

PERMA MODEL KOT DIMENZIJA POZITIVNE PSIHLOGIJE V ORGANIZACIJAH

VESNA VODIŠEK RAZBORŠEK, MAJA MEŠKO,
EVA JEREB

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vesna.vodisek@student.um.si, maja.mesko@um.si, eva.jereb@um.si

Povzetek Dobro počutje zaposlenih je postalo ključno vprašanje v današnji družbi, s čimer se danes ukvarja tudi tako imenovana pozitivna psihologija. Posledično so raziskovalci začeli iskati izboljšanje pozitivnih vidikov dobrega počutja zaposlenih, da bi delovali kot protiutež negativnim izkušnjam zaposlenih pri delu. V prispevku najprej opredelimo sam pojem pozitivne psihologije, ki prikazuje drugačen pristop obravnave odnosa do zaposlenih v organizacijah. Nato predstavimo koncept dobrega počutja, zlasti vidik v organizacijah in merjenje. V nadaljevanju obravnavamo PERMA model, ki je eden od sodobnih modelov konceptualizacije in merjenja dobrega življenja oziroma dobrega počutja. Model predlaga pet dimenzij dobrega počutja, in sicer: pozitivna čustva (P), zavzetost (E), odnosi (R), pomen (M) in dosežek (A). Dokazano je, da so ti močno povezani z različnimi merili dobrega počutja. V našem prispevku bomo predstavili nekaj dejstev o PERMA modelu in razčlenili njegove dimenzije.

Ključne besede:

PERMA,
pozitivna
psihologija,
dobro
počtuje,
pozitivno
vodenje

PERMA MODEL AS A DIMENSION OF POSITIVE PSYCHOLOGY IN ORGANIZATIONS

VESNA VODIŠEK RAZBORŠEK, MAJA MEŠKO, EVA JEREB

University of Maribor, Faculty of organizational sciences, Kranj, Slovenia
vesna.vodisek@student.um.si, maja.mesko@um.si, eva.jereb@um.si

Abstract Employees' well-being has become a key issue in today's society. Researchers have begun to look at enhancing the positive aspects of employees' well-being to act as a counterbalance to employees' negative experiences at work. We first define the concept of positive psychology, which shows a different approach to dealing with the attitude towards employees in organizations. Then we introduce the concept of well-being, especially the aspect in organizations and measurement. We discuss the PERMA model, which is one of the modern models for conceptualizing and measuring well-being. The model proposes five dimensions of well-being, namely: positive emotions (P), engagement (E), relationships (R), meaning (M) and achievement (A). These have been shown to be strongly correlated with various measures of well-being. In our paper, we will present some facts about the PERMA model and break down its dimensions.

Keywords:

PERMA,
positive
psychology,
well-being,
positive
leadership

1 Uvod

Pretekli poskusi izboljšanja dobrega počutja so bili osredotočeni predvsem na negativne vidike dela kot so stres, izgorelost, absentizem, deviantno vedenje (Luthans, 2002). Ugotovljeno je bilo, da imajo programi za zmanjšanje stresa malo učinkovitosti in majhen trajen vpliv na dobro počutje zaposlenih (Murphy in Sauter 2003). Nove raziskave kažejo, da je pozitiven psihološki kapital kot so optimizem, odpornost in upanje, negativno povezan s prostovoljno in neprostovoljno odsotnostjo (Avey, Patera in West 2006). Seligman (2011) je uvedel pet dimenzij, ki so konceptualizirane kot bistvene za dobro počutje: PERMA (pozitivna čustva, angažiranost, odnosi, pomen in dosežek) in opredeljujejo pozitivno vodenje. Pozitivna čustva se nanašajo na posameznikovo nagnjenost k doživljanju pozitivnih čustev (Watson, 2002). Zavzetost se nanaša na afektivno-kognitivno stanje, za katerega so značilni moč, predanost in zavzetost (Bakker et al. 2008). Pomen pri delu lahko opredelimo kot delavčevo subjektivno razumevanje pomena delovnega mesta (Wrzesniewski, Dutton in Debebe 2003). Pozitivni odnosi se nanašajo na povezave in vezi, ki jih imamo z drugimi. Dosežek se nanaša na posameznikovo dožemanje dosežkov in uspešnosti (Kun, Balogh in Krasz 2017).

2 Pozitivna psihologija

Pozitivna psihologija je veja psihologije, s katero je leta 1998 Martin E. P. Seligman sprožil premik osredotočenosti psihologije na pozitivne psihološke teme, kot so dobro počutje, zadovoljstvo, upanje, optimizem, zanos (flow), sreča, uživanje, človeške moči in odpornost (Seligman, 1998). Pozitivna psihologija se osredotoča na razumevanje dejavnikov, ki krepijo moč, pomagajo ljudem do razcveta in pripomorejo k duševnemu zdravju ter subjektivnemu doživljanju dobrega počutja in sreče, medtem ko se je do takrat psihologija osredotočala zgolj na zdravljenje duševnih bolezni. Navedeni procesi in dejavniki so lahko osnova za optimalno delovanje posameznika (Kun, Balogh & Krasz, 2017).

Gable in Haidt definirata pozitivno psihologijo kot znanstveno področje, ki proučuje optimalno delovanje posameznikov, skupin in organizacij (Gable in Haidt, 2005). Govorimo o krovnem izrazu za teorije in raziskave o tem, kaj dela življenje najbolj vredno življenja (Seligman in Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitivna psihologija nikakor ne zavrača ostala področja psihologije kot neuporaba (npr. klinična, socialna ali zdravstvena psihologija) ali kot negativna, čeravno raziskujejo kaj je odklonilno pri posameznikih, skupinah in organizacijah, medtem ko posvečajo veliko manj pozornosti razumevanju, kaj je dobro z ljudmi. Potrebno se je zavedati pomena in praktične uporabnosti osredotočanja na pozitivna čustva, pozitivne odnose, pozitivne lastnosti in pozitivno človeško delovanje (Kun, Balogh & Krasz, 2017).

Po Seligmanu (2002) je pozitivna psihologija osredotočena na tri primarne cilje. Kot prvega navaja potrebo po opredelitvi in merjenju pozitivnih lastnosti, ki presegajo določeno kulturo in politiko ter pristopajo univerzalno (Seligman, 1998). Razumevanje pozitivnih individualnih lastnosti vključuje preučevanje prednosti, kot so sposobnost za ljubezen in delo, pogum, sočutje, odpornost, ustvarjalnost, radovednost, integriteto, samospoznavanje, zmernost, samokontrolo in modrost. Drugi cilj je spodbujanje pozitivnih izkušenj in čustev. Razumevanje pozitivnih čustev vključuje preučevanje zadovoljstva s preteklostjo, sreče v sedanosti in upanja za prihodnost. Tretji poudarek je na razumevanju pozitivnih organizacij, ki vključujejo preučevanje prednosti, ki spodbujajo boljše skupnosti, kot so pravičnost, odgovornost, vljudnost, starševstvo, nega, delovna etika, vodenje, timsko delo, namen in strpnost (Seligman, 2002).

2.1 Koncept dobrega počutja

Dobro počutje je že dolgo predmet raziskovalnega interesa. Osrednji objekt pozitivne psihologije je ustvarjati pogoje za srečo in subjektivno dobro počutje (Seligman, 2002). Psihologi poskušajo meriti dobro počutje s pozitivno osnovanega stališča (npr. povečanje subjektivnega blagostanja, spodbujanje dobrega duševnega zdravja in osebnega uspeha). Gibanje pozitivne psihologije označuje dobro počutje kot pozitivne in trajnostne karakteristike, ki posameznikom in organizacijam omogočajo uspevanje in razcvet (Seligman, 2002). Mnogi teoretiki so predlagali, da ima dobro počutje več domen in je torej večplasten konstrukt (Stiglitz et al., 2009; Michaelson et al., 2009; Diener, 2009; Forgeard et al., 2011).

Huppert in So (2013) identificirata 10 predpostavk, medtem ko Ryff in Keyes (1995) predlagata šest področij, ki so povezana z razcvetom. Dobro počutje je dinamičen koncept, ki ne vključuje le subjektivnih, socialnih in psiholoških razsežnosti, temveč

tudi z zdravjem povezana vedenja in ekonomske vidike (Kun, Balogh & Krasz, 2017).

Diener in Seligman (2004) sta poudarila, da je potreben bolj sistematičen pristop, saj je do tedanje merjenje dobrega počutja po njujem mnenju naključno, ker številne študije ocenjujejo različne koncepte na drugačne načine. Raznolikost pristopov k preučevanju dobrega počutja je privedla do nekoliko širokih definicij dobrega počutja, pri čemer raziskovalci uporabljajo konstrukt dobro počutje kot sinonim za zadovoljstvo, srečo ali kakovost življenja.

2.1.1 Dobro počutje v organizacijah

Delo predstavlja pomemben kontekst za proučevanje dobrega počutja posameznikov, še posebej zato, ker zagotavlja različne vire, ki vplivajo na duševno zdravje, optimalno socialno delovanje in uspešnost ter, ker od zaposlenih zahteva pomemben del časa in truda. Preučevanje dobrega počutja zaposlenih je zelo priljubljena raziskovalna tema, zato so raziskovalci razkrili različne in številne dimenzije dobrega počutja na delovnem mestu. Medtem ko so se zgodnje študije osredotočale predvsem na težave, s katerimi se soočajo zaposleni (npr. stres, izgorelost, nezadovoljstvo), se v zadnjem času vse več raziskav osredotoča na pozitivno stran dobrega počutja zaposlenih in na prednosti (Calabrese et al., 2010).

Na človeka vplivajo delovne izkušnje, neodvisno od tega ali so čustvene ali socialne narave. Dobro počutje lahko potencialno vpliva na zaposlene in organizacije na različne načine. Zaposleni, ki imajo slabše počutje na delovnem mestu, so lahko manj produktivni, sprejemajo manj kakovostne odločitve, so bolj nagnjeni k odsotnosti z dela in dosledno zmanjšujejo skupne prispevke organizacijam (Price in Hooijberg, 1992).

Večina študij o dobrem počutju preučuje ločene konstrukte, kot so zavzetost, zadovoljstvo, duševno zdravje ali sreča. Zelo jasno je, da je dobro počutje na delovnem mestu večdimenzionalno (Grant et al., 2007; Page in Vella-Brodrick, 2009). Številni koncepti in meritve, uporabljeni v sorodnih raziskavah, poskušajo identificirati različne elemente dobrega počutja, vključno z zadovoljstvom pri delu, delovno angažiranostjo, organizacijsko predanostjo, pozitivnimi in negativnimi

čustvi pri delu, pozitivnim in negativnim afektom, notranjo motivacijo in uspehom (Fisher, 2010).

Če povzamemo se zdi, da je vse bolj očitno, da ima dobro počutje zaposlenih pomembno vlogo pri delu. Dobro počutje ne le prispeva k zmanjševanju tveganja duševnih težav, ampak tudi olajša številna vprašanja, povezana z

delom, kot so uspešnost, kakovost odnosov na delovnem mestu, motivacija, zavzetost in podobno.

2.1.2 Merjenje dobrega počutja

Merjenje dobrega počutja ima vse pomembnejšo vlogo v aplikativnih raziskavah. Vse večja vloga splošnih meril dobrega počutja kaže na večje zanimanje za dejavnike pozitivnega delovanja. Merjenje dobrega počutja je mogoče izvesti na več načinov, vendar ni enovitega pristopa, ki bi ustrezal vsem. Posledično merjenje dobrega počutja temelji na dveh osnovnih načelih, in sicer merjenje dobrega počutja posameznikov, četudi nas v raziskavi zanima dobro počutje določene skupine ljudi katere pripradniki so, ter rezultate zagotavljajo subjektivni in ne toliko objektivni indikatorji. Subjektivni indikatorji se namreč nanašajo na vprašanja, ki sprašujejo o občutkih, izkušnjah in presojah o življenju. Subjektivne meritve dobrega počutja neposredno zajamejo občutke ali resnične izkušnje ljudi, dobro počutje pa ocenjujejo z ordinalnimi merili (McGillivray in Clarke 2006; van Hoorn, 2007).

Za zbiranje informacij o počutju so na voljo številni vprašalniki. Večina teh vprašalnikov se osredotoča na en sam vidik dobrega počutja, kot je sreča, zadovoljstvo, afekt ali mentalni vidik, drugi pa merijo splošno dobro počutje z uporabo večdimenzionalnih lestvic. Najbolj znane meritve subjektivnega počutja so povzete v tabeli 1.

Tabela 1: Seznam najbolj znanih meritev dobrega počutja

Merjenje dobrega počutja	Avtorji
Oxfordski popis sreče	Argyle and Hills, 2002.
Subjektivna lestvica sreče	Lyubomirsky and Lepper, 1999.
Pristopi k lestvici sreče	Peterson, 2003.
Avtentični popis sreče	Peterson, 2005.
Zadovoljstvo z življenjsko lestvico	Diener, Emmons, Larsen and Griffin, 1985.
PANAS (razpored pozitivnih in negativnih učinkov)	Watson, Clark, Tellegen, 1988.
Lestvica učinka in ravnovesja (ABS)	Bradbun, 1969.
Lestvice psihološkega dobrega počutja	Ryff, 1995.
Lestvica psihološkega dobrega počutja	Diener and Biswas-Diener, 2009.
Warwick-Edinburška lestvica duševnega dobrega počutja (SWEMWBS)	Clarke et al., 2011.
Friedmanova lestvica dobrega počutja	Friedman, 1992.

Vir: (Kun, Balogh & Krasz, 2017)

3 PERMA model

Seligman (2011) predlaga pet komponent dobrega počutja in je razvil nov model dobrega počutja, ki ga je poimenoval PERMA (PERMA je akronim, sestavljen iz prvih črk vsake domene, ki jo Seligman definira kot determinanto dobrega počutja). Model vključuje tako hedonistične komponente dobrega počutja, kot so sreča, zadovoljstvo z življenjem, prisotnost pozitivnega afekta in odsotnost negativnega afekta, kot tudi evdemonične komponente dobrega počutja, kot je pozitivno psihološko delovanje, ki temelji na indikatorjih, kot so smisel življenja in pozitivni odnosi.

PERMA model je kot vodnik za pomoč posameznikom pri iskanju poti do razcveta. Seligman verjame, da lahko moč na vsakem od področij PERMA pomaga posameznikom najti življenje sreče, izpolnjenosti in smisla. PERMA je bila

uporabljena tudi za razvoj programov, ki posameznikom pomagajo razviti nova kognitivna in čustvena orodja. Model se razvija še dlje in ga je možno uporabiti kot okvir za vodstvo organizacije in spremembo kulture, da svojim zaposlenim pomaga doseči svoj polni potencial (Slavin et al., 2012).

Seligmanova (2011) teorija trdi, da je dobro počutje sestavljeno iz negovanja enega ali več od naslednjih petih elementov: pozitivna čustva, zavzetost, odnosi, pomen in dosežek.

Pozitivna čustva (ang. positive emotions) motivirajo številna človeška dejanja. Posamezniki berejo, potujejo ali počnejo karkoli, kar jih osrečuje in veseli. Pozitivna čustva povečujejo delovno uspešnost, krepijo telesno zdravje, krepijo medsebojne odnose ter ustvarjajo optimizem in upanje za prihodnost. Nanašajo se na dejavnik dobrega počutja, ki blaži vztrajen vpliv negativnih čustev in spodbuja dobro počutje v zvezi z razsežnostmi telo-um-duh, psihološko dobro počutje, zadovoljstvo z življenjem in večje zmožnosti učenja (Fredrickson, 2013; Green, Noor in Ahmed, 2020; Green et al., 2021; Huppert, 2009; Reschly et al., 2008).

Zavzetost (ang. engagement) indikira delo, ki je nagrajujoče in vznemirljive hobije. Pomeni večjo vključenost, trud, zanimanje in poglobljenost v naloge, ki posameznikom prinašajo visoko raven intrinzične nagrade in motivacije

(Ascenso et al., 2018). Nanaša se na navezanost, vključenost, koncentracijo in stopnjo nagnjenosti k dejavnostim, kot so rekreacija, hobiji ali delo (Higgins, 2006; Schaufeli et al., 2006). Ključni koncept je zanos (ang. flow), ko se zdi, da se čas ustavi in človek izgubi zavedanje jaza ter se intenzivno osredotoča na sedanost. V pozitivni psihologiji zanos opisuje stanje popolne, blažene potopljenosti v sedanji trenutek. Ko se osredotočimo na stvari, ki nas resnično veselijo in nas zanimajo, se lahko začnemo popolnoma ukvarjati s sedanjim trenutkom in vstopimo v stanje, ki ga poznamo kot zanos (Seligman, 2011).

Odnosi (ang. relationships) izražajo močno notranjo človeško potrebo po povezanosti, ljubezni, domačnosti, fizičnem in čustvenem stiku z drugimi. Pozitivni odnosi z družino, prijatelji in vrstniki, ki tvorijo našo podporno mrežo, spodbujajo boljše počutje in so ključnega pomena za obvladovanje stresa in življenjskih stisk

(Lightman et al., 2008). Lastno dobro počutje izboljšamo z gradnjo močnih mrež odnosov okoli nas z vsemi drugimi ljudmi v našem življenju. Pozitivni odnosi, kot so vezi z družino in prijatelji ali vezi s sodelavci, vodijo v občutek pripadnosti (Sandstrom in Dunn, 2014).

Pomen (ang. meaning) se nanaša na občutek namena in smeri v življenju. Zagotavlja povezavo z nečim, kar je večje od nas samih, pa tudi neguje občutke, da je posameznikovo življenje dragoceno in vredno (Steger, 2012). Pomen je povezan z izboljšanim fizičnim zdravjem, zmanjšanim tveganjem umrljivosti in večjim zadovoljstvom z življenjem (Ryff et al., 2004; Steger, 2012). Vključuje uporabo prednosti ne za posameznika, ampak za izpolnitev ciljev, ki se zdijo pomembni. Najboljši smo, ko čas posvetimo nečemu, kar je večje od nas. To je lahko prostovoljno delo, pripadnost skupnosti, državljanski ali verski skupini, učenje za določen cilj. Te dejavnosti imajo smisel, tehten razlog zakaj posamezniki počnejo to, kar počnejo (Kun, Balogh & Krasz, 2017).

Dosežek (ang. accomplishment) se nanaša na ambicije in pomembne uspehe. Vključuje prizadevanje za doseg svojih ciljev, izkušnjo mojstrstva in dokazovanje učinkovitosti pri izpolnjevanju nalog (Butler & Kern, 2016). Govori o doživljanju produktivnega in smiselnega življenja. Komponenta se nanaša na živeti življenje zaradi samega občutka dosežka, četudi ne prinaša pozitivnih čustev, pomena in pozitivnih odnosov. Da bi posameznik dosegel dobro počutje, mora biti sposoben pogledati nazaj na svoje življenje z občutkom dosežka v smislu, ne samo, da mu je v življenju uspelo, temveč, da mu je dobro uspelo (Seligman, 2011).

Navedene dimenzije PERMA modela so močno povezane z različnimi merili dobrega počutja (Butler & Kern, 2016). Hkrati se je izkazalo, da so značajske prednosti pomembno izhodišče za nadaljnje raziskovanje dobrega počutja (Ghielen et al., 2017; Norrish et al., 2013). Značajske prednosti so psihološke lastnosti, ki veljajo za moralne in katerih uporaba prispeva k dobremu življenju (Peterson & Seligman, 2004). Po Seligmanu (2011) so lastnosti značaja še posebej koristne pri krepitvi petih dimenzij modela PERMA, saj vsaka zagotavlja eno od mnogih alternativnih poti do vrline in blaginje (Cloninger, 2005). Prejšnja znanstvena dela so prav tako potrdila, da so aktivnosti za krepitev moči izboljšala dobro počutje posameznika (Mitchell et al., 2009; Pang & Ruch, 2019; Proyer et al., 2013, 2015; Rashid, 2004; Rust et al., 2009).

Trenutno je premalo raziskav (Ng in Sorensen, 2009) o tem kako vseh pet spremenljivk znotraj PERMA vpliva na pozitivne rezultate v dobrem počutju zaposlenih, kar predstavlja edinstven izziv za raziskovalce, ki bi bili morda prisiljeni izbrati samo eno ali dve spremenljivki PERMA za svoje posege zaradi omejitev virov. En sam model – kot je predlagan v tem prispevku – ki prikazuje proces PERMA, bi pomagal poudariti specifične spremenljivke, ki imajo večji in bolj neposreden vpliv na rezultate, pomembne za delo, kot druge (Goh et al., 2022).

Študije so pokazale, da so modeli pozitivne psihologije, vključno s PERMA, lahko občutljivi na kulturo, spol in družbeni razred (npr. Disabato et al. 2016; Mirehie in Gibson 2019, 2020; Christopher in Hickinbottom 2008). Christopher in Hickinbottom (2008) na primer trdita, da pozitivna psihologija morda ne opisuje natančno kultur, ki se ne držijo individualističnega pojmovanja sreče in dobrega počutja.

Zaključek

Največji kapital organizacije so njeni zaposleni, zato je temu področju potrebno nameniti največjo mero osredotočenosti. Doživljanje pozitivnih čustev, zavzetosti, zadovoljivih odnosov, pomena in dosežka je temelj za dvig ravni uspešnosti in posledičen razvoj organizacije. Spreminjajoče okolje organizacije ima velik vpliv na zaposlene, zato je vlaganje v skrb za zaposlene podlaga, da zmorejo delo opraviti tudi v kriznih, nestanovitnih razmerah, ki ne pretresajo zgolj organizacijo samo, ampak tudi celotno svetovno populacijo. Pozitivna psihologija omogoča in pojasnjuje boljše osebno počutje zaposlenih v organizaciji, posledično jo naredi privlačnejšo za novo zaposlene in konkurenčnejšo na trgu. Trenutno pomanjkanje zaposlenih je pokazalo, da je

družba na prelomnici vrednot dela in gospodarstva. Zaposleni želijo v delovnem okolju uresničevati svoje vrednote, njihova miselnost se razvija, spreminja in od delodajalca pričakujejo pozitivne spremembe, ki jim bodo v delovnem okolju prinašale dobro počutje. Organizacije so že postavljene pred dejstvo nujnosti ustvarjanja pozitivnih delovnih okolij, kjer se zaposleni počutijo opolnomočeni in vidijo smiselnost svojega dela. Pričakovano je, da bo postcovidno obdobje, pomanjkanje ljudi na trgu delovne sile ter siceršnja družbeno politična situacija povzročila vrsto nadaljnjih raziskav o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu.

Literatura

- Avey, James & Patera, Jaime & West, Bradley. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Ascenso, S., Perkins, R., & Williamson, A. (2018). Resounding meaning: A PERMA wellbeing profile of classical musicians. *Frontiers in Psychology*, 9 (1895).
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6, 1-48.
- Calabrese, R., Hester, M., Friesen, S., Burkhalter, K. (2010). Using appreciative inquiry to create a sustainable rural school district and community. *International Journal of Educational Management*. 24(3), pp.250-265.
- Cloninger, C. R. (2005). Character strengths and virtues: A handbook and classification. *American Journal of Psychiatry*, 162(4), 820-821.
- Diener, E. (2009). Subjective Well-Being. In *The Science of Well-Being* (Diener, E. (ed.)), pp. 11-58, Springer, New York.
- Diener, E., Seligman, M. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*. 5(1), pp.1-31.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Review*. 12(4), pp. 384-412.
- Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. L., Seligman, M. E. P. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*. 1(1), pp. 79-106.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1-53.
- Gable, S. H., Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of General Psychology*. 9(2), pp. 103-110.
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2017). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 1-13.
- Goh, P.S., Goh, Y.W., Jeevanandam, L., Nyolczas, Z., Kun, A., Watanabe, Y., Noro, I., Wang, R. and Jiang, J. (2022), Be happy to be successful: a mediational model of PERMA variables. *Asia Pac J Hum Resour*, 60: 632-657.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationship? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspective*. 21(3), pp. 51-63.
- Green Z. A. (2022). Character strengths intervention for nurturing well-being among Pakistan's university students: A mixed-method study. *Applied psychology. Health and well-being*, 14(1), 252-277.
- Green, Z. A., Noor, U., Ahmed, F., & Himayat, L. (2021). Validation of the Fear of COVID-19 Scale in a sample of Pakistan's university students and future directions. *Psychological Reports*.
- Green, Z. A., Noor, U., & Ahmed, F. (2020). The body-mind-spirit dimensions of wellness mediate dispositional gratitude and life satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 21(8), 3095-3119.
- Huppert, F. A., So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Wellbeing. *Social Indicators Research*. 110(3), pp. 837-861.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164
- Kun, Á. Balogh, P., Krasz, K. G. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), pp. 56-63.
- Lightman, E., Mitchell, A., & Wilson, B. (2008). Poverty is making us sick: A comprehensive survey of health and income in Canada. Retrieved from

- <https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/11/povertyismakingussick.pdf> (Dostopno 3 januar 2023).
- Luthans, F. (2002) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- McGillivray, M., Clarke, M. (2006). Human well-being: Concepts and measures. In: *Understanding Human Well-being*. (McGillivray, M., Clarke, M. (ed.)), pp.3-16. UNU Press, Tokyo. 2006.
- Michaelson, J., Abdallah, S., Steuer, N., Thompson, S., Marks, N., Aked, J., Cor-don, C., Pottws, R. (2009). National accounts of well-being: Bringing real wealth onto the balance sheet. New Economics Foundation, London.
- Mitchell, J., Stanimirovic, R., Klein, B., & Vella-Brodrick, D. (2009). A randomised controlled trial of a self-guided internet intervention promoting well-being. *Computers in Human Behavior*, 25(3), 749–760.
- Murphy, L. R., & Sauter, S. L. (2003). The USA Perspective: Current Issues and Trends in the Management of Work Stress. *Australian Psychologist*, 38(2), 15.
- Ng, T., Sorensen, K. (2009) Dispositional affectivity and work-related outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Social Psychology* 39(6), 1255–1287.
- Page, K. M., Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*. 90(3), pp. 441-458.
- Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 150–162.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Price, R. H., Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior*. 13(7), pp. 641-651.
- Proyer, R. T., Ruch, W., & Buschor, C. (2013). Testing strengths-based interventions: A preliminary study on the effectiveness of a program targeting curiosity, gratitude, hope, humor, and zest for enhancing life satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 14, 275– 292.
- Rashid, T. (2004). Enhancing strengths through the teaching of positive psychology. *Dissertation Abstracts International*, 64, 6339.
- Reschly, A. L., Huebner, E. S., Appleton, J. J., & Antaramian, S. (2008). Engagement as flourishing: The contribution of positive emotions and coping to adolescents' engagement at school and with learning. *Psychology in the Schools*, 45, 419–431.
- Rust, T., Diessner, R., & Reade, L. (2009). Strengths only or strengths and relative weaknesses? A preliminary study. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(5), 465– 476.
- Ryff, C. D., Singer, B. H., & Love, G. D. (2004). Positive health: Connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 359(1449), 1383–1394.
- Ryff, C. D., Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Wellbeing Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69(4), pp. 719-727.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press, New York.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. Free Press, New York.
- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*. 55(1), pp. 5–14.
- Seligman, M. E. P., (1998). The Presidential Addresses. In: *APA 1998 Annual Report*. Retrieved.
- Slavin, S. J., Schindler, D., Chibnall, J. T., Fendell, G., & Shoss, M. (2012). PERMA: A model for institutional leadership and culture change. *Academic Medicine*, 87(11), 1481.
- Steger, M. F. (2012). Experiencing meaning in life: Optimal functioning at the nexus of spirituality, psychopathology, and wellbeing. In P. T. P. Wong (Ed.), *The human quest for meaning* (2nd ed.) (pp. 165–184). New York: Routledge.
- Stiglitz, J.E., Sen, A., Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. [Online]. Available from: http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf (Dostopno: 1. januar 2023)

- Van Hoorn, A. (2007). A Short Introduction to Subjective Well-Being: Its Measurement, Correlates and Policy Uses. Background paper prepared for OECD Conference on Measuring Progress of Societies. University of Rome "tor Vergata" Apr. 2-3, 2007. [Online]. Available from: <http://www.oecd.org/site/worldforum06/38331839.pdf> (Dostopno: 1. januar 2023)
- Watson, T. C. (2002). Rankin triple products and quantum chaos. Princeton University.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135

