

# ΣΤΡΕΣ

Προσωπική Ανάπτυξη & Ευημερία



Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου

Επιστημονική επιμέλεια



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ



## Ψυχολογικό Κεφάλαιο και Ευεξία στο Πλαίσιο της Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Μαρία Αρμάου & Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου

**Ο**LUTHANS (2002b) όρισε τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ως «τη μελέτη και εφαρμογή θετικά κατευθυνόμενων ψυχολογικών ιδιοτήτων των ανθρώπων, οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να γίνουν αντικείμενο διαχείρισης αποδοτικά, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον» (σελ. 59). Πρόσφατα προτάθηκε ο όρος ψυχολογικό κεφάλαιο, αντίστοιχο του κοινωνικού και ανθρώπινου κεφαλαίου, ως ένας τρόπος συνολικής περιγραφής αυτών των θετικών ιδιοτήτων. Αναλυτικότερα, οι Luthans et al. (2007a, σελ. 3) όρισαν το ψυχολογικό κεφάλαιο ως «μιαν ατομική, θετική ψυχολογική κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από: 1) αυτοαποτελεσματικότητα ως προς την επιτυχία σε απαιτητικά έργα (challenging tasks), 2) θετική απόδοση (optimism) των αιτιών της επιτυχίας τώρα και στο μέλλον, 3) εμμονή στην επίτευξη των στόχων, και όταν είναι απαραίτητο να ανακατευθύνονται οι επιλεγμένες οδοί επίτευξης των στόχων (hope) ούτως, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία, και 4) τη δυνατότητα αντοχής, όταν αντιμετωπίζονται προβλήματα και αντιξοότητες ούτως, ώστε να επανέλθει το άτομο στην πρότερη κατάσταση, αλλά και να αναπτυχθεί περαιτέρω για την επίτευξη της ευτυχίας».

Σε αυτό το πλαίσιο, για να συμπεριληφθεί μία ανθρώπινη ή ψυχολογική ιδιότητα στο ψυχολογικό κεφάλαιο θα πρέπει: α) να στηρίζεται τόσο σε συγκεκριμένες θεωρίες όσο και σε ερευνητικά δεδομένα, αλλά να είναι και μετρήσιμη, β) να αποτελεί ψυχική κατάσταση (π.χ να μπορεί να αναπτυχθεί και να έχει φανερή επιρροή στην επαγγελματική επίδοση, και γ) να έχει ερευνηθεί και αναπτυχθεί σε ατομικό επίπεδο (micro-level) (Luthans, 2002a, 2002b· Luthans et al., 2007).

Η χρησιμοποίηση του όρου «state like» δείχνει ότι οι θετικές αυτές ιδιότητες βρίσκονται εν μέσω ενός συνεχούς ατομικών χαρακτηριστικών. Συγκεκριμένα, στο ένα άκρο αυτού του συνεχούς οι Luthans και οι συνεργάτες του (2007a) τοποθετούν ευμετάβλητες θετικές ψυχολογικές καταστάσεις (π.χ. ευχαρίστηση, θετική διάθεση και άλλους ορισμούς της ευτυχίας). Αμέσως μετά, τοποθετούνται τα state-like θετικών ψυχολογικών ιδιοτήτων οι οποίες είναι σχετικά ευμετάβλητες και μπορούν να αναπτυχθούν (π.χ. αυτοαποτελεσματικότητα, ελπίδα, αισιοδοξία και ανθεκτικότητα). Έπειτα, έπονται trait-like χαρακτηριστικά, τα οποία είναι σχετικά σταθερά και δύσκολα επιδέχονται αλλαγή (π.χ. οι 5 παράγοντες προσωπικότητας, αυτοαξιολογήσεις, θετικά στοιχεία χαρακτήρα και αρετές [character strengths and virtues]).

Στο άλλο άκρο αυτού του συνεχούς τοποθετούνται θετικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι ιδιαίτερος σταθερά, πολύ δύσκολα επιδέχονται αλλαγή και γενικώς είναι παγιωμένα (π.χ. νοημοσύνη, ταλέντα και θετικά κληρονομικά χαρακτηριστικά). Η θέση των θετικών ιδιοτήτων περί τα μέσα αυτού του συνεχούς δείχνει ότι παρουσιάζουν περισσότερες δυνατότητες αλλαγής από ό,τι τα πιο σταθερά θετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή οι θετικές ιδιότητες του χαρακτήρα, αλλά δεν είναι τόσο ευμετάβλητες όσο οι θετικές διαθέσεις (positive moods). Για παράδειγμα, υπάρχουν εμπειρικές ενδείξεις (test-retest empirical evidence) ότι η ευσυνειδησία και οι αυτοαξιολογήσεις σε βάθος χρόνου είναι περισσότερο σταθερές από ό,τι οι θετικές ψυχολογικές ιδιότητες της αυτοαποτελεσματικότητας, της ελπίδας, της αισιοδοξίας και της ανθεκτικότητας (Luthans et al., 2007).

Από την άλλη, η George (1991) αναγνώρισε τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης της θετικής διάθεσης, αλλά τόνισε ότι δεν είναι το πιο σταθερό χαρακτηριστικό της θετικής προδιάθεσης ως προβλεπτικός παράγοντας της εκτός και εντός ρόλου προ-κοινωνικής συμπεριφοράς μετά από ένα μήνα. Για αυτόν τον λόγο συμπέρανε ότι παρόλο που τα θετικά χαρακτηριστικά αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα παροδικών θετικών ψυχολογικών καταστάσεων, οι εργασιακές συμπεριφορές τείνουν να είναι αυθόρμητες και να επη-

ρεάζονται τόσο από ατομικούς όσο και από περιβαλλοντικούς παράγοντες (Luthans & Youssef, 2007).

Οι Pies et al. (2006) υποστήριξαν την ύπαρξη αυτών των μηχανισμών και έδειξαν τη δυνατότητα σημαντικής επιρροής των θετικών ψυχολογικών καταστάσεων, αλλά όχι κατ' ανάγκη και των θετικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας επί των εργασιακών επιδόσεων και άλλων επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Ευρήματα σαν και αυτά οδήγησαν τον Wright (1997, 2007) να προτείνει ότι η έρευνα στον χώρο της σταθερότητας της οργανωσιακής συμπεριφοράς πρέπει να περιλάβει τη μελέτη ενός χρονικού διαστήματος 6 μηνών ως ένα μέσο αξιοποίησης του διαχωρισμού μεταξύ traits και states.

Ο ορισμός του ψυχολογικού κεφαλαίου και ευρήματα ερευνών (π.χ. Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006· Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2006· Luthans, Avolio, Wlumbwa, & Li, 2005) δείχνουν ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο συνιστά μίαν ανώτερη κατασκευή η οποία αποτελείται από αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά. Εμπειρική υποστήριξη της αντιμετώπισης του ψυχολογικού κεφαλαίου ως κεντρικής κατασκευής παρέχεται από τον έλεγχο της διακριτής (discriminal) και συγκλίνουσας (convergent) εγκυρότητας μεταξύ δύο ή περισσότερων εκ των ιδιοτήτων που αποτελούν το ψυχολογικό κεφάλαιο (Bryant & Cwengros, 2004· Carifio & Rhodes, 2002· Magaletta & Oliver, 1999). Επιπλέον, το προτεινόμενο μοντέλο του ψυχολογικού κεφαλαίου βρίσκεται σε συμφωνία με το μοντέλο των αυτοαξιολογήσεων (καθώς αναγνωρίζει τέσσερα κύρια ατομικά χαρακτηριστικά), όπως το τελευταίο αναπτύχθηκε από τον Judge και τους συναδέλφους του (Judge & Bono, 2001. Judge et al., 2005), αλλά και με τις τέσσερις διαστάσεις που αποτελούν τον πυρήνα της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Avolio et al., 1999).

Επίσης, σε θεωρητικό επίπεδο, το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί ως μία κατηγοριοποίηση, ανάλογη του παραδοσιακού οικονομικού κεφαλαίου και των πιο πρόσφατων κεφαλαίων, ανθρώπινου και κοινωνικού (Adler & Kwon, 2002· Coleman, 1988· Luthans, Luthans, et al., 2004· Luthans & Youssef, 2004· R. M. Wright & Snell, 1999). Υπ' αυτήν την έννοια, υποστηρίζεται ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο προσθέτει περαιτέρω αξία σε αυτά που ήδη κάποιος έχει (οικονομικό κεφάλαιο), σε αυτά που ξέρει (ανθρώπινο κεφάλαιο), σε αυτούς που ξέρει (κοινωνικό κεφάλαιο), προκλώντας και προωθώντας την ανάπτυξη του ατόμου στο παρόν (ο εαυτός μας) και σε αυτό που μπορεί να γίνει το άτομο στο μέλλον (ο πιθανός εαυτός μας). Προκαταρκτική έρευνα έχει δείξει ότι τουλάχιστον σε ό,τι αφορά τις εργασιακές στάσεις, το ψυχολογικό κεφάλαιο προσθέτει αξία τόσο στο αν-

θρώπινο όσο και στο κοινωνικό κεφάλαιο (Larson & Luthans, 2006).

Ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 24 ερωτήματα έχει κατασκευαστεί με στόχο την αξιολόγηση αυτών των τεσσάρων ψυχολογικών ιδιοτήτων (PsyCap Questionnaire) (Luthans et al., 2007a), ενώ οι δείκτες αξιοπιστίας και οι παραγοντικές αναλύσεις σε τέσσερα διαφορετικά δείγματα παρείχαν επαρκή ψυχομετρική υποστήριξη (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2006), αν και φυσικά ο έλεγχος των ψυχομετρικών του ιδιοτήτων συνεχίζεται (Luthans et al., 2007). Χρησιμοποιώντας το εργαλείο αυτό οι Luthans, Avolio et al. (2006) έδειξαν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου και της εργασιακής επίδοσης και ικανοποίησης. Επίσης, η συνολική μέτρηση του ψυχολογικού κεφαλαίου φαίνεται να έχει υψηλότερες συσχετίσεις με τα υπό μελέτη, αποτελέσματα από ό,τι η κάθε μία από τις ατομικές θετικές ψυχολογικές ιδιότητες (αυτοαποτελεσματικότητα, αισιοδοξία, ελπίδα, ανθεκτικότητα) ξεχωριστά (Luthans, Avolio et al., 2006· Luthans et al., 2005).

Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν την υπόθεση ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι πλέον σημαντικό του απλού αθροίσματος των μερών του και υποστηρίζεται ότι ο έλεγχος των οργανωσιακών αλλά και των ατομικών, δημογραφικών χαρακτηριστικών μπορεί να αυξήσει την προβλεπτική αξία του ψυχολογικού κεφαλαίου (Luthans, Avolio et al., 2006· Youssef, 2004). Ιδιαίτερη προσοχή, επίσης, έχει δοθεί στον σχεδιασμό και την εφαρμογή παρεμβάσεων μικρής εμβέλειας, με στόχο την αύξηση του ψυχολογικού κεφαλαίου, οι οποίες αποτελούνται συνήθως από μian ερευνητική ομάδα και μian ομάδα ελέγχου, καθώς και από αξιολόγηση του ψυχολογικού κεφαλαίου πριν και μετά την παρέμβαση. Οι μικροπαρεμβάσεις αυτές που έχουν τη μορφή workshops διάρκειας 1-3 ωρών (αναλόγως τού μεγέθους τής ομάδας και των ασκήσεων και παραδειγμάτων που θα χρησιμοποιηθούν) ακολουθούν συγκεκριμένες στρατηγικές ανάπτυξης καθεμιάς από τις τέσσερις ψυχολογικές ιδιότητες, με απώτερο στόχο τη σταθερή, πραγματική επιρροή στην εργασιακή επίδοση. Στις μελέτες αυτές, το ψυχολογικό κεφάλαιο των συμμετεχόντων αυξήθηκε κατά μέσο όρο 2%.

Κυρίως όμως, η στατιστικά σημαντική αύξηση του ψυχολογικού κεφαλαίου των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε μόνο στις ομάδες οι οποίες εκτέθηκαν στις πειραματικές συνθήκες. Ένα μεγάλο μέρος των ερευνών αυτών πραγματοποιήθηκαν σε φοιτητές διοίκησης επιχειρήσεων, αλλά ομοίως τα ίδια θετικά αποτελέσματα σημειώθηκαν και σε μελέτες με μάνατζερς και εργαζομένους πολλών διαφορετικών τύπων εργασίας και οργανισμών, όπως για παράδειγμα με μηχανικούς και τεχνικούς αεροναυπηγικής εται-

ρείας (Luthans et al., 2006).

Τέλος, εκτός από την αυτοαποτελεσματικότητα, την ελπίδα, την αισιοδοξία, και την ανθεκτικότητα, έχουν θεωρηθεί ως πιθανές να συμπεριληφθούν στο ψυχολογικό κεφάλαιο και άλλες θετικές ψυχολογικές ιδιότητες (Luthans, Youssef et al., 2007a). Οι γνωστικές ιδιότητες της δημιουργικότητας και της σοφίας, οι αλληλεπιδραστικές ιδιότητες του υποκειμενικού ευζην, η ροή, το χιούμορ και η αυθεντικότητα φαίνεται ότι μπορούν και καλύπτουν τα κριτήρια του ψυχολογικού κεφαλαίου (Luthans et al., 2007a). Επιπλέον, οι περισσότερο κοινωνικές ιδιότητες της ευγνωμοσύνης, της συγχώρεσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως επίσης διερευνώνται και οι πρωταρχικές (higher-order) ιδιότητες της πνευματικότητας και του κουράγιου, για το κατά πόσο ανταποκρίνονται στα απαιτούμενα κριτήρια (Luthans et al., 2007a)

## **Η Αυτοαποτελεσματικότητα στις Έρευνες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου**

Οι Stajkovic & Luthans (1998b) όρισαν την αυτοαποτελεσματικότητα στον εργασιακό χώρο ως «την πίστη που το άτομο έχει στην ικανότητά του να ενεργοποιεί την παρακίνηση, τις γνωστικές ιδιότητες (cognitive resources) και τους απαιτούμενους τρόπους δράσης, με σκοπό την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον» (σελ. 66). Αναφορικά με τα POB κριτήρια, η αυτοαποτελεσματικότητα παρουσιάζει την πιο ευρεία θεωρητική και ερευνητική δραστηριότητα (Bandura, 1997), έχει κυρίως μελετηθεί και ερευνηθεί ως ψυχολογική κατάσταση (Bandura, 1997. Maurer & Pierce, 1998. Parker, 1998), ενώ υπάρχει σημαντικός αριθμός ερευνών που έχει επανειλημμένως δείξει τη σύνδεση μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας και διαστάσεων που σχετίζονται με την εργασιακή επίδοση, όπως οι διαπολιτισμικές εργασιακές στάσεις (Luthans, Zhu, & Avolio, 2006), η αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας (Chemers, Watson, & May, 2000· Luthans, Luthans, Hodgetts, & Luthans, 2001), η δημιουργικότητα (Tierney & Farmer, 2002), η λήψη αποφάσεων βάσει κανόνων ηθικής και δεοντολογίας (May, Chan, Hodger & Avolio, 2003· Youssef & Luthans, 2005a), η συμμετοχή (Lam, Chen, & Schaubroeck, 2002), η λήψη αποφάσεων σε σχέση με επαγγελματικές επιλογές (Nilsson, Schmidt, & Meek, 2002), η μάθηση (Ramakrishna, 2002) και η επιχειρηματικότητα (Boyd & Vozikis, 1994· Chandler & Jansen, 1997· Chen, Greene, & Crick, 1998· Luthans & Ibrayeva,

2006· Neck, Neck, Manz, & Goldwin, 1999).

Επιπλέον, ευρήματα μετα-αναλύσεων (π.χ. Bandura & Locke, 2003· Stajkovic & Luthans, 1998a) υποστηρίζουν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα παρουσιάζει ιδιαίτερα σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή επίδοση. Συγκεκριμένα, η μετα-ανάλυση 114 ερευνών από τους Stajkovic & Luthans (1998a) κατέδειξε θετική συσχέτιση (.38) μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας και εργασιακής επίδοσης. Δηλαδή, σημαντικά μεγαλύτερη συσχέτιση σε σύγκριση με εκείνες που άλλες μετα-αναλύσεις έχουν δείξει ότι υπάρχουν μεταξύ της εργασιακής επίδοσης και άλλων παραγόντων που αποδεδειγμένα καθορίζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως η στοχοθέτηση (Wood, Mento & Locke, 1987), η ανατροφοδότηση (Kluger & De Nisi, 1996), η επαγγελματική ικανοποίηση (Judge, Thoresen et al., 2001), οι Πέντε Μεγάλοι Παράγοντες Προσωπικότητας (Barrick & Mount, 1991), η μετασχηματιστική ηγεσία (Avolio, 1999) και η τροποποίηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Stajkovic & Luthans, 1997, 2003).

Η αυτοαποτελεσματικότητα, στενά συνδεδεμένη με την αυτοπεποίθηση (π.χ. Kanter, 2004. Stajkovic, 2006) συχνά αντιμετωπίζεται ως ατομική επιλογή απαιτητικών ή δύσκολων στόχων, εσωτερική παρακίνηση, σημαντική επένδυση προσπάθειας και κινητοποίηση προς την επίτευξη των στόχων αυτών, αλλά και επιμονή απέναντι στα εμπόδια (Stajkovic & Luthans, 1998a, 1998b). Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα με χαμηλότερα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας αναμένεται να παρουσιάζουν εντονότερη ροπή προς την αποτυχία, την απελπισία και την έλλειψη αυτοπεποίθησης από ό,τι τα άτομα με αυξημένα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας, στις περιπτώσεις που έρχονται αντιμέτωπα με αρνητική ανατροφοδότηση και δυσκολίες (Bandura & Locke, 2003).

Αντίθετα, τα άτομα με αυτοπεποίθηση χρησιμοποιούν γνωστικές στρατηγικές, όπως νοερό συμβολισμό, παρατήρηση, αυτορρύθμιση και αυτοπροβολή ως τρόπους επίτευξης των στόχων τους (Bandura, 1997· Stajkovic & Luthans, 1998b). Η αυτοαποτελεσματικότητα, όπως και οι γνωστικές διαδικασίες τις οποίες αυτή διευκολύνει, μπορεί να αναπτυχθεί μέσω εμπειριών επίτευξης, έμμεσης μάθησης, κοινωνικής πειθούς και ψυχικής ή σωματικής διέγερσης (Bandura, 1997, 2000· Maddux, 2002· Stajkovic & Luthans, 1998a, 1998b).

Επομένως, η ανάπτυξη της αυτοαποτελεσματικότητας θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια εκπαιδευτικών προγραμμάτων και παρεμβάσεων (π.χ. Luthans, Avey et al., 2006· Luthans, Avey et al., 2007). Αναλυτικότερα, ως ο πιο επιτυχημένος τρόπος ανάπτυξης της αυτοαποτελεσματικό-



τητας θεωρούνται οι εμπειρίες επίτευξης, οι οποίες παρουσιάζουν σπειροειδή λειτουργία, οδηγώντας σε αύξηση της αυτοπεποίθησης η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε περαιτέρω βελτίωση της επίδοσης (Luthans, 2006). Ένας τρόπος δημιουργίας αυτών των εμπειριών επιτυχίας είναι η κατάκτηση πολύπλοκων έργων σε άλλα απλούστερα, επιτρέποντας έτσι τη βίωση συχνών μικρών επιτυχιών. Ένας άλλος τρόπος είναι η τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις, όπου υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας. Προκειμένου να αυξήσουν τα άτομα την αυτοαποτελεσματικότητά τους στα οργανωσιακά πλαίσια, πρέπει να τους παρέχεται η δυνατότητα να κάνουν καθημερινά το καλύτερο που μπορούν (Buckingham & Coffman, 1999).

Όσον αφορά το περιβάλλον των προγραμμάτων εκπαίδευσης, είναι σημαντικό να είναι ένα ασφαλές περιβάλλον, χωρίς περισπασμούς, γεγονός που ευνοεί τη μάθηση αλλά και την εφαρμογή νεοαποκτηθεισών γνώσεων και δεξιοτήτων, γεγονός που αυξάνει τη δυνατότητα βίωσης εμπειριών επιτυχίας, άρα και ενίσχυσης της αυτοαποτελεσματικότητας (Luthans, 2006). Οι διαδικασίες έμμεσης μάθησης συνιστούν μια σημαντική πηγή ενίσχυσης της αυτοαποτελεσματικότητας, στις περιπτώσεις εκείνες που οι εμπειρίες επίτευξης δεν είναι εφικτές. Τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν η παρατήρηση της συμπεριφοράς συναδέλφων με ίδιες ικανότητες και επαγγελματικούς στόχους, σε καταστάσεις παρόμοιες με εκείνες που το ίδιο το άτομο καλείται να αντιμετωπίσει. Καθώς λοιπόν η αυτοαποτελεσματικότητα σε αυτό το πλαίσιο είναι στενά συνδεδεμένη με έναν συγκεκριμένο τομέα δράσης, οι παρεμβάσεις με στόχο την ενίσχυσή της θα πρέπει να παρουσιάζουν ρεαλιστικές προσδοκίες (π.χ. ρεαλιστική παράσταση των απαιτήσεων μιας εργασίας) (Luthans, 2006).

Στις περιπτώσεις έλλειψης συγκεκριμένου μοντέλου ρόλου, η ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω νοερών αναπαραστάσεων τρόπων δράσης. Από την άλλη πλευρά, μετα-αναλύσεις έχουν δείξει ότι η θετική ανατροφοδότηση και η κοινωνική αναγνώριση (κοινωνική πειθώ) έχει θετική επίδραση στην επίδοση των εργαζομένων –ορισμένες φορές πέρα από χρηματικές ανταμοιβές ή άλλες τεχνικές παρακίνησης (Stajkovic & Luthans, 1997, 2003)–, που μπορούν να ερμηνευθούν γνωστικές διεργασίες όπως αυτές της αυτοαποτελεσματικότητας (Peterson & Luthans, 2006· Stajkovic & Luthans, 2001, 2003). Τέλος, η αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να ενισχυθεί και μέσω έμμεσων παραγόντων, όπως μιας υποστηρικτικής οργανωσιακής κουλτούρας και της επιπρόσθετης συσσώρευσης των μη προσχεδιασμένων γεγονότων ζωής του ατόμου (Avolio & Luthans, 2006· Luthans & Avolio, 2003) και της επιρροής τους στην ψυχοσωματική ισορρο-



πία του.

## Η Ελπίδα στις PsyCap Μελέτες

Οι Snyder, Irvin & Anderson (1991) όρισαν την ελπίδα ως μια θετική παρακινήτική κατάσταση η οποία βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ της αίσθησης επιτυχούς ενεργοποίησης προς συγκεκριμένους στόχους και επιτυχημένων σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της ελπίδας είναι: 1) η εσωτερικοποίηση του ελέγχου που ωθεί την αποφασιστικότητα και την παρακίνηση προς συγκεκριμένους στόχους, 2) η διαδικασία μέσω της οποίας εναλλακτικά σχέδια διαμορφώνονται και ακολουθούνται με σκοπό την υπερπήδηση εμποδίων και την επίτευξη των ατομικών στόχων, και 3) η ποιότητα των στόχων και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων επιλέγονται και επιτυγχάνονται στόχοι αυξανόμενης δυσκολίας (Snyder 1993, 1994, 1995a, 2000, 2002· Snyder et al., 2000. Snyder et al., 2002).

Η ελπίδα ως ψυχολογική κατάσταση αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα, βάσει του οποίου αναγνωρίζεται ως μία ψυχολογική ιδιότητα της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, και για τούτο μπορεί να αναπτυχθεί μέσω αναγνωρισμένων παρεμβάσεων, με στόχο την εκμάθηση επιτυχημένων οδών στοχοθέτησης (Snyder, 2000). Οργανωσιακές πρωτοβουλίες που αναμένεται να ενισχύσουν την ελπίδα έχουν ως επίκεντρο τη συμμετοχικότητα, τη δημιουργικότητα, τον σχεδιασμό εναλλακτικών τρόπων δράσης και έναν «out-of-the-box» τρόπο σκέψης. Ωστόσο, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων (π.χ οικονομικό κεφάλαιο, πληροφόρηση, ηγεσία, κανάλια επικοινωνίας, εμπιστοσύνη) ενδέχεται να επιφέρει και έλλειψη εναλλακτικών τρόπων δράσης (Luthans & Jensen, 2002· Snyder, 1995a, 1995b· Snyder, Tran et al., 2000· Veninga, 2000· Youssef & Luthans, 2006· Youssef, Luthans et al., 2007a· Luthans, Avey et al., 2006).

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει τη σημασία της ελπίδας στον εργασιακό χώρο, και συγκεκριμένα σε σχέση με την εργασιακή επίδοση ακόμα και σε διαφορετικά διαπολιτισμικά πλαίσια όπως Αίγυπτο (Youssef & Luthans, 2006), Κίνα (Luthans et al., 2005) και Νότια Αφρική (Luthans et al., 2004). Ειδικότερα, φαίνεται να υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της ελπίδας των εργαζομένων και της εργασιακής τους επίδοσης, όπως και των εργασιακών στάσεων (Youssef & Luthans, 2007), αλλά και της κερδοφορίας της επιχείρησης (Adams et al., 2007). Επίσης, μεταξύ της ελπίδας επιχειρηματιών και

της ικανοποίησής τους από την ιδιοκτησία της επιχείρησής τους (Jensen & Luthans, 2002), μεταξύ της ελπίδας των ηγετών και των κερδών των τμημάτων τους και της ικανοποίησης και παραμονής στην εργασία των υφιστάμενών τους (Peterson & Luthans 2003), όπως τέλος και μεταξύ της ελπίδας Κινέζων εργατών και της επίδοσής τους αφενός και του μισθού τους αφετέρου (Luthans et al., 2005).

Επίσης, οι Peterson & Byron (2008) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ ελπίδας και εργασιακής επίδοσης, σε τρία διαφορετικά δείγματα εργαζομένων διαφορετικών βαθμίδων και βιομηχανιών. Βρήκαν ότι οι πωλητές, οι μεσίτες υποθηκοφυλακείων και τα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων με υψηλότερα επίπεδα ελπίδας παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής επίδοσης ένα χρόνο αργότερα, ακόμα και όταν ελέγχθηκαν τα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητάς τους και η γνωστική τους ικανότητα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα ελπίδας επιχειρούσαν να επιλύουν τα προβλήματα με διαφορετικό τρόπο από ό,τι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερα επίπεδα. Συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη με υψηλότερα επίπεδα ελπίδας έβρισκαν περισσότερες και ποιοτικότερες λύσεις σε εργασιακά προβλήματα, γεγονός που δείχνει ότι η ελπίδα μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα και εμπόδια στον χώρο εργασίας τους.

Όσον αφορά την ανάπτυξη της ελπίδας, ο Luthans (2006) περιγράφει οκτώ στρατηγικές ανάπτυξής της: 1) στοχοθέτηση, 2) «έξυπνοι» στόχοι, 3) σταδιοποίηση, 4) εμπλοκή, 5) συστήματα επιβράβευσης, 6) διαθέσιμοι πόροι, 7) στρατηγική ευθυγράμμιση (π.χ. μεταξύ των ταλέντων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων και των απαιτήσεων της εργασίας), και 8) συμμετοχικά προγράμματα εκπαίδευσης, με αλώτερο σκοπό την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων και την ανάπτυξη συγκεκριμένων ταλέντων σε δυνατότητες οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν σε ποικίλες καταστάσεις.

Έχουν, επίσης, περιγραφεί τα χαρακτηριστικά τόσο των ηγετών όσο και των εργαζομένων με υψηλά επίπεδα ελπίδας. Αναλυτικότερα, τα επίπεδα ελπίδας της ηγεσίας και των μάντζερ αποτελούν καθοριστικό σημείο ανάπτυξης, αν όχι πραγματικής επιβίωσης ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, χαρακτηρίζονται από ενεργητικότητα και αποφασιστικότητα, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους (ιδιότητες τις οποίες μεταβιβάζουν στους συναδέλφους και υφισταμένους τους), παράγουν αποτελεσματικά σχέδια, θέτουν συγκεκριμένους και απαιτητικούς στόχους και κριτήρια, και τα διεκδικούν συνεχώς. Επιπλέον, σέβονται την ατομικότητα των υφισταμένων τους και υποστηρίζουν τους στόχους που εκείνοι θέτουν όπως και την εφευρετικότη-

τά τους. Το στοιχείο αυτό της ελπίδας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του αυθεντικού ηγέτη (Avolio & Luthans, 2006· Luthans & Avolio, 2003· Luthans, Norman & Houghes, 2006), καθώς η γνώση και η αναγνώριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών τους, των συναισθημάτων και των αξιών τους είναι ενδεικτικές της αυθεντικότητάς τους. Η διαρκή τους επίσης επιθυμία για αυτοβελτίωση τους παρακινεί να αναζητούν τη συμμετοχή και την ανατροφοδότηση από τους συνεργάτες τους (Avolio, 2004· Avolio & Luthans, 2006), μια διαδικασία που με το πέρασμα του χρόνου επιτρέπει την ανάπτυξη μιας πιο αυθεντικής σχέσης.

Όσον αφορά τους εργαζομένους με υψηλά επίπεδα ελπίδας, διαθέτουν εσωτερική έδρα ελέγχου και, επομένως, χρειάζονται υψηλά επίπεδα αυτονομίας για να εκφραστούν και να δραστηριοποιηθούν. Διαθέτουν ιδιαίτερα ισχυρές ανάγκες επίτευξης και, κατά συνέπεια, η εμπλουτισμένη εργασία αναμένεται να αυξήσει την εσωτερική τους παρακίνηση, λόγω της σημαντικότητας, της υπευθυνότητας και της παροχής σημαντικής ανατροφοδότησης (Hackman & Oldham, 1980).

Γενικά, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ελπίδας τείνουν να είναι δημιουργικοί και επινοητικοί, αλλά ενδέχεται ενίοτε να δημιουργούν μαν εμπύηση χάους και αποδιοργάνωσης εξαιτίας της συνεχούς αναζήτησης μη παραδοσιακών τρόπων επίτευξης των στόχων τους. Για αυτόν τον λόγο, συχνά εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα ελπίδας μπορεί να φαίνονται ότι είναι πειθαρχημένοι και συμμορφώνονται προς τους οργανωσιακούς κανόνες.

Παρόλα αυτά, η μειωμένη δραστηριοποίηση και η έλλειψη σχεδίων δράσης αναμένεται να δημιουργήσουν τελικά πρόβλημα και στους ανωτέρους τους, αλλά και γενικότερα στον οργανισμό, καθώς τελικά ο εργαζόμενος αποσυνδέεται από την εργασία του και μπορεί να περνάει πολλές ώρες στην εργασία του χωρίς να παράγει ουσιαστικό έργο ή, ακόμα χειρότερα, συμπεριφερόμενος αντιπαραγωγικά. Συνολικά, φαίνεται ότι η δημιουργία ενός εργασιακού χώρου, όπου όλα τα μέλη του θα διατηρούν υψηλά επίπεδα ελπίδας, μπορεί να αποβή ιδιαίτερος δύσκολο εγχείρημα (Luthans, 2006).

Συγκεκριμένα, ενώ στην πλειοψηφία τους παρόμοιες έρευνες έχουν δείξει μια θετική σχέση μεταξύ ελπίδας και εργασιακής επίδοσης, σε ορισμένες περιπτώσεις, ωστόσο, έχει σημειωθεί αρνητική σχέση (Youssef, 2004). Το εύρημα αυτό προκύπτει από συνεντεύξεις με μάνατζερς και εργαζομένους με υψηλά επίπεδα ελπίδας αλλά χαμηλές βαθμολογίες σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Επομένως, συχνά τα άτομα που διαθέτουν την απαιτούμενη ενεργοποίηση και τα απαιτούμενα σχέδια δράσης είναι σε θέση να προσφέρουν πολύ



περισσότερα από ό,τι τελικά το συνολικό εργασιακό περιβάλλον τους επιτρέπει (π.χ. ασαφείς στόχοι, κριτήρια προαγωγής, μικροπολιτική και τρόπος λήψης αποφάσεων). Τα άτομα αυτά μπορεί προσωρινά να συνεχίσουν να είναι παραγωγικά παρά το μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, αλλά με τον χρόνο, η συνεχιζόμενη μείωση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης (Judge et al., 2001), της ευτυχίας (Fordyce, 1988) και της εργασιακής τους αφοσίωσης (Allen & Meyer, 1990) ενδέχεται να επιφέρει αρνητικό αντίκτυπο στην επίδοσή τους.

### Αισιοδοξία και Ψυχολογικό Κεφάλαιο

Η αισιοδοξία μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένα στυλ απόδοσης αιτίων, αποδίδοντας τα θετικά γεγονότα σε προσωπικούς, σταθερούς και κυρίαρχους παράγοντες και τα αρνητικά σε ασταθείς, εξωγενείς και προσωρινούς παράγοντες (Peterson & Steen, 2002· Seligman, 1998). Σύμφωνα πάλι με τους Carver & Scheier (2002), τα αισιόδοξα άτομα διαμορφώνουν θετικές προσδοκίες οι οποίες τά παρακινούν στην επιδίωξη των στόχων που θέτουν και στην αντιμετώπιση των μελλοντικών προβλημάτων, σε αντίθεση με τα απαισιόδοξα άτομα που εμποδίζονται από τις αρνητικές τους προσδοκίες και τις αμφιβολίες που έχουν για τις ικανότητές τους. Το γνώρισμα εκείνο της αισιοδοξίας που την διαφοροποιεί από την αυτοαποτελεσματικότητα και την ελπίδα είναι η εξωγενής της διάσταση. Για παράδειγμα, πηγές θετικών προσδοκιών μπορεί να είναι ο εαυτός μας, οι άλλοι ή διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες. Επιπλέον, εν αντιθέσει προς την αυτοαποτελεσματικότητα που περιορίζεται σε έναν συγκεκριμένο τομέα δράσης, η αισιοδοξία χρησιμοποιεί γενικευμένες αποδόσεις. Σε διαφοροποίηση επίσης προς την ελπίδα, η αισιοδοξία δεν συμπεριλαμβάνει τη δημιουργία και την χρήση συγκεκριμένων οδών δράσης για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει το άτομο (Luthans & Jensen, 2002· Scheier & Carver, 1985).

Επιπρόσθετα, ενώ η αυτοαποτελεσματικότητα και η ελπίδα έχουν σαφή γνωστικό χαρακτήρα, η αισιοδοξία εμπεριέχει γνωστικά, συναισθηματικά και παρακινητικά στοιχεία (Peterson, 2000· Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Τέλος, εμπειρικές έρευνες έχουν επιβεβαιώσει την εγκυρότητα των τριών αυτών εννοιών (Bryant & Cvengros, 2004· Carifio & Rhodes, 2002· Luthans et al., 2007· Magaletta & Oliver, 1999).

Στα πλαίσια όμως της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, κύριο χαρακτηριστικό είναι η ρεαλιστική αισιοδοξία ή, αλλιώς, «εύκαμπτη αισιοδο-

ξία» (Peterson, 2000). Αυτή η ψυχική κατάσταση δείχνει ότι το άτομο προσπαθεί να αξιολογήσει σωστά την κατάσταση που αντιμετωπίζει και κατόπιν τούτου να επιλέξει το κατάλληλο ερμηνευτικό στυλ (αισιόδοξο ή απαισιόδοξο). Ταυτόχρονα, όμως, αποφεύγεται τόσο η υπερβάλλουσα εσωτερίκευση της επιτυχίας και η προσπάθεια άσκησης ελέγχου πάνω σε όλες τις πλευρές της εργασιακής ζωής, όσο και η υπερβάλλουσα εξωτερίκευση όλων των μορφών αποτυχίας και η συρρίκνωση της προσωπικής ευθύνης (Luthans, 2006). Τα άτομα με υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας (PsyCap optimism) είναι ικανά να εκφράσουν την ευγνωμοσύνη και την εκτίμησή τους σε παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία τους, αλλά και να εντοπίσουν τους παράγοντες που συνέτειναν στην αποτυχία τους, να διδαχθούν από τα λάθη τους, να αποδεχτούν ότι δεν μπορούν να αλλάξουν και να προχωρήσουν παρακάτω.

Επομένως, ένα αισιόδοξο ερμηνευτικό στυλ θα επιτρέψει στους εργαζομένους να αποκτήσουν τον έλεγχο πάνω στα δρώμενα του εργασιακού τους χώρου. Το γεγονός αυτό ενδέχεται να καταλήξει σε μια αυτοεκπληρούμενη προφητεία (Peterson & Chang, 2002), καθώς η αισιόδοξη επεξεργασία των γεγονότων μπορεί να οδηγήσει σε πραγματοποίηση των θετικών προβλέψεών τους, η οποία μπορεί να αποβή κίνητρο μελλοντικής επιτυχίας (Peterson, 2000). Σε σχέση με την αυθεντική ηγεσία, η αισιοδοξία του ψυχολογικού κεφαλαίου συνιστά αποτέλεσμα της ισχυρής θεμελίωσης της αυτογνωσίας η οποία παρακινείται από την ειλικρινή επιθυμία του ηγέτη για συνεχιζόμενη βελτίωση και διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης (Avolio & Luthans, 2006· Luthans & Avolio, 2003· Luthans et al., 2006).

Οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας λαμβάνουν μόνον απαραίτητα και καλά υπολογισμένα «ρίσκα», έχουν πλήρη επίγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών τόσο των ιδίων όσο και των υφισταμένων τους και δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της αισιοδοξίας των υφισταμένων τους. Επιπλέον, εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους έτσι, ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, και για τον λόγο αυτόν τους παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης των δυνατοτήτων, δεξιοτήτων και κινήτρων τους.

Η ενσωμάτωση της αισιοδοξίας στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά δικαιολογείται από τη θετική συσχέτισή της με την εργασιακή επίδοση (Luthans et al., 2005· Luthans et al., 2007· Seligman, 1998, Youssef & Luthans, 2007). Για παράδειγμα, η αισιοδοξία έχει βρεθεί ότι συνιστά προβλεπτικό παράγοντα για μεγαλύτερες επιδόσεις στις πωλήσεις, την ηγεσία κ.α. (Chemers et al., 2000· Schulman, 1999· Wunderley et al., 1998). Εκτός αυτού, η αισιοδοξία φαίνεται ότι έχει και έναν σημαντικό αναπτυξιακό χαρακτήρα, παρά την προδιάθεση για συγκεκριμένα επίπεδα αισιοδοξίας

(Scheier & Carver, 1987). Όπως και στην περίπτωση της μαθημένης απελπισίας, ένα θετικό στυλ απόδοσης αιτίων είναι δυνατό να διδαχθεί και να αναπτυχθεί (Seligman, 1998) μέσω εστιασμένων παρεμβάσεων σε ατομικό επίπεδο (Carver & Scheier, 2002· Luthans et al., 2006· Luthans, Avey et al., 2007). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αισιοδοξία δεν αποτελεί κατ' ανάγκην πάντα αποτελεσματικό τρόπο απόδοσης αιτίων.

Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται σύνεση, εναλλακτικός σχεδιασμός και μέτρα πρόληψης –συνήθεις δηλαδή καταστάσεις σε οργανωσιακά πλαίσια– είναι απαραίτητα τα άτομα να είναι ικανά να προσαρμόζονται το στυλ απόδοσης αιτίων που ακολουθούν, μια διαδικασία που αποδίδεται ως «προσαρμοσμένη αισιοδοξία» (Peterson, 2000· Schulman, 1999). Αυτός ο τύπος αισιοδοξίας επιτρέπει ταυτόχρονα την αναγνώριση των θετικών επιτευγμάτων, αλλά και την αποδοχή της ευθύνης για τις προκλήσεις και τις δύσκολες καταστάσεις που το άτομο καλείται να αντιμετωπίσει. Τέλος, υποστηρίζεται ότι οι διάφοροι οργανισμοί επιβάλλεται να καλλιεργήσουν την αισιοδοξία τους λόγω του ασταθούς περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί που μπορούν να δημιουργήσουν σταθερά επίπεδα ανταγωνιστικότητας οφείλουν επίσης να δίνουν έμφαση σε εσωτερικές, σταθερές και βασικές προοπτικές οι οποίες να οδηγούν σε θετικές εκβάσεις. Οι προοπτικές αυτές μπορούν να διαφανούν και στο κατά πόσο κυριαρχούν ένας δεοντολογικός τρόπος λήψης αποφάσεων και μία κοινωνικά υπεύθυνη οργανωσιακή συμπεριφορά.

## Ο Ρόλος της Ανθεκτικότητας

Τέλος, ο Luthans (2002a) όρισε την ανθεκτικότητα ως «την ικανότητα του ατόμου να ξεπερνά και να ανακάμπτει από τις δυσχέρειες, τις αποτυχίες, τις συγκρούσεις, αλλά και από τα θετικά γεγονότα, την πρόοδο και τις ευθύνες» (σελ. 702). Εν αντιθέσει με προγενέστερους ορισμούς της ανθεκτικότητας ως εξαιρετικής ικανότητας που μπορεί να παρατηρηθεί σε ξεχωριστά άτομα, η αντίληψη της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς ως προς την ανθεκτικότητα είναι ότι πρόκειται για μια ικανότητα που είναι δυνατό να διδαχθεί και να αναπτυχθεί στον μέσο άνθρωπο (Masten, 2001· Masten & Reed, 2002), και επιπλέον να μετρηθεί ως μία ψυχολογική κατάσταση (Luthans et al., 2007· Wagnild & Young, 1993). Ο Masten (2001) και οι Masten & Reed (2002) περιγράφουν τρία είδη στρατηγικών ανάπτυξης της ανθεκτικότητας (asset-focused, risk-focused και process-focused). Η έννοια



της ανθεκτικότητας στο πλαίσιο της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς αντιμετωπίζεται περισσότερο ως μια διαδικασία παρά ως αποτέλεσμα, στην οποία τα assets και risks συνδέονται μη γραμμικά.

Οι Masten & Reed (2002) όρισαν το asset ως «ένα μετρήσιμο χαρακτηριστικό σε μια ομάδα ατόμων ή σε μια ορισμένη κατάσταση τους η οποία προβλέπει μια θετική έκβαση στο μέλλον επί τη βάση ενός συγκεκριμένου κριτηρίου» (σελ. 76). Τέτοια χαρακτηριστικά σχετικά με τον εργασιακό χώρο μπορεί να περιλαμβάνουν τη γνώση, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική υποστήριξη, τα οποία αποτελούν και σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής επίδοσης.

Από την άλλη πλευρά, παράγοντες επικινδυνότητας θεωρούνται οι παράγοντες εκείνοι που προκαλούν αυξημένη πιθανότητα ενός μη επιθυμητού αποτελέσματος (Masten & Reed, 2002). Για παράδειγμα, τέτοιοι παράγοντες είναι το στρες, η επαγγελματική ανασφάλεια, οι συγκρούσεις, η έλλειψη επικοινωνίας και ανατροφοδότησης, η μη αποτελεσματική ηγεσία ή και τα μη παραγωγικά δυναμικά της ομάδας. Οι παράγοντες αυτοί διακινδύνευσης ενδέχεται να εκθέτουν συχνά τα άτομα σε ιδιαίτερος ανεπιθύμητα γεγονότα που μπορεί να αυξάνουν την πιθανότητα αρνητικής έκβασης των καταστάσεων (Cowan et al., 1996· Masten, 2001), αλλά από την άλλη η παρουσία τους και μόνον αποτελεί συχνά αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας αυτο-πραγμάτωσης και προσωπικής ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τους Sandau-Beckler et al. (2002), η σημασία της ανθεκτικότητας εξαρτάται από την κατάλληλη χρήση των χαρακτηριστικών για την επιτυχή αντιμετώπιση των παραγόντων επικινδυνότητας, αλλά και από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν. Για τον λόγο αυτόν, οι στρατηγικές που αποβλέπουν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας, σε αυτό το πλαίσιο, τό επιχειρούν μέσω της ανάπτυξης αποτελεσματικών μηχανισμών που ευνοούν τη χρήση των θετικών χαρακτηριστικών έτσι, ώστε να υπερκεραστούν οι όποιες αντιξοότητες.

Εξάλλου, η ανθεκτικότητα του ψυχολογικού κεφαλαίου (PsyCap resiliency) εκλαμβάνει τις αντιξοότητες αυτές τόσο ως παράγοντες επικινδυνότητας όσο και ως ευκαιρίες ανάπτυξης πέρα των κανονικών επιπέδων αποτελεσματικής λειτουργίας. Συγκεκριμένα, η έννοια της ανθεκτικότητας επεκτείνεται από την επαναφορά στα πρότερα φυσιολογικά επίπεδα λειτουργίας (Sutcliffe & Vogus, 2003) ώστε να συμπεριλαμβάνει και τη δυνατότητα μετασχηματισμού των αντιξοοτήτων σε ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης (Bonano, 2004· Reivich & Shatte, 2002· Ryff & Singer, 2003) ή, αλλιώς, σε

μια μορφή μετατραυματικής ανάπτυξης (post-traumatic growth) (Tedeschi et al., 1998· Peterson et al., 2008). Συναφής είναι και ο όρος της «ανθεκτικής επανένταξης», σύμφωνα με τον οποίο οι περιπτώσεις διατάραξης της καθημερινής ρουτίνας επέτρεπαν τη διερεύνηση και επαναξιολόγηση των ατομικών ικανοτήτων ανθεκτικότητας (Richardson, 2002), μετατρέποντας έτσι τις καθημερινές αντιξοότητες σε εν δυνάμει ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης. Ταυτόχρονα, όμως, η έννοια της ανθεκτικότητας του ψυχολογικού κεφαλαίου περιλαμβάνει και την ικανότητα «επαναφοράς» μετά από πολύ θετικά γεγονότα, όπως σημαντική επιτυχία.

Ένα ακόμα στοιχείο της ανθεκτικότητας του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι το ενυπάρχον σύστημα αξιών που καθοδηγεί, διαμορφώνει και προσδίδει νόημα στις γνώσεις, τα συναισθήματα και τις πράξεις τού ατόμου (Luthans, 2006). Οι προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις των ηγετών τούς επιτρέπουν να αντεπεξέρχονται σε γεγονότα που υπερβαίνουν τους ίδιους, συνδέοντάς τα με ένα πιο αισιόδοξο μέλλον στο οποίο και αποβλέπουν παραινώντας τους εαυτούς τους αλλά και τους άλλους γύρω τους να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις (Avolio & Luthans, 2006).

Επιπρόσθετα όμως, ενισχύουν την ανθεκτικότητα έναντι σοβαρών ψυχικών (Wong & Mason, 2001) και σωματικών (Holaday & Mc Phearson, 1997) προκλήσεων. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ θρησκευτικότητας και ψυχικής υγείας, ευτυχίας και αντιμετώπισης τραυματικών εμπειριών (Luthans, 2006). Επίσης, άτομα που συμπεριφέρονται σύμφωνα με το πλαίσιο αξιών τους έχουν συστηματικά βρεθεί να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ελευθερίας, ενεργητικότητας και ανθεκτικότητας (Richardson, 2002).

Αυτή η μορφή ανθεκτικότητας έχει βρεθεί ότι συνιστά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα σημαντικού αριθμού εργασιακών αποτελεσμάτων και φαίνεται ότι μπορεί να αναπτυχθεί εντός του εργασιακού χώρου (Conner, 1993· Harland et al., 2005· LaMarch, 1997· Luthans, Avey et al., 2006. Luthans, Avey et al., 2007· Luthans et al., 2005· Luthans et al., 2007· Luthans et al., 2006· Reivich & Shatte, 2002· Vickers & Kouzmin, 2001· Waite & Richardson, 2004· Waterman et al., 1994· Zunz, 1998). Για παράδειγμα, ο Conner (1993, 2003) έχει δημιουργήσει προγράμματα εκπαίδευσης, με σκοπό την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας και σε συνδυασμό συνδεδεμένα με την ανάπτυξη της ηγεσίας και τη διαχείριση περιστάσεων σημαντικών αλλαγών.

Πρόσφατα, οι Waite & Richardson (2004) επαλήθευσαν εμπειρικά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας στον εργασιακό χώρο. Τέλος, οι Water-

man et al. (1994) εισήγαγαν τον όρο «ανθεκτικότητα καριέρας» τού ανθρώπινου δυναμικού, δηλώνοντας με αυτόν την αφοσίωση σε δραστηριότητες διαρκούς μάθησης, αλλά και την ετοιμότητα διαχείρισης των συνεχών αλλαγών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, η οποία μπορεί να υποβοηθηθεί από την κατάλληλη ηγεσία.



## Βιβλιογραφικές παραπομπές

- Adams, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K.M. (2003). Hope in the workplace. In R. Giacalone & C. Jurkiewicz (Eds), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 367-377). New York: Sharpe.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, **27**, 17-40.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Stage.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D.R (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, **15**, 801-823.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 120-136). Oxford, UK: Blackwell
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 87-99.
- Barrick, M.R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, **44**, 1-26
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, **59**, 20-28.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. New York: Simon & Schuster.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **18**, 63-77.
- Bryant, F. B., & Cvigros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology*, **23**, 273-302
- Carifio, J., & Rhodes, L. (2002). Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work*, **19**, 125-136.
- Carver, C., & Scheier, M. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.),

- Handbook of positive psychology*. (pp. 231-243). Oxford, UK: Oxford University Press
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **26**, 267-277.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1997). Founder self-efficacy and venture performance: A longitudinal study. *Academy of Management Proceedings*, 98-102.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, **13**, 295-316.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, **94**, 95-120.
- Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard.
- Conner, D. (2003). Training & Development-Solutions at Sun Microsystems.
- Cowan, P. L., Cowan, V. P., & Schulz, M. S. (1996). Thinking about risk and resilience families. In E. M. Hetherington & E. A. Blechman (Eds), *Stress, coping, and resiliency in children and families* (pp. 1-38). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fordyce, M. W. (1988). A review of research on the happiness measures: A sixty second index of happiness and health. *Social Indicators Research*, **20**, 355-381.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 299-307.
- Hackman, J., Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, **11**, 2-14.
- Holaday, M., & McPhearson, R. (1997). Resilience and severe burns. *Journal of Counselling and Development*, **75**, 346-356.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, **49**, 561-575
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2002). The impact of hope in the entrepreneurial process: Exploratory research findings. Decision Sciences Institute Conference Proceedings, San Diego, CA.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, **18**, 254-273
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with

- job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 80-92.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 257-268
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, **127**, 376-406.
- Kanter, R. M. (2004). Confidence. New York: Crown.
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, **119**, 254-284.
- Lam, S., Chen, X., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, **45**, 905-914
- LaMarch, J. (1997). The resilient worker: Employees who can cope with change. *Hospital Material Management Quarterly*, **19** (2): 54-58.
- Luthans, F. (2002a) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, **16** (1), 57-72.
- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior (POB): Implications for leadership and HR development and motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Begley (Eds.), *Motivation and leadership at work*, (pp. 187-195). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Avolio, B. J. (2007). *The impact of psychological capital interventions on performance outcomes*. Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, **60**, 541-572
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J (2006) Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, **27**, 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive*

- organizational scholarship*, (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, **60**, 541-572
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, **1**, 247-269.
- Luthans, F., & Ibrayeva, E. S. (2006). Entrepreneurial self-efficacy in Central Asian transition economies: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of International Business Studies*, **37**, 92-110.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, **1**, 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R., & Luthans, B (2001). Positive approach to leadership (PAL): Implications for today's organizations. *Journal of Leadership Studies*, **8** (2), 3-20.
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, **47** (1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., & Hughes, L (2006). Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders*, (pp. 84-104). London: Routledge, Taylor & Francis.
- Luthans, F., Van Wyk, R., & Walumbwa, F. O (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, **25**, 512-527.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, **5** (1), 25-44.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, **33**, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, **33**, 3, 321-349
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*, (pp. 9-24). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, **41**: 121-132.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder



- & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (pp. 257-276). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will, and ways: Their relations with efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology*, **55**: 539-551.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, **56**, 227-239.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (pp. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maurer, T. J., & Pierce, H. R. (1998). A comparison of Likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 324-329
- May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, **32**, 247-260.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can. I think I can": A self leadership perspective toward enhancing entrepreneurial thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Psychology*, **14**, 477-501.
- Nilsson, J., Schmidt, C., & Meek, W. (2002). Reliability generalization: An examination of the career decisionmaking self-efficacy scale. *Educational and Psychological Measurement*, **62**, 647-658.
- Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, **6**, 835-852
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, **55**, 44-55.
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, **29**, 785-803
- Peterson, C., & Chang, E. (2002). Optimism and flourishing . in C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 55-79). Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, C., & Steen, T. (2002). Optimistic explanatory style. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (pp. 244-256). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, **24**, 26-31.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and non-financial incentives on business unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 156-165.
- Peterson C., Park, N., Pole N., D' Andrea, & Seligman, M. E. P. (2008). Strengths of Character and Posttraumatic Growth. *Journal of Traumatic Stress*, **21**, 2, 214-217

- Ramakrishna, H. (2002). The moderating role of updating climate perceptions in the relationship between goal orientation, self-efficacy, and job performance. *Human Performance*, **15**, 275-297.
- Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York: Random House
- Richardson, G., (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, **58**, 307-321.
- Ryff, C., & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, (pp. 15-36). Washington, DC: American Psychological Association
- Sandau-Beckler, P., Devall, E., & de la Rosa, I. (2002). Strengthening family resilience: Prevention and treatment for high-risk substance-affected families. *Journal of Individual Psychology*, **58**, 305-327.
- Scheier, M., & Carver, C. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, **55**, 169-210.
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **19**, 31-37.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, **55**, 5-14
- Snyder, C. R. (1993). Hope for the journey. In A. P. Turnbull, J. M. Patterson, S. K. Behr, D. L. Murphy, J. G. Marquis, & M. J. Blue-Banning (Eds.), *Cognitive coping, families, and disability: 271-286*. Baltimore: Paul H. Brooks.
- Snyder, C. R. (1994). *Hope and optimism*. *Encyclopedia of human behavior*, vol. 2: 535-542. San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R. (1995a). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, **73**, 355-360.
- Snyder, C. R. (1995b). Managing for high hope. *ROD Innovator*, **4** (6), 6-7
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, **13**: 249-275
- Snyder, C. R., Ilardi, S., Michael, S. T., & Cheavens, J. (2000). Hope theory: Updating a common process for psychological change. In C. R. Snyder & R. E. Ingram (Eds.), *Handbook of psychological change: Psychotherapy processes and practices for the 21st century*, (pp. 128-153). New York: John Wiley.
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social*

- and clinical psychology*, (pp. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (pp. 257-276). Oxford, UK: Oxford University Press
- Snyder, C. R., Tran, T., Schroeder, L. L., Pulvers, K. M., Adam, III, V., & Laub, L. (2000 Summer). Teaching the hope recipe: Setting goals, finding pathways to those goals, and getting motivated. *National Educational Service*, 46-50.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, **124**, 240-261.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioural approaches. *Organizational Dynamics*, **26**, 62-74.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: 1975-95. *Academy of Management Journal*, **40**, 1122-1149.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, **26**, 62-74.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, **56**, 155-194.
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 1208-1224.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organisational Scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Kochler.
- Tedeschi, R., Park, C., & Calhoun L. (Eds.) (1998). Posttraumatic growth: Positive changes in the aftermath of crisis. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tierney, P., & Farmer, S. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, **45**, 1137-1148.
- Veninga, R. J. (2000). Measuring hope in the workplace: Five simple strategies can help transform organizations. *Health Progress*, **81**, 22-24.
- Vickers, M. H., & Kouzmin, A. (2001). Resilience in organizational actors and rearticulating voice. *Public Management Review*, **3** (1): 95-119.
- Waite, P., & Richardson, G. (2004). Determining the efficacy of resiliency training

- in the work site. *Journal of Allied Health*, **33**, 178-183.
- Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, **72** (4), 87-95.
- Wong, J., & Mason, G. (2001). Reviled, rejected, but resilient: Homeless people in recovery and life skills education. *Georgetown Journal on Poverty Law and Policy*, **8**, 475-503.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **72**, 416-425.
- Wright, T. A. (1997). Time revisited in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **18**, 201-204.
- Wright, T. A. (2007). A look at two methodological challenges for scholars interested in positive organizational behavior. In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*, (pp. 177-190). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wright, R. M., & Snell, S. A. (1999). Social capital and strategic HRM: It's who you know. *Human Resource Planning*, **22**, 62-65.
- Wunderley, L. J., Reddy, W. P., & Dember, W. N. (1998). Optimism and pessimism in business leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, **28**, 751-760.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005a). A positive organizational behavior approach to ethical performance. In R. A. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility*, (pp. 1-22). Greenwich, CT: Information Age.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005b). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, (pp. 303-343). Oxford, UK: Elsevier.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2006). Time for positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leaders. In W. Mobley & E. Weldon (Eds.), *Advances in global leadership*, vol. 4, (pp. 283-297). Oxford, UK: Elsevier Science/JAI.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, **33** (5), 774-800.
- Zunz, S. (1998). Resiliency and burnout: Protective factors for human service managers. *Administration in Social Work*, **22** (3): 39-54.