκταθεί πλέον και σε επίπεδο οργανισμού,

ακόμα και σε επίπεδο μεμονωμένων συμβάντων (Fehr et al., 2017). Η έρευνα σε αυτό το πεδίο έχει καταδείξει τη θετική επιρροή συναισθημάτων όπως η ευγνωμοσύνη στην εργασία σε μεταβλητές που επηρεάζουν συνολικά τον οργανισμό, όπως είναι η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση, κεντρικές διαστάσεις του συνδρόμου burnout (Lanham et al., 2012).

Σε κάθε περίπτωση, τα θετικά απότοκα της βίωσης ΘΣ στην εργασία υπογραμμίζουν την ανάγκη καλλιέργειάς τους στο πλαίσιο των οργανισμών. Ένας τέτοιος τρόπος είναι και οι παρεμβάσεις ΔΣΧ, που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα στον Χώρο Εργασίας και Θετικά Συναισθήματα

Οι παρεμβάσεις ΔΣΧ στον χώρο εργασίας έχουν συνδεθεί τόσο με την πρόκληση θετικών συναισθημάτων όσο και με τον διαμεσολαβητικό ρόλο που δύνανται να διαδραματίσουν τα τελευταία στη σχέση μεταξύ των παρεμβάσεων αυτών και μεταβλητές όπως η εργασιακή ευημερία και η εργασιακή απόδοση (Dubreuil et al., 2020. Meyers & Van Woerkom, 2017).

Αναλυτικότερα, η επίδραση των παρεμβάσεων ΔΣΧ στη βίωση θετικών συναισθημάτων μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από το μοντέλο Θετικής Δραστηριότητας (Lyubomirsky & Layous, 2013). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ενασχόληση με θετικές δραστηριότητες και εν προκειμένω τα ΔΣΧ, έχει ως αποτέλεσμα την ενεργοποίηση μιας σειράς από θετικά συναισθήματα όπως χαρά, ευγνωμοσύνη και υπερηφάνεια, τα οποία όταν συσσωρευτούν, μπορούν να οδηγήσουν σε ενίσχυση της ευημερίας σε μακροχρόνιο επίπεδο. Η επίδραση αυτή, η οποία αναφέρεται στο διαμεσολαβητικό ρόλο που διαδραματίζουν τα θετικά συναισθήματα, μπορεί να εξηγηθεί μέσω της θεωρίας Διεύρυνσης και Δόμησης των Θετικών Συναισθημάτων (Fredrickson, 2001). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα θετικά συναισθήματα που έχουν προκληθεί επηρεάζουν τα άτομα, καθιστώντας τα ικανά να αντιληφθούν, να εκτιμήσουν και να αποδεχθούν τα θετικά στοιχεία που τα περιβάλλουν μέσα από τη διεύρυνση του τρόπου σκέψης τους (Meyers & Van Woerkom, 2017), επηρεάζοντας θετικά τα επίπεδα ικανοποίησης που βιώνουν από την εργασία τους (Littman-Ovadia et al., 2017). Την ίδια στιγμή, η βίωση θετικών συναισθημάτων ενισχύει στοιχεία όπως η περιέργεια και η διερεύνηση, οδηγώντας τους εργαζόμενους να προσεγγίζουν την εργασία τους με μεγαλύτερο ενδιαφέρον και ενθουσιασμό (Fredrickson, 2001),

με αποτέλεσμα να επιδρούν θετικά στην εργασιακή τους δέσμευση (Meyers & Van Woerkom, 2017). Παράλληλα, η δράση των θετικών συναισθημάτων ως αντίδοτο συνεπάγεται τη μείωση των αρνητικών συνεπειών που πηγάζουν από τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων, λειτουργώντας ως προστατευτικοί πόροι που βοηθούν το άτομο να ανταπεξέλθει σε στρεσογόνα γεγονότα και κινδύνους (Fredrickson et al., 2000). Η συμβολή τους αυτή έχει βρεθεί να συνδέεται με τη βελτίωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Meyers & Van Woerkom, 2017). Τέλος, η διεύρυνση του ρεπερτορίου σκέψης και δράσης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την καταβολή προσπάθειας και την εμπλοκή σε στοχοκατευθυνόμενες δραστηριότητες (Van Woerkom et al., 2016), που συντελούν στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης (Dubreuil et al., 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, οι Meyers και Van Woerkom (2017) διαπίστωσαν πως μια παρέμβαση για τον εντοπισμό, την καλλιέργεια και τη χρήση των ΔΣΧ σε Ολλανδούς εργαζόμενους συμβάλλει στην άμεση ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων τους. Μολονότι τα αποτελέσματα δεν διατηρήθηκαν μακροπρόθεσμα, τα θετικά συναισθήματα που είχαν προκληθεί λειτούργησαν ως διαμεσολαβητικοί παράγοντες στη σχέση της παρέμβασης με την εργασιακή δέσμευση και την επαγγελματική εξουθένωση, ενισχύοντας και μειώνοντας τα επίπεδα των μεταβλητών αντίστοιχα έναν μήνα αργότερα.

Παρομοίως, οι Littman-Ovadia κ.ά. (2017) κατέδειξαν ότι η χρήση των κυρίαρχων και λιγότερο αντιπροσωπευτικών, αλλά και των στοιχείων χαρακτήρα που σχετίζονται με την ευτυχία, σχετίζεται θετικά με τη βίωση θετικών συναισθημάτων. Παράλληλα, η έρευνα ανέδειξε το διαμεσολαβητικό ρόλο των θετικών συναισθημάτων στη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση και τις τρεις κατηγορίες δυνατών στοιχείων χαρακτήρα, όταν αυτές μελετήθηκαν αυτόνομα. Ωστόσο, κατά τη συνολική μελέτη τους, τα θετικά συναισθήματα έπαψαν να λειτουργούν διαμεσολαβητικά στην περίπτωση των επικρατέστερων ΔΣΧ. Η έρευνα αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με τα ευρήματα άλλων μελετών που αναδεικνύουν το διαμεσολαβητικό ρόλο των θετικών συναισθημάτων στη σχέση της ύπαρξης ενός υποστηρικτικού κλίματος για την αξιοποίηση αλλά και την ίδια τη χρήση των δυνατών στοιχείων χαρακτήρα με πτυχές της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης (Dubreuil et al., 2020. Lavy & Littman-Ovadia, 2017. Van Woerkom & Meyers, 2015), και την εργασιακή ικανοποίηση (Lavy & Littman-Ovadia, 2017).

Εργασιακή Ευημερία

Η ευημερία στον χώρο εργασίας αποτελεί μια μεταβλητή στρατηγικής σημασίας για τους οργανισμούς (Eisele, 2020), η οποία προσελκύει το ενδιαφέρον τόσο των ερευνητών όσο και των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, λόγω των πολυποίκιλων οφελών που επιφέρει για το ίδιο το άτομο αλλά και για τον οργανισμό στο σύνολό του (Meyers & Van Woerkom, 2017).

Σύμφωνα με τους Bakker και Oerlemans (2011), η εργασιακή ευημερία συνιστά μια ευρύτερη έννοια που αναπαριστά τις γνωστικές και συναισθηματικές εκτιμήσεις από πλευράς των εργαζομένων αναφορικά με τις εμπειρίες που βιώνουν στο εργασιακό πλαίσιο. Κατά καιρούς, έχουν προταθεί διαφορετικές μέθοδοι για την αξιολόγησή της, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται η διερεύνηση τόσο θετικών (π.χ. εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση) όσο και αρνητικών ψυχολογικών δεικτών (π.χ. επαγγελματική εξουθένωση) υψηλής ή/και χαμηλής ενεργοποίησης (Λεμονάκη, 2017). Η προσέγγιση αυτή έχει τις ρίζες της στη θεωρία του συναισθήματος του Russell (1980), σύμφωνα με την οποία οι δείκτες εργασιακής ευημερίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη φύση (ευχάριστο-δυσάρεστο) και το επίπεδο ενεργοποίησης (υψηλή-χαμηλή) που προκαλεί ένα συναίσθημα (Bakker & Oerlemans, 2011).

Στην παρούσα έρευνα θα διερευνηθούν τρεις διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας: η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τη θεωρία του Russell, οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι με την εργασία τους χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης και υψηλή ενεργοποίηση, ως απόρροια του ενθουσιασμού και της ενεργητικότητας που εμφανίζουν σε σχέση με αυτήν (Schaufeli et al., 2002. Schaufeli et al., 2006). Στον αντίποδα, οι εξουθενωμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας και χαμηλή ενεργοποίηση, ως συνέπεια των αρνητικών βιωμάτων που σχετίζονται με την εργασία και της εξάντλησης, που δεν τους επιτρέπει να επενδύσουν την απαιτούμενη ενέργεια για την επίτευξη των στόχων τους (Demerouti et al., 2001. Schaufeli et al., 2009). Οι μεταβλητές αυτές, εκτός του ότι αντικατοπτρίζουν ένα μεγάλο εύρος θετικών και αρνητικών πτυχών για την αξιολόγηση της εργασιακής ευημερίας, έχουν συνδεθεί με την ικανότητά τους να προβλέπουν σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η εργασιακή απόδοση (Λεμονάκη, 2017).

Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή (ή επαγγελματική) ικανοποίηση αποτελεί μια μεταβλητή γύρω από την οποία έχει αναπτυχθεί έντονη ερευνητική δραστηριότητα, η οποία κατά τον Locke (1976) μπορεί να αποδοθεί πρωτίστως σε δύο λόγους: α) η ικανοποίηση αυτή καθεαυτή μπορεί να θεωρηθεί ως τελικός στόχος, αφού η ευτυχία είναι στόχος στη ζωή κάθε ανθρώπου και β) η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά πολλές λειτουργίες της καθημερινής μας ζωής. Πράγματι, ένα σημαντικό σώμα ερευνών αναδεικνύει τη σημασία που διαδραματίζει τόσο για την ψυχική υγεία των εργαζομένων όσο και τα ποικίλα θετικά οφέλη που επιφέρει στους οργανισμούς, συμβάλλοντας στην εύρυθμη λειτουργία τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Μέχρι σήμερα, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει προσεγγιστεί από πολλές διαφορετικές σκοπιές, ενώ δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς τον ορισμό της. Έτσι, κατά τον Locke (1976) πρόκειται για το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα για την εργασία τους, το οποίο προκύπτει μέσα από μια θετική αξιολόγηση των συστατικών της. Αργότερα, οι Francis και Milbourn (1980) θα υποστηρίξουν ότι συνιστά το αποτέλεσμα της αντίληψης των ατόμων αναφορικά με το τι προσδοκίες έχουν και του τι λαμβάνουν από διάφορες πλευρές της εργασιακής τους κατάστασης, δηλαδή το πόσο τους αρέσει η δουλειά τους και οι διαφορετικές πτυχές της (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Παρά την απουσία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού, οι ερευνητές συμφωνούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια σύνθετη κατασκευή, αποτελούμενη από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία (Koustelios, 2001. Koustelios & Bagiatis, 1997). Στο πλαίσιο αυτό, έχει προταθεί μια πληθώρα διαστάσεων που συνδέονται με την ικανοποίηση που βιώνει το άτομο στον χώρο εργασίας του (π.χ. μισθός, ευκαιρίες προαγωγής, ο επόπτης/προϊστάμενος) (Hulin & Smith, 1965). Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα θα βασιστεί στην κοινά αποδεκτή προσέγγιση ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια συνολική στάση, αποτελούμενη όμως από επιμέρους πλευρές (Κάντας, 1993), και περιλαμβάνει τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του (Baron, 1986).

Αναλυτικότερα, ακολουθώντας την προσέγγιση των Κουστέλιου και Μπαγιάτη (1997), η εργασιακή ικανοποίηση θα μελετηθεί ως μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή που αποτελείται από τις διαστάσεις των *συνθηκών εργασίας*, του *μισθού*, των *ευκαιριών και προοπτικών προαγωγής*, της *ίδιας της εργασίας*, του

άμεσου προϊστάμενου αλλά και του οργανισμού ως ολότητα. Η προσέγγιση αυτή απευθύνεται στο σύνολο των εργαζομένων, επιτρέποντας παράλληλα τη διακριτή διερεύνηση των επιμέρους διαστάσεων της έννοιας.

Επαγγελματική Εξουθένωση

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης ήρθε για πρώτη φορά στο προσκήνιο τη δεκαετία του 1970, όταν οι Freudenberger (1974) και Maslach (1976) χρησιμοποίησαν τον όρο “burnout” για να περιγράψουν το σύνδρομο της συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και της αίσθησης μειωμένης προσωπικής επίτευξης που παρουσιάζεται συχνά σε επαγγελματίες εργαζόμενους με ανθρώπους (Maslach & Jackson, 1984). Αργότερα, διατυπώθηκε ένας πιο γενικός ορισμός που ανταποκρίνεται σε όλα τα εργασιακά πλαίσια και περιγράφει την εξουθένωση ως ένα σύνδρομο *εργασιακής εξάντλησης, κινισμού και μειωμένης επαγγελματικής επάρκειας* (Schaufeli et al., 1996).

Ωστόσο, οι ορισμοί αυτοί δέχθηκαν ισχυρή κριτική. Αρκετοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι οι επαγγελματικά εξουθενωμένοι εργαζόμενοι μπορεί να βιώνουν και άλλα είδη εξάντλησης πέραν της συναισθηματικής, όπως σωματική ή γνωστική (Demerouti et al., 2001. Shirom, 1989). Την ίδια στιγμή, η αποπροσωποποίηση μπορεί να εκδηλώνεται υπό τη μορφή απόσυρσης και αποδέσμευσης που δεν αφορά μόνο σε ανθρώπους (συναδέλφους, πελάτες κ.ά.) αλλά σε οποιαδήποτε πτυχή της εργασίας (Demerouti et al., 2001), καθώς το αντικείμενο ορισμένων επαγγελμάτων δεν είναι ο άνθρωπος, αλλά πληροφορίες ή προϊόντα (Λεμονάκη, 2017). Επιπλέον, κατά τον Shirom (1989) η μειωμένη επαγγελματική επάρκεια αποτελεί μάλλον συνέπεια και όχι διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα θα βασιστεί σε ένα πιο σύγχρονο ερευνητικό μοντέλο, το οποίο προέρχεται από τους Demerouti κ.ά. (2001). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η οποία στηρίζεται στο θεωρία Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (Bakker & Demerouti, 2014. Demerouti et al., 2001), το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να αναλυθεί στις διαστάσεις της *εργασιακής εξάντλησης*, δηλαδή τη γνωστική, συναισθηματική και σωματική πίεση, ως συνέπεια της παρατεταμένης έκθεσης σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και της *αποδέσμευσης*, δηλαδή την αποστασιοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του, την έλλειψη κινήτρου και την ανάπτυξη αρνητικών στάσεων απέναντι στο αντικείμενο, το

περιεχόμενο αλλά και την εργασία στο σύνολό της.

Εργασιακή Δέσμευση

Η πρώτη αναφορά στην έννοια της εργασιακής δέσμευσης πραγματοποιείται το 1990 από τον Kahn, ο οποίος περιγράφει τη δέσμευση ως *«την αξιοποίηση των ατομικών γνωρισμάτων των μελών ενός οργανισμού στον εργασιακό τους ρόλο»*. Μέσα από τον ορισμό αυτό, ο Kahn αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας δυναμικής, διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στον εργαζόμενο που χρησιμοποιεί προσωπικούς πόρους (σωματικούς, ψυχικούς, συναισθηματικούς και γνωστικούς) κατά την διεκπεραίωση του ρόλου του και τον εργασιακό ρόλο που επιτρέπει στο άτομο να εκφράσει τον εαυτό του μέσα από αυτόν (Kahn, 1990. 1992). Αργότερα, οι έρευνες στο πεδίο της επαγγελματικής εξουθένωσης θα επαναφέρουν στο προσκήνιο την εργασιακή δέσμευση, αυτή τη φορά ιδωμένη ως το αντίθετο του συνδρόμου burnout, με τους Maslach και Leiter (1997) να την ορίζουν ως μια ψυχολογική κατάσταση σε σχέση με την εργασία που χαρακτηρίζεται από τις αντίθετες ποιότητες συγκριτικά με εκείνες που χαρακτηρίζουν τους εξουθενωμένους εργαζόμενους, δηλαδή *ενέργεια, εμπλοκή και επαγγελματική επάρκεια*.

Οι Demerouti κ.ά. (2010) εξέτασαν το ενδεχόμενο οι έννοιες της εργασιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης να αποτελούν τα αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς (Maslach & Leiter, 1997) και κατέληξαν στη διαπίστωση ότι μεταξύ των εννοιών υφίστανται αντιθετικές διαστάσεις (αποδέσμευση-αφιέρωση) αλλά και διαστάσεις ανεξάρτητες μεταξύ τους (εξάντληση-σθένος). Για το λόγο αυτό, η παρούσα έρευνα θα βασιστεί στην προσέγγιση των Schaufeli κ.ά. (2006), οι οποίοι - μολονότι αναγνωρίζουν την ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο εννοιών -, υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δέσμευση συνιστά μια ανεξάρτητη, διακριτή έννοια από αυτή της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κατά συνέπεια, ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως μια *θετική, συναισθηματική κατάσταση κινήτρων*, η οποία χαρακτηρίζεται από *σθένος, αφιέρωση και απορρόφηση*. Το σθένος αναφέρεται στα υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής αντοχής που παρουσιάζει κανείς στην εργασία του, την προθυμία να καταβάλει προσπάθεια για την ολοκλήρωση ενός έργου και την επιμονή που τον χαρακτηρίζει ακόμη και όταν παρουσιάζονται δυσκολίες. Η αφιέρωση περιλαμβάνει την ισχυρή εμπλοκή του εργαζομένου με την εργασία του και την αίσθηση της πρόκλησης, του ενθουσιασμού και της σημαντικότητας που

βιώνει μέσα από αυτήν. Τέλος, η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από πλήρη συγκέντρωση και προσήλωση στην εργασία, με αποτέλεσμα την απώλεια της αίσθησης του χρόνου (Schaufeli et al., 2002. Schaufeli & Bakker, 2004. Schaufeli et al., 2006).

Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα και Εργασιακή Ευημερία

Οι παρεμβάσεις που επικεντρώνονται στα ΔΣΧ στον χώρο εργασίας αποτελούν ένα πολλά υποσχόμενο εργαλείο στα χέρια των οργανισμών που επιθυμούν να προάγουν την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού τους (Bakker & Van Woerkom, 2018. Dubreuil et al., 2016. Pang & Ruch, 2019), μετά και την άνθιση που γνώρισε η μελέτη της επίδρασης αντίστοιχων παρεμβάσεων στη συνολική ευημερία (Quinlan et al., 2012).

Ένα συνεπές βιβλιογραφικό εύρημα πρόσφατων ερευνών αφορά στη συσχέτιση των ΔΣΧ με στρατηγικές ενίσχυσης των επιπέδων εργασιακής δέσμευσης (Bakker, 2017. Bakker & Van Wingerden, 2021), ακόμη και σε εβδομαδιαία βάση (Van Woerkom et al., 2016). Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα των Constantini κ.ά. (2019) σε συμβούλους και διευθυντές πωλήσεων κατέδειξε ότι μια παρέμβαση αποτελεσματικής χρήσης των ΔΣΧ οδηγεί σε ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, τόσο άμεσα όσο και μέσω της βελτίωσης της οργανωσιακής αυτοεκτίμησης των συμμετεχόντων σε διάστημα 9 μηνών. Αντίστοιχα, οι Bakker και Van Wingerden (2021) έδειξαν ότι μια παρέμβαση ενίσχυσης των ατομικών εργασιακών πόρων σε συνδυασμό με τη χρήση οποιονδήποτε εκ των 24 ΔΣΧ είναι ικανή να αυξήσει τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης. Παρομοίως, παρεμβάσεις coaching σε ηγετικά στελέχη και εργαζόμενους, ο σχεδιασμός των οποίων βασίστηκε στον εντοπισμό, την καλλιέργεια και τη χρήση των ΔΣΧ για την επίτευξη στόχων, οδήγησαν σε ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης κατά την ολοκλήρωση της παρέμβασης (Pelaez et al., 2020), καθώς και 4 μήνες αργότερα (Zuberbuhler et al., 2020).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια ακόμη πτυχή της εργασιακής ευημερίας που σχετίζεται θετικά με τη χρήση των ΔΣΧ (Gander et al., 2020. Lavy & Littman-Ovadia, 2017. Littman-Ovadia et al., 2017. Miglianico et al., 2020). Συνήθεις πρακτικές για την προαγωγή της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της αξιοποίησης των ΔΣΧ περιλαμβάνουν τις παρεμβάσεις ενσυνειδητότητας, την εξάσκηση συγκεκριμένων ΔΣΧ που σχετίζονται στενότερα με την εργασιακή ικανοποίηση και

προσανατολισμένες σε συναισθηματικά δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα παρεμβάσεις (ζέση, ελπίδα, αγάπη) (Heintz & Ruch, 2020). Η αποτελεσματικότητά τους στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης έχει διαπιστωθεί ακόμη και 6 μήνες μετά την ολοκλήρωσή τους, ενώ καταδεικνύεται και ο διαμεσολαβητικός ρόλος των εν λόγω ΔΣΧ στην σχέση μεταξύ παρέμβασης και εργασιακής ικανοποίησης (Pang & Ruch, 2019).

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μια μεταβλητή που δεν έχει μελετηθεί στον ίδιο βαθμό σε σχέση με την εφαρμογή των ΔΣΧ στον χώρο εργασίας. Ωστόσο, η έρευνα των Lian κ.ά. (2021) ανέδειξε την άμεση, αρνητική επίδραση των ΔΣΧ στο σύνδρομο burnout σε Κινέζους δασκάλους, η οποία φάνηκε να διαμεσολαβείται επίσης από το κάλεσμα και την επαγγελματική ταυτότητα.

Εργασιακή Απόδοση

Η εργασιακή απόδοση συνιστά μια έννοια ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και την αδιάλειπτη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς φέρνει στο προσκήνιο το σύνολο των συμπεριφορών που συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών και οργανωσιακών στόχων (Campbell, 1990. Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Σύμφωνα με τους Motowidlo, Borman και Schmidt (1997), η εργασιακή απόδοση διακρίνεται σε δύο επιμέρους τύπους που συναντώνται σε όλα τα οργανωσιακά περιβάλλοντα: την απόδοση εντός-ρόλου (in-role ή task performance) και την απόδοση εκτός-ρόλου (extra-role ή contextual performance). Παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζονται και άλλοι τύποι εργασιακής απόδοσης, η παρούσα έρευνα θα εστιάσει στις δύο αυτές πτυχές, οι οποίες -ιδωμένες από μια ψυχοκοινωνική οπτική- θεωρούνται κεντρικά αποτελέσματα ενός υγιούς οργανισμού (Pelaez et al., 2020. Salanova et al., 2012).

Η εντός-ρόλου απόδοση αναφέρεται στις συμπεριφορές που συντελούν στην επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που ορίζονται ρητά στην περιγραφή της θέσης εργασίας ενός εργαζομένου (Campbell, 1990) και περιλαμβάνει τον βαθμό ανταπόκρισης στις εργασιακές απαιτήσεις, τους οργανωσιακούς στόχους και τα κριτήρια απόδοσης που έχουν τεθεί (Behrman & Perreault, 1984. Goodman & Svyantek, 1999. Motowidlo & Van Scotter, 1994). Η απόδοση εκτός-ρόλου αναφέρεται σε συμπεριφορές για τις οποίες δεν πραγματοποιείται ρητή αναφορά στην

περιγραφή της θέσης εργασίας, ωστόσο η εκδήλωσή τους υποστηρίζει την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων (Campbell, 1990). Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών είναι η αποφυγή συγκρούσεων στην εργασία (Organ & Paine, 1999), η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους και η εθελοντική εργασία εκτός ωραρίου (Goodman & Svyantek, 1999).

Στις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων του, καθώς και της ευημερίας στον χώρο εργασίας, έχουν πρόσφατα προστεθεί και οι παρεμβάσεις που στοχεύουν στην αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων χαρακτήρα του ανθρώπινου δυναμικού του (Miglianico et al., 2020. Quinlan et al., 2012). Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι παρεμβάσεις αυτές και τα θετικά αποτελέσματα που συνεπάγεται η εφαρμογή τους.

Παρεμβάσεις Δυνατών Στοιχείων Χαρακτήρα και Εργασιακή Απόδοση

Τα ΔΣΧ αποτελούν ικανότητες ή ταλέντα που επιτρέπουν στο άτομο να επιτυγχάνει υψηλή απόδοση, βέλτιστα ατομικά αποτελέσματα (Wood et al., 2011), επαυξημένο αίσθημα αυθεντικότητας απέναντι στον εαυτό του και καλύτερη επίτευξη της στοχοθεσίας του (Bakker & Van Woerkom, 2018). Πράγματι, η χρήση των ΔΣΧ στον χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί μια αποτελεσματική συμπεριφορική στρατηγική για τη βελτίωση τόσο της εντός- όσο και της εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης (Harzer & Rush, 2014. Pelaez et al., 2020. Pelaez Zuberbuhler et al., 2020. Van Woerkom & Meyers, 2015).

Ένα εργασιακό περιβάλλον που καλλιεργεί ένα κλίμα ευνοϊκό ως προς τον εντοπισμό, την καλλιέργεια και την αξιοποίηση των ΔΣΧ των εργαζομένων στο πλαίσιο εργασίας τους φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση και τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (Kong & Ho, 2016. Lavy & Littman-Ovadia, 2017. Littman-Ovadia et al., 2017. Van Woerkom & Meyers, 2015), καθώς και τη συνολική εργασιακή απόδοση, όπως αξιολογείται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενό του (Van Woerkom et al., 2016).

Οι Van Wingerden και Van der Stoep (2018) μελετώντας τη σύνδεση μεταξύ της εργασίας που χαρακτηρίζεται από νόημα και της εντός-ρόλου απόδοσης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σχέση αυτή διαμεσολαβείται από τη χρήση των δυνατών στοιχείων χαρακτήρα, την εργασιακή δέσμευση και τη μεταξύ τους

αλληλεπίδραση. Παρομοίως, η παρέμβαση των Dubreuil κ.ά. (2016), μολονότι δεν κατέδειξε σημαντική μεταβολή της εργασιακής απόδοσης, ανέδειξε την τάση των εργαζομένων που χρησιμοποιούσαν συστηματικότερα τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα τους να παρουσιάζουν και ενίσχυση της εντός-ρόλου εργασιακής απόδοσής τους, μετά την παρέμβαση. Παρεμβάσεις coaching σε στελέχη και εργαζόμενους, οι οποίες αξιοποιούν τα ΔΣΧ των συμμετεχόντων για την επίτευξη στόχων, έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στην ενίσχυση της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης τόσο κατά την ολοκλήρωση των παρεμβάσεων όσο και σε επανεξέταση 4 μηνών μετά το πέρας τους (Pelaez et al., 2020. Pelaez Zuberbuhler et al., 2020). Ωστόσο, στην παρέμβαση των Pelaez, Coo και Salanova (2020) τα αποτελέσματα παρέμειναν στατιστικά σημαντικά μόνο βάσει των αυτοαναφορών των εργαζόμενων.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Pang και Ruch (2019) έδειξαν ότι μια παρέμβαση ενσυνειδητότητας που περιλαμβάνει την εξάσκηση ΔΣΧ εργαζομένων σε διαφορετικούς κλάδους μπορεί να ενισχύσει την εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση, με τα αποτελέσματα να διατηρούνται ωστόσο μόνο στον έλεγχο που ακολούθησε την ολοκλήρωσή της. Στην παρέμβαση αυτή αναδείχθηκε και ο διαμεσολαβητικός ρόλος των επικρατέστερων ΔΣΧ στη σχέση παρέμβασης-εργασιακής απόδοσης. Παράλληλα, η έρευνα κατέδειξε ότι παρεμβάσεις ενσυνειδητότητας που περιλαμβάνουν την εξάσκηση ΔΣΧ είναι περισσότερο αποτελεσματικές στην ενίσχυση της απόδοσης συγκριτικά με αντίστοιχες παρεμβάσεις που δεν εντάσσουν τα δυνατά στοιχεία στον σχεδιασμό τους.

Ως επιστέγασμα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η έρευνα αναδεικνύει τον εντοπισμό, την καλλιέργεια και τη χρήση των ΔΣΧ ως ένα αποτελεσματικό μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης και της προδραστικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Van Wingerden & Van der Stoep, 2018. Van Woerkom et al., 2015), την εξεύρεση δημιουργικών λύσεων κατά την επίλυση προβλημάτων (Lee et al., 2016), καθώς και την ενίσχυση συμπεριφορών παροχής υποστήριξης, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις αντιπαραγωγικές στάσεις στην εργασία (Kong & Ho, 2016. Lavy & Littman-Ovadia, 2017. Littman- Ovadia et al., 2017). Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία εφαρμογής τέτοιων παρεμβάσεων σε οργανισμούς που επιθυμούν την ενίσχυση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η Παρούσα Έρευνα

Ερευνητικός Σκοπός

Σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος Θετικής Ψυχολογίας, το οποίο βασίζεται στον εντοπισμό, την αφομοίωση στην ταυτότητα, την καλλιέργεια και την εξάσκηση των ΔΣΧ σε συμφωνία με τους στόχους απόδοσης, στην ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων, της εργασιακής ευημερίας και της εργασιακής απόδοσης εργαζομένων σε οργανισμούς. Αναλυτικότερα, το πρόγραμμα στοχεύει στην αύξηση των επιπέδων βίωσης θετικών συναισθημάτων, της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης, αλλά και τη μείωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Παράλληλα, θα διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στα θετικά συναισθήματα που προκλήθηκαν από τη συμμετοχή στο πρόγραμμα και την ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης των συμμετεχόντων.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα βασικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η έρευνα είναι τα εξής:

1. Μπορεί μια διαδικτυακή παρέμβαση δυνατών στοιχείων χαρακτήρα σε συμφωνία με τους στόχους απόδοσης των συμμετεχόντων να έχει κάποια οποιαδήποτε αποτελεσματικότητα στον οργανωσιακό πληθυσμό;
2. Θα υπάρξει στατιστικά σημαντική αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και απόδοσης, καθώς και των θετικών συναισθημάτων που βιώνουν οι εργαζόμενοι; Θα μειωθούν σημαντικά τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσής τους;
3. Θα μπορούσαν τα θετικά συναισθήματα, ως απόρροια της παρέμβασης, να σχετίζονται με την ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης;
4. Θα υπάρχει αντίκτυπος με την ολοκλήρωση και έναν μήνα μετά από το πέρας της παρέμβασης;

Ερευνητικές Υποθέσεις

Σύμφωνα με το Μοντέλο Θετικής Δραστηριότητας (Lyubomirsky & Layous, 2013), παρεμβάσεις που περιλαμβάνουν θετικές δραστηριότητες, όπως είναι η ανάπτυξη ή η χρήση των ΔΣΧ, προκαλούν θετικά συναισθήματα. Πράγματι, έρευνες όπως αυτές των Meyers και Van Woerkom (2017) και Littman- Onadia, Lavy και Boiman-Meshita (2017) καταδεικνύουν ότι ο εντοπισμός, η καλλιέργεια και η αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων στην εργασία αυξάνουν τη βίωση θετικών συναισθημάτων, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Κατά συνέπεια, και στην παρούσα έρευνα αναμένεται ότι:

H1: Τα επίπεδα των θετικών συναισθημάτων που βιώνουν οι συμμετέχοντες στην παρέμβαση θα είναι υψηλότερα κατά την ολοκλήρωσή της (t2) συγκριτικά με τα επίπεδα των θετικών συναισθημάτων που βίωναν πριν από την παρέμβαση (t1) και την ομάδα ελέγχου.

Παράλληλα, η ανάπτυξη και η χρήση των ΔΣΧ σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Miglianico et al., 2020). Έρευνες όπως αυτή των Pang & Ruch (2019) καταδεικνύουν ότι παρεμβάσεις δυνατών στοιχείων χαρακτήρα στον εργασιακό χώρο μπορούν να οδηγήσουν σε ενίσχυση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης έως και 6 μήνες αργότερα. Επομένως, αναμένεται ότι:

H2: Τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην παρέμβαση θα είναι υψηλότερα κατά την ολοκλήρωσή της (t2) και ένα μήνα αργότερα (t3) συγκριτικά με τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης που παρουσίαζαν πριν από την παρέμβαση (t1) και την ομάδα ελέγχου.

Επιπλέον, οι παρεμβάσεις ΔΣΧ έχουν αποδειχθεί ένα αποτελεσματικό μέσο για την ενίσχυση και τη διατήρηση της εργασιακής δέσμευσης (Pelaez et al., 2020. Pelaez Zuberbuhler et al., 2020. Schaufeli & Salanova, 2010). Όταν χρησιμοποιούν τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα τους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αληθινοί απέναντι στον εαυτό τους και τις αξίες τους (Ghielen et al., 2018). Η αίσθηση αυτή συμβάλλει στη βίωση μιας ζωής με νόημα, ενθαρρύνοντας τελικά τη δέσμευση σε δραστηριότητες (Schaufeli & Salanova, 2010). Παράλληλα, η ίδια η χρήση των ΔΣΧ αποτελεί μια αναζωογονητική διαδικασία που ανανεώνει το σθένος, βασικό συστατικό της εργασιακής δέσμευσης (Ghielen et al., 2018. Peterson & Seligman,

2004. Schaufeli et al., 2002), ενώ μπορεί να πυροδοτήσει και εμπειρίες ροής (Csikszentmihalyi, 1990), η οποία συνδέεται άμεσα με τη διάσταση της απορρόφησης (Schaufeli et al., 2002). Έτσι, αναμένεται ότι:

H3: Τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης των συμμετεχόντων στην παρέμβαση θα είναι υψηλότερα κατά την ολοκλήρωσή της (t2) και ένα μήνα αργότερα (t3) συγκριτικά με τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης που παρουσίαζαν πριν από την παρέμβαση (t1) και την ομάδα ελέγχου.

Ωστόσο, η αξιοποίηση των ΔΣΧ συμβάλλει και στη μείωση των επιπέδων εξάντλησης, κεντρικής συνιστώσας του συνδρόμου burnout (Schaufeli et al., 2002), ενώ συμπτώματα που σχετίζονται με την έλλειψη κινήτρου και κατ' επέκταση χαρακτηριστικά της αποδέσμευσης, όπως ο κυνισμός και η απόσυρση, θα μπορούσαν να βελτιωθούν μέσα από τέτοιου είδους παρεμβάσεις (Schaufeli & Taris, 2005). Ακόμη, τα ΔΣΧ μπορούν να ιδωθούν ως προσωπικοί πόροι που υποστηρίζουν τον εργαζόμενο στη διαχείριση στρεσογόνων καταστάσεων και τον καθιστούν λιγότερο επιρρεπή στην αίσθηση πίεσης στον χώρο εργασίας (Bakker & Demerouti, 2007). Επομένως, αναμένεται ότι:

H4: Τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης των συμμετεχόντων στην παρέμβαση θα είναι χαμηλότερα κατά την ολοκλήρωσή της (t2) και ένα μήνα αργότερα (t3) συγκριτικά με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που εμφάνιζαν πριν από την παρέμβαση (t1) και την ομάδα ελέγχου.

Όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τα δυνατά τους στοιχεία είναι πιθανότερο να διαπρέψουν και να επιτύχουν τους στόχους που σχετίζονται με την εργασία τους, αλλά και να επιδοθούν σε συμπεριφορές που ξεπερνούν τα τυπικά τους καθήκοντα (Van Woerkom et al., 2016). Παρεμβάσεις που στοχεύουν στην επίτευξη εργασιακών στόχων αξιοποιώντας τα ΔΣΧ εργαζομένων σε διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στην ενίσχυση της εντός- και εκτός-ρόλου απόδοσης άμεσα, ακόμη και τέσσερις μήνες αργότερα (Pelaez et al., 2020. Pelaez Zuberbuhler et al., 2020). Κατά συνέπεια:

H5: Τα επίπεδα της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης των συμμετεχόντων στην παρέμβαση θα είναι υψηλότερα κατά την ολοκλήρωσή της (t2) και ένα μήνα αργότερα (t3) συγκριτικά με τα αντίστοιχα επίπεδα πριν από την παρέμβαση (t1) και την ομάδα ελέγχου.

Τέλος, σύμφωνα με τη θεωρία Διεύρυνσης και Δόμησης των Θετικών Συναισθημάτων (Fredrickson, 2001), τα θετικά συναισθήματα που θα προκληθούν από την αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων των εργαζομένων (Μοντέλο Θετικής Δραστηριότητας. Lyubomirsky & Layous, 2013) αναμένεται ότι θα σχετίζονται με την ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και απόδοσής τους (Dubreuil et al., 2020. Lavy & Littman-Ovadia, 2017. Littman- Ovadia et al., 2017. Meyers & Van Woerkom, 2017). Αναλυτικότερα:

H6: Τα θετικά συναισθήματα που προέκυψαν από την παρέμβαση σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση, και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση κατά την ολοκλήρωση της παρέμβασης (t2) και ένα μήνα αργότερα (t3).

Μέθοδος

Συμμετέχοντες

Το αρχικό δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 30 άτομα, τα οποία, ακολουθώντας τον ερευνητικό σχεδιασμό της Τυχαιοποιημένης Ελεγχόμενης Δοκιμασίας (Random Control Trial (RCT)), κατανεμήθηκαν με τυχαίο τρόπο στην πειραματική ομάδα ($n=16$) και την ομάδα ελέγχου ($n=14$), ύστερα από την υπογραφή της φόρμας συγκατάθεσης και πριν από την έναρξη του προγράμματος. Ωστόσο, το τελικό δείγμα ανήλθε σε 25 άτομα, εκ των οποίων τα 14 ανήκαν στην πειραματική ομάδα και τα υπόλοιπα 11 στην ομάδα ελέγχου. Ο αριθμός αυτός προέκυψε ύστερα από την αποχώρηση δύο συμμετεχόντων της πειραματικής ομάδας κατά την ολοκλήρωση της τρίτης συνεδρίας του προγράμματος, για προσωπικούς και επαγγελματικούς λόγους, ενώ όσον αφορά στην ομάδα ελέγχου, ένας συμμετέχοντας δεν συμπλήρωσε τις κλίμακες κατά την ολοκλήρωση της παρέμβασης (t2) και δύο τις κλίμακες κατά τον επαναληπτικό έλεγχο (t3).

Οι 25 συμμετέχοντες στην έρευνα είναι εργαζόμενοι σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις με έδρα την Ελλάδα. Το ηλικιακό φάσμα κυμαίνεται μεταξύ 25-44 ετών, ενώ η μέση ηλικία του δείγματος είναι 32,88 έτη ($TA=5,81$). Το 56% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες και το 44% άνδρες. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην πειραματική ομάδα είναι άγαμοι (71,4%), κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (71,4%), με μέση εργασιακή εμπειρία τα 8,46 και 9,18 έτη για την πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου, αντίστοιχα. Δεν προέκυψε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση σε κανέναν εργασιακό ή δημογραφικό δείκτη μεταξύ των δύο ομάδων, εκτός από την εργασιακή βαθμίδα στην οποία ανήκαν, με υπερεκπροσώπηση ανώτερων στελεχών στην ομάδα ελέγχου ($p=,035$). Αναλυτικότερα, τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Δημογραφικοί και εργασιακοί δείκτες για την πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου

	Ομάδα Ελέγχου (N=11)	Πειραματική Ομάδα (N=14)	<i>t, x²</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Φύλο (%)			,887	1	,346
... Άνδρας	54,5	35,7			
... Γυναίκα	45,5	64,3			
Ηλικία (έτη, mean/SD)	32,82 (5,84)	32,93(6,01)	,046	23	,964
Οικογενειακή κατάσταση (%)			2,529	2	,282
... Άγαμος	81,8	71,4			
... Έγγαμος	9,1	28,6			
... Διαζευγμένος	9,1				
Μορφωτικό επίπεδο (%)			,005	1	,943
... ΑΕΙ	27,3	28,6			
... ΜΔΕ	72,7	71,4			
Εργασιακή βαθμίδα			10,361	4	,035
... Entry level	36,4	28,6			
... Associate	9,1	42,9			
... Executive	-	21,4			
... Mid/Senior level	27,3	7,1			
... Director	27,3	-			
Εργασιακή εμπειρία (έτη, mean/SD)	9,18 (8,12)	8,46 (7,17)	-,234	23	,817
Διάστημα παραμονής στον τρέχοντα εργασιακό ρόλο (μήνες, mean/SD)	43,91 (55,5)	45,43(65,1)	,062	23	,951
Κλάδος δραστηριοποίησης επιχείρησης (%)			12,689	10	,242
... Medical		21,4			
... FMCG	27,3	14,3			
... Retail		7,1			
... Construction		7,1			
... Business Consulting	36,4	14,3			
... Supply Chain & Logistics		7,1			
... Transportation		7,1			
... Oil/Energy		14,3			
... Software Development	9,1	7,1			
... Hospitality	9,1				
... Learning Services	18,2				

Τμήμα			13,743	11	,248
...Sales	9,1	21,4			
...Legal		7,1			
...Customer Service	9,1	7,1			
...HR	9,1	42,9			
...Distribution		7,1			
...Supply Chain		7,1			
...Finance	18,2	7,1			
...Marketing	9,1				
...IT	9,1				
...Management	9,1				
...Business Development	9,1				
...Άλλο	18,2				

Ψυχομετρικά εργαλεία

Ερωτήσεις συλλογής δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων του δείγματος

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμπλήρωσαν ερωτήσεις που αφορούσαν στο φύλο, τη ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τη συνολική εργασιακή εμπειρία, το χρονικό διάστημα παραμονής στον τρέχοντα εργασιακό ρόλο, τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης, το τμήμα και την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν.

Values in Action-114GR (VIA-114GR)

Για τη διερεύνηση των ΔΣΧ χρησιμοποιήθηκε η ελληνική εκδοχή (VIA-114GR) (Pezirkianidis et al., 2020) του Ερωτηματολογίου Δυνατών Στοιχείων του Χαρακτήρα 120 (VIA-120), το οποίο αποτελεί τη σύντομη εκδοχή της κλίμακας VIA-IS (Peterson & Seligman, 2004). Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί τα 24 ΔΣΧ που κατηγοριοποιούνται σε 5 αρετές, μέσα από 114 δηλώσεις. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν τον βαθμό συμφωνίας τους σε 5-βαθμη κλίμακα τύπου Likert που κυμαίνεται από το (0) = “δε με αντιπροσωπεύει καθόλου” έως το (4) = “με αντιπροσωπεύει πολύ”. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής της κλίμακας ήταν $\alpha = 0,97$ (t1), $\alpha = 0,98$ (t2) και $\alpha = 0,98$ (t3).

Ερωτηματολόγιο Βίωσης Θετικών Συναισθημάτων (DESMOD)

Η μελέτη των ΘΣ πραγματοποιήθηκε μέσω της υποκλίμακας Θετικών Συναισθημάτων της ελληνικής προσαρμογής (Galanakis et al., 2016) του Ερωτηματολογίου Βίωσης Θετικών Συναισθημάτων (mDES) (Fredrickson et al., 2003). Η υποκλίμακα αποτελείται από 9 δηλώσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες

κλήθηκαν να καταγράψουν το βαθμό συμφωνίας τους σε μια 5-βαθμη κλίμακα τύπου Likert που κυμαίνεται από το (1) = “καθόλου” έως το (5) = “πάρα πολύ”. Για τους σκοπούς της έρευνας, δόθηκε η οδηγία να επισημάνουν τον μεγαλύτερο βαθμό στον οποίο ένιωσαν τα αναφερόμενα συναισθήματα τις τελευταίες δύο εβδομάδες, στον χώρο εργασίας τους. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής για την υποκλίμακα των ΘΣ ήταν $\alpha = 0,93$ (t1), $\alpha = 0,94$ (t2), $\alpha = 0,82$ (t3).

Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI)

Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) (Koustelios & Bagiatis, 1997), το οποίο αποτελείται από 24 προτάσεις, 12 θετικά και 12 αρνητικά διατυπωμένες. Από τις προτάσεις αυτές, 5 αναφέρονται στην ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας, 4 με τη μισθολογική κατάσταση, 3 με τις πιθανότητες προαγωγής, 4 με τη φύση της εργασίας, 4 με τον άμεσο προϊστάμενο και 4 με τον οργανισμό ως ολότητα. Ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων αξιολογήθηκε μέσω 5-βαθμης κλίμακας τύπου Likert που κυμαίνεται από το (1) = “διαφωνώ απόλυτα” έως το (5) = “συμφωνώ απόλυτα”. Οι απαντήσεις στις αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις αντιστράφηκαν, έτσι ώστε η υψηλή βαθμολογία να αντιστοιχεί σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής της κλίμακας ήταν $\alpha = 0,91$ (t1), $\alpha = 0,92$ (t2), $\alpha = 0,93$ (t3).

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Εξουθένωσης του Oldenburg (OLBI)

Η αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης πραγματοποιήθηκε μέσω του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Εξουθένωσης του Oldenburg (OLBI) (Demerouti et al., 2003). Η κλίμακα περιλαμβάνει 16 προτάσεις, από τις οποίες οι 8 διερευνούν τη διάσταση της εργασιακής εξάντλησης και οι άλλες 8 τη διάσταση της αποδέσμευσης. Η κάθε υπο-κλίμακα αποτελείται από τέσσερις θετικά διατυπωμένες και τέσσερις αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις. Οι απαντήσεις αξιολογούνται μέσω 4-βαθμης κλίμακας τύπου Likert που κυμαίνεται από το (1) = “συμφωνώ απόλυτα” έως το (4) = “διαφωνώ απόλυτα”. Στις 8 αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις οι απαντήσεις αντιστράφηκαν, έτσι ώστε η χαμηλή βαθμολογία να αντιστοιχεί σε υψηλά επίπεδα εξουθένωσης. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής της κλίμακας ήταν $\alpha = 0,93$ (t1), $\alpha = 0,94$ (t2), $\alpha = 0,96$ (t3).

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης (UWES)

Η εργασιακή δέσμευση αξιολογήθηκε μέσω της ελληνικής προσαρμογής (Xanthoroulou et al., 2012) της κλίμακας Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης

(UWES) (Schaufeli et al., 2006). Η κλίμακα περιλαμβάνει 17 θετικά διατυπωμένες δηλώσεις, από τις οποίες 6 αναφέρονται στη διάσταση του σθένους, 5 στη διάσταση της αφιέρωσης και 6 στη διάσταση της απορρόφησης. Για την αξιολόγηση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε 7-βαθμη κλίμακα τύπου Likert που κυμαίνεται από το (0) = “ποτέ” έως το (6) = “πάντα/κάθε μέρα”. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής της κλίμακας ήταν $\alpha = 0,95$ (t1), $\alpha = 0,97$ (t2), $\alpha = 0,97$ (t3).

HERO (HEalthy & Resilient Organization)

Η εργασιακή απόδοση αξιολογήθηκε μέσα από 6 προτάσεις του ερωτηματολογίου HERO (HEalthy & Resilient Organization) (Salanova et al., 2012). Για τους σκοπούς της έρευνας, η κλίμακα προσαρμόστηκε στον ελληνικό πληθυσμό, μέσω της διαδικασίας της αντίστροφης ανεξάρτητης μετάφρασης (Brislin, 1970), από την ισπανική στην ελληνική γλώσσα και αντιστρόφως, και της πιλοτικής χορήγησής της (Πεξηρκιανίδης κ.ά., 2017) σε 6 εργαζόμενους σε επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 3 προτάσεις που αναφέρονται στην εντός-ρόλου και 3 στην εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση. Οι απαντήσεις αξιολογήθηκαν με τη χρήση 7-βαθμης κλίμακας τύπου Likert που κυμαίνεται από το (0) = “διαφωνώ απόλυτα” έως το (6) = “συμφωνώ απόλυτα”. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των δύο εκδοχών του εργαλείου ήταν υψηλές, θετικές ($r = 0,78$ έως $0,98$), και στατιστικώς σημαντικές ($p < ,05$) για όλα τα ερωτήματα (βλέπε Πίνακα 3), υποδεικνύοντας πως το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε επιτυχώς στο ελληνικό πολιτισμικό πλαίσιο. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής για τη συνολική κλίμακα ήταν $\alpha = 0,89$ (t1), $\alpha = 0,87$ (t2), $\alpha = 0,90$ (t3) ενώ για τις επιμέρους διαστάσεις της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης $\alpha = 0,74$ (t1), $\alpha = 0,85$ (t2), $\alpha = 0,94$ (t3) και $\alpha = 0,81$ (t1), $\alpha = 0,83$ (t2), $\alpha = 0,80$ (t3), αντίστοιχα. Η ελληνική εκδοχή της κλίμακας HERO παρουσιάζεται στο Παράρτημα.

Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων της ισπανικής και της ελληνικής εκδοχής του εργαλείου HERO

Όνομα ερωτήματος	N	r	p
Q1	6	0,87	,023
Q2	6	0,78	,049
Q3	6	0,82	,045
Q4	6	0,83	,039
Q5	6	0,95	,004
Q6	6	0,98	,000

Ερωτήσεις για την αξιολόγηση της υποκειμενικής αντίληψης χρησιμότητας και ικανοποίησης από την παρέμβαση

Οι συμμετέχοντες στην πειραματική ομάδα απάντησαν στις ερωτήσεις «Πόσο ενδιαφέρουσα/χρήσιμη σας φάνηκε η συνάντηση αυτής της εβδομάδας;» στο τέλος κάθε συνεδρίας, καθώς και «Πόσο ενδιαφέρουσα/χρήσιμη σας φάνηκε η συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;» κατά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Οι απαντήσεις είχαν τη μορφή 10-βαθμης κλίμακας τύπου Likert (1 = καθόλου έως 10 = πάρα πολύ). Παράλληλα, κλήθηκαν να απαντήσουν στις ανοιχτές ερωτήσεις «Τι θεωρείτε ότι έχετε αποκομίσει από τη συνάντηση αυτής της εβδομάδας/τη συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;» και «Τι σας δυσκόλεψε στη συνάντηση αυτής της εβδομάδας/στη συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;», καθώς και «Ποιο θεωρείτε ως το πιο "δυνατό" σημείο του προγράμματος;» και «Υπάρχει κάτι που θα αλλάζατε στο πρόγραμμα;». Σκοπός των ερωτήσεων ήταν η αξιολόγηση της ικανοποίησης από τη συμμετοχή και της χρησιμότητας του προγράμματος, αλλά και η ανατροφοδότηση με στόχο τον σχεδιασμό μελλοντικών παρεμβάσεων.

Διαδικασία

Η προσέλκυση των συμμετεχόντων έγινε με κοινοποίηση της έρευνας στη σελίδα της Ε.Ε.ΘΕ.ΨΥ. καθώς και στο προσωπικό προφίλ της ερευνήτριας στο Facebook και στο LinkedIn. Η πρόσκληση είχε τη μορφή συμμετοχής σε ένα πρόγραμμα για την ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης των εργαζομένων στον χώρο των επιχειρήσεων. Προκειμένου να συμμετέχουν στην έρευνα, οι ενδιαφερόμενοι έπρεπε να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια: (α) να είναι ενεργεια εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις, (β) να υπάγονται στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και (γ) να μη συμμετέχουν παράλληλα σε οποιοδήποτε άλλο πρόγραμμα το οποίο μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα της εργασιακής τους ευημερίας και απόδοσης. Οι ενδιαφερόμενοι που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής, πριν από την έναρξη της έρευνας, κατανεμήθηκαν με τυχαίο τρόπο στην πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου, με τους συμμετέχοντες στην τελευταία να βρίσκονται σε λίστα αναμονής.

Κατά την έναρξη της έρευνας, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν γενικά για τους σκοπούς της, το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της και το ρόλο τους σε αυτή.

Παράλληλα, η ερευνήτρια διευκρίνησε τον εθελοντικό χαρακτήρα και τη δυνατότητα αποχώρησης οποιαδήποτε στιγμή, για οποιονδήποτε λόγο, χωρίς καμία επίπτωση. Επίσης, πληροφορήθηκαν για την πιθανότητα πρόκλησης δυσφορίας από τη συμμετοχή τους και τον τρόπο διαχείρισής της. Τέλος, δόθηκαν διευκρινίσεις για την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία, τον τρόπο αξιοποίησης των δεδομένων τους, καθώς και τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά. Με την ολοκλήρωση της ενημέρωσης, οι συμμετέχοντες έλαβαν τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας και του επόπτη της έρευνας και απέστειλαν μέσω email ενυπόγραφη συγκατάθεση για τη συμμετοχή τους σε αυτήν.

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες και στις δύο ομάδες έλαβαν μέσω e-mail έναν σύνδεσμο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων μέσω Google Forms, την εβδομάδα πριν από την έναρξη της παρέμβασης (t1), την εβδομάδα μετά το πέρας της (t2), καθώς και ένα μήνα αργότερα (t3). Όλα τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν και τις τρεις χρονικές στιγμές, ενώ οι συμμετέχοντες στην παρέμβαση συμπλήρωσαν επιπρόσθετα ερωτηματολόγια για τη διερεύνηση της ικανοποίησης από την παρέμβαση, της χρησιμότητάς της και την αξιολόγηση των ΘΣ στο τέλος κάθε συνεδρίας.

Η παρέμβαση πραγματοποιήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Zoom, μια φορά την εβδομάδα για συνολικά 5 εβδομάδες, έχοντας διάρκεια 2-2,5 ώρες ανά συνεδρία, κατά το χρονικό διάστημα 23/9/2021-21/10/2021. Η επιλογή της διαδικτυακής διεξαγωγής της παρέμβασης έγινε λαμβάνοντας υπόψιν τα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας, το ήδη βεβαρημένο πρόγραμμα των συμμετεχόντων, καθώς και τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητά αντίστοιχων διαδικτυακών παρεμβάσεων (Neumeier et al., 2017). Κατά την ολοκλήρωση των συνεδριών, οι συμμετέχοντες στην παρέμβαση λάμβαναν μέσω e-mail το υλικό που θα έπρεπε να προετοιμάσουν για την επόμενη συνάντηση.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας, η ερευνήτρια ευχαρίστησε τους συμμετέχοντες και τους παρείχε αναλυτικότερη ενημέρωση για τους σκοπούς της, καθώς και χρήσιμες πηγές για περαιτέρω πληροφόρηση. Υπενθύμισε τη δυνατότητα αποχώρησης και τα στοιχεία επικοινωνίας της ίδιας και του επόπτη της. Παράλληλα, η ομάδα ελέγχου ενημερώθηκε για τη διεξαγωγή της παρέμβασης κατά τη διάρκεια του 2022, κατόπιν επικοινωνίας από πλευράς της ερευνήτριας.

Παρέμβαση

Η παρέμβαση βασίστηκε στο μοντέλο των Miglianico κ.ά. (2020), το οποίο προέκυψε από τη σύνθεση πληροφοριών σχετικά με τα πρωτόκολλα και τις παρεμβάσεις ΔΣΧ που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στον χώρο εργασίας. Κατά συνέπεια, περιελάμβανε τα στάδια (α) της αναγνώρισης των ΔΣΧ, (β) της αφομοίωσης στην ταυτότητα των συμμετεχόντων, (γ) της ανάπτυξης και (δ) της εφαρμογής τους στην εργασία.

1η Συνεδρία

Η πρώτη συνεδρία ξεκίνησε με καλωσόρισμα των συμμετεχόντων και γνωριμία ανάμεσα στην ερευνήτρια και τους συμμετέχοντες. Ακολούθησε η άσκηση ice-breaker «Φτιάξε το Πορτραίτο», με σκοπό να «σπάσει ο πάγος» και να ενισχυθεί η οικειότητα στην ομάδα. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε συνοπτικά ο σκοπός, το πλάνο και ο ρόλος των συμμετεχόντων στην παρέμβαση, τα προσδοκώμενα οφέλη, ενώ δόθηκαν απαντήσεις σε απορίες που προέκυψαν. Ακολούθησε η ενότητα “A sky full of stars”, που περιελάμβανε την παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου των ΔΣΧ, αξιοποιώντας εικόνες και βίντεο για την καλύτερη κατανόησή του. Στο σημείο αυτό, η ερευνήτρια ζήτησε από τους συμμετέχοντες να έχουν μπροστά τους την κατάταξη των ΔΣΧ τους, η οποία προέκυψε από τη συμπλήρωση του VIA-114GR πριν από την έναρξη της παρέμβασης. Η ενότητα εστίασε στην εκτενή παρουσίαση των 24 ΔΣΧ, ώστε οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν καλύτερα τα ατομικά τους αποτελέσματα. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε σε δυάδες η άσκηση “Η Καλύτερη Εκδοχή μου” (Πεζηρκιανίδης κ.ά., 2020), με στόχο την ενθάρρυνση και παρακίνηση των συμμετεχόντων να αναγνωρίζουν τα δυνατά τους στοιχεία σε περιστάσεις της εργασιακής -και όχι μόνο- καθημερινότητάς τους. Η συνεδρία ολοκληρώθηκε ζητώντας από τους συμμετέχοντες να μελετήσουν τα ΔΣΧ τους, την σειρά κατάταξής τους και να αναλογιστούν, αντιπαραβάλλοντάς τα με τους εργασιακούς στόχους απόδοσής τους, ποιά από τα στοιχεία αυτά και με ποιούς τρόπους θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Για τους σκοπούς της άσκησης αυτής για το σπίτι, έλαβαν ένα φυλλάδιο με αναλυτική περιγραφή των 24 ΔΣΧ και τρόπων αξιοποίησής τους.

2η Συνεδρία

Η δεύτερη συνεδρία ξεκίνησε με ανασκόπηση της προηγούμενης και απαντήσεις σε ερωτήσεις που προέκυψαν από την άσκηση για το σπίτι. Ακολούθησε η άσκηση της “Καταξιοτικής Συνέντευξης”, η οποία εφαρμόστηκε σε ζεύγη συμμετεχόντων που θα ήθελαν να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους. Δόθηκε η οδηγία να εστιάσουν ιδανικά σε μια επαγγελματική ιστορία, χωρίς αυτό να λειτουργεί δεσμευτικά. Σε δεύτερη φάση, πραγματοποιήθηκε η άσκηση του “Τροχού των Δυνατοτήτων μου” (Πεζηρκιανίδης κ.ά., 2020), η οποία για τους σκοπούς της έρευνας βασίστηκε σε 3 στόχους απόδοσης των εργαζομένων, επιλέγοντας έως 8 ΔΣΧ που μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξή τους, ανεξάρτητα από την κατάταξή τους στο VIA-114GR. Για καθένα από αυτά, κατέγραψαν το σημείο στο οποίο βρίσκονταν τη δεδομένη χρονική στιγμή στον τροχό των δυνατοτήτων. Ως άσκηση για το σπίτι, ζητήθηκε η επανεξέταση των ΔΣΧ που επιλέχθηκαν σε σχέση με τους εργασιακούς στόχους, καθώς και η πραγματοποίηση τυχόν αλλαγών.

3η Συνεδρία

Με την έναρξη της συνεδρίας, απαντήθηκαν ερωτήσεις που προέκυψαν από την προηγούμενη συνάντηση και πραγματοποιήθηκε η άσκηση “Το Βιογραφικό των Δυνατών μου Στοιχείων” (Yeager et al., 2011), προσαρμοσμένη στο εργασιακό πλαίσιο, εστιάζοντας στους στόχους και τα ΔΣΧ που επέλεξαν οι συμμετέχοντες στην προηγούμενη συνεδρία. Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να αφομοιώσουν τη γνώση που έχουν αποκτήσει κατά τις προηγούμενες συνεδρίες για τα ΔΣΧ τους, πραγματοποιήθηκε αναστοχασμός των τρόπων και των τομέων της ζωής τους, όπου η επιστράτευση αυτών των ΔΣΧ συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων τους. Στη συνέχεια, μοιράστηκαν τις εμπειρίες τους σε δυάδες. Ακολούθησε η άσκηση “Εξάσκηση των Δυνατών μου Στοιχείων” (Seligman et al., 2005), όπου κλήθηκαν να δημιουργήσουν ένα αναλυτικό πλάνο βάσει του οποίου θα χρησιμοποιούσαν 4 από τα 8 ΔΣΧ που επέλεξαν για την επίτευξη των στόχων τους με έναν νέο και διαφορετικό τρόπο κάθε μέρα μέσα στην επόμενη εβδομάδα. Παράλληλα, διατηρούσαν ημερολόγιο για την καταγραφή των τρόπων εξάσκησης, του πλαισίου, του χρονικού διαστήματος, των συναισθημάτων και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας.

4η Συνεδρία

Στην τέταρτη συνεδρία, οι συμμετέχοντες παρουσίασαν το ημερολόγιο της προηγούμενης εβδομάδας και παρείχαν ανατροφοδότηση αναφορικά με την εξάσκηση των δυνατών τους στοιχείων και την πορεία επίτευξης των στόχων τους. Προτάθηκαν εναλλακτικοί τρόποι εξάσκησης των ΔΣΧ μέσα από συζήτηση κυκλικής τραπέζης. Στη συνέχεια, καθένας ξεχωριστά κλήθηκε να δημιουργήσει ένα αναλυτικό πλάνο για την εξάσκηση των υπόλοιπων 4 ΔΣΧ μέσα στην εβδομάδα που ακολουθούσε και να διατηρήσει ημερολόγιο.

5η Συνεδρία

Στην τελευταία συνεδρία, οι συμμετέχοντες παρουσίασαν το ημερολόγιο της προηγούμενης εβδομάδας και, μέσω συζήτησης κυκλικής τραπέζης, αναγνώρισαν εναλλακτικούς τρόπους για την εφαρμογή των ΔΣΧ τους στην πορεία επίτευξης των στόχων τους. Στη συνέχεια, αποσκοπώντας στη διατήρηση του θετικού μομέντουμ της παρέμβασης, πραγματοποιήθηκε ατομικά, σε дуάδες και στη συνέχεια ομαδικά η άσκηση «Το δέντρο της Επαγγελματικής μου Ζωής». Τέλος, συζητήθηκε η προσωπική εμπειρία των συμμετεχόντων από τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα και τα επόμενα στάδια της έρευνας. Η ερευνήτρια ευχαρίστησε τους συμμετέχοντες, υπογραμμίζοντας παράλληλα τη σημασία της συστηματικής εξάσκησης των ΔΣΧ για την επίτευξη των στόχων τους, εργασιακών και μη, και τους παρείχε υποστηρικτικό υλικό προς αυτή την κατεύθυνση.

Στατιστική Ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού SPSS.28 (IBM SPSS Statistics). Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας των επιμέρους μεταβλητών για καθεμία ομάδα ξεχωριστά (Kolmogorov-Smirnov test), καθώς και έλεγχος ακραίων τιμών. Προκειμένου να ελεγχθεί η εσωτερική συνοχή ανά ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε έλεγχος για τον δείκτη Cronbach's alpha. Στη συνέχεια, διενεργήθηκαν αναλύσεις ώστε να εξεταστεί αν οι δύο ομάδες διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά ως προς συγκεκριμένους δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες. Για τον έλεγχο συνεχών μεταβλητών (π.χ. ηλικία) πραγματοποιήθηκε έλεγχος μέσων τιμών σε ανεξάρτητα δείγματα (independent samples t-test), ενώ για τις κατηγορικές μεταβλητές χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος

ανεξαρτησίας Pearson Chi-square. Επιπλέον, εξήχθη το συνολικό σκορ ανά συμμετέχοντα και ανά ομάδα σε κάθε ερωτηματολόγιο για τις τρεις χρονικές στιγμές (t1, t2, t3) και ακολούθησε ανάλυση με την χρήση του μοντέλου Πολυπαραγοντικής Ανάλυσης Διακύμανσης (MANOVA) προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι δύο ομάδες διέφεραν στατιστικώς σημαντικά στις επιμέρους μεταβλητές κατά τις τρεις χρονικές στιγμές (post hoc pairwise comparisons, Bonferroni correction). Σε όσες περιπτώσεις ανιχνεύθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις, διεξήχθη και έλεγχος μέσω των τιμών σε ανεξάρτητα δείγματα (independent samples t-tests). Επιπλέον, προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση της παρέμβασης για τα ΔΣΧ στην πειραματική ομάδα στις τρεις χρονικές στιγμές, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της Ανάλυσης Διακύμανσης Επαναλαμβανόμενων Μετρήσεων και post-hoc pairwise comparisons (Bonferroni correction). Τέλος, υπολογίστηκαν οι διαφορές ανά μεταβλητή όσον αφορά στην εργασιακή ευημερία και την εργασιακή απόδοση μεταξύ των χρονικών στιγμών t1, t2 και t1, t3 προκειμένου να ελεγχθεί η σχέση με τη βίωση θετικών συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της παρέμβασης (Pearson correlation).

Αποτελέσματα

Προκαταρκτικοί έλεγχοι

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν πληρείται η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής ανά μεταβλητή κατά τις τρεις χρονικές στιγμές διενεργήθηκε έλεγχος κανονικότητας με τη χρήση του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov. Τόσο για την πειραματική ομάδα όσο και για την ομάδα ελέγχου πληρούνταν το κριτήριο της κανονικής κατανομής για όλες τις υπό εξέταση μεταβλητές ($p > .05$). Αναλυτικά τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας παρουσιάζονται στους Πίνακες 4 & 5.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov για την πειραματική ομάδα κατά τις τρεις χρονικές στιγμές στις μεταβλητές ενδιαφέροντος

	<i>Kolmogorov-</i> <i>Smirnov</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Θετικά συναισθήματα			
t1	,106	14	,200
t2	,137	14	,200
t3	,239	14	,060
Επαγγελματική εξουθένωση			
t1	,171	14	,200
t2	,128	14	,200
t3	,103	14	,200
Εργασιακή δέσμευση			
t1	,181	14	,200
t2	,145	14	,200
t3	,180	14	,200
Εργασιακή ικανοποίηση			
t1	,133	14	,200
t2	,161	14	,200
t3	,142	14	,200
Εργασιακή απόδοση			
t1	,123	14	,200
t2	,224	14	,054
t3	,156	14	,200

Πίνακας 5. Αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov για την ομάδα ελέγχου κατά τις τρεις χρονικές στιγμές στις μεταβλητές ενδιαφέροντος

	<i>Kolmogorov- Smirnov</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Θετικά συναισθήματα			
t1	,168	11	,200
t2	,165	11	,200
t3	,181	11	,200
Επαγγελματική εξουθένωση			
t1	,153	11	,200
t2	,182	11	,200
t3	,195	11	,200
Εργασιακή δέσμευση			
t1	,132	11	,200
t2	,160	11	,200
t3	,160	11	,200
Εργασιακή ικανοποίηση			
t1	,255	11	,070
t2	,236	11	,086
t3	,214	11	,171
Εργασιακή απόδοση			
t1	,233	11	,096
t2	,216	11	,159
t3	,240	11	,077

Προκειμένου να ελεγχθεί το ενδεχόμενο οι δύο ομάδες να διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά κατά την χρονική στιγμή t1 χρησιμοποιήθηκε έλεγχος μέσω τιμών σε ανεξάρτητα δείγματα. Οι δύο ομάδες δεν διαφοροποιήθηκαν στατιστικά σημαντικά σε καμία από τις υπό εξέταση μεταβλητές ($p > ,05$), πλην της εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης, όπου η πειραματική ομάδα εμφάνισε υψηλότερο σκορ ($t = 2,502$, $df = 23$, $p = ,020$). Διεξοδικότερα, η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση και οι στατιστικές παράμετροι ανά μεταβλητή για τις δύο ομάδες πριν την έναρξη της παρέμβασης παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6. Περιγραφικά στοιχεία και αποτελέσματα ελέγχου μέσω τιμών σε ανεξάρτητα δείγματα ανά μεταβλητή ενδιαφέροντος για τη χρονική στιγμή t1 μεταξύ των δύο ομάδων

	Ομάδα Ελέγχου Mean/SD	Πειραματική Ομάδα Mean/SD	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Θετικά συναισθήματα	23,09 (7,25)	28,57 (9,23)	1,613	23	,120
Εργασιακή δέσμευση	51,27 (19,41)	58,85 (21,32)	,918	23	,368

Επαγγελματική εξουθένωση	40,45 (9,41)	38,78 (9,56)	-,436	23	,667
Εργασιακή ικανοποίηση	79,18 (11,75)	86,5 (16,97)	1,217	23	,236
Εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση	13,0 (1,78)	13,85 (2,34)	1,002	23	,327
Εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση	12,9 (2,16)	15,0 (2,00)	2,502	23	,020

Κύριοι Έλεγχοι

Για να διαπιστωθεί η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ομάδων και για τις τρεις χρονικές στιγμές πραγματοποιήθηκε Πολυπαραγοντική Ανάλυση Διακύμανσης (MANOVA). Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρέχονται στον Πίνακα 7. Συνοπτικά, για την χρονική στιγμή t1 δεν προέκυψε διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ομάδων στη βίωση θετικών συναισθημάτων ($F(1,23)=2,601, p=,120, \eta_p^2=,102$), την επαγγελματική εξουθένωση ($F(1,23)=,190, p=,667, \eta_p^2=,008$), την εργασιακή δέσμευση ($F(1,23)=,842, p=,368, \eta_p^2=,035$), την εργασιακή ικανοποίηση ($F(1,23)=1,480, p=,236, \eta_p^2=,060$), τη συνολική εργασιακή απόδοση ($F(1,23)=3,990, p=,058, \eta_p^2=,148$) και την εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση ($F(1,23)=1,004, p=,327, \eta_p^2=,042$), με εξαίρεση την εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση ($F(1,23)=6,262, p=,020, \eta_p^2=,214$). Κατά την χρονική στιγμή της ολοκλήρωσης της παρέμβασης (t2) καταγράφηκε διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ομάδων στη βίωση θετικών συναισθημάτων ($F(1,23)=26,498, p<,001, \eta_p^2=,535$), την επαγγελματική εξουθένωση ($F(1,23)=13,431, p=,001, \eta_p^2=,369$), τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης ($F(1,23)=6,883, p=,015, \eta_p^2=,230$) και την εργασιακή απόδοση, τόσο στο σύνολό της ($F(1,23)=11,102, p=,003, \eta_p^2=,326$) όσο και μεμονωμένα στην εντός- και εντός-ρόλου απόδοση ($F(1,23)=6,508, p=,012, \eta_p^2=,221$ και $F(1,23)=12,443, p=,002, \eta_p^2=,351$, αντίστοιχα). Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τις post hoc συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν, με την πειραματική ομάδα να καταγράφει σημαντική αύξηση στη βίωση θετικών συναισθημάτων ($MD=11,695, p<,001$), την εργασιακή δέσμευση ($MD=20,714, p=,015$), τη συνολική εργασιακή απόδοση ($MD=5,058, p<,003$) και την εντός-ρόλου ($MD=2,234, p=,018$) και εκτός-ρόλου απόδοση ($MD=2,825, p=,002$), ενώ ανιχνεύθηκε μείωση στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ($MD=-12,305$,

$p=,001$). Αντιθέτως, δεν εντοπίστηκε διαφοροποίηση στην παράμετρο της εργασιακής ικανοποίησης ($F(1,23)= 3,071, p=,093, \eta_p^2=,118$). Τέλος, μετά την παρέλευση ενός μήνα από την ολοκλήρωση της παρέμβασης (t3), οι δύο ομάδες διαφοροποιήθηκαν σε όλες τις παραμέτρους, και συγκεκριμένα στη βίωση θετικών συναισθημάτων ($F(1,23)= 15,080, p<,001, \eta_p^2=,396, MD= 6,649$), την επαγγελματική εξουθένωση ($F(1,23)= 25,361, p<,001, \eta_p^2=,524, MD= -15,474$) και την εργασιακή ικανοποίηση ($F(1,23)= 12,790, p=,002, \eta_p^2=,357, MD= 17,805$). Επίσης, διαπιστώθηκε διαφοροποίηση και στα αναφερόμενα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης ($F(1,23)= 37,453, p<,001, \eta_p^2=,620, MD= 35,857$) και της συνολικής εργασιακής απόδοσης ($F(1,23)= 21,057, p<,001, \eta_p^2=,478, MD= 6,481$). Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφηκαν και για την εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση ($F(1,23)= 12,146, p=,002, \eta_p^2=,346, MD= 2,773$ και $F(1,23)= 21,293, p<,001, \eta_p^2=,481, MD= 3,708$).

Πίνακας 7. Αποτελέσματα της Πολυπαραγοντικής Ανάλυσης Διακύμανσης και των post hoc συγκρίσεων μεταξύ των δύο ομάδων κατά τις τρεις χρονικές στιγμές

	Πειραματική Ομάδα	Ομάδα Ελέγχου	<i>F</i>	<i>MD</i>	η_p^2	<i>p</i>
Θετικά συναισθήματα						
<i>Μέση τιμή/ΤΑ</i>						
t1	28,57 (9,23)	23,09 (7,25)	2,601	5,481	,102	,120
t2	36,78 (4,37)	25,09 (6,94)	26,498	11,695	,535	<,001
t3	31,28 (2,92)	24,63 (5,51)	15,080	6,649	,396	<,001
Εργασιακή δέσμευση						
<i>Μέση τιμή/ΤΑ</i>						
t1	58,85 (21,32)	51,27 (19,41)	,842	7,584	,035	,368
t2	70,71(21,27)	50,0 (17,17)	6,883	20,714	,230	,015
t3	85,85 (12,13)	50,0 (17,17)	37,453	35,857	,620	<,001
Επαγγελματική εξουθένωση						
<i>Μέση τιμή/ΤΑ</i>						
t1	38,78(9,56)	40,45 (9,41)	,190	-1,669	,008	,667
t2	30,78 (8,48)	43,09 (8,12)	13,431	-12,305	,369	,001
t3	28,07 (7,43)	43,54 (7,86)	25,361	-15,474	,524	<,001
Εργασιακή ικανοποίηση						
<i>Μέση τιμή/ΤΑ</i>						
t1	86,5 (16,97)	79,18(11,75)	1,480	7,318	,060	,236
t2	89,28(16,95)	78,72 (11,85)	3,071	10,558	,118	,093
t3	96,71 (12,92)	78,9 (11,57)	12,790	17,805	,357	,002

Εργασιακή απόδοση						
<i>Μέση τιμή/ΤΑ</i>						
t1	28,85 (3,63)	25,9 (3,70)	3,990	2,948	,148	,058
t2	30,78 (3,88)	25,72 (3,60)	11,102	5,058	,326	,003
t3	31,57 (2,90)	25,09 (4,15)	21,057	6,481	,478	<,001
Εντός-ρόλου						
εργασιακή απόδοση						
<i>Μέση τιμή/ΤΑ</i>						
t1	13,85 (2,34)	13,00 (1,78)	1,004	,857	,042	,327
t2	15,14 (2,50)	12,90 (1,64)	6,508	2,234	,221	,018
t3	15,5 (2,10)	12,72 (1,79)	12,146	2,773	,346	,002
Εκτός-ρόλου						
εργασιακή απόδοση						
<i>Μέση τιμή/ΤΑ</i>						
t1	15,0 (2,00)	12,90 (2,16)	6,262	2,091	,214	,020
t2	15,64 (1,78)	12,81 (2,22)	12,443	2,825	,351	,002
t3	16,07 (1,32)	12,36 (2,61)	21,293	3,708	,481	<,001

Στη συνέχεια, μελετήθηκε η επίδραση του προγράμματος στην πειραματική ομάδα κατά τις τρεις διαφορετικές χρονικές στιγμές με την μέθοδο Ανάλυσης Διακύμανσης Επαναλαμβανόμενων Μετρήσεων. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η συμμετοχή στην παρέμβαση οδήγησε σε αύξηση των επιπέδων βίωσης θετικών συναισθημάτων ($F(2,13)= 9,070, p= ,006, \eta_p^2= ,411$) μεταξύ των χρονικών στιγμών t1, t2 ($MD= 8,214, p= ,005$), τα οποία ωστόσο μειώθηκαν μεταξύ των χρονικών στιγμών t2, t3 ($MD= -5,500, p< ,001$), χωρίς όμως να παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των στιγμών t1, t3 ($MD= 2,714, p= ,901$). Αναφορικά με την παράμετρο της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρατηρήθηκε σημαντική μείωση στα αναφερόμενα επίπεδα ($F(2,13)= 18,397, p< ,001, \eta_p^2= ,586$) αμέσως μετά το πέρας της παρέμβασης ($MD(t1,t2)= -8,000, p= ,007$) και μακροπρόθεσμα ($MD(t1,t3)= -10,714, p< ,001$), αλλά όχι μεταξύ των χρονικών στιγμών t2 και t3 ($MD(t2,t3)= -2,714, p= ,143$). Βελτίωση στα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης ($F(2,13)= 29,131, p< ,001, \eta_p^2= ,691$) εντοπίστηκε μεταξύ και των τριών χρονικών στιγμών ($MD(t1,t2)= 11,857, p= ,006, MD(t2,t3)= 15,143, p< ,001, MD(t1,t3)= 27,000, p< ,001$), ενώ και η εργασιακή ικανοποίηση εμφάνισε βελτίωση ($F(2,13)= 6,922, p= ,012, \eta_p^2= ,347$), με την αύξηση να καταγράφεται περισσότερο σταδιακά και κυρίως μεταξύ των χρονικών στιγμών t1, t3 ($MD= 10,214, p= ,044$) και t2,t3 ($MD= 7,429, p= ,005$). Αντιθέτως, αν και δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική βελτίωση στην παράμετρο της συνολικής εργασιακής απόδοσης ($F(2,13)= 3,061, p= ,069, \eta_p^2= ,113$) και της εκτός-ρόλου

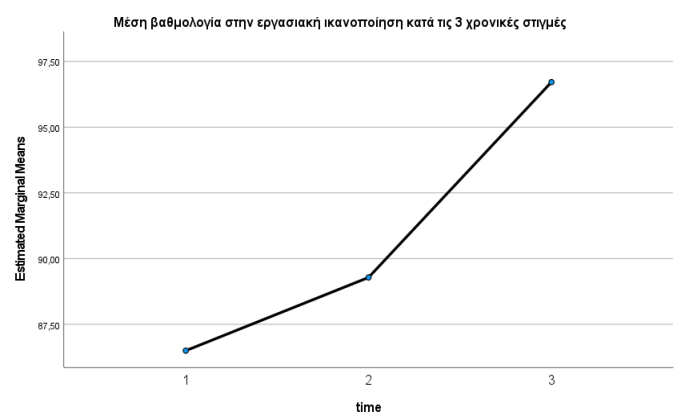
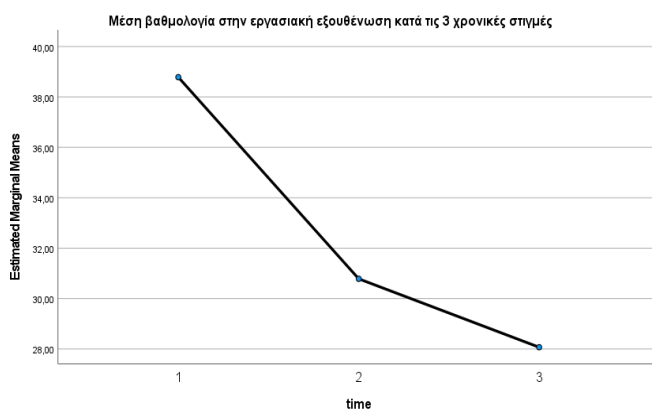
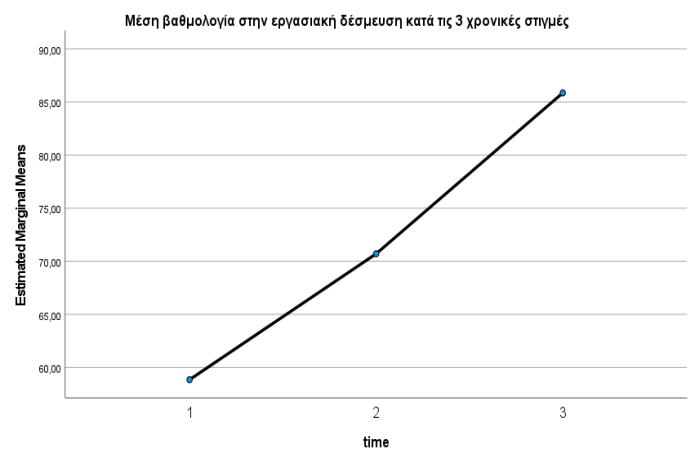
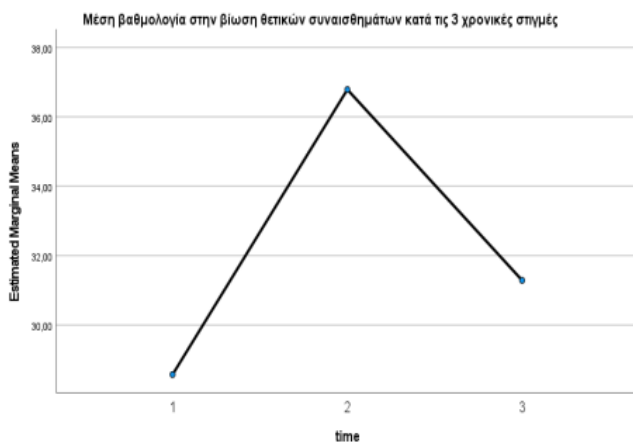
εργασιακής απόδοσης ($F(2,13)= 3,189, p= ,083, \eta_p^2= ,197$), επισημαίνεται βελτίωση στην εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση ($F(2,13)= 5,461, p= ,01, \eta_p^2= ,296$) μεταξύ των χρονικών στιγμών t1,t3 ($MD= 1,643, p= ,032$). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 8 και στις Εικόνες 1-7.

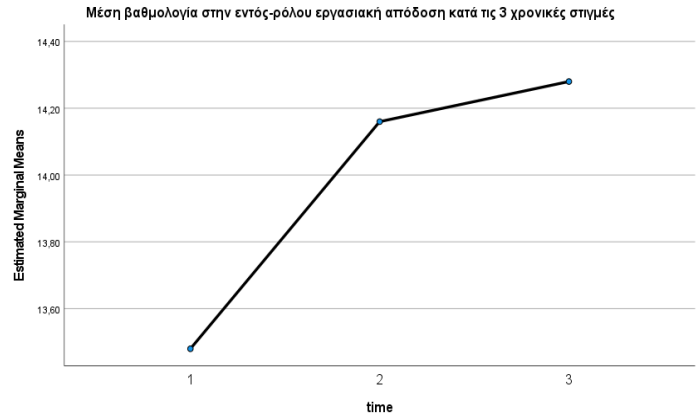
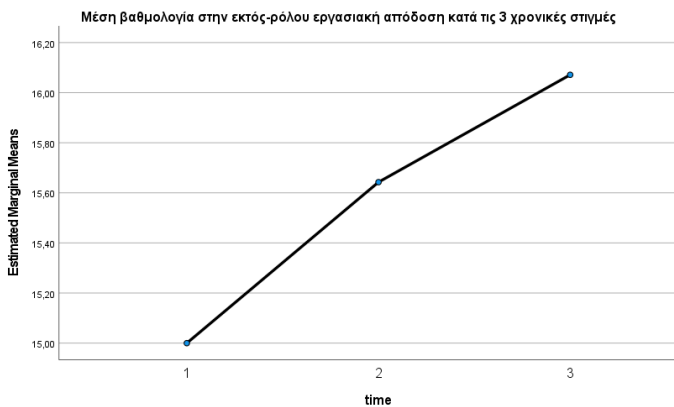
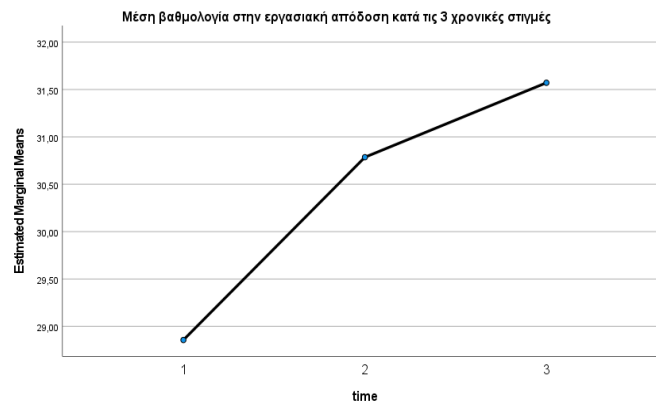
Πίνακας 8. Αποτελέσματα της Ανάλυσης Διακύμανσης Επαναλαμβανόμενων Μετρήσεων και των post hoc συγκρίσεων για την πειραματική ομάδα κατά τις τρεις χρονικές στιγμές (t1, t2, t3)

	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	η_p^2	<i>MD</i>	<i>p</i>
Θετικά συναισθήματα Post hoc έλεγχοι	9,070	2	,006	,411		
t1-t2					8,214	,005
t2-t3					-5,500	<,001
t1-t3					2,714	,901
Εργασιακή δέσμευση Post hoc έλεγχοι	29,131	2	<,001	,691		
t1-t2					11,857	,006
t2-t3					15,143	<,001
t1-t3					27,000	<,001
Επαγγελματική εξουθένωση Post hoc έλεγχοι	18,397	2	<,001	,586		
t1-t2					-8,000	,007
t2-t3					-2,714	,143
t1-t3					-10,714	<,001
Εργασιακή ικανοποίηση Post hoc έλεγχοι	6,922	2	,012	,347		
t1-t2					2,786	,969
t2-t3					7,429	,005
t1-t3					10,214	,044
Εργασιακή απόδοση Post hoc έλεγχοι	3,061	2	,069	,113		
t1-t2					1,000	,265
t2-t3					,160	1,000
t1-t3					1,160	,163
Εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση Post hoc έλεγχοι	5,461	2	,01	,296		
t1-t2					1,286	,152

t2-t3					,357	1,000
t1-t3					1,643	,032
Εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση Post hoc έλεγχοι	3,189	2	,083	,197		
t1-t2					,643	,715
t2-t3					,429	,247
t1-t3					1,071	,125

Εικόνες 1-7. Απεικόνιση της επίδρασης του χρόνου στον μέσο όρο της βίωσης θετικών συναισθημάτων, της εργασιακής ευημερίας και της εργασιακής απόδοσης για την πειραματική ομάδα





Προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης κατά την χρονική στιγμή αμέσως μετά το πέρας της παρέμβασης και ένα μήνα αργότερα με την αυτοαναφερόμενη βίωση θετικών συναισθημάτων κατά τις πέντε συνεδρίες του προγράμματος, διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισης Pearson. Συνοπτικά, διαπιστώθηκαν ασθενείς συσχετίσεις, με εξαίρεση την παράμετρο της εργασιακής απόδοσης, χωρίς ωστόσο και πάλι να ανιχνεύεται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($p = ,060$ και $p = ,069$ για τις χρονικές στιγμές t_2 και t_3 , αντίστοιχα). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 9.

Πίνακας 9. Συντελεστής συσχέτισης Pearson για την αυτοαναφερόμενη βίωση θετικών συναισθημάτων κατά την διάρκεια της παρέμβασης και τους επιμέρους δείκτες της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης κατά τις χρονικές στιγμές t_2 και t_3

	Θετικά συναισθήματα
Εργασιακή δέσμευση	
t2	,069 ($p=,814$)
t3	-,001 ($p=,997$)
Επαγγελματική εξουθένωση	
t2	-,073 ($p=,805$)
t3	,023 ($p=,937$)
Εργασιακή ικανοποίηση	
t2	,027 ($p=,927$)
t3	-,010 ($p=,972$)
Εργασιακή απόδοση	
t2	,514 ($p=,060$)
t3	,499 ($p=,069$)
Εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση	
t2	,472 ($p=,088$)
t3	,225 ($p=,440$)
Εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση	
t2	,443 ($p=,113$)
t3	,128 ($p=,663$)

Για τη μελέτη της ικανοποίησης και της υποκειμενικής εκτίμησης της χρησιμότητας του προγράμματος, μελετήθηκε σε πρώτο στάδιο ο μέσος όρος των ποσοτικών δεδομένων από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Στο σύνολό της, η παρέμβαση αξιολογήθηκε από τους συμμετέχοντες ως εξαιρετικά ικανοποιητική και χρήσιμη (εύρος τιμών: 9-10 και Μ.Ο. βαθμολογίας 9,5 και 9,9, αντίστοιχα). Ο Μ.Ο. τιμών από τις αντίστοιχες ερωτήσεις που τέθηκαν μετά το πέρας της εκάστοτε συνεδρίας διαμορφώθηκε στο 37,9 για τη μεταβλητή της ικανοποίησης και 38,21 για τη χρησιμότητα του προγράμματος (εύρος τιμών: 36-40 με μέγιστη τιμή το 40 για τις τέσσερις συνεδρίες).

Στην περίπτωση των ανοιχτών ερωτήσεων, πραγματοποιήθηκε ποιοτική ανάλυση δεδομένων, από την οποία προέκυψαν επιμέρους θεματικές ενότητες. Οι θεματικές ενότητες που αφορούν στην ερώτηση «Τι θεωρείτε ότι έχετε αποκομίσει από τη συνάντηση αυτής της εβδομάδας/τη συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;» είναι οι ακόλουθες: γνωριμία με την Θετική Ψυχολογία, αναγνώριση των δυνατών στοιχείων

του χαρακτήρα μου και των γύρω μου/ εστίαση στο «καλό μέσα μας», αυτοπεποίθηση, αυτογνωσία, αυτοφροντίδα και αυτοεπιβράβευση, αυτοαποδοχή και μοίρασμα, επίτευξη επαγγελματικών/προσωπικών στόχων και αντιμετώπιση προκλήσεων μέσω των ΔΣΧ, λελογισμένη και σύμφωνη με το πλαίσιο χρήση των ΔΣΧ, αναθεώρηση αποφάσεων/στόχων βάσει των ΔΣΧ, εφαρμογή στην πράξη αντιπροσωπευτικών & λιγότερο χαρακτηριστικών ΔΣΧ, εκμάθηση τρόπων καλλιέργειας και χρήσης των ΔΣΧ σε ποικίλα πλαίσια στο παρόν και στο μέλλον, θετική στάση προς την εργασία.

Στην ερώτηση «Τι σας δυσκόλεψε στη συνάντηση αυτής της εβδομάδας/στη συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ότι δεν υπήρξε κάποια δυσκολία. Ωστόσο, με μικρότερη συχνότητα αναφέρθηκαν: τεχνικές δυσκολίες στη χρήση της πλατφόρμας Zoom, απουσία οικειότητας κατά τις πρώτες συνεδρίες, αδυναμία σύνδεσης ΔΣΧ που αποτελούν αφηρημένες έννοιες με στόχους απόδοσης, δυσκολία στην πιστή εφαρμογή του πλάνου εξάσκησης των ΔΣΧ, δυσκολία πραγματοποίησης ενδοσκόπησης που απαιτείται για τις βιωματικές ασκήσεις.

Τέλος, ως πλεονεκτήματα του προγράμματος, οι συμμετέχοντες ανέφεραν: τον έντονο βιωματικό χαρακτήρα και το «μοίρασμα» της εμπειρίας, τη σωστά δομημένη παρουσίαση και ροή του προγράμματος, τη δυνατότητα ενδοσκόπησης σε συναισθήματα που σχετίζονται με την εργασία, την εστίαση στην πρακτική εφαρμογή της θεωρίας μέσω πληθώρας ασκήσεων και την καλή προετοιμασία για την πραγματοποίησή τους στον χώρο εργασίας, καθώς και το κοινό υπόβαθρο της ερευνήτριας και των συμμετεχόντων. Την ίδια στιγμή, οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους ανέφεραν ότι δεν θα άλλαζαν κάτι στο πρόγραμμα, με εξαίρεση τον τρόπο διεξαγωγής του, που θα προτιμούσαν να είναι δια ζώσης.

Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας μιας πιλοτικής διαδικτυακής παρέμβασης, η οποία βασίστηκε στον εντοπισμό, την αφομοίωση στην ταυτότητα των συμμετεχόντων, την καλλιέργεια και τη χρήση των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα εργαζομένων σε οργανισμούς, σε συνάρτηση με τους στόχους απόδοσής τους, στις μεταβλητές της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης, καθώς και των θετικών συναισθημάτων που βιώνουν σε σχέση με την εργασία τους.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η εφαρμογή του προγράμματος “Play to your Strengths at Work” συνετέλεσε στην αισθητή ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων κατά την ολοκλήρωση της παρέμβασης, τα οποία ωστόσο ακολούθησαν φθίνουσα πορεία μέχρι τον επανέλεγχο. Παράλληλα, η ομάδα παρέμβασης διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά από την ομάδα ελέγχου τόσο κατά την ολοκλήρωση του προγράμματος, όσο και ένα μήνα αργότερα, καταγράφοντας αξιοσημείωτη απόκλιση κατά τη χρονική στιγμή t2. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν την υπόθεση H1 και την προϋπάρχουσα βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία παρεμβάσεις που αποσκοπούν στον εντοπισμό, την καλλιέργεια και την αξιοποίηση των ΔΣΧ στην εργασία οδηγούν σε βραχυπρόθεσμη αύξηση των επιπέδων βίωσης θετικών συναισθημάτων (Littman-Onadia et al., 2017. Meyers & Van Woerkom, 2017). Η επίδραση αυτή μπορεί να εξηγηθεί μέσα από το μοντέλο Θετικής Δραστηριότητας (Lyubomirsky & Layous, 2013), σύμφωνα με το οποίο, η ενασχόληση με θετικές δραστηριότητες, όπως είναι η καλλιέργεια και η χρήση των ΔΣΧ, έχει ως αποτέλεσμα την ενεργοποίηση μιας σειράς από θετικά συναισθήματα όπως χαρά, ευγνωμοσύνη και υπερηφάνεια. Τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι απαραίτητο ότι διατηρούνται μακροπρόθεσμα, καθώς έχει υποστηριχθεί ότι οι συναισθηματικές καταστάσεις επηρεάζονται σημαντικά από καταστασιακούς παράγοντες (Meyers & Van Woerkom, 2017).

Η επίδραση της παρέμβασης στην εργασιακή ευημερία μελετήθηκε μέσα από τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν πλήρως τις ερευνητικές υποθέσεις H3 και H4. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε αξιοσημείωτη αύξηση των επιπέδων της εργασιακής δέσμευσης και μείωση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης των συμμετεχόντων στην παρέμβαση, τόσο κατά την ολοκλήρωση του προγράμματος, όσο και ένα μήνα αργότερα. Παράλληλα, οι ομάδες παρέμβασης και ελέγχου διαφοροποιήθηκαν στατιστικά σημαντικά και στις δυο

χρονικές στιγμές, παρουσιάζοντας σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ τους, ιδίως όσον αφορά στο στάδιο του επανελέγχου για την εργασιακή δέσμευση.

Τα ευρήματα αυτά βρίσκονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Bakker & Van Wingerden, 2021. Dubreuil et al., 2016. Van Woerkom et al., 2016. Pelaez Zuberbuhler et al., 2020), οι οποίες υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα αντίστοιχων χρονικά και ως προς το περιεχόμενο παρεμβάσεων (Pelaez et al., 2020), στην ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης τόσο βραχυπρόθεσμα (Constantini et al., 2019. Dubreuil et al., 2016. Pelaez et al., 2020) όσο και μακροπρόθεσμα (Pelaez Zuberbuhler et al., 2020), καθώς και ανεξάρτητα από τα ΔΣΧ που επιλέγονται προς χρήση (Bakker & Van Wingerden, 2021). Πιο συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι η αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αληθινοί απέναντι στον εαυτό τους και τις αξίες τους (Ghielen et al., 2018), με την αίσθηση αυτή να συμβάλει στη βίωση μιας ζωής με νόημα, ενθαρρύνοντας τη δέσμευση σε δραστηριότητες (Schaufeli & Salanova, 2010). Την ίδια στιγμή, η χρήση των ΔΣΧ αποτελεί μια αναζωογονητική διαδικασία που επηρεάζει θετικά το σθένος, βασικό συστατικό της εργασιακής δέσμευσης (Ghielen et al., 2018. Peterson & Seligman, 2004. Schaufeli et al., 2002), ενώ μπορεί να πυροδοτήσει και εμπειρίες ροής (Csikszentmihalyi, 1990), η οποία συνδέεται άμεσα με τη διάσταση της απορρόφησης.

Τα αποτελέσματα αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση είναι συνεπή με τα ευρήματα των Lian κ.ά. (2021), στην έρευνα των οποίων παρατηρήθηκε άμεση επίδραση του προγράμματος για τα ΔΣΧ στη μείωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης σε διδακτικό προσωπικό, ενώ έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα των Meyers και Van Woerkom (2017), η παρέμβαση των οποίων φάνηκε να επιδρά μόνο έμμεσα στις μεταβλητές της επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής δέσμευσης, μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου των θετικών συναισθημάτων. Πράγματι, η χρήση των ΔΣΧ έχει υποστηριχθεί ότι συμβάλλει στη μείωση των επιπέδων εργασιακής εξάντλησης (Schaufeli et al., 2002), ενώ συμπτώματα που σχετίζονται με την έλλειψη κινήτρου και κατ' επέκταση χαρακτηριστικά της αποδέσμευσης, μπορούν να βελτιωθούν μέσα από παρεμβάσεις για τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα (Schaufeli & Taris, 2005). Την ίδια στιγμή, τα ΔΣΧ μπορούν να ιδωθούν ως προσωπικοί πόροι που υποστηρίζουν τον εργαζόμενο στη διαχείριση στρεσογόνων καταστάσεων και τον καθιστούν λιγότερο επιρρεπή στην αίσθηση πίεσης στον χώρο εργασίας (Bakker & Demerouti, 2007).

Ωστόσο, τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης της ομάδας παρέμβασης αυξήθηκαν σημαντικά μόνο κατά τον επαναληπτικό έλεγχο, ενώ η διαφοροποίηση των δυο ομάδων έγινε αισθητή μόνο ένα μήνα μετά την ολοκλήρωση της παρέμβασης, υποστηρίζοντας μερικώς την υπόθεση H2. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι ορισμένες επιμέρους συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από τις οποίες μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα, εξετάζουν παραμέτρους που επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. δυνατότητα προαγωγής, μισθός) και είναι δύσκολο να μεταβληθούν. Το γεγονός ότι ενισχύθηκε ένα μήνα μετά την ολοκλήρωση της παρέμβασης, μπορεί να σχετίζεται με μεταβολή σε εξωτερικούς παράγοντες ή τη διαπίστωση ότι ορισμένες μεταβλητές από τη φύση τους παρουσιάζουν αξιοσημείωτη μεταβολή μετά το πέρας εύλογου χρονικού διαστήματος (Schutte & Malouff, 2019).

Αντίστοιχα, στην περίπτωση της εργασιακής απόδοσης, η μοναδική στατιστικά σημαντική αύξηση που διακρίνεται στην ομάδα παρέμβασης αφορά στην εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση, και μόνο κατά τον επαναληπτικό έλεγχο. Η εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση δεν φάνηκε να ενισχύεται αισθητά από τη συμμετοχή στο πρόγραμμα. Ωστόσο, μεταξύ των δυο ομάδων (παρέμβασης και ελέγχου) παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση τόσο ως προς τη συνολική εργασιακή απόδοση όσο και τις επιμέρους συνιστώσες της σε όλες τις χρονικές στιγμές, και κυριώς κατά τον επανέλεγχο. Τα αποτελέσματα αυτά συγκλίνουν με τα ευρήματα της παρέμβασης των Dubreuil κ.ά. (2016), όπου ενώ δεν καταγράφηκε σημαντική μεταβολή της συνολικής εργασιακής απόδοσης, φάνηκε ότι οι εργαζομένοι που χρησιμοποιούσαν συστηματικότερα τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα τους, παρουσίαζαν ενίσχυση της εντός-ρόλου εργασιακής απόδοσής τους, τρεις μήνες μετά την έναρξη του προγράμματος. Ειδικότερα, στην παρούσα μελέτη, η μακροπρόθεσμη ενίσχυση της εντός-ρόλου εργασιακής απόδοσης θα μπορούσε ίσως να σχετίζεται με τον σχεδιασμό της έρευνας, ο οποίος περιελάμβανε την αξιοποίηση των ΔΣΧ σύμφωνα με τους στόχους απόδοσης των εργαζομένων, και οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την συνιστώσα της εντός-ρόλου εργασιακής απόδοσης.

Η μερική επιβεβαίωση της ερευνητικής υπόθεσης H5 θα μπορούσε να αποδοθεί στο σύντομο χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ή και στην μονομερή αξιοποίηση των ΔΣΧ από πλευράς των εργαζομένων για την επίτευξη της στοχοθεσίας τους, χωρίς τη συμμετοχή του οργανισμού. Έχει υποστηριχθεί ότι, προκειμένου να καταστεί δυνατή η ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης, οι ίδιοι οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν ουσιαστικά την εφαρμογή των ΔΣΧ των εργαζομένων τους (Van

Woerkom & Meyers, 2015). Πράγματι, αντίστοιχες έρευνες που έχουν αναδείξει την αποτελεσματικότητα παρόμοιων προγραμμάτων στην ενίσχυση και των δύο συνιστωσών της εργασιακής απόδοσης, εκτείνονται σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, ενώ η διεξαγωγή τους λαμβάνει χώρα εντός ενός υποστηρικτικού εργασιακού πλαισίου, με ενεργή εμπλοκή στη διαδικασία (Pelaez et al., 2020. Pelaez Zuberbuhler et al., 2020. Van Woerkom et al., 2016).

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα δεν κατόρθωσε να αναδείξει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των θετικών συναισθημάτων που βίωσαν οι συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της παρέμβασης και των επιπέδων της εργασιακής ευημερίας και απόδοσής τους, τόσο κατά την ολοκλήρωση του προγράμματος όσο και κατά τον επαναληπτικό έλεγχο. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες έρευνες που υποστηρίζουν τη διαμεσολάβηση των θετικών συναισθημάτων ως απότοκο παρεμβάσεων ΔΣΧ σε μεταβολές που παρατηρούνται σε εργασιακούς δείκτες (Lavy & Littman-Ovadia, 2017. Littman-Ovadia et al., 2017. Meyers & Van Woerkom, 2017. Van Woerkom & Meyers, 2015), καθώς και τη θεωρία Διεύρυνσης και Δόμησης των Θετικών Συναισθημάτων (Fredrickson, 2001), οδηγώντας σε απόρριψη της υπόθεσης H6.

Μια πιθανή εξήγηση θα μπορούσε να έγκειται σε μεθοδολογικούς περιορισμούς της έρευνας. Λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος, επιλέχθηκε η μελέτη της συσχέτισης μεταξύ των ΘΣ και των εργασιακών μεταβλητών και όχι η διερεύνηση της διαμεσολάβησης των ΘΣ, που αποτελεί τη μέθοδο εκλογής στη βιβλιογραφία. Διαφορετικός ερευνητικός σχεδιασμός θα μπορούσε να οδηγήσει στην εξαγωγή διαφορετικών συμπερασμάτων για τον ρόλο που διαδραματίζουν τα ΘΣ ή και άλλοι παράγοντες, που δεν μελετήθηκαν στην παρούσα μελέτη, ως προς τις μεταβολές που παρατηρήθηκαν στις μεταβλητές της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι αντικείμενο της έρευνας υπήρξε και η διερεύνηση της ικανοποίησης και του βαθμού χρησιμότητας της παρέμβασης σε όλα τα στάδιά της, ιδωμένων από την πλευρά των συμμετεχόντων. Η ιδιαίτερα θετική αξιολόγηση της παρέμβασης στο σύνολό της, και ακόμη περισσότερο στα στάδια της εξάσκησης των ΔΣΧ, καθώς και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις δεξιότητες που απέκτησαν μέσα από την συμμετοχή τους σε αυτή, καταδεικνύουν την ανάγκη σχεδιασμού και υλοποίησης περισσότερων προγραμμάτων με αντικείμενο τα ΔΣΧ στους ελληνικούς οργανισμούς.

Συνεισφορά των Αποτελεσμάτων

Από όσο γνωρίζουμε, η παρούσα έρευνα αποτελεί την πρώτη προσπάθεια μελέτης της επίδρασης μιας παρέμβασης με αντικείμενο τον εντοπισμό, την αφομοίωση στην ταυτότητα, την καλλιέργεια και την εφαρμογή των ΔΣΧ σε συνάρτηση με τους στόχους απόδοσης, στο ελληνικό οργανωσιακό πλαίσιο. Μολονότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο πεδίο έρευνας, το μεγαλύτερο μέρος των μελετών περιορίζεται στο εξωτερικό. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη καταδεικνύει ότι μια παρέμβαση με επίκεντρο τα ΔΣΧ, είναι εξίσου αποτελεσματική στην ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων που σχετίζονται με την εργασία, την εργασιακή ευημερία και την εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση εργαζομένων στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, με αντίστοιχες παρεμβάσεις που έχουν διεξαχθεί στο εξωτερικό.

Τα ευρήματα αυτά είναι ουσιαστικής σημασίας, καθώς συνιστούν απτά επιχειρήματα για τη σπουδαιότητα διεξαγωγής αντίστοιχων παρεμβάσεων και στη χώρα μας. Μέχρι σήμερα στην Ελλάδα, αν και πραγματοποιούνται προγράμματα με αντικείμενο τα ΔΣΧ σε επιχειρήσεις, συνήθως επικεντρώνονται στο στάδιο του εντοπισμού, είναι πιο σύντομα, λιγότερο δομημένα, ενώ δεν συνηθίζεται να μελετάται η αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με καίριους δείκτες απόδοσης (KPIs), όπως συνέβη στην παρούσα έρευνα. Αντίθετα, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να αφορά μόνο σε παραμέτρους όπως η ικανοποίηση από την συμμετοχή στο πρόγραμμα, που μελετώνται συνήθως μόνο κατά την ολοκλήρωσή του, χωρίς να υφίσταται επαναληπτικός έλεγχος. Παράλληλα, ο σχεδιασμός τέτοιων προγραμμάτων βασίζεται κατά κύριο λόγο σε δεδομένα από έρευνες του εξωτερικού, εγείροντας αμφιβολίες για τη δυνατότητα γενίκευσής τους στον ελληνικό οργανωσιακό πληθυσμό.

Συνεπώς, τα ιδιαίτερα ενθαρρυντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, με διάρκεια μόλις πέντε εβδομάδων, μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για μελλοντικές μελέτες και εφαρμογές και στη χώρα μας. Ερευνητές σε αυτό το πεδίο θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την παρούσα γνώση για να δομήσουν ακόμη πιο επιτυχημένα προγράμματα, ενώ ο επιχειρηματικός κόσμος θα μπορούσε να ενσωματώσει προγράμματα αντίστοιχου σχεδιασμού, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της ευημερίας και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του. Μια τέτοια προσπάθεια θα μπορούσε να αφορά και στη σύνδεση της στοχοθεσίας των εργαζομένων με τα ΔΣΧ τους, καθώς μέσα από την παρούσα μελέτη φαίνεται ότι η αξιοποίηση των ΔΣΧ δύναται να συμβάλει στην επιτυχημένη ανταπόκριση στις

εργασιακές απαιτήσεις, τους οργανωσιακούς στόχους και τα κριτήρια απόδοσης που τους έχουν ανατεθεί (εντός-ρόλου εργασιακή απόδοση).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα έρευνα, σε αντίθεση με προηγούμενες, εμπλέκει εργαζόμενους από διαφορετικούς κλάδους και ιεραρχικές βαθμίδες, ενώ δεν περιορίζεται σε ένα μόνο οργανωσιακό πλαίσιο, καταδεικνύοντας τη δυνατότητα εφαρμογής αντίστοιχων προγραμμάτων στο σύνολο του οργανωσιακού πληθυσμού και όχι μόνο σε μεσαία/ανώτερα στελέχη, συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας ή εργαζόμενους που προέρχονται από το ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, μολονότι έχει υποστηριχθεί ότι, όπως είναι λογικό, η υποστηρικτική στάση από πλευράς του οργανισμού και ακόμη περισσότερο του άμεσου προϊστάμενου διαδραματίζει καίριο ρόλο στην αξιοποίηση των ΔΣΧ των εργαζομένων (Bouskila-Yam & Kluger, 2011. Van Woerkom & Kroon, 2020), η παρούσα μελέτη κατόρθωσε να καταδείξει ότι ακόμη και η μονομερής προσπάθεια των τελευταίων να χρησιμοποιήσουν τα ΔΣΧ τους, είναι ικανή να οδηγήσει σε ενίσχυση της εντός-ρόλου απόδοσης και εργασιακής ευημερίας τους.

Περιορισμοί και Μελλοντικές Κατευθύνσεις

Η παρούσα έρευνα συνεισέφερε στην απόκτηση σημαντικών γνώσεων για την αποτελεσματικότητα μιας πιλοτικής παρέμβασης Θετικής Ψυχολογίας στον ελληνικό οργανωσιακό χώρο. Ωστόσο, το μικρό μέγεθος του δείγματος καθιστά επισφαλή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του υπό μελέτη πληθυσμού. Παράλληλα, η αδυναμία ανίχνευσης στατιστικά σημαντικών μεταβολών σε ορισμένες από τις υπό μελέτη μεταβλητές (π.χ. εκτός-ρόλου εργασιακή απόδοση) μπορεί να οφείλεται στο σύντομο χρονικό διάστημα διεξαγωγής της παρέμβασης. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να απευθύνονται σε μεγαλύτερο πληθυσμιακό εύρος και να έχουν πιο εκτεταμένη διάρκεια, η οποία πιθανώς θα επηρέαζε θετικά εργασιακούς δείκτες που μεταβάλλονται με μεγαλύτερη δυσκολία στον χρόνο (Dubreuil et al., 2016).

Η αδυναμία εύρεσης ερωτηματολογίου σταθμισμένου στον ελληνικό πληθυσμό για την αξιολόγηση της εντός- και εκτός-ρόλου εργασιακής απόδοσης αποτελεί έναν ακόμη περιορισμό της έρευνας. Για τη μέτρηση των συγκεκριμένων συνιστωσών της εργασιακής απόδοσης, η ερευνήτρια προχώρησε στη διαδικασία της αντίστροφης ανεξάρτητης μετάφρασης και πιλοτικής χορήγησης (Brislin, 1970) του εργαλείου HERO (Salanova et al., 2012). Ωστόσο, η διαδικασία αυτή μπορεί να εμπεριέχει περιορισμούς που αφορούν στην αξιοπιστία και εγκυρότητα της μέτρησης, όπως για

παράδειγμα το μικρό μέγεθος του δείγματος κατά την διαδικασία της πιλοτικής χορήγησης. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η στάθμιση της κλίμακας και στον ελληνικό πληθυσμό, καθώς αποτελεί μια σύντομη και ταυτόχρονα αποτελεσματική μέθοδο αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, όπως έχει αποδειχθεί μέσα από αντίστοιχες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο εξωτερικό (Pelaez Zuberbuhler et al., 2020).

Ένας ακόμη περιορισμός έγκειται στο ότι η έρευνα βασίστηκε αποκλειστικά σε αυτοαναφορές των συμμετεχόντων, καθώς η προσέγγιση τρίτων (π.χ. συναδέλφων) υπήρξε αδύνατη. Ειδικότερα στην περίπτωση της εργασιακής απόδοσης, αντικειμενικότερες μετρήσεις από το εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων, και ειδικότερα τους προϊσταμένους και υφισταμένους τους, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια πιο ρεαλιστική απεικόνιση της αποτελεσματικότητας της παρέμβασης στους συμμετέχοντες (Pelaez Zuberbuhler et al., 2020). Στο ίδιο πλαίσιο, έρευνες που πραγματοποιούνται εντός του οργανωσιακού πλαισίου, με ενεργή εμπλοκή από πλευράς του οργανισμού (π.χ. ευθυγράμμιση με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, τους προϊσταμένους κ.λπ. για την αξιοποίηση των ΔΣΧ των εργαζομένων), έχουν αποδειχθεί περισσότερο αποτελεσματικές στην ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης (Van Woerkom & Meyers, 2015). Επομένως, προτείνεται η επανάληψη της έρευνας ή η διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών εντός του χώρου εργασίας (π.χ. σε συνεργασία με έναν ή περισσότερους οργανισμούς).

Επιπρόσθετα, η διεξαγωγή μόνο ποσοτικών μετρήσεων θα μπορούσε να ιδωθεί ως ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας. Μελλοντικές προσπάθειες θα μπορούσαν να βασιστούν σε έναν μικτό ερευνητικό σχεδιασμό, που θα συμπεριλαμβάνει και ποιοτικές μετρήσεις, όπως ημιδομημένες συνεντεύξεις. Τα ποιοτικά δεδομένα θα μπορούσαν να συμπληρώσουν και να υποστηρίξουν ακόμη περισσότερο την εγκυρότητα των ποσοτικών, αλλά και να ανοίξουν το πεδίο για μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις. Στην παρούσα έρευνα, οι μοναδικές ποιοτικές μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν, σε συνδυασμό με ποσοτικές, αφορούσαν στην αξιολόγηση της χρησιμότητας και της ικανοποίησης από τη συμμετοχή στην παρέμβαση.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διερευνήσουν επίσης τα αρνητικά συναισθήματα, σε συνδυασμό με τα θετικά, καθώς και την επίδραση συγκεκριμένων ΔΣΧ στις μεταβλητές ή τις επιμέρους συνιστώσες των μεταβλητών που μελετήθηκαν. Η παρούσα έρευνα περιορίστηκε στη μελέτη της επίδρασης της χρήσης του συνόλου των ΔΣΧ στους δείκτες των θετικών συναισθημάτων, της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης, χωρίς να διερευνήσει πως επιμέρους κατηγορίες, π.χ. τα επικρατέστερα ή

λιγότερο χαρακτηριστικά ΔΣΧ, μπορούν να επηρεάσουν τις υπό μελέτη μεταβλητές ή τις συνιστώσες τους (π.χ. εργασιακή εξάντληση, σθένος). Μολονότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η χρήση όλων των ΔΣΧ ανεξάρτητα είναι ικανή αν επηρεάσει τις μεταβλητές που μελετήθηκαν στην έρευνα, έχει υποστηριχθεί ότι συγκεκριμένες κατηγορίες ΔΣΧ μπορούν να ασκήσουν δριμύτερη επίδραση στην αύξηση των υπό μελέτη δεικτών (Bakker & Van Wingerden, 2021. Littman-Ovadia et al., 2017).

Παράλληλα, προτείνεται η μελέτη του διαμεσολαβητικού ρόλου των θετικών συναισθημάτων μεταξύ της παρέμβασης για τα ΔΣΧ και των μεταβλητών της εργασιακής ευημερίας και απόδοσης, η οποία λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος, δεν κατέστη εφικτή στην παρούσα έρευνα. Ωστόσο, εκτός από τα θετικά συναισθήματα, ένα ακόμη πεδίο έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει και η μελέτη του δυνητικού διαμεσολαβητικού ρόλου των μεταβλητών της εργασιακής ευημερίας ανάμεσα στην παρέμβαση των ΔΣΧ και την εργασιακή απόδοση. Προηγούμενες έρευνες έχουν καταδείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και εξουθένωση μπορούν να λειτουργήσουν ως προβλεπτικοί παράγοντες της απόδοσης των εργαζομένων (Λεμονάκη, 2017. Pang & Ruch, 2019).

Τέλος, αν και η διαδικτυακή διεξαγωγή της παρέμβασης δεν συνιστά περιορισμό της έρευνας (Neumeier et al., 2017), θα ήταν σκόπιμο να μελετηθούν τυχόν διαφορές στην αποτελεσματικότητα του παρόντος προγράμματος σε σύγκριση με αντίστοιχες, δια ζώσης παρεμβάσεις στον ελληνικό οργανωσιακό πληθυσμό. Το χαρακτηριστικό αυτό της έρευνας αναδείχθηκε μάλιστα ως το μοναδικό μειονέκτημά της από ορισμένους συμμετέχοντες, λόγω των τεχνικών προβλημάτων και της δυσκολίας ανάπτυξης οικειότητας σε σύντομο χρονικό διάστημα στο διαδικτυακό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Rosili.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία*. Ελληνικά Γράμματα.
- Λεμονάκη, Ρ. (2017). Επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των γνωστικών λειτουργιών (Διδακτορική διατριβή). Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης. Ανακτήθηκε από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών. <https://doi.org/10.12681/eadd/41229>
- Πεζηρκιανίδης, Χ., Καρακασίδου, Ε., Δημητριάδου, Δ., & Σταλίκας, Α. (2017). Μετάφραση και προσαρμογή ψυχομετρικών εργαλείων: Θεωρία και πρακτικές εφαρμογές. Στο Μ. Γαλανάκης, Χ. Πεζηρκιανίδης & Α. Σταλίκας (επιμ.), *Βασικά θέματα ψυχομετρίας* (σ. 489 -514). Τόπος.
- Πεζηρκιανίδης, Χ., Καραμανλής, Α., & Χαραλάμπους, Β. (2020). Παρεμβάσεις δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα. Στο Α. Σταλίκας, Β. Γιωτσίδη & Ε. Καρακασίδου (επιμ.), *Κατακτώντας την ευημερία* (σ. 47-101). Τόπος.
- Πρασά, Κ. (2020). Θετικές παρεμβάσεις στους οργανισμούς. Στο Α. Σταλίκας, Β. Γιωτσίδη & Ε. Καρακασίδου (επιμ.), *Κατακτώντας την ευημερία* (σ. 455-471). Τόπος.
- Σταλίκας, Α., & Μυτσκίδου, Π. (2011). *Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία*. Τόπος.

Ξενόγλωσση

- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (eds.), *Wellbeing: a complete reference guide* (pp. 37–64). Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178- 189). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(1), 20–30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology, 59*(1), 38-46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organizations*. Allyn and Bacon. <https://doi.org/10.1177/103841118702500215>
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salesperson. *Journal of Marketing, 48*(4), 9-21. <https://doi.org/10.1177/0022242984048004>
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review, 21*(2), 137–147. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.001>
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Free Press.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Costantini, A., Ceschi, A., Viragos, A., De Paola, F., & Sartori, R. (2019). The role of a new strength-based intervention on organisation-based self-esteem and work engagement: A three-wave intervention study. *Journal of Workplace Learning, 31*(3), 194-206. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0091>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research, 24*(1), 93–94. <https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969876>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job-demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*(1), 12-23. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
- Demerouti, E., Mosterd, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout & work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209-222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). *Subjective well-being: an interdisciplinary perspective*. Pergamon Press.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 451-477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *Journal of Positive Psychology, 9*(4), 335-349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Dubreuil, P., Mansour, J. B., Forest, J., & Courcy, F. (2020). Strengths use at work: Positive and negative emotions as key processes explaining work performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 38*(1). <https://doi.org/10.1002/cjas.1595>
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: a multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review, 42*(2), 361-81. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.037>
- Francis, G. J., & Milbourn, G. (1980). *Human behavior in the work environment: a managerial perspective*. Goodyear Pub. Co.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*, 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology Is Coming to Understand Why It's Good to Feel Good. *American Scientist*, *91*, 330- 335.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London: Series B. Biological Sciences*, *359*, 1367-1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. *Advances in Experimental Social Psychology*, *47*, 1-53. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, *19*(3), 313–332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, *60*(7), 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R., Branigan, C., & Tugade, M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, *24*(4), 237–258. <https://doi.org/10.1023/a:1010796329158>
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What Good Are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*, 365-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.365>
- Freudenberger, H. (1974) Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, *30*, 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology*, *9*(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>

- Galanakis, M., Stalikas, A., Pezirkianidis, C., & Karakasidou, I. (2016). Reliability and Validity of the Modified Differential Emotions Scale (mDES) in a Greek Sample. *Psychology*, 7(14), 101-113. <https://doi.org/10.4236/psych.2016.71012>
- Gander, F., Hofmann, J., & Ruch, W. (2020). Character Strengths: Person-Environment Fit and Relationships with Job and Life Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 1582. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01582>
- Ghielen, S. T. S., Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6), 573-585. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365164>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913592>
- Heintz, S., & Ruch, W. (2019). Character Strengths and Job Satisfaction: Differential Relationships Across Occupational Groups and Adulthood. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 503-527. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9691-3>
- Hu, X., & Kaplan, S. (2015). Is “feeling good” good enough? Differentiating discrete positive emotions at work: differentiating discrete positive. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 39-58. <https://doi.org/10.1002/job.1941>
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 209-216. <https://doi.org/10.1037/h0022164>

- Kahn, A. W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321- 349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2010). Toward a positive psychology for leaders. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 107–117). Oxford University Press.
- Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), 15–25. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1004555>
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971–981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Koustelios, A. (1991). *The Relationships between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece* (Doctoral dissertation, University of Manchester).
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The international Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005931>
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476. <https://doi.org/10.1177/0013164497057003008>
- Lanham, M. E., Rye, M. S., Rimsky, L. S., & Weill, S. R. (2012). How gratitude relates to burnout and job satisfaction in mental health professionals. *Journal of Mental Health Counseling*, 34(4), 341– 354. <https://doi.org/10.17744/mehc.34.4.w35q80w11kqpqn26>

- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self. Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Lee, J. J., Gino, F., Cable, D., & Staats, B. R. (2016). Preparing the self for team entry: How relational affirmation improves team performance. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, 16-111. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:26211018>
- Lian, L., Guo, S., Wang, Q., Hu, L., Yang, X., & Li, X. (2021). Calling, character strengths, career identity, and job burnout in young Chinese university teachers: A chain-mediating model. *Children and Youth Services Review, 120*, 105776. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105776>
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to Your Strengths. *The Psychologist, 19*, 86-89.
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide: Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies, 18*(2), 527–548. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9739-8>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1*, 1297-1343.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review, 29*(3), 388-403. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How do simple positive activities increase well-being? *Current Directions in Psychological Science, 22*(1), 57–62. <https://doi.org/10.1177/096372141246980>
- Martínez-Martí, M. L., & Ruch, W. (2017). Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology, 12*(2), 110–119. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1163403>

- Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1984). Burnout in Organizational Settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. Jossey-Bass.
- McCallum, F., Price, D., Graham, A., & Morrison, A. (2017). Teacher Wellbeing: A review of the literature. University of Adelaide.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2017). Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671–689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618–632. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.694689>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Neumeier, L., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of wellbeing to the workplace: A randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 555–573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320281>
- Niemiec, R. M. (2013). VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In H. H. Knoop & A. Delle Fave (eds.), *Well-being and Cultures: Perspectives on Positive Psychology* (pp. 11-29). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4611-4_2

- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1999*, *14*, 337– 368.
- Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(1), 150-162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000144>
- Peláez. M. J., Coó, C., & Salanova, M. (2020). Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study. *Journal of Happiness Studies*, *21*(4), 1265-1284. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5>
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, *10*, 3066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths & virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Pezirkianidis, C., Karakasidou, E., Stalikas, A., Moraitou, D., & Charalambous, V. (2020). Character strengths and virtues in the Greek cultural context. *Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society*, *25*(1), 35-54. https://doi.org/10.12681/psy_hps.25335
- Proyer, R. T., Gander, F., Wellenzohn, S., & Rush, W. (2015). Strengths-based positive psychology interventions: A randomized placebo-controlled online trial on long-term effects for signature strengths- vs. a lesser strengths-intervention. *Frontiers in Psychology*, *6*, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00456>
- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, *13*(6), 1145–1163. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9311-5>
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *The Academy of Management Review*, *30*(4), 712–736. <https://doi.org/10.2307/20159164>

- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group and Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: a cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *The Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (eds.), *The Maslach Burnout Inventory: Test Manual* (pp. 22-26). Consulting Psychologists Press. <https://doi.org/10.2478/v10059-011-0014-x>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement? In S. L. Albrecht (eds.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 399–415). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00044>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256–262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon & Schuster.

- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, *60*(5), 401-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (pp. 25–48). John Wiley & Sons.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, *92*, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS ONE*, *13*(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- Van Woerkom, M., & De Bruijn, M. (2016). Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, *9*(2), 275–281. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.11>
- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, *11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, *54*(1), 81–103. <https://doi.org/10.1002/hrm.21623>
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth initiative; the effects of a strengths intervention on personal growth initiative with general self-efficacy as moderator and mediator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*, 98–121. <https://doi.org/10.1111/joop.12240>

- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann, S., Jr. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 960–975.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2015). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 384–397.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*(1), 15–19.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management, 7*, 40-52.
- Yeager, J. M., Fisher, S. W., & Shearon, D. N. (2011). *SMART Strengths. Building Character, Resilience and Relationships in Youth*. Kravis Publishing.

Παράρτημα

Ελληνική Έκδοση της Κλίμακας HERO (HEalthy & Resilient Organization)

Επιλέξτε την απάντηση με την οποία συμφωνείτε περισσότερο σε καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις, σύμφωνα με την επεξήγηση που ακολουθεί. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Παρακαλώ να απαντήσετε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια και αυθορμητισμό στις προτάσεις που ακολουθούν.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα					
0	1	2	3	4	5	6					
1. Πετυχαίνω τους στόχους της εργασίας μου					0	1	2	3	4	5	6
2. Πετυχαίνω τα καθορισμένα κριτήρια απόδοσης στην εργασία μου					0	1	2	3	4	5	6
3. Ανταποκρίνομαι σε όλες τις εργασίες και τα καθήκοντα που απαιτούνται από τον εργασιακό ρόλο μου					0	1	2	3	4	5	6
4. Βοηθάω τους συναδέλφους μου όταν έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας					0	1	2	3	4	5	6

5. Βοηθάω τους συναδέλφους μου όταν κάποιος/α από αυτούς πρέπει να απουσιάζει από τη δουλειά

0 1 2 3 4 5 6

6. Πραγματοποιώ εργασίες που δεν απαιτούνται, αλλά βελτιώνουν την εικόνα του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι

0 1 2 3 4 5 6
