

POZITÍV PSZICHOLÓGIA A MUNKAHELYEN: AZ ERŐSSÉGEK HASZNÁLATA ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI A SZERVEZETEK BEN



MOLNÁR Adrienn

DE BTK Pszichológia Intézet PhD hallgató
mabrienn99@gmail.com

FODOR Szilvia

ELTE PPK Pszichológiai Intézet
fodor.szilvia@ppk.elte.hu

Háttér: A pozitív pszichológiai irányzat egyik központi témája az erősségek vizsgálata. Az erősségek a jóllét és a jó teljesítmény fontos építőkövei, emiatt a munkahelyeken és a szervezeti hatékonyság szempontjából különösen fontos, hogy felismerjük, alkalmazzuk és fejlesszük azokat.

Célkitűzések: A tanulmány célja, hogy egy elméleti áttekintő tanulmány keretében az erősségek általános ismertetésén túl bemutassa, hogy a munkahelyi környezetben miért fontosak és hogyan működnek az erősségek. Az írás rámutat, hogy hogyan lehet optimálisan használni az erősségeket szervezeti környezetben, mi jellemzi az erősségekkel való pszichológiai munkát, valamint összegzi az erősségek fejlesztésére irányuló munkahelyi törekvéseket és szervezeti intervenciókat.

Módszer: A szakirodalmi áttekintés Niemiec (2018) összefoglaló könyve mellett négy átfogó elméleti összefoglalást nyújtó tanulmányt vesz alapul a szervezeti erősséghasználathoz kapcsolódó fogalmak és meghatározó kérdéseinek leírására. Ezen túl pedig számos, elsősorban 2010 utáni empirikus eredményt ismertet, melyek a különböző erősségek és a munkahelyi jóllét vagy teljesítmény összefüggéseit vizsgálják.

Eredmények: Az erősségek szakirodalmi tanulmányozása alapján megfogalmazhatjuk, hogy az erősségek azonosítása és felismerése mellett érdemes azok optimális használatára és fejlesztési lehetőségeire is fókuszálni, hogy az egyéni erősségek mellett érdemes a csoportos vagy kollektív erősséghasználatra is figyelmet fordítani, valamint, hogy az intervenciók során az általános fejlesztési folyamatok mellett figyelembe kell venni a célcsoport és a kontextus speciális jellemzőit is.

Következtetések: A munkahelyi jóllét és teljesítmény szempontjából kiemelt jelentőségű lehet az egyéni és csoportos erősségek felismerése, használata és fejlesztése. Így ezeknek az

intervencióknak az alkalmazása, valamint a téma további tanulmányozása a szervezeti hatékonyság növelésének egyik sokat ígérő lehetősége.

Kulcsszavak: pozitív pszichológia, erősséghasználát, erősségalapú klíma, erősségalapú intervenciók

BEVEZETÉS

A pozitív pszichológia egyik központi célja az optimális humán működés tanulmányozása és elősegítése (Seligman és Csíkszentmihályi, 2000). Ez a cél a munkahelyeken és az emberi erőforrás-gazdálkodás gyakorlatában már régen megfogalmazódott, és a pozitív pszichológia bő 20 évvel ezelőtti megjelenését megelőzően is jelen volt, hiszen a munkahelyeken és a humán erőforrás-menedzsment terén az optimális működés alapvető kérdés. Fontos, hogy ki milyen képességekkel, készségekkel rendelkezik; mi az egyén számára a legmegfelelőbb munkakör; hogyan tudja a munkavállaló a tudását, képességét, erősségeit a leginkább használni; hogyan tud hatékonyan és jó minőségben dolgozni; vagy hogy hogyan lehet a munkavállalókat elégedettebbé és motiváltabbá tenni a munkavégzés során. Éppen ezért e területeknek, vagyis a pozitív pszichológiának, a humán erőforrás-gazdálkodásnak és a szervezetfejlesztésnek az összekapcsolódása nem meglepő, a célok hasonlósága miatt szervesen illeszkednek egymáshoz.

Ugyanakkor a pozitív pszichológiai szemléletmód mégis tud új szempontokat és eszközöket nyújtani a szervezeti működés számára, és jelentősen gazdagítja ezt a területet. Például egyre fontosabbá válik a munkahelyi jóllét elősegítése, sőt sok esetben a jóllét biztosítását tartják a munkahelyi hatékonyság legfőbb kiindulópontjának (Guest, 2017). Ezen túl a korábban gyakori, hiányalapú megközelítések mellett, amelyekben alapve-

tően a dolgozók gyengébb területeinek a fejlesztésén és az ezek fejlesztését szolgáló képzéseken volt a hangsúly, egyre nagyobb teret kapnak azok az erősségalapú megközelítések (Swanson, 2007), amelyekben a szervezetek a munkavállalók személyes erősségeit helyezik a központba és bátorítják őket a munkatevékenységek folyamatában is ezekben az erősségeknek a használatára (Meyers és mtsai, 2020). A pozitív vezetés, a pozitív egyéni jellemzők, a reziliencia, a fejlődésorientált gondolkodásmód, a pszichológiai tőke vizsgálata, és még számos egyéb jelenség és fogalom kapcsolódik a tág értelemben vett pozitív szervezeti működéshez (Cameron és Spreitzer, 2011), amelyek közül ebben a tanulmányban az egyéni erősségeket fogjuk részletesebben bemutatni.

A tanulmány célja, hogy átfogó, magyar nyelvű elméleti áttekintést nyújtson az erősségek és az erősséghasználát szervezeti vonatkozásairól, ezzel pedig elméleti alapot biztosítson az ennek a területnek a fejlesztését célzó intervenciók számára. A kérdések, amelyek megválaszolására a cikk írása során törekedtünk, a következők: Miért fontos az erősségek tanulmányozása a szervezeti kontextusban? Melyek a szervezeti működés során használt legismertebb erősségelméletek? Az erősségek hogyan függnek össze a szervezeti hatékonysággal? Hogyan segíthetjük elő az erősségek használatát és működtetését a szervezetekben? Ezekre a kérdésekre válaszolva írásunkban először bemutatjuk a cikk összeállításának és a szakirodalmak rendszerezésének fő alapelveit, és ismertet-

jük az erősségek helyét és jelentőségét a pozitív pszichológiában. Ezután az erősségek és erősségkonceptiók általános bemutatása következik. Majd a harmadik, legnagyobb egységben az erősségek szervezeti vonatkozásait tárgyaljuk: először az erősségek munkahelyi környezetben történő megjelenését, aztán a fejlesztési tevékenység megvalósítása céljából az optimális erősséghasználat és az erősségekkel való pszichológiai munka jellemzőit ismertetjük, majd a gyakorlati vonatkozásokra rátérve összefoglaljuk az erősséghasználat elősegítésének szervezeti lehetőségeit és az erősségfejlesztésre irányuló szervezeti intervenciók sajátosságait.

Azért is tarjuk kiemelten fontosnak a téma bemutatását, mert hazai viszonylatban kevés az erősségfókuszú kutatás a szervezeti vizsgálatok terén. A meglévő kutatások a pozitív pszichológiai fogalmak közül legtöbbször a jóllétet vizsgálták olyan speciális populációkon, mint az egészségügyi dolgozók (Deutsch és mtsai, 2015) vagy a pedagógusok (Kun és Szabó, 2017; Holecz és Molnár, 2014).

MÓDSZER

Szerkesztési elvek

A tanulmány egy nagyon komplex és sokoldalú témát tárgyal, ezért fontos volt, hogy meghatározzuk, milyen elvek mentén válogatjuk a szakirodalmakat az elméleti áttekintéshez. Az erősségek általános jellemzőiről és az erősségkonceptiókról csak röviden, a téma körülhatárolása és definiálása szintjén kívántunk írni, mivel ez a téma a pozitív pszichológia alapműveiben (pl. Peterson és Seligman, 2004; Seligman 2011; Niemiec

2018) részletesen olvasható és hozzáférhető. A tanulmány hangsúlyosabb része az erősségek szervezeti vonatkozásait tárgyalja, amelyek kapcsán arra törekedtünk, hogy többségében az utóbbi 10 év, tehát döntően 2010 utáni tanulmányokat mutassunk be. A cikk elején ismertetett különböző erősségkonceptiók között nem teszünk minőségi különbséget és nem köteleződünk el egyik mellett sem, az erősségekkel való általános szervezeti munkában ugyanis mindegyik hatékonyan alkalmazható. Ugyanakkor az idézett kutatások között felülreprezentáltak a karaktererősségekkel végzett kutatási eredmények, ugyanis a karaktererősségek mérésére szolgáló, ingyenesen használható Működő Értékek Kérdőív (*Values in Action – VIA*, Peterson és Seligman, 2004), valamint az annak elméleti háttérét összefoglaló részletes kézikönyv (*Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Peterson és Seligman, 2004) széles körben hozzáférhetővé tette ezt a megközelítést a kutatók számára.

Az alapfogalmak definiálásához és a téma strukturálásához kiindulási pontként Niemiec 2018-ben megjelent *Character Strengths Intervention: A Field Guide to Practitioners* című könyvét használtuk, amely lényegében az erősségekkel való munka és az ehhez kapcsolódó intervenciók minden részletére kiterjed, bár nem fókuszál kifejezetten a munkahelyi környezetre. A munkahelyi vonatkozások feltárásában négy olyan átfogó tanulmányra alapoztunk, amelyek mindegyike a jelen íráshoz hasonlóan a téma elméleti háttérének feltérképezését célozta meg. A következő tanulmányok szolgáltattak kiindulópontként: Miglianico és munkatársai (2020) által írt szakirodalmi áttekintő tanulmánya, ami a munkahelyi erősséghasználattal kapcsolatos eredményeket foglalja össze;

van Woerkom és munkatársai (2020) elméleti áttekintő cikke, melyben a munkahelyi erősséghasználatot mint többdimenziós konstruktumot határozzák meg; Bakker és Woerkom (2018) írása a szervezeti közegben történő erősséghasználatról; valamint Harzer (2020) elméleti összefoglalója a karaktererőségek fejlesztési lehetőségeiről a szervezeti kontextusban. A további, idézett tanulmányok többsége egy-egy kutatási eredményt és az erősségekkel való munka egy-egy részterületét mutatja be. Ezek rengeteg példát és empirikus eredményt tartalmaznak, amelyeket be tudunk illeszteni a korábban említett öt munka felhasználásával kialakított struktúrába. Ezek kiválasztásánál, ahogy korábban jeleztük, arra törekedtünk, hogy lehetőleg 2010 utáni kutatási eredményeket mutassunk be. Az a néhány 2010 előtti tanulmány, amelyek hivatkozásként kerültek be a jelen cikkbe (pl. Fredrickson 2001-es, pozitív érzelmekről szóló tanulmánya), olyan fogalmakat, definíciókat vagy jelenségeket írnak le, amelyek azóta is érvényesnek minősülnek és a pozitív pszichológia terén széles körben elfogadottak.

AZ ERŐSSÉGEK HELYE ÉS FONTOSSÁGA A POZITÍV PSZICHOLÓGIÁBAN

A pozitív pszichológia a jó működés és a jóllét tanulmányozásának középpontba helyezésével alapvetően arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi vezet jó élethez, mi teszi az embereket boldoggá és elégedetté (Seligman, 2011). Ebben a folyamatban nagyon sokat segítenek azok a jóllétmodellek, amelyek megfogalmazzák, hogy milyen elemek, összetevők vannak a boldogságnak.

Diener az *élettel való elégedettség* fogalma alatt a személy általános életminőségének a kognitív értékelését érti, amely elkülönül a jólléthez kapcsolódó érzelmi tapasztalatoktól, és erősen szubjektív jellegű, mivel a személy saját kritériumai alapján határozzák meg (Diener, 1984). Ryff (1989) az optimális öregeddéssel és fejlődéssel kapcsolatban írta le azt a többtényezős modellt, amely már sokoldalúan és komplexen közelíti meg a jóllét összetevőit. Elmélete szerint a jóllét hat összetevője az (1) önelégülés, vagyis az egyén pozitív értékelése önmaga és az élete iránt; a (2) személyes növekedés, a személyiség fejlődésének érzete; (3) az életcélok jelenléte, vagyis az a meggyőződés, hogy az egyén élete céltudatos és jelentéstartó; (4) a minőségi pozitív kapcsolatok; (5) a környezet feletti uralom és a világ hatékony irányítására való kapacitás; valamint az (6) autonómia, az önmeghatározás képessége (Ryff és Keyes, 1995). Seligman (2011) a virágzó élet összetevőit megfogalmazva a PERMA modellben írja le a jóllét elemeit, amelyek a pozitív érzélem, elmélyülés, kapcsolatok, értelem- és jelentéstartóság és teljesítmény, illetve a gyakorlatban ehhez még gyakran hozzáadódik hatodik elemként a fizikai egészség, a vitalitás összetevője (Lai és mtsai, 2018). Huppert és So (2013) a virágzás új elméleti modelljének leírásához a mentális betegségeket kategorizáló rendszereket vették alapul. A depressziós epizód és a generalizált szorongásos zavar leírásából kiindulva ezek ellentétéként határozzák meg a jóllétet. Szerintük a virágzáshoz legalább nyolc összetevő jelenléte szükséges a következőkből: pozitív érzelmek, kompetencia, érzelmi stabilitás, elköteleződés, értelem, optimizmus, pozitív kapcsolatok, reziliencia, önértékelés és vitalitás.

A különböző elméletek más komponensekkel, elemekkel írják le a jóllétet. Abban viszont egyetértenek, hogy multidimenziós modellekre van szükség az optimális pszichológiai működés komplexitásának a megragadásához (pl. Huppert és So, 2013; Seligman, 2011; Ryff és Keyes, 1995). Emellett abban is hasonlóak, hogy úgy vélik: a jóllét növelhető, ennek a folyamatnak az alapjait pedig az egyén rendelkezésére álló egyéni vagy környezeti erőforrások képezik.

Az erősségek és a jóllét kapcsolata

Az erősségekkel kapcsolatos kutatások egyik legtöbbet vizsgált területe az erősségek és a jóllét, vagy a jólléthez kapcsolódó konstruktumok (virágzás, étellel való elégedettség) összefüggéseinek a vizsgálata (Niemi és Pearce, 2021). Ez persze nem véletlen, hiszen a karaktererősségek definíciójában is megjelenik, hogy azok hozzájárulnak az egyén kiteljesedéséhez, virágzásához (Peterson és Seligman, 2004). Quinlan és munkatársai (2012) szerint az erősségek felismerése és használata lehetővé teszi, hogy az emberek magasabb szinten teljesítsenek és kibontakozzanak, ami összességében a jóllétet is növeli, Niemi (2018) pedig a határozottan állást foglal az erősségek jóllétet növelő funkciójáról. Az erősségek és a jóllét kapcsolatát már az erősségekkel kapcsolatos korai vizsgálatok (Peterson és mtsai, 2005) is alátámasztották, de napjaink kutatásai (Wagner és mtsai, 2020) és a különböző intervenciós vizsgálatok is hasonló eredményre jutottak (Gander és mtsai, 2013).

Seligman (2011) szerint a karaktererősségek a jóllét alapját képezik, a jellegzetes erősségek alkalmazása pozitív érzelmekhez, elköteleződéshez, jobb teljesítményhez és kapcsolatokhoz, valamint az értelem érzeté-

hez vezet. Wagner és munkatársai (2020) a karaktererősségeket és a PERMA jóllételemekeket vizsgálva alátámasztották Seligman (2011) feltevését, miszerint az erősségek a jóllét különböző aspektusaival kapcsolatban állnak. A kutatások szerint néhány erősségeknek kiemelt szerepe van az étellel való elégedettség tekintetében, ezen erősségekre úgynevezett boldogságerősségekként (*happiness strengths*) hivatkoznak. Boldogságerősségnek a Reményt, a Vitalitást, a Szeretetet, a Hálát és a Kíváncsiságot nevezzük, mert számos vizsgálat eredménye alapján ezek az erősségek mutatnak a legerősebb kapcsolatot az étellel való elégedettséggel (Littman-Ovadia és Lavy 2012; Park és mtsai, 2004; Buschor és mtsai, 2013). Mindezek alapján az erősségek értékes kiindulópontnak tűnnek a jóllét növelését célzó intervenciók számára (Ghielen és mtsai, 2017).

Az erősségek osztályozása

Mivel mindenki rendelkezik különböző erősségekkel, az ezek azonosításába, használatába és fejlesztésébe való személyes befektetés pedig jelentősen elősegítheti az optimális működést az élet különböző területein, ezért a pozitív pszichológia egyik fő kutatási területe az erősségek meghatározása, értelmezése és vizsgálata (pl. Ghielen és mtsai, 2017; Harzer és Ruch, 2014; Lavy és Littman-Ovadia, 2017; Miglianico és mtsai, 2020). Az erősségek meghatározásában egyes megközelítések az erősségek pontos definícióit és osztályozását alkották meg (Peterson és Seligman, 2004), míg mások tágabb és inkluzívabb megközelítést alkalmaztak (Linely, 2008). A pszichológiai erősségeket vizsgáló szakirodalmak alapján az erősségmozgalmakból három olyan meghatározó elméleti keretrendszer emelkedik ki, amelyek

közismertek és a gyakorlatban is jól beváltak a szervezetfejlesztés területén: (a) a Gallup Intézet által kidolgozott erősség-konceptió (Buckingham és Clifton, 2001), (b) Alex Linley és munkatársai erősség megközelítése (Linley, 2008), valamint (c) a Peterson és Seligman (2004) által kidolgozott Erények és erősségek rendszere. Az erősségmegközelítéseket az 1. táblázat foglalja össze.

A Gallup Intézet erősségkonceptiója

A Gallup Intézet nevéhez fűződik az első átfogó, erősségek leírására szolgáló fogalomrendszer. Clifton és munkatársai (Buckingham és Clifton, 2001) évtizedeken keresztül tanulmányozták a különböző szektorokban megnyilvánuló kiválóságot. Munkájuk eredményeként pedig 34 olyan tehetségterületet azonosítottak, amelyek a személy természetes és tartós gondolkodási, érzelmi és viselkedési mintáira utalnak. A tehetségterületek erősséggé fejleszthetők azáltal, hogy ismeretek és készségek kapcsolódnak az adott területhez (Hodges és Clifton, 2004). Az erősségeket úgy határozzák meg, mint állandó, szinte tökéletes teljesítményt egy adott tevékenységben (Clifton és Harter, 2003). Az elmélet alapján az erősségfejlesztés kulcsa a tehetségterületek azonosításában és az ezekhez kapcsolódó ismeretek bővítésében és készségek fejlesztésében rejlik (Asplund és mtsai, 2014).

Alex Linley erősségmegközelítése:

a Strengths Profile

Alex Linley (2008) szerint az erősségek az egyén specifikus viselkedési, gondolkodási és érzelmi jellemzői, amelyek lehetővé teszik az optimális működést, fejlődést és teljesítményt, használatuk hiteles és energizáló az egyén számára. Az erősségek az emberi

természet részét képezik, és mindenki birtokol legalább néhány erősséget. Linley az erősségekre az egyén legnagyobb fejlődési potenciáljaként tekint, a sikeresség kulcsát azok megfelelő alkalmazásában, 'kiaknázásában' határozza meg. Az erősségek megfelelő alkalmazása nagyban függ az egyéni tudatosságtól és attól, hogy a személy mennyire ismeri a saját erősségeit. Ez egy kevésbé szigorú keretrendszer az erősségek meghatározására és mérésére, amely elismeri ugyan, hogy az erősségek meghatározása a különböző kritériumrendszerek alapján létre tud hozni egy jól körülhatárolt struktúrát, ám ezt kissé korlátozónak tartja (Linley és Harrington, 2006). Egy tevékenység végzése közben az energizáltság, a hitelesség érzése, az információk gyors elsajátítása, az időérzék elvesztése utal arra, hogy az egyén egy vagy akár több erősségét is alkalmazza (Linley, 2008).

Erősségek és erények rendszere

(Values in Action, VIA)

A karaktererősségek rendszerének a kidolgozása Peterson és Seligman (2004) nevéhez fűződik. Céljuk a mentális zavarok osztályozásához hasonlóan (DSM gyűjtemények) egy tudományos alapokon nyugvó, szisztematikus áttekintés létrehozása volt az egészség megőrzését és a jóllét elérését elősegítő egyéni jellemzőkről. Az erősségek megismerése a szerzők szerint azért jelentős, mert az erősségekkel kongruens tevékenységek a pszichológiai jóllét felé vezető út meghatározó elemei. Ennek a munkának az eredményeként született meg a több mint 800 oldalas *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification* című mű (Peterson és Seligman, 2004), amelyben Peterson és Seligman mellett több mint 40 kutató vette ki a részét a különböző erősségek összegyűjtésében és leírásában. Ez a rendszerezés

olyan fogalomkészletet nyújt, ami lehetővé teszi a karaktererőségek definiálását és operacionalizálását. Peterson és Seligman (2004) az erősségek és erények rendszerében hat fő erényt határozott meg: a Bölcsesség és Tudás, a Bátorság, az Emberiesség, az Igazságosság, a Mértékletesség és a Transzcendencia erényét, amelyek a különböző kultúrákban és történelmi korokban egyaránt fontosnak és meghatározónak tűnnek a sikeres, teljes élet és a „jó karakter” vonatkozásában. Mivel az erények absztrakt jellegűek és kevésbé megfoghatóak, ezért

a tudományos kutatásokban és mérésekben inkább a hat fő erényt alkotó 24 karaktererősség (*character strengths*) jelenik meg, melyeket tulajdonképpen az erények különböző megjelenési formájaként lehet értelmezni. Ahhoz, hogy egy pozitív jellemzőt karaktererősségnek lehessen nevezni, különböző kritériumoknak kell megfelelnie: egyrészt hozzájárul a saját és mások jobb életminőségéhez, továbbá kognitív, viselkedéses és érzelmi szinten is megnyilvánul, ezáltal mérhetővé válik, valamint önmagában is fontos, morálisan értékes jellemző.

1. táblázat. Erősségkoncepciók összehasonlító táblázata Biswas-Diener és munkatársai (2017) munkája alapján

	Gallup Intézet erősségkoncepciója (Buckingham és Clifton, 2001)	Alex Linley erősség megközelítése (Linley, 2008)	Erények és erősségek rendszere (Peterson és Seligman, 2004)
Fő hozzájárulás	Tehetséggel kapcsolatos témák	Teljesítmény-kategóriák	Közös nyelvezet megteremtése
Célzott területek	Munka, iskola	Munka	Iskola, munka, kapcsolatok
Személyiséggel való kapcsolat	Teljesítmény	Kontextusban nyújtott teljesítmény	Identitás
Alapvető kérdése	Mi az, amit jól csinálsz?	Mi energizál?	Ki vagy?
Mérőeszköz	StrengthsFinder 2.0, Rath, 2007	Strengths Profiler, Linley és mtsai, 2010	Működő Értékek Kérdőív, Seligman és Peterson, 2004
Mit azonosít?	Tehetség, képességek	Erősségek, gyengeségek, tanult viselkedés	Alapvető jellemzők és karakter
Fókusz	A top 5 erősség, de mind a 34 erősség számít	Változó listák 4 fogalmi kategóriából	Jellegzetes erősségek, de mind a 24 erősség lényeges
Technikai riport elérhető-e?	Nem	Igen	Igen
Mért attribútumok száma	36	60	24

Ezek a megközelítések kölcsönösen alakították egymást, így hasonló, de fókuszában mégis kissé eltérő meghatározásokat, osztályozásokat javasolnak az erősségek leírására. Mivel a különböző erősségkoncepciók más-más területeket és folyamatokat hangsúlyoznak, ezért a három elképzelés integrálása teszi lehetővé leginkább a terület, vagyis a munkahelyi, erősségorientált szervezetfejlesztés jobb megértését és tágabb és átfogóbb perspektívában való megközelítést (Miglianico és mtsai, 2020).

ERŐSSÉGEK MUNKAHELYI KÖRNYEZETBEN

A pozitív pszichológiai kutatásokban megjelenő fogalmak közül az erősségek azok, amelyek a leginkább relevánsak és alkalmazhatóak a szervezeti és munkahelyi kontextusban. Ennek egyik oka az, hogy az erősségek témáját, fogalmát a szervezeti közegben is kedvezően látják; a ‘megbocsátással’ vagy a ‘boldogsággal’ ellentétben – amely két jellemző példa a pozitív pszichológia központi fogalmaira – az ‘erősségek’ ismerős kifejezés az üzleti kultúrában, és illeszkedik az olyan régóta ismert szervezeti kérdésekhez, mint például a teljesítménymenedzsment és a személyzeti kiválasztás. Az erősségeknek ezen túl jól körülhatárolható viselkedéses megnyilvánulásai lehetnek, amelyek munkavégzés közben is megfigyelhetőek. A viselkedésre való összpontosítás pedig azért tűnik célravezetőnek a szervezetekben, mert a vizsgált jelenség így könnyebben észrevehető, értékelhető és fejleszthető (Biswas-Diener és mtsai, 2017).

Az erősségek szervezeti környezetben történő vizsgálata során számos kutatási eredmény bizonyította az erősségek és a pozí-

tív munkahelyi élmények kapcsolatát (pl. Harzer és Ruch, 2012; Smith 2011; Peterson és mtsai, 2010; Littman-Ovadia és Lavy, 2015). Ezek a tanulmányok többnyire olyan specifikus erősségeket azonosítanak, amelyek bizonyos munkával kapcsolatos kimenetekhez kapcsolódnak, valamint rámutatnak, hogy szinte az összes karaktererősség összefüggésbe hozható a munkavállalók produktívásával és a munkában tapasztalt értelem érzésével. Littman-Ovadia és Lavy (2015) vizsgálatában a Kitartásnak volt kulcsszerepe a munkahelyi teljesítmény előrejelzésében, Smith (2011) szerint a munkával való elégedettség a Reménnyel, a Vitalitással és a Társas intelligenciával mutat szoros kapcsolatot, a munkával kapcsolatos hivatástudat pedig az Önszabályozás, Remény, Vitalitás, Szeretet, Öszinteség és Hála erősségével áll összefüggésben (Elangovan és mtsai, 2010). Peterson és munkatársai (2010) különböző foglalkozásokat vizsgálva megállapították, hogy a karaktererősségek közül a Vitalitás, a Remény, a Kíváncsiság és a Hála jelzik előre leginkább a munkával való elégedettséget. A Szerénység a kontraproduktív munkamagatartás tekintetében lényeges, a Vitalitás, a Csapatmunka és a Társas intelligencia pedig fontos előrejelzője a szerepen belüli és a szerepen kívüli teljesítménynek (Harzer, 2020).

Az erősségek használata

Az erősségek egyik fontos jellemzője, hogy képesek vagyunk azokra reflektálni, beépíteni a terveinkbe és ez alapján cselekedni (Park és mtsai, 2004). A saját erősségekről való tudás azok alkalmazásának, használatának a természetes előfeltétele. Így akik tudatában vannak a saját erősségeiknek, azok nagyobb valószínűséggel fogják ezeket

a mindennapokban alkalmazni (Govindji és Linley, 2007), ez pedig az optimális teljesítmény egyik alappillére (Peterson és Seligman, 2004). Az erősségek felismerése az első lépés azok alkalmazása és a jó teljesítmény irányába, habár önmagában az erősségek tudatosításának is pozitív hatása lehet a jóllétre és az optimizmusra (Dolev-Amit és mtsai, 2020). Megfigyelhető az a tendencia, hogy ha az emberek a gyengeségeikre fókuszálnak a fejlesztés és fejlődés érdekében, akkor az erősségek megnyilvánulása annyira természetesnek és magától értetődőnek tűnhet, ami miatt problémás és nehézkes lehet a személyiségben rejlő erősségek azonosítása (Biswas-Diener és mtsai, 2011). Ezt a jelenséget Niemiec (2014) *erősségvakáságnak* nevezte el (*strengths blindness*). Éppen ezért különösen hasznosak a korábbiakban bemutatott, az erősségek rendszerezésére szolgáló elméletek, mivel egy értelmezési rendszert és fogalomkészletet biztosítanak az erősségek meghatározására. Ez pedig az erősségekkel való egyéni és szervezeti szintű munka alapját képezi.

Az erősségekkel kapcsolatos kezdeti kutatások az erősségek meghatározására, osztályozására és mérésére fókuszáltak (Clifton és Harter, 2003; Linley, 2008; Peterson és Seligman, 2004), az újabb kutatások azonban már felhívják a figyelmet az erősségek birtoklása (egyes erősségek magas vagy alacsony szintje) és az erősségek használata (az erősségek alkalmazása a különböző kontextusokban) közötti különbségre (Dubreuil és mtsai, 2021). A kutatási eredmények alapján az erősségek használata jobb előrejelzője az étellel való elégedettségnek, mint az erősségek pusztá birtoklása. (Littman-Ovadia és Steger, 2010). Az erősséghasználattal pozitív kapcsolatban áll a munkavállalók jóllétével és munkahelyi

elkötelezettségével (Harzer és Ruch 2012, 2013; Botha és Mostert, 2014; Stander és mtsai, 2014) az önbecsüléssel (Wood és mtsai, 2011), az énhatékonysággal (van Woerkom, Oerlemans és Bakker, 2016b), a szervezeti-polgár-viselkedéssel (Lavy és Littman-Ovadia, 2017), valamint negatív kapcsolatot mutat a stresszrel (Wood és mtsai, 2011)

Erősséghasználattal munkahelyi környezetben

Az erősségek munkahelyi alkalmazásának a hatását több kutatás helyezte a fókuszba. Hone és munkatársai (2015) több mint 5000 új-zélandi munkavállaló bevonásával végeztek országosan reprezentatív vizsgálatot. Az eredményeik szerint, ha a munkavállalók jelentős mértékű erősséghasználatról számolnak be, 18-szor nagyobb valószínűséggel érik el a pszichológiai virágzás állapotát (*flourishing*) azon a társaikhoz képest, akik esetében alacsony az erősséghasználattal szintje. Van Woerkom, Oerlemans és Bakker (2016b) vizsgálatukban heti szinten követték, hogy a munkavállalók a munkájuk során milyen mértékben alkalmazzák az erősségeiket. Az erősséghasználattal megnövekedett énhatékonysággal járt együtt és facilitáló hatással volt a munkahelyi elköteleződésre és a proaktív munkamódra. Ezek szerint a dolgozók pozitívabbak, energikusabbak és aktívabbak, amikor kihasználják erősségeiket. Bakker és munkatársai (2019) hasonló jellegű vizsgálatában a résztvevők 30 munkanapon keresztül naplózták az erősséghasználattal. Az eredmények alapján a napi erősséghasználattal pozitív érzésekhez és munkában való elköteleződéshez vezet, a dolgozók az egyéni erősségeik felhasználásával proaktív módon növelhetik munkájuk iránti elkötelezettségüket. Ezen felül az erősséghasználattal pozitív hatását a munkahelyi

teljesítményre számos további vizsgálat alátámasztotta (pl. Harzer és Ruch, 2014; Dubreuil és mtsai, 2014; Kong és Ho, 2016; van Woerkom és mtsai, 2016c). A pozitív érzelmek és erősséghasználat kapcsolatáról Dubreuil és munkatársai (2021) megállapították, hogy az erősséghasználat mellett, hogy növeli a pozitív érzelmeket, csökkenti az átélt negatív érzelmeket is. A pozitív érzelmek mediátorként működhetnek az erősséghasználat, munkahelyi teljesítmény és a szervezetipolgár-viselkedés között (Littman-Ovadia és mtsai, 2017; van Woerkom és Meyers, 2015). Ezek az eredmények Barbara Fredrickson (2001) „bővítés-építés” (*broaden & build*) elméletéhez kapcsolhatóak, ami szerint a pozitív érzelmek kiszélesítik az egyén gondolkodás- és cselekvésmódját, ami lehetővé teszi a változásokhoz való alkalmazkodást és a proaktív módon való fellépést.

Erősséghasználat és a munkahelyi követelmény-erőforrás modell

A munkahelyi követelmény-erőforrás elmélet (Bakker és Demerouti, 2007, 2017) alapján a munkavállalók jólléte és a munkateljesítménye a munkakör két fő jellemzőjének, a munkakövetelményeknek és a munkaerőforrásoknak a függvénye. A munkakövetelményeket (pl. munkamennyiség, érzelmi leterheltség) lehet a munkahelyi stressz fő okozójaként megnevezni, az erőforrások (pl. visszajelzések, munkavégzés feletti kontroll, felettesek támogatása) pedig a motivációval állnak kapcsolatban és elősegítik a munkahelyi teljesítményt. A munkakörnyezetben történő erősséghasználatot tágabb perspektívából nézve, a munkahelyi követelmény-erőforrás elméletbe (Bakker és Demerouti, 2007) illetve személyes erőforrásként lehet értelmezni. Ez hozzájárul a munkahelyi

erőforrások növeléséhez is, az erőforrások megfelelő mivolta pedig kulcsszerepet játszik a munkahelyi motiváció és elköteleződés kialakításában (Bakker és van Woerkom, 2018). Az erősségek rendszeres használata elősegíti a pozitív munkahelyi tapasztalatokat, de a stabil személyiségjellemzők (pl. extraverzió) határozzák meg, hogy az egyén mennyire képesek a napi erősséghasználatot pozitív élménnyé alakítani (Bakker és van Woerkom, 2018). Mivel az erősségek használata általában pozitív érzelmi állapotot (például elkötelezettséget, örömet, értelmet) eredményez, az erősségeiket használó alkalmazottak potenciálisan kevesebb negatív érzelmet élhetnek át a munkahelyükön (Dubreuil és mtsai, 2021). Ezen felül az erősséghasználat hozzájárul a munkahelyi követelményekkel (mint például a munkaterhelés, munkában megtapasztalt stressz stb.) szembeni hatékony megküzdéshez, ezáltal csökkentve a leterheltség élményét és annak a teljesítményre gyakorolt káros hatásait (Bakker és Demerouti, 2017; Bakker és van Woerkom, 2018).

Optimális erősséghasználat

A fentebb bemutatott kutatási eredmények bizonyítják az erősséghasználat általános fontosságát. Ám arra nem térnek ki, hogy az erősségek alkalmazása során célszerű az erősségek optimális mértékű, szituációs követelményeknek megfelelő módon való kifejezésére is törekedni (Niemic, 2014). Az optimális erősséghasználat megértéséhez fontos áttekinteni az erősséghasználatban megjelenő szélsőségeket. Niemic (2019) az erősséghasználatot egy kontinuum mentén képzei el, ahol az optimális erősséghasználat a kontinuum közepén helyezkedik el.

Ez az adott kontextusban az erősségek megfelelő mértékű használatát jelenti. A kontinuum két szélső értéke az erősségek alulhasználatát és túlhasználatát jelöli. Az alulhasználat (*underuse*) során az erősség olyan szituációkban nem fejlődik ki, ahol adekvát lenne, míg a túlhasználat (*overuse*) esetén túl gyakran vagy túl nagy intenzitással használja a személy az erősséget. Például a Bátorság erősségének túlhasználatára vakmerő, meggondolatlan cselekedetekben nyilvánulhat meg, alulhasználatára pedig félnék, bátortalan, döntésképtelen viselkedésben. A Remény túlhasználatára irreális, túlzott optimizmushoz, míg alulhasználatára pesszimista, negatív gondolkodáshoz vezethet. Az alul- és túlhasználat minden erősség esetében fennállhat, nem csak a legkevésbé vagy leginkább jellegzetes erősségek esetében. Ezek oka a kontextuális és személyiségbeli tényezők interakciójában kereshető, nem pedig egy erősség abszolút mértékében vagy hiányában. Az optimális használat során a szituáció és az egyén által adott válaszok összeillenek. Tehát az optimális erősség-használat egy tudatos erősség-használaton alapszik, ahol a kontextust és a benne lévő személyek interakcióját is megfelelően értelmezve alkalmazza az egyén az erősségeit (Niemiec, 2019).

A kutatások azt bizonyítják, hogy az erősségek alul- és túlhasználatára létező jelenség, ami összefüggésben áll az alacsonyabb élettel való elégedettséggel és a magasabb depresszióval. Az eredmények alapján az erősségek alulhasználatára a jellemzőbb, az optimális erősség-használat pedig magasabb élettel való elégedettséggel, virágzással és alacsonyabb mértékű depresszióval jár együtt (Freidlin és mtsai, 2017; Littman-Ovadia és Freidlin, 2019).

Az erősségekkel való pszichológiai munka jellemzői

Az erősségek működési mechanizmusainak az ismerete nélkülözhetetlen az erősségalapú gyakorlatok, intervenciók szervezeti kontextusban történő megvalósításához. Biswas-Diener, Kashdan és Minhas (2011) megfogalmaztak néhány mérvado irányelvet az erősségalapú munkához. Szerintük az erősségek alkalmazása során mindenképp szükséges tudatosítani a szituációs tényezők hatását. Tehát mérlegelni kell, hogy az adott kontextusban melyik erősség milyen mértékben alkalmazható a leoptimálisabb módon. Fontos kiemelni, hogy a személyes érdeklődés és értékrendszer is befolyásolja az erősségek használatának sikerességét, valamint az interperszonális jellemzők is hatást gyakorolnak arra, hogy az egyén hogyan értelmezi és alkalmazza az erősségeit. Ezen túl figyelembe kell venni, hogy bizonyos élethelyzetekben az erősségekkel való munka nem megfelelő, akár káros is lehet a személy számára. Az egyéb pszichológiai beavatkozásokhoz hasonlóan, átgondoltan és megfontoltan kell alkalmazni az erősségekkel való munkát is (Biswas-Diener és mtsai, 2011).

Az erősségeket vonásjellegű egyéni jellemzőként (*trait-like personal attributes*) lehet meghatározni, amelyek megjelenésében és alkalmazásában van egy jellegzetes és általános egyéni mintázat. Ugyanakkor a gyakorlás és rendszeres használat által ezek fejleszthetőek, a fejlesztésükön keresztül pedig növelhető a jóllét (Gander és mtsai, 2019). Ez az elgondolás az erősségek fejlesztésére irányuló intervenciók alapját képezi.

Ha bármilyen erősségalapú gyakorlatot, intervenciót tervezünk, szem előtt kell tartani, hogy az egyén elképzelései, hiedelmei az erősségek fejleszthetőségével kapcsolatban jelentős hatást gyakorolnak a beavatkozás sikerességére. Az erősségek fejleszthetőségét ezért lényeges kiemelni már az erősségekkel való munka kezdetén (Biswas-Diener és mtsai, 2011), lényegében a fejlődésorientált beállítódásmód (*growth mindset*) (Dweck, 2006) kialakítására kell törekedni. Dweck (2006) két különböző gondolkodásmódot ír le, amelyek a képességek fejleszthetőségével kapcsolatban a stabilitás vagy a megváltoztathatóság alap gondolataira épülnek. A fejlődésorientált beállítódásmódra jellemző a képességek fejleszthetőségébe vetett hit, a rögzült beállítódásmód (*fixed mindset*) pedig a képességeket megváltoztathatatlanak tartja. A két szemléletmód más viselkedési kimenetekhez vezet. Például a rögzült szemléletmóddal rendelkezők kerülnek a kihívást jelentő helyzeteket, mert az ilyen szituációkban kudarcot vallhatnak, ami pedig a képességeik hiányáról árulkodik. A fejlődésorientált gondolkodásmód összefügg a tanulás és gyakorlás iránti pozitív attitűddel, a visszajelzések iránti nyitottsággal, a kudarcok hatékonyabb kezelésével (Blackwell és mtsai, 2007).

Louis (2011) kutatásában azt vizsgálta, hogy az erősségek azonosítására, valamint az erősségek fejlesztésére összpontosító intervenció hogyan hat a rögzült és a fejlődésorientált beállítódásra. Az eredményei szerint, ha a résztvevők csak az erősségek azonosítására fókuszáltak, szignifikánsan nőtt a rögzült beállítódásmód, míg az erősségfejlesztési feltétel esetén nem talált változásokat a beállítódásmódok tekintetében. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy az erősségek azonosításán túl kifejezetten szük-

séges a fejlesztésükre és fejleszthetőségükre vonatkozó információk átadása. Szervezeti környezetben értelmezve ez egyúttal azt is jelenti, hogy a dolgozók saját elképzelései mellett meghatározó a vezetők fejlődésorientált beállítódásmódja. Ezzel ugyanis kialakíthatnak egy olyan szervezeti kultúrát, ahol támogatott és elfogadott a gyakorlás, valamint a képességek és erősségek tudatos fejlesztése.

Jellegzetes erősségek

Az erősségekkel való pszichológiai munka kapcsán az egyik lényegi jellemző, hogy az erősségeket rangsorolni lehet az alapján, hogy mennyire alapvető részei az egyén személyiségének. Peterson és Seligman (2004) szerint a legtöbb ember esetében öt, legfeljebb hét erősség lehet, ami a személyiség alapvető identitását képezi. A legtöbb kutatás a jellegzetes erősségek (*signature strengths*) meghatározó erejét emeli ki az erősségekkel való munka során, mivel ezek alkalmazásakor az egyén a hitelesség érzetét, energizáló hatást tapasztal meg, ami az erősség használatának belső motivációjához vezet (Peterson és Seligman, 2004). Niemiec (2018) a jellegzetes erősségek mellett kiemeli a boldogsághoz kapcsolódó erősségek (*happiness strengths*) szerepét, amelyek az étellel való elégedettséggel állnak szoros kapcsolatban. Emellett meghatároz még kevésbé jellegzetes erősségeket (*lower strengths*), illetve támogató erősségeket (*middle strengths* vagy *supportive strengths*), amelyek a jellegzetes erősségek kifejeződését segítik elő.

A kutatások szerint a jellegzetes erősségek használata magasabb önértékeléssel, énhatékonyssággal és jólléttel van összefüggésben (Proctor és mtsai, 2011; Proyer és mtsai, 2013), valamint serkentő hatással van

a célok elérésére is (Linely és mtsai, 2010). A Gardner és munkatársai (2013) által végzett intervenciós vizsgálatban a résztvevőknek néhány napon keresztül új módon kellett alkalmazni a jellegzetes erősségeiket, ami csökkentette a depressziós tüneteket és szignifikáns növekedést eredményezett a boldogság szintjében. Az intervenció hatásai pedig hat hónap múlva is fennálltak. Hasonló eredményeket ír le Schutte és Malouff (2019) a metaanalízise, miszerint a jellegzetes erősségek alkalmazása növeli az étellel való elégedettséget, a megtapasztalt pozitív érzelmeket, valamint csökkenti a depressziós tüneteket.

Szervezeti közegben vizsgálva hasonló eredmények tapasztalhatóak. Ha a személy alkalmazni tudja a jellegzetes erősségeit a munkavégzés során, az szoros kapcsolatban áll a munkahelyen megtapasztalt pozitív élményekkel, például a munkával való elégedettséggel, elköteleződéssel és a munkával kapcsolatos pozitív érzelmekkel (Harzer és Ruch, 2013). Littman-Ovadia és munkatársai (2017) vizsgálatában a jellegzetes erősségek alkalmazása következtében a dolgozóknak javult a munkahelyi teljesítménye, elégedettebbek voltak a munkájukkal, és kevesebb kontraproduktív munkahelyi viselkedést tanúsítottak. Harzer (2020) szerint ajánlatos megismerni a munkavállalók erősségeit és olyan feladatokat és környezetet biztosítani számukra, ahol alkalmazni tudják az erősségeiket a különböző munkafolyamatok során (Harzer, 2020).

Bár a jellegzetes erősségek felismerése és használata kiemelt jelentőségű a fejlesztési folyamat során, mégis ajánlatos az erősségek szélesebb körét is figyelembe venni, nem csak a jellegzetes erősségeket, mivel a kevésbé jellegzetes erősségek is társulhat-

nak pozitív kimenetekkel (Rust és mtsai, 2009; Littman-Ovadia és mtsai, 2017). Rust és munkatársai (2009) intervenciós kutatásukban két csoportra osztották a résztvevőket: az egyik csoportban a résztvevőknek az öt jellegzetes erősségük közül kettőt kellett alkalmazniuk, a másik csoportot pedig arra ösztönözték, hogy egyet a jellegzetes erősségeik közül, egyet pedig a legkevésbé jellemzők közül használjanak. Az intervenció során heti rendszerességgel kellett a résztvevőknek beszámolniuk az erősséghasználatról, ami alapján kiderült, hogy nagyobb mértékben nőtt az étellel való elégedettségük azoknak a résztvevőknek, akik a kevésbé jellegzetes erősségeiket is alkalmazták (Rust és mtsai, 2009). A kevésbé jellegzetes erősségek mellett érdemes a korábban már említett boldogságerősségeket is számba venni az erősségalapú gyakorlatok tervezésénél. Erre Littman-Ovadia, Lavy és Boiman-Meshita (2017) vizsgálata hívja fel a figyelmet, amelyben a boldogságerősségek szorosabban kapcsolódtak a munkavégzés érzelmi-pszichológiai aspektusaihoz (munkával elégedettség, elkötelezettség, munka értelme), mint a jellegzetes erősségek.

AZ ERŐSSÉGHASZNÁLAT ELŐSEGÍTÉSE A SZERVEZETEKBEN

Eddig az erősséghasználattal kapcsolatos pozitív kimeneteket mutattuk be, a továbbiakban pedig az erősségek fejlesztésére irányuló lehetőségekről lesz szó. A szervezetekben, munkahelyeken alkalmazott erősségek vizsgálatára irányuló kutatások nagyrészt az egyéni erősséghasználathatásaira fókuszálnak, kevesebb kutatásban jelenik meg a csoport- vagy szervezeti szintű perspektíva (van Woerkom és mtsai, 2020).

A következőben ismertetjük, hogy szervezeti környezetben milyen lehetőségek vannak a dolgozók egyéni és csoportszintű erősség-használatának a támogatására, továbbá az erősségalapú klíma fogalmán keresztül az egész szervezetre kiható erősségorientált megközelítésmódot mutatjuk be.

Erősséghasználat támogatása egyéni szinten

A munkavállalók egyéni erősséghasználatának a támogatására a szakirodalom alapján három lehetőség bontakozik ki (Harzer, 2020):

- *Erősségalapú coaching* (pl. Biswas-Diener, 2010; Govindji és Linley, 2007; McQuaid, 2017),
- *Felettesek vezetési stílusának átalakítása* (pl. Kong és Ho, 2016; Meyers és mtsai, 2020),
- *Direkt intervenciók, erősségalapú beavatkozások* (pl. Dubreuil és mtsai, 2016; Forest és mtsai, 2012; Harzer és Ruch 2016).

Az erősségalapú coaching célja az, hogy a résztvevők tudatos döntéseket hozzanak az erősségeik alkalmazásával kapcsolatban a céljaik elérése érdekében, a kontextuális tényezők figyelembevételével. McQuaid (2017) kutatása áttekintést nyújt az erősségalapú coaching működéséről, amiben négy alapvető lépést fogalmaz meg a coachingmunka vezérfonalául. Az első lépés azonosítani a jellegzetes erősségeket, tudatosítani, hogy azok hogyan nyilvánultak meg, milyen szerepet játszottak a múltbéli sikerek elérésében. Az azonosítás részeként érdemes kitölteni egy erősségek mérésére szolgáló kérdőívet, ajánlatos például a Működő Értékek Kérdőívet (Peterson és Seligman, 2004), mert ez egy közös alapot és keretet nyújt az erős-

ségekkel való munkához. A következő lépésben a jövő kerül a középpontba, ahol a résztvevőknek a lehető legjobb énüket kell vizualizálni (úgynevezett *best possible self* gyakorlat, pl. Niemiec, 2018), és elképzelni, hogy a jellegzetes erősségeiket kibontakoztatják, nagyobb mértékben alkalmazzák, beépítik a munkájukba és a mindennapjaikba. A harmadik lépésben a célkitűzésre és a célok eléréséhez vezető út kialakítására kerül a hangsúly. Lényeges tudatosítani, hogy az erősségek milyen módon segíthetik a célok elérését és tisztázni a felmerülő akadályok leküzdésében játszott szerepüket. A coachingfolyamat utolsó szakaszában a szokások áttekintése zajlik; annak feltérképezése, hogy milyen mértékben sikerült beépíteni az erősségeket a különböző rutinban. A folyamat közben elért eredményeket célszerű tudatosítani és természetesen az erősségek szerepét kiemelni (McQuaid, 2017).

A vezetők coachingfolyamatába beépíthető, és az ő erősséghasználatukat elősegítő lépéseket ír le Linley (2008) hét általános pontban, ami a vezetőkkel való coachingülések keretétül szolgálhat. Ezek a következők: (1) a vezetők saját erősségeinek és gyengeségeinek felismerése és elfogadása; (2) a beosztottak erősségeinek és gyengeségeinek megismerése és ezek tiszteletben tartása; (3) a feladatok kiosztásánál a személyes erősségek figyelembevétele; (4) pozitív visszajelzések adása a munkatársak számára; (5) a hiányosságok olyan módon való feltárása, hogy az lehetővé tegye az elfogadást és a fejlődést; (6) az erősségek helyzetnek megfelelő, optimális alkalmazása; (7) szervezeti klímára gyakorolt saját hatás/szerep tudatosítása. Ezek a lépések optimálisan vezetik végig a személyt az egyéni erősségek felismerésétől az erősségorientált munka-

helyi kultúra kialakításáig, így átmenetet képeznek az egyénre és csoportra irányuló intervenciók között.

A vezetők, *felettesek vezetési stílusa* jelentősen befolyásolja a dolgozók munkához való attitűdjét, viselkedését (Avolio és Mtsai, 2009), így a dolgozók erősségeinek a kibontakoztatásában is jelentős szerepet játszhatnak. Meyers és munkatársai (2019) kutatásából kiderül, hogy felettesek többféle módon segíthetik elő a beosztottaik erősséghasználatát. Például, ha a vezetők nagyobb fokú autonómiát biztosítanak a dolgozóknak, az megnövekedett mértékű erősséghasználathoz vezet (Kong és Ho, 2016). Ha a vezetők észreveszik, kiemelik (úgynevezett *strengths spotting*), és megfelelő módon kommunikálnak a beosztottak erősségeiről, az segíti a dolgozókat a saját erősségeik tudatosításában. A tudatosság pedig az erősségek alkalmazásának alapvető feltétele (Harzer, 2020). Ez az elgondolás például erősségeken alapuló teljesítményértékelésben köszön vissza, amelynek célja a dolgozók egyedi, a feladatok szempontjából releváns tulajdonságainak, erősségeinek felfedezése. Ezzel a vezetők maximalizálják a munkavállalók számára a lehetőséget arra, hogy olyan munkakört hozzanak létre, amelyben erősségeiket felhasználva hozzájárulhatnak a csoport- és szervezeti célok megvalósulásához (Bouskila-Yam és Kluger, 2011).

A Gallup Intézet a munkahelyi erősségekre összpontosító kutatásai során megállapította (Clifton és Harter, 2003), hogy a munkavállalók megtartásának és elégedettségének két legfontosabb előrejelzője az, ha (1) a munkavállaló jellegzetes erősségek munkahelyi használatáról számol be, és (2) a közvetlen felettes elismeri a jellegzetes erősségeket. A munkavállalóknak azonban csak körülbelül 20%-a gondolja úgy, hogy

a felettesük ismeri az erősségeiket. A munkavállalók körülbelül egyharmada mondja azt, hogy napi szinten van lehetősége arra, hogy azt csinálja, amihez a legjobban ért (Niemic, 2018).

Az erősséghasználat elősegítésének a harmadik módja az *erősségalapú intervenciók* alkalmazása, melyek az egyéneket segítő személyes fejlesztési programok részeként, kiscsoportos workshopok/tréningek formájában vagy online módon jelenhetnek meg a szervezetekben (Harzer, 2020). Az erősségalapú intervenciókat a tanulmány későbbi fejezetében mutatjuk be részletesen.

Erősséghasználat a csoport szintjén

A szervezeteknél gyakori munkamód, hogy csoportokat hoznak létre bizonyos feladatok elvégzésére. A csoportban elvégzett munkafeladatok esetén a csoport tagjai közös célokat valósítanak meg, az elvégzendő feladatok függenek egymástól, a tagok között interakció van (Kozlowski és Bell, 2013), ami igen nehezé teszi az egyéni erősségek csoportos kontextusban történő használatának megértését. A kollektív, csoportszintű erősséghasználat nem egyenlő azzal, hogy a csoporttagok optimálisan alkalmazzák személyes szinten az egyes erősségeiket (van Woerkom és Mtsai, 2020), mivel az erősségek egyéni szintű használata dinamikus és összetett interakciós folyamatokat indít el a csoporttagok között (Kozlowski és Bell, 2013). Például, ha a csoport egyik tagja a saját igényeihez képest optimális mértékben alkalmazza az erősségeit, az összességében eredményezheti akár a csoportteljesítmény romlását is, ha az nem illeszkedik megfelelően a csoportcélokhoz.

A *kollektív erősséghasználát* lényegi eleme, hogy az az egyén és a csoport számára is előnyös legyen. A kollektív erősséghasználát nem feltétlenül jelenti azt, hogy a csoport összes tagjának minden erőssége alkalmazható lesz a csoportban (van Woerkom és mtsai, 2020), mivel az egyéneknek nem kell az összes jellegzetes erősségét egyszerre használnia a jó teljesítmény eléréséhez (Harzer és Ruch, 2012). Célszerű inkább arra törekedni, hogy a csoportfeladatok szempontjából releváns erősségeket meghatározzák, és a feladatok elosztása az egyéni erősségek mentén történjen meg. A kollektív erősséghasználát megvalósulásához szükséges nagyfokú tudatosság mind a saját, mind a csoporttagok erősségével kapcsolatban, valamint lényeges eleme a csoporttagok erősségeinek az elismerése, hitelesítése (van Woerkom és mtsai, 2020). A kutatások azt mutatják, hogy ha a csoporttagok elismerik egymás erősségeit, az elősegíti a csoport hatékony működését (Owens és mtsai, 2013). Emellett a csoporton belül egymás kompetenciájának, erősségeinek a kölcsönös elismerése, tisztelete megkönnyíti a feladatok felosztását, koordinálást. Ez pedig hozzájárul a hatékony csoportműködéshez (Grutterink és mtsai, 2013).

Erősségalapú klíma

Ahhoz, hogy szervezeti szinten megvalósuljon és beépüljön a mindennapokba az erősségek használata, olyan szervezeti klímának a kialakítására érdemes törekedni, ami támogatja, lehetővé teszi az erősségek kibontakoztatást. Van Woerkom és Meyers (2015) az ezt támogató, erősségeket előtérbe helyező légkört *erősségalapú klímaként* definiálják. Meghatározásukban az erősségalapú klíma a munkavállalók percepciója a szer-

vezetben jelen lévő formális és informális irányelvekről, gyakorlatokról és eljárás-módokról az erősségek azonosításával, fejlesztésével, használatával és értékelésével kapcsolatban. Az erősségalapú klímában megjelenik az erősségekkel való munkára jellemző „azonosítsd és használd” (*identify and use*) megközelítés (Govindji és Linley, 2007), ami az erősségek azonosítására, majd az új módokon vagy gyakrabban történő használatára utal. A munkavállalók erősségeinek értékelése, elismerése, sikereik megerősítése is az erősségeken alapuló pszichológiai légkör szükséges eleme (van Woerkom és Meyers, 2015).

Számos további humánerőforrás-gyakorlat járulhat hozzá az erősségalapú klíma kialakításához, például olyan toborzási és kiválasztási eljárások beiktatása, amelyekben hangsúlyt fektetnek a jelentkezők erősségeinek a megismerésére. Ebben fontos lépés lehet a munkacsoport hiányzó erősségeinek feltárása (ahová az új munkavállalót toborozzák) és az olyan jelölt kiválasztása, akinek az erősségei illeszkednek a rendszerbe, illetve kiegészítik a munkacsoport meglévő erősségeit (van Woerkom, és mtsai, 2020). Ez az elgondolás összefügg a személy-környezet illeszkedés (*person-environment fit*) elméletével, ami szerint a legjobb teljesítmény akkor várható el, ha a munkavállaló és a környezet jellemzői kompatibilisek. Az embereknek ugyanis veleszületett igényük van arra, hogy illeszkedjenek a környezetükhöz és olyan környezetet keressenek, ami illik a jellemzőikhez (van Vianen, 2018). Van Woerkom és Meyers (2015) vizsgálatában az erősségalapú klímapercepció összességében olyan pozitív érzelmi állapotot eredményezett, ami megnövekedett munkateljesítményhez vezetett.

Az erősségalapú klíma kialakításához hozzájárulhat az *erősséghasználat szervezeti szintű támogatása*. Ezen fogalom alatt a dolgozók hiedelmeit értjük arra vonatkozóan, hogy milyen mértékben érzékelik támogatónak a szervezetet az egyéni erősségeik alkalmazására. Az erősségek szervezeti szintű támogatása megnyilvánulhat abban, hogy segítik, bátorítják a munkavállalókat a saját erősségeik azonosításában; lehetővé teszik számukra, hogy olyan feladatokat végezzenek, amik az erősségeikkel összhangban vannak; vagy olyan munkacsoportokat alakítanak ki, ahol a dolgozók erősségei kiegészítik egymást, összhangban vannak egymással (van Woerkom és Meyers, 2015). Az olyan klíma, ahol megvalósul az erősségek szervezeti szintű támogatása, pozitívan hat a munka iránti elköteleződésre (Botha és Mostert 2014; Mphahlele és mtsai, 2018), a munkahelyi teljesítményre (van Woerkom és Meyers, 2015), serkenti a pozitív interakciókat a vezetők és a beosztottak között (Els és mtsai, 2016), valamint összefüggésben áll az alacsonyabb mértékű hiánnyal, különösen akkor, ha az alkalmazottak nagy terheléssel és érzelmi igénybevétellel néznek szembe (van Woerkom, Bakker és Nishii 2016a). Az erősséghasználat szervezeti támogatása olyan szervezeti szintű erőforrásként működhet, amely segíti a munkavállalókat abban, hogy elérjék munkahelyi céljaikat és olyan tevékenységekben vegyenek részt, amelyek elősegítik személyes fejlődésüket (van Woerkom, Bakker és Nishii, 2016a). Ha a munkavállalókat támogatják erősségeik használatában, akkor úgy érzhetik, értékelik őket egyedi tulajdonságaik miatt, ami pedig pozitívan hathat az önbecsülésükre (Bakker és van Woerkom, 2018). Az erősséghasználat támogatása a szervezetekben ígéretes útnak tekinthető a munkavállalók egészsé-

gének és jóllétének a fejlesztésére, azonban ezen terület behatóbb feltárására további kutatások szükségesek.

ERŐSSÉGFÓKUSZÚ INTERVENCIÓK A SZERVEZETBEN

A tanulmány eddig részében bemutattuk, hogy milyen lehetőségek vannak az erősségek használatának elősegítésére szervezeti szinten. A továbbiakban az erősségalapú intervenciók általános jellemzői mellett az intervenciók folyamatok konkrét lépéseit ismertetjük.

Az intervenciók általános jellemzői

A pozitív pszichológiai intervenciók általános célja a jóllét növelése és a pozitív érzések, viselkedések és kogníciók elősegítése (Sin és Lyubomirsky, 2009). A pozitív pszichológiai intervenciók többnyire a hétköznapi életet kívánják gazdagítani, javítják az életminőséget, ezáltal pedig segíthetik a negatív eseményekkel és érzésekkel való megküzdést is. Fontos jellemzőjük, hogy csak az empirikusan igazolt és bizonyított beavatkozásokat tekinthetjük pozitív pszichológiai intervencióknak (Parks és Biswas-Diener, 2013).

A pozitív pszichológiai intervenciók egyik klasszikus témája az erősségek felismerése és fejlesztése (Parks és Layous, 2016). Az első empirikusan alátámasztott karaktererősség-intervenció Seligman és munkatársai (2005) nevéhez fűződik. Eredményeik alapján a jellegzetes erősségek azonosítása és azok egy héten keresztüli rendszeres, tudatos használata növeli a boldogságot és csökkenti a depressziós tüneteket. Ez a kutatás megannyi vizsgálat alapjául szolgált, amelyek

különböző kontextusban (közéiskola, felsőoktatás, munkahely) és különböző életkori csoportokban vizsgálják az erősségintervenciók hatását (Ghielen és mtsai, 2017). A témában végzett szisztematikus áttekintő cikk alapján (Ghielen és mtsai, 2017) az erősségalapú intervenciók növelték az étellel való elégedettséget, a pozitív érzelmeket, csökkentették a depressziós tüneteket, szervezeti kontextusban vizsgálva az erősségintervenciók pozitív hatással voltak a munkahelyi teljesítményre és elköteleződésre, valamint a csoporton belüli információ megosztásra.

Ahogy korábban már hangsúlyoztuk, az erősség fejlesztésére irányuló munka egyik kulcsfontja az erősségek fejleszthetőségébe vetett hit (Biswas-Diener és mtsai, 2011), illetve a személyes erősségek felismerése, meghatározása. Az erősségek felismerésének, azonosításának azonban láthattuk, hogy további fejlesztések nélkül csak rövid távú hatása van (Dubreuil és mtsai, 2016; Meyers és mtsai, 2015), így az erősségek optimális használatának elősegítésére mindenképp szükség van az intervenciók alatt (Niemiec, 2019). Az intervenciók során a tevékenységeknek relevánsnak és a személy élethelyzetéhez illeszkedőnek kell lenniük, ugyanakkor támogatniuk kell az olyan újszerű viselkedések és szokások kialakítását, amelyek elősegítik az erősségek folyamatos használatát az intervenció után is (Dubreuil és mtsai, 2016; Meyers és mtsai, 2015). Az erősségek működéséről nyújtott megfelelő információ, a folyamatos támogatás és visszacsatolás az erősségek fejlesztésénél kulcsfontosságú, amiket a beavatkozások tervezésénél figyelembe kell venni (Linley, 2008). A legújabb kutatások ráadásul azt is kiemelik, hogy az intervenciók sikeressége nem csak magától a beavatkozástól függ, hanem legalább annyira attól is, hogy kinek

és milyen körülmények között nyújtják azt. Azaz nemcsak arra kell fókuszálni, hogy milyen mechanizmusok, milyen konkrét gyakorlatok tesznek sikeressé egy intervenciót, hanem arra is, hogy az milyen résztvevői csoport számára és milyen feltételekkel működik (Nielsen és Miraglia, 2017).

Intervenciók szervezeti kontextusban

Szervezetekben megvalósult konkrét intervenciókat tekintve Harzer és Ruch (2016) online vizsgálatában a résztvevők először az erősségeiket azonosították a VIA-IS kérdőív kitöltésével, majd reflektáltak az erősségeik alkalmazására a napi szintű feladatok során. A beavatkozás következő szakaszában a jellegzetes erősségek új módon történő alkalmazására került a hangsúly. Ennek során arra bátorították a dolgozókat, hogy munkájukban négy héten keresztül új módon használják az erősségeiket. Az intervenció programban részt vevő munkavállalóknak nőtt a hivatástudata és az étellel való elégedettsége, ez az eredmény pedig hat hónappal később is fennmaradt. Forest és munkatársai (2012) intervenciójában a dolgozókat először a jellegzetes erősségeik meghatározására kérték, majd azonosítaniuk kellett, hogy mikor működnek, teljesítenek a legjobban a munkájukban. Ezután két erősséget kellett kiválasztani, amit az elkövetkezendő két hétben új módon alkalmaztak a munkavégzésük során. A két hét lejárta után a résztvevők reflektáltak a kiválasztott erősségek használatára és tudatosították ezek pozitív következményét: az intervenció eredményeképpen nőtt a jóllét és az erősséghasználat mértéke.

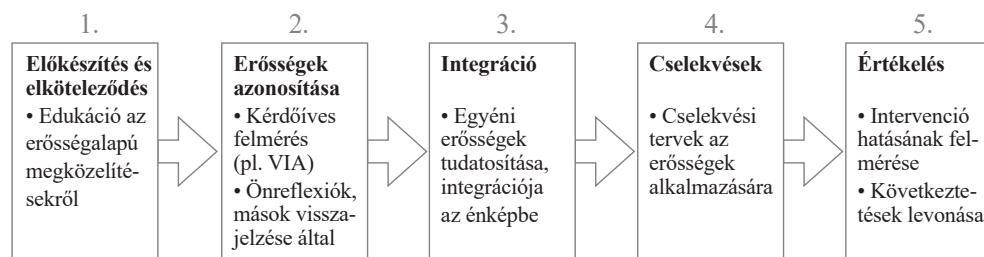
A Dubreuil és munkatársai (2016) által megvalósított intervenció három fő elemből

állt: erösségek azonosítása, integráció, cselekvés. A résztvevők először azonosították az erösségeiket a VIA kérdőív segítségével, ezután egy háromórás tréningen vettek részt. A képzés első részében a jelenlévőnek az erösségeikre kellett reflektálni, elsősorban arra, hogy miként járultak hozzá az erösségek a korábbi és jelenlegi sikereikhez (integráció). A tréning második részében cselekvési terveket készítettek arról, hogy hogyan tudnák jobban kihasználni erösségeiket jelenlegi munkájukban (cselekvés). Három hónappal a beavatkozás után az eredmények az erösségek használatának jelentős növekedését jelezték.

Az intervenciók folyamata és lépései

Miglianico és munkatársai (2020) a munkahelyi erösséghasználattal kapcsolatos szak-

irodalmi áttekintő cikkükben egy öt lépésből álló, integratív modellt javasolnak az erösségek szervezeti környezetben történő fejlesztésére. A modell összefoglalását az 1. ábra tartalmazza. Miglianico és munkatársai (2020) szerint az első lépés az *előkészítés és az elköteleződés*, melyben megtörténik az edukáció az erösségalapú megközelítésekről, valamint megfelelő mértékű információ nyújtása a tervezett intervencióról. Kritikus fontosságú, hogy az intervencióban résztvevők megértsék a megközelítés lényegét és a folyamat lépéseit. Ezért átfogó képet kell biztosítani az erösségekkel való munka előnyeiről, lehetőségeiről, de emellett a hátrányait is ismertetni kell, illetve a felmerülő kérdésekre, kételyekre szakszerű választ nyújtani (Dubreuil és Forest 2017). Ez a nyitó lépés segíti bevonni a résztvevőket az intervenció folyamatba.



1. ábra. Az erösségek fejlesztésének integratív modellje szervezeti környezetben
Miglianico és munkatársai (2020: 757) összefoglalása alapján

A következő lépés az *erösségek azonosítása* (2), ami történhet mérőeszközök (pl. Működő Értékek Kérdőív, Peterson és Seligman, 2004) vagy kevésbé strukturált módon önreflexió által (pl. olyan tevékenységek azonosításával, amelyben az egyén jól teljesített, hitelesség érzését, flow-élményt tapasztalt meg), vagy másoktól kapott visszajelzések segítségével. A módszerek önmagukban is hasznos információt nyújthatnak, azonban

célszerű a különböző módszerek kombinációja (pl. kérdőív és a mások visszajelzései), mivel pontosabb és teljesebb képet nyújthat az erösségekről (Miglianico és mtsai, 2020).

A harmadik lépés az *erösségek integrálása* az egyén identitásában (3). Az intervenció sikeressége szempontjából ez nélkülözhetetlen folyamat, mivel lehetővé teszi az új információk megértését és beépítését, a cselekedetek okának megértését, továbbá

a saját viselkedés erősségek tükrében történő megfigyelését (Miglianico és mtsai, 2020). Ez a folyamat elősegíthető célzott kérdésekkel, ami az erősségeket összekapcsolja a múltbéli sikerekkel (Dubreuil és mtsai, 2016), önjellemzési gyakorlatokkal (Forest és mtsai, 2012). Niemiec (2018) könyvében számos karaktererősség-gyakorlatot ismertet, például erősségmegfigyelés, 360 fokos erősségértékelés, erősségtörténet, holisztikus erősséghasználat, amelyek az erősségek tudatosítására és működési mechanizmusaik mélyebb megértésére szolgálnak.

A negyedik lépés a *cselekvések* (4) megvalósítása. Erre a szakaszra már kialakul a résztvevőkben egy átfogó kép az erősségek működéséről, természetéről, így képesek változtatni azon, hogy hogyan használják, alkalmazzák azokat. Ahhoz, hogy az elméletből megvalósuljon a gyakorlati alkalmazás, ajánlatos az erősségeket összekapcsolni egyéni, csoport- vagy szervezeti szintű célokkal, kezdeményezésekkel, új projekttel/feladatokkal. Emellett ajánlatos kollégáknak (vagy akár a felettesnek) figyelni egymás erősséghasználatára, és segíteni, támogatni a folyamatot (Linley, 2008). Az erősségek alkalmazásánál lényeges figyelembe venni a kontextuális tényezőket (Biswash-Diener és mtsai, 2011) és az optimális erősség-használatra, vagyis az „arany középútra” törekedni, ami az adott szituációban az erősségek megfelelő mértékű kifejezését és kombinációját jelenti (Niemiec, 2019).

Végül az utolsó lépés az *értékelés* (5). Az intervenció lezárultával az elért eredményeket értékelhetjük a résztvevők szubjektív élményei alapján (pl. saját megítélésük szerint mennyiben változott az erősség-használatuk, szubjektív jóllétük) vagy objektíven, a vizsgálat előtt mérőeszközökkel felmért változókkal (pl. jóllét, munkahelyi

teljesítmény, elköteleződés, motiváció, elégedettség). A kapott eredmények információval szolgálnak az intervenciók sikerességéről, ami alapján el lehet végezni a szükséges módosításokat. Azonban meg kell jegyezni, hogy a mérőeszközök többsége önbevallásos alapon működik, tehát a kitöltők szubjektív élményeire épít. Ezért itt is javasolt az értékelésnél a különböző módszerek kombinálása (Miglianico és mtsai, 2020).

Ezen integratív modell az elemei összhangban állnak a tapasztalati tanulás kulcslépéseivel. Ennek során az általános, elméleti tudás elsajátítását követően konkrét tapasztalatszerzésére kerül a hangsúly, amit önreflexió, absztrakció és a tanultak új helyzetben történő alkalmazása követ. Az ilyen típusú tanulás hatékonyan elősegíti a gondolatok és a viselkedés változását, továbbá ösztönzi az új szokások kialakítását (Kolb, 2014). A karaktererősségek építéséhez és fejlesztéséhez nagyban hozzájárul a saját cselekvésekre történő visszaemlékezés, a különböző szituációkban megnyilvánuló erősségekre történő reflexió, valamint az erre épülő szokások, viselkedések kialakítása (Peterson és Seligman, 2004). Ezért, ha tartós viselkedésváltozást szeretnénk elérni az erősségalapú intervenció által, fontos a tapasztalati tanulás elveit figyelembe véve megtervezni azt.

Összességében azt látjuk, hogy az intervenciók egymásra épülő lépései egy jól felépített rendszert alkotnak. Ezeket követve a munkahelyek eljuthatnak az egyéni erősségek fejleszthetőségének artikulálásán keresztül azok felismeréséig, használatáig, az egyénhez illeszkedő feladatok választásáig, majd egy erősségalapú munkahelyi kultúra kialakításáig. Ezek az elemek részben természetesen már eddig is jelen voltak a szervezetekben, ugyanakkor az erősségek

tudatos diagnosztizálása vagy a pozitív pszichológiai intervenciók lépéseinek követése a munkavállalói teljesítmény és jóllét növelésének újszerű módjait kínálja.

ÖSSZEGZÉS

Az *erősség* a pozitív pszichológia egyik központi fogalma, több vizsgálat igazolja az erősségek kapcsolódását a jólléthez és a teljesítményhez (pl. Harzer és Ruch, 2014; Schutte és Malouff, 2019), így ezek megismerése és a szervezetekben, munkahelyeken történő tudatos fejlesztése a pozitív pszichológiai intervenciók alapvető formája. Írásunk célja az volt, hogy az erősségekkel, erősséghasználattal kapcsolatos különböző fogalmak, intervenciók lehetőségei bemutatásán keresztül ismertessük a pozitív pszichológia alkalmazási lehetőségeit szervezeti kontextusban.

A gyakorlatban használt különböző erősségmegközelítések közül kiemelkedik a Peterson és Seligman (2004) által leírt karaktererősségek fogalma, mert ehhez kapcsolódóan számos empirikus kutatás született. Emellett ennek feltárására széleskörű vizsgálatok valósultak meg mind iskolai, mind szervezeti környezetben (Fodor és Molnár, 2020), azonban az egyéb erősségkonceptciók (Buckingham és Clifton, 2001; Linley, 2008) is alkalmasak a szervezetekben történő erősségalapú munka megvalósítására.

Az erősségek használatával kapcsolatban kiemeltük, hogy az erősségek fejlesztését egyéni, csoportos és szervezeti szinten is meg lehet valósítani (Linley, 2008; Harzer, 2020). Ez a folyamat pedig öt általános lépésben határozható meg: (1) pszichoedukáció az erősségekről; (2) erősségek azonosítása; (3) erősségek, erősséghasználat tudatosítása; (4) jövőbeli tervek, célok megfogalmazása;

(5) a folyamat értékelése, szükséges változtatások végrehajtása (Harzer, 2020). Az általános lépések megvalósításán túl az intervenciók sikerességéhez elengedhetetlen az adott szervezet speciális jellegzetességeinek feltérképezése, a résztvevők érdeklődésének, motivációjának, ismereteinek és életkori jellemzőinek a figyelembevétele annak érdekében, hogy a megvalósítandó intervenció valóban igazodjon az adott csoporthoz meg szervezethez és hatékony legyen.

Fontosnak tartjuk, hogy ahhoz, hogy az erősségalapú megközelítés hosszú távon is beépüljön az adott szervezetbe, célszerű olyan klíma kialakítására törekedni, amiben az erősségorientált szemléletmód áthatja a munkahelyi folyamatokat: például segít a dolgozóknak észrevenni és értékelni egymás egyedi erősségeit, még akkor is, ha ezek az erősségek nem kapcsolódnak közvetlenül a munkafolyamatokhoz (van Woerkom és mtsai, 2020). A vezetők kulcsfontosságú szerepet játszanak az ilyen klíma kialakításában, hiszen értékeik és viselkedésük minden szervezeti szintre hatást gyakorol (Boehm és mtsai, 2015). Emiatt fontos, hogy magukénak érezzék az erősségalapú filozófiát, illetve szerepmódként is szolgálhatnak a dolgozók számára (van Woerkom és mtsai, 2020).

További kutatási irányokat is megfogalmazhatunk a témával kapcsolatban. Az erősséghasználat vizsgálata újszerű területnek számít az erősségekkel kapcsolatos kutatásokon belül. Ezért még sok a nyitott kérdés, illetve hiányzik egy olyan átfogó elméleti keret, amely magyarázza, hogy pontosan milyen mechanizmusok állnak az erősséghasználat és a különböző pozitív kimenetek között (Bakker és van Woerkom, 2018). Jelenleg többféle elmélet áll rendelkezésre az erősséghasználat működési mechanizmusainak

magyarázatára, ilyen például a Bandura (1997) énhatékonyság-elméletén alapuló kognitív megközelítés, vagy az affektív mechanizmusokat hangsúlyozó bővítés-építés elmélet (Fredrickson, 2001). De az nem világos, hogy milyen helyzetben pontosan melyik mechanizmus érvényesül (Bakker és van Woerkom, 2018). Ezt mindenképp érdemes tovább vizsgálni. Ezenkívül az erősségek használatáról és az erősségek használatának támogatásáról szóló jövőbeli tanulmányok hozzájárulhatnak a követelmény-erőforrás elmélet bővítéséhez (Bakker és Demerouti, 2014, 2017) annak vizsgálatával, hogy az erősségek használata hogyan illeszkedik az elméletbe.

Az erősségintervenciók különböző formáinak hatékonyságvizsgálata szinte kimeríthetetlen tárháza a további kutatásoknak. Ezen belül is a csoport szintű erősség-használat, valamint az intervenciók személyi és környezeti feltételei kívánnak nagyobb figyelmet. A szervezetekben az erősségek használatával kapcsolatos eddigi kutatások szinte mindig csak az egyéni szintre összpontosítottak, ezáltal figyelmen kívül hagyják, hogy a csoportkörnyezet fontos hatással van arra, hogy az egyén erősségeit észreveszik-e és értékelik-e mások (van Woerkom és mtsai, 2020). Van Woerkom és munkatársai (2020) szerint a kollektív erősség-használat a kognitív és motivációs folyamatok serkentése által növeli a csoportteljesítményt, így az különösen fontos lehet munkahelyi kontextusban. Az erősségek kollektív használata számos ügyfélközpontú foglalkozás esetében kiemelt jelentőségű lehet, ahol egyre több az olyan csoportok iránt igény, amelyek kreatív, személyes jelleget tudnak biztosítani, és a szolgáltatást az ügyfelek igényeihez igazítják (van Woerkom és mtsai, 2020). A kollektív erősség-használat működésének

és hatásainak feltárása tehát az erősség-használattal kapcsolatos új és a gyakorlatba is jól átültethető kutatás irányokat jelöli ki. Mindemellett további vizsgálatok szükségesek az erősség-használat szervezeti szintű hatásainak a feltárására. Az eddig a vizsgálatok ugyanis nagyrészt az egyéni erősség-használatra fókuszáltak, illetve kevésbé mutatják be az intervenciók hosszabb távú eredményeit (van Woerkom és mtsai, 2020).

Tanulmányunk egyik limitációja, hogy a területi korlátok miatt kifejezetten csak az erősség-alapú megközelítést vizsgáltuk, és nem részleteztük a legtöbb szervezetben jelen lévő hiányalapú megközelítést (Bouskila-Yam és Kluger, 2011), vagyis a gyenge pontok fejlesztésének szükségességét. A hiányalapú megközelítés is segíthet a munkavállalók képességeinek és teljesítményeinek a javításában, bár ez időnként demoralizálóan hat az egyén számára (Hodges és Clifton, 2004). Lehetséges, hogy a gyengeségek korrekciója akkor vezet hatékony teljesítményhez, ha erősség-alapú megközelítéssel párosul, valamint, ha a tanulható és fejleszhető tudásra és készségekre összpontosít (Bouskila-Yam és Kluger, 2011). Lényeges kiemelni, hogy a pozitív pszichológiai újabb irányzatai a negatív érzések, élmények szerepét is hangsúlyozzák (Ivtzan és mtsai, 2015). A szervezeti munkában ezért kiegyensúlyozott megközelítésmódról érdemes törekedni, ami az erősségek hatása mellett figyelembe veszi a gyengeségek fejlesztésére irányuló törekvését létjogosultságát is (Linely és mtsai, 2009).

Összességében hangsúlyozzuk, hogy a pozitív pszichológiai intervenciók célterületei közül az erősségek vizsgálata csak egy, bár igen fontos elem. Számos más terület van (pl. hála, optimizmus, savoring, jelentéstartás), amelyekkel kapcsolatban hatásvizsgá-

latok támasztják alá a beavatkozások eredményességét (Parks és Layouts, 2016). A szervezeti környezetben és az egyéni szinteken megvalósuló intervenciókat éppen ezért érdemes az erősségeken túl más pozitív pszichológia konstrukttal kiegészíteni. Célunk, hogy ezzel az elméleti összefoglalóval felhívjuk a figyelmet az erősségek fejlesztésének szervezetekben történő lehetőségeire, illetve a témában történő kutatások megvalósulását elősegítsük.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A jelen tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.



SUMMARY

POSITIVE PSYCHOLOGY AT THE WORKPLACE: THE USE OF STRENGTHS AND THE DEVELOPMENT OF POTENTIALS IN ORGANISATIONS

Background: Investigation of psychological strengths is one of the main topics of positive psychological research. Strengths are essential building blocks for well-being and good performance, so recognizing, applying, and developing them is particularly important in the workplace and for organizational effectiveness.

Objectives: This theoretical overview aims to show, in addition to a general description of strengths, the importance of strengths and their function in the workplace. The paper points out how strengths can be used optimally in an organizational context, what characterizes psychological work with strengths, and summarizes workplace efforts and organizational interventions in order to developing strengths.

Method: In addition to focusing on Niemiec's (2018) review book, our literature review is based on four comprehensive theoretical studies describing the basic concepts and fundamental issues of organizational strength use. We also included several empirical studies, mainly published after 2010, which explore the relationship between different strengths and well-being or performance at work.

Results: The literature review of strengths suggests that in addition to identifying and recognizing strengths, it is worth focusing on their optimal use and development opportunities. Furthermore, besides the individual strengths, it is worth paying attention to group or collective strengths. Interventions should also focus on the specific characteristics of the target group and context besides general development processes.

Conclusions: Recognizing, using, and developing individual and group strengths can be crucial to well-being and performance at work, so applying these interventions and furthering the topic is one of the most promising options for organizational effectiveness.

Keywords: positive psychology, strengths use, strength based climate, strengths intervention

IRODALOM

- ASPLUND, J., AGRAWAL, S., HODGES, T., HARTER, J., LOPEZ, S. J. (2014): *The Clifton Strengths-Finder® 2.0 technical report: Development and validation*. Gallup, Washington, DC.
- AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O., WEBER, T. J. (2009): Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60. 421–449.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. (2007): The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3). 309–328.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. (2014): Job Demands–Resources theory. In Cooper, C., Chen, P. (eds): *Wellbeing: A complete reference guide*. Wiley-Blackwell, Chichester.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. (2017): Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3). 273–285.
- BAKKER, A. B., VAN WOERKOM, M. (2018): Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 59(1). 38–46.
- BAKKER, A. B., HETLAND, J., OLSEN, O. K., ESPEVIK, R. (2019): Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1). 144–168.
- BANDURA, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman, New York, NY.
- BISWAS-DIENER, R. (2010): *Practicing Positive Psychology Coaching: Assessment, Activities and Strategies for Success*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- BISWAS-DIENER, R., KASHDAN, T. B. MINHAS, G. (2011): A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *Journal of Positive Psychology*, 6(2). 106–118.
- BISWAS-DIENER, R., KASHDAN, T. B., LYUBCHIK, N. (2017): Psychological strengths at work. In Oades, L. G., Steger, M. F., Delle Fave, A., Passmore, J. (eds): *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. Wiley Blackwell, Chichester. 34–47.
- BLACKWELL, L. S., TRZESNIEWSKI, K. H., DWECK, C. S. (2007): Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1). 246–263.
- BOEHM, S. A., DWERTMANN, D. J. G., BRUCH, H., SHAMIR, B. (2015): The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2). 156–171.
- BOTHA, C., MOSTERT, K. (2014): A structural model of job resources, organizational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). 1–11.
- BOUSKILA-YAM, O., KLUGER, A. N. (2011): Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2). 137–147.
- BUCKINGHAM, M., CLIFTON, D. O. (2001): *Now, Discover Your Strengths*. Free Press, New York, NY.

- BUSCHOR, C., PROYER, R. T., RUCH, W. (2013): Self- and peer-rated character strengths: How do they relate to satisfaction with life and orientations to happiness? *Journal of Positive Psychology*, 8(2). 116–127.
- CAMERON, K. S., SPREITZER, G. M. (eds) (2011): *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, New York, NY.
- CLIFTON, D. O., HARTER, J. K. (2003): Investing in strengths. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (eds): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA. 111–121.
- DEUTSCH S., FEJES E., KUN Á., MEDVES D. (2015): A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(2). 49–71.
- DIENER, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3). 542–575.
- DOLEV-AMIT, T., RUBIN, A., ZILCHA-MANO, S. (2020): Is Awareness of Strengths Intervention Sufficient to Cultivate Wellbeing and Other Positive Outcomes? *Journal of Happiness Studies*, 22(1). 645–666.
- DUBREUIL, P., FOREST, J. (2017): “Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life”: A strengths-based leadership approach to optimal functioning at work. In Kelloway, K., Nielsen, K., Jimoff, J. (eds): *Leading to Occupational Health and Safety*. Wiley-Duckworth, Chichester. 281–306.
- DUBREUIL, P., FOREST, J., COURCY, F. (2014): From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4). 335–349.
- DUBREUIL, P., FOREST, J., GILLET, N., FERNET, C., THIBAUT-LANDRY, A., CREVIER-BRAUD, L., GIROUARD, S. (2016): Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1–3). 1–19.
- DUBREUIL, P., BEN MANSOUR, J., FOREST, J., COURCY, F., FERNET, C. (2021): Strengths use at work: Positive and negative emotions as key processes explaining work performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(2). 150–161.
- DWECK, C. S. (2006): *Mindset: the New Psychology of Success*. Random House, New York, NY.
- ELANGOVAN, A. R., PINDER, C. C., MCLEAN, M. (2010): Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3). 428–440.
- ELS, C., VILJOEN, J., DE BEER, L., BRAND-LABUSCHAGNE, L. (2016): The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1). 22–28.
- FODOR S., MOLNÁR A. (2020): Karaktererősségek az iskolában. Fogalmak, jellemzők és a fejlesztésre irányuló intervenciók. *Iskolakultúra*, 30(4–5). 20–39.
- FOREST, J., MAGEAU, G. A., CREVIER-BRAUD, L., BERGERON, É., DUBREUIL, P., LAVIGNE, G. L. (2012): Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths’ use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9). 1233–1252.

- 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.
- FREIDLIN, P., LITTMAN-OVADIA, H., NIEMIEC, R. M. (2017): Positive psychopathology: Social anxiety via character strengths underuse and overuse. *Personality and Individual Differences*, 108. 50–54.
- GANDER, F., PROYER, R. T., RUCH, W., WYSS, T. (2013): Strength-based positive interventions: Further evidence for their potential in enhancing well-being and alleviating depression. *Journal of Happiness Studies*, 14(4). 1241–1259.
- GANDER, F., HOFMANN, J., PROYER, R.T., RUCH, W. (2019): Character strengths – stability, change, and relationships with well-being changes. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2). 349–367.
- GHIELEN, S. T. S., VAN WOERKOM, M., CHRISTINA MEYERS, M. (2018): Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6). 573–585.
- GOVINDJI, R., LINLEY, P. A. (2007): Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2). 143–153.
- GRUTTERINK, H., VAN DER VEGT, G. S., MOLLEMAN, E., JEHN, K. A. (2013): Reciprocal expertise affirmation and shared expertise perceptions in work teams: Their implications for coordinated action and team performance. *Applied Psychology*, 62(3). 359–381.
- GUEST, D. E. (2017): Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1). 22–38.
- HARZER, C. (2020): Fostering character strengths to promote thriving and flourishing in organizations. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1). 37–50.
- 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.
- HARZER, C., RUCH, W. (2013): The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3). 965–983.
- 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.
- HARZER, C., RUCH, W. (2016): Your strengths are calling: preliminary results of a web-based-strengths intervention to increase calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6). 2237–2256.
- HODGES, T., CLIFTON, D. O. (2004): Strengths-based development in practice. In Linley, P. A., Joseph, S. (eds): *Positive Psychology in Practice*. Wiley and Sons, NJ. 256–268.
- HOLECZ A., MOLNÁR S. (2014): Pedagógusok pozitív pszichológiai tükörben: a jóllétet erősítő tényezők jellemzői a pályán. *Iskolakultúra*, 24(10). 3–14.
- HONE, L. C., JARDEN, A., DUNCAN, S., SCHOFIELD, G. M. (2015): Flourishing in New Zealand workers: Associations with lifestyle behaviors, physical health, psychosocial, and work-related indicators. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(9). 973–983.
- HUPPERT, F. A., SO, T. T. (2013): Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3). 837–861.

- IVTZAN, I., LOMAS, T., HEFFERON, K., WORTH, P. (2015). *Second wave positive psychology: Embracing the dark side of life*. Routledge. London.
- KOLB, D. A. (2014): *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT Press, Upper Saddle River, NJ.
- 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.
- KOZLOWSKI, S. W. J., BELL, B. S. (2013): Work groups and teams in organizations: Review update. . In Schmitt, N., Highhouse, S. (eds): *Handbook of Psychology*. Vol. 12. *Industrial and organizational psychology*. 2nd ed. Wiley, Hoboken, NJ. 412–469.
- KUN Á., SZABÓ A. (2017): Boldogság tényezők a pedagógusok munkájában. *Magyar Pszichológiai Szemle, 72(3)*. 281–310.
- LAI, M. K., LEUNG, C., KWOK, S., HUI, A., LO, H., LEUNG, J., TAM, C. (2018): A multidimensional PERMA-H positive education model, general satisfaction of school life, and character strengths use in Hong Kong senior primary school students: Confirmatory factor analysis and path analysis using the APASO-II. *Frontiers in Psychology, 9*. 1090.
- 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
- LINLEY, P. A. (2008). *Average to A+*. CAPP Press, Coventry.
- LINLEY, P. A., HARRINGTON, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review, 1(1)*. 37–46.
- LINLEY, P. A., NIELSEN, K. M., GILLET, R., BISWAS-DIENER, R. (2010): Using signature strengths in pursuit of goals: effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 5(1)*. 6–15.
- LITTMAN-OVADIA, H., FREIDLIN, P. (2019): Positive psychopathology and positive functioning: OCD, flourishing and satisfaction with life through the lens of character strength underuse, overuse and optimal use. *Applied Research in Quality of Life, 15(2)*. 529–549.
- LITTMAN-OVADIA, H., LAVY, S. (2012): Character strengths in Israel: Hebrew adaptation of the VIA Inventory of Strengths. *European Journal of Psychological Assessment, 28(1)*. 41–50.
- LITTMAN-OVADIA, H., LAVY, S. (2015): Going the extra mile: Perseverance as a key character strength at work. *Journal of Career Assessment, 24(2)*. 240–252.
- LITTMAN-OVADIA, H., STEGER, M. (2010): Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology, 5(6)*. 419–430.
- 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.
- LOUIS, M. C. (2011): Strengths interventions in higher education: The effect of identification versus development approaches on implicit self-theory. *The Journal of Positive Psychology, 6(3)*. 204–215.

- MCQUAID, M. (2017): Positive psychology coaching: An approach for human flourishing. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 24(3). 283–296.
- MEYERS, M. C., VAN WOERKOM, M., DE REUVER, R. S. M., BAKK, Z., OBERSKI, D. L. (2015): Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology*, 62(1). 50–62.
- MEYERS, M.C., DUBREUIL, P., HARZER, C. (2020): Nurturing happiness at work through strengths use. In Marques, J. (ed.): *The Routledge Companion to Happiness at Work*. Routledge. 224–235.
- MEYERS, M. C., KOOLIJ, D., KROON, B., DE REUVER, R., VAN WOERKOM, M. (2020): Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2). 485–502.
- 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.
- MPHAHLELE, P., ELS, C., DE BEER, L. T., MOSTERT, K. (2018): Investigating strengths and deficits to increase work engagement: A longitudinal study in the mining industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1). 1–16.
- NIELSEN, K., MIRAGLIA, M. (2017): What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the ‘what works?’ question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70(1). 40–62.
- NIEMIEC, R. M. (2014): *Mindfulness and Character Strengths: A Practical Guide to Flourishing*. Hogrefe, Boston, MA.
- NIEMIEC, R. M. (2018). *Character strengths interventions: A field guide for practitioners*. Hogrefe Publishing, Boston, MA.
- NIEMIEC, R. M. (2019): Finding the golden mean: the overuse, underuse, and optimal use of character strengths. *Counselling Psychology Quarterly*, 32(3–4). 453–471.
- NIEMIEC, R. M., PEARCE, R. (2021): The practice of character strengths: Unifying definitions, principles, and exploration of what’s soaring, emerging, and ripe with potential in science and in practice. *Frontiers in Psychology*, 11. 3863.
- OWENS, B. P., JOHNSON, M. D., MITCHELL, T. R. (2013): Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5).1517–1538.
- PARK, N., PETERSON, C., SELIGMAN, M. E. (2004): Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5). 603–619.
- PARKS, A. C., BISWAS-DIENER, R. (2013): Positive interventions: Past, present, and future. In Kashdan, T. B., Ciarrochi, J. (eds): *Mindfulness, acceptance, and positive psychology: The seven foundations of well-being*. Context Press/New Harbinger Publications. 140–165.
- PARKS, A. C., LAYOUS, K. (2016): Positive psychological interventions. In Norcross, J. C., VandenBos, G. R., Freedheim, D. K., Krishnamurthy, R. (eds.): *APA handbook of clinical psychology: Applications and methods*. American Psychological Association, Washington, DC. 439–449.

- PETERSON, C., SELIGMAN, M. E. P. (2004): *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press, New York, NY.
- PETERSON, C., PARK, N., SELIGMAN, M. E. P. (2005): Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1). 25–41.
- PETERSON, C., STEPHENS, J. P., PARK, N., LEE, F., SELIGMAN, M. E. P. (2010): Strengths of character and work. In Linley, P. A., Harrington, S., Garcea, N. (eds): *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford University Press, New York, NY. 221–231.
- PROCTOR, C., MALTBY, J., LINLEY, P. A. (2011): Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 12(1). 153–169.
- PROYER, R. T., GANDER, F., WELLENZOHN, S., RUCH, W. (2013): What good are character strengths beyond subjective well-being? The contribution of the good character on self-reported health-oriented behavior, physical fitness, and the subjective health status. *The Journal of Positive Psychology*, 8(3). 222–232.
- QUINLAN, D., SWAIN, N., VELLA-BRODRICK, D. (2012): Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(6). 1145–1163.
- RATH, T. (2007): *StrengthsFinder 2.0*. Gallup Press, New York, NY.
- RUST, T., DIESSNER, R., READE, L. (2009): Strengths only or strengths and relative weaknesses? A preliminary study. *The Journal of Positive Psychology*, 143(5). 465–476.
- RYFF, C. D. (1989): Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6). 1069–1081.
- RYFF, C. D., KEYES, C. L. M. (1995): The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4). 719.
- SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M. (2019): The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 20(4). 1179–1196.
- SELIGMAN, M. E. P. (2011): *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Free Press, New York, NY.
- SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000): *Positive psychology: An introduction*. *American Psychologist*, 55(1). 5–14.
- SELIGMAN, M. E. P., STEEN, T. A., PARK, N., PETERSON, C. (2005): Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5). 410–421.
- SIN, N., LYUBOMIRSKY, S. (2009): Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5). 467–487.
- SMITH, M. R. (2011): *The relationship between character strengths and work satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation. Massachusetts School of Professional Psychology, Newton, MA
- STANDER, F. W., MOSTERT, K., DE BEER, L. T. (2014): Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5). 403–409.
- SWANSON, R. (2007): *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

- VAN VIANEN, A. E. (2018): Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5. 75–101.
- 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.
- VAN WOERKOM, M., BAKKER, A. B., NISHII, L. H. (2016a): Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the JD-R model using COR theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1). 141–150.
- VAN WOERKOM, M., OERLEMANS, W., BAKKER, A. B. (2016b): Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3). 384–397.
- VAN WOERKOM, M., MOSTERT, K., ELS, C., BAKKER, A. B., DE BEER, L., ROTHMANN, JR., S. (2016c): Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6). 960–975.
- VAN WOERKOM, M., MEYERS, M., BAKKER, A. (2020): Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, 32(3). 100767.
- WAGNER, L., GANDER, F., PROYER, R. T., RUCH, W. (2020): Character strengths and PERMA: Investigating the relationships of character strengths with a multidimensional framework of well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2). 307–328.
- 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.