

Osobno ovladavanje u sestrinstvu: pregled literature o reflektivnoj praksi, otpornosti i profesionalnom identitetu

Personal Mastery in Nursing: A Literature Review on Reflective Practice, Resilience, and Professional Identity

Valentina Ješić^{1,2}, Dafina Binaj^{2,3}, Sabina Babić¹

¹ KBC Sestre milosrdnice, Zavod za anesteziologiju, intenzivnu medicinu i liječenje boli, Vinogradska cesta 29, 10 000 Zagreb, Hrvatska

² Sveučilište u Novom Mestu, Fakultet zdravstvenih znanosti, Na Loko 2, Novo Mesto, Slovenija

³ Srednja medicinska škola „Dr. Ali Sokoli“, Rr. Fehmi Lladrovci 29, Priština, Kosovo

Sažetak

Uvod: Sestrinska profesija suočava se s rastućim izazovima kao što su povećan broj pacijenata, nedostatak kadra, tehnološki napredak i emocionalni zahtjevi, što značajno utječe na dobrobit medicinskih sestara i tehničara. Uz kliničku stručnost, od njih se očekuje emocionalna inteligencija, reflektivnost i otpornost na stres. Cilj ovog preglednog narativnog rada bio je analizirati koncept osobnog ovladavanja u sestrinstvu, s naglaskom na njegov doprinos reflektivnoj praksi, otpornosti i očuvanju profesionalnog identiteta.

Metodologija: Proveden je narativni pregled literature u bazama PubMed, Medline, CINAHL i Scopus. Uključeni su recenzirani radovi dostupni u cijelosti, objavljeni između 2009. i 2025. godine na hrvatskom ili engleskom jeziku, koji su obrađivali temu osobnog ovladavanja u sestrinskoj praksi.

Rezultati i rasprava: U pregled je uključeno 38 radova različitih istraživačkih dizajna. Najkonzistentniji nalazi potvrđuju da osobno ovladavanje doprinosi razvoju emocionalne inteligencije, otpornosti, reflektivne prakse, profesionalnog identiteta i liderskih vještina. Utvrđeno je da emocionalna inteligencija i otpornost smanjuju profesionalni stres i sagorijevanje, reflektivna praksa jača profesionalno znanje, dok mentorstvo i kontinuirano usavršavanje osiguravaju dugoročni profesionalni rast.

Zaključak: Osobno ovladavanje predstavlja ključnu kompetenciju u sestrinskoj profesiji jer omogućuje ravnotežu između osobnog i profesionalnog razvoja, povećava otpornost i jača profesionalni identitet. Sustavna institucionalna podrška razvoju osobnog ovladavanja nužna je za osiguravanje kvalitete skrbi i dobrobiti medicinskih sestara i tehničara.

Ključne riječi: osobno ovladavanje, sestrinstvo, emocionalna inteligencija, reflektivna praksa, profesionalni identitet

Kratak naslov: Osobno ovladavanje u sestrinstvu

Abstract

Introduction: The nursing profession is increasingly challenged by rising patient numbers, staff shortages, technological advancements, and emotional demands, all of which significantly affect the well-being of nurses. In addition to clinical expertise, nurses are expected to demonstrate emotional intelligence, reflexivity, and stress resilience. The aim of this narrative review was to analyze the concept of personal mastery in nursing, with a particular focus on its contribution to reflective practice, resilience, and the preservation of professional identity.

Methods: A narrative literature review was conducted in PubMed, Medline, CINAHL, and Scopus databases. Peer-reviewed articles published between 2009 and 2025, available in full text in English or Croatian, addressing personal mastery in nursing practice, were included.

Results and Discussion: A total of 38 studies employing various research designs were included. The most consistent findings confirm that personal mastery contributes to the development of emotional intelligence, resilience, reflective practice, professional identity, and leadership skills. Emotional intelligence and resilience were shown to reduce stress and burnout, reflective practice strengthened professional knowledge, while mentorship and continuing professional development ensured long-term growth.

Conclusion: Personal mastery is a key competency in the nursing profession, enabling balance between personal and professional development, enhancing resilience, and strengthening professional identity. Systematic institutional support for the development of personal mastery is essential to ensure the quality of care and the well-being of nurses.

Keywords: personal mastery, nursing, emotional intelligence, reflective practice, professional identity

Short title: Personal Mastery in Nursing

Received / Priljeno July 5th 2025 / 5. srpnja 2025.;

Accepted / Prihvaćeno September 5th 2025 / 5. rujna 2025.;

Autor za korespondenciju/Corresponding author: Valentina Ješić, univ. mag. med. techn., doktorandica, email: valentina.matic@yahoo.com • Other: qenajdafina@gmail.com

Uvod

Zdravstveni radnici, osobito medicinske sestre, svakodnevno se suočavaju s iznimno zahtjevnim radnim okruženjem obilježenim visokom razinom stresa, emocionalnog opte-

rećenja i etičkih izazova. Takvi uvjeti doprinose pojavi profesionalnog sagorijevanja (*burnout*) te sve češćeg *moralnog distresa*, vrste psihološke patnje uzrokovane nemogućno-

šću djelovanja u skladu s osobnim etičkim uvjerenjima [1, 2]. Posljedice su ozbiljne kako za dobrobit medicinskog osoblja tako i za kvalitetu skrbi o pacijentima, stoga u stručnim krugovima raste interes za strategije koje bi ojačale osobne kapacitete zdravstvenih djelatnika za suočavanje s tim izazovima [2].

U području organizacijskog učenja uvodi se koncept *osobnog ovladavanja* (engl. *personal mastery*) kao dio modela „organizacije koja uči“ Petera Sengea [3]. Osobno ovladavanje označava kontinuiranu posvećenost pojedinca cjeloživotnom učenju i neprekidnom usavršavanju vlastitih vještina i sposobnosti [4, 5]. Drugim riječima, to je proces u kojem profesionalac trajno razjašnjava svoju osobnu viziju i produbljuje ju, objektivno procjenjuje raskorak između trenutnih kompetencija i željenog nivoa te sustavno radi na poboljšanju dok ne postigne željene ishode [6].

U kontekstu zdravstvenih profesija, primjena ideje osobnog ovladavanja mogla bi stručnjacima omogućiti razvoj dublje samosvijesti, veće emocionalne otpornosti te snažnije profesionalne autonomije u svakodnevnoj praksi, što su sve odrednice kvalitetne i sigurne skrbi [7]. Emocionalna otpornost označava kapacitet uspješnog suočavanja sa stresom, prilagodbe zahtjevnim okolnostima te oporavka nakon suočavanja s poteškoćama. U sestrijskoj praksi definira se kao sposobnost medicinske sestre da učinkovito savlada profesionalne stresore i pritom zadrži emocionalnu stabilnost i pribranost, uključujući i djelovanje u kritičnim situacijama [8]. Profesionalna autonomija podrazumijeva slobodu, odgovornost i kompetenciju zdravstvenog djelatnika da unutar okvira svoje profesije samostalno donosi kliničke odluke i regulira vlastitu praksu. Navedena je sastavnica prepoznata kao ključna za širenje opsega sestrijske prakse i istaknuta je kao jedan od prioriteta u razvoju sestrijsstva [9]. Pretpostavka je da kontinuirani rad na osobnom ovladavanju stvara temelje za razvoj upravo tih karakteristika kod pojedinca.

Sve veći broj istraživanja i edukativnih inicijativa usmjeren je na razvoj osobnih vještina medicinskih sestara i studenata sestrijsstva. Programi usmjereni na jačanje emocionalne inteligencije pokazali su značajne koristi, a empirijska istraživanja različitog dizajna, uključujući sustavni pregled s meta-analizom, randomizirane kontrolirane studije i kvazi-eksperimentalna istraživanja, dosljedno potvrđuju da takve intervencije mogu unaprijediti emocionalne kompetencije medicinskih sestara, smanjiti razinu stresa te poboljšati njihovu otpornost i komunikacijske sposobnosti [10 – 14]. Slično tomu, uvođenje tehnike usredotočene svjesnosti (*mindfulness* meditacije) i poticanje reflektivne prakse pokazali su se učinkovitim holističkim intervencijama za smanjenje stresa i sagorijevanja kod medicinskih sestara, ponajviše kroz razvoj bolje regulacije emocija, povećanje suošjećanja sa sobom te općenito podizanje razine otpornosti na profesionalne izazove [15]. Pokazano je i da više razine otpornosti kod sestara koreliraju s nižom stopom profesionalnog sagorijevanja, većim zadovoljstvom poslom i boljom prilagodbom zahtjevima rada [2]. Rezultati upućuju na to da ulaganje u osobne resurse i vještine djelatnika može imati višestruke pozitivne učinke.

Ipak, unatoč navedenim naporima usmjerenima na pojedine aspekte profesionalnog razvoja, cjelovito razumijevanje

i definiranje osobnog ovladavanja u okviru zdravstvenih zanimanja ostaje nedovoljno istraženo. Još su uvijek otvorena pitanja kako se koncept osobnog ovladavanja manifestira i razvija tijekom karijere medicinske sestre ili liječnika te na koji način doprinosi ishodima, primjerice, poboljšanju kvalitete skrbi, zadovoljstva poslom ili profesionalnog identiteta. Razjašnjavanje tih pitanja iznimno je važno jer osnaživanje osobnog ovladavanja među zdravstvenim djelatnicima može rezultirati otpornijim, samosvjesnijim kadrom i posljedično kvalitetnijom skrbi za pacijente [9].

Cilj ovog rada jest provesti pregled literature kako bi se sistematski istražio i sintetizirao koncept osobnog ovladavanja u kontekstu zdravstvenih profesija. Ovim se pregledom nastoji utvrditi kako literatura definira osobno ovladavanje, koje strategije i intervencije mogu poticati razvoj ove vještine te kakav utjecaj osobno ovladavanje ima na pojedinca (npr. na razvoj profesionalne samosvijesti, otpornosti i autonomije) i na njegovu profesionalnu praksu u cjelini.

Metodologija

Ovaj je rad oblikovan kao narativni pregled literature, s ciljem integracije postojećih spoznaja o konceptu osobnog ovladavanja u sestrijsstvu. Pretraga je provedena u bazama podataka PubMed, Medline, CINAHL i Scopus u lipnju 2025. godine, korištenjem kombinacija ključnih pojmova: „personal mastery“, „nursing“, „reflective practice“, „professional identity“, „resilience“ i „emotional intelligence“. Pojmovi su povezivani logičkim operatorima (AND, OR), pri čemu nije bilo nužno da se svi pojavljuju u svakoj pojedinoj kombinaciji, čime se osigurala veća širina pretrage i obuhvat različitih tematskih aspekata.

U analizu su uključeni radovi objavljeni između 2009. i 2025. godine kako bi se obuhvatio širi vremenski raspon i omogućila usporedba ranijih konceptualnih pristupa s novijim empirijskim istraživanjima. Na taj je način omogućeno praćenje razvoja interesa i znanstvenih spoznaja o osobnom ovladavanju u zdravstvenim profesijama.

Kriteriji uključivanja obuhvaćali su recenzirane radove dostupne u cijelosti, napisane na engleskom ili hrvatskom jeziku, koji su prema svojoj tematici i doprinosu najviše rasvjetljivali ulogu osobnog ovladavanja u sestrijskoj praksi. Isključeni su komentari, pisma uredniku, konferencijski sažeci i radovi nedostupni u punom tekstu.

Analiza je provedena metodom kvalitativne sinteze sadržaja, pri čemu su rezultati integrirani i interpretirani u skladu s ciljevima rada i teorijskim okvirom koncepta osobnog ovladavanja.

Rezultati

U pregled je uključeno ukupno 38 radova objavljenih između 2009. i 2025. godine. Najčešće korišteni istraživački dizajni bili su randomizirana kontrolirana ispitivanja [10 – 13], kvazi-eksperimentalna istraživanja [14], sustavni i *scoping* pregledi [1, 10, 16 – 20], integrativni i hibridni pregledi (8, 21, 22), meta-sinteza kvalitativnih studija (2), konceptualni članci i analize [7, 23 – 26], presječne i kvalitativne studije [5, 9, 27] te mješoviti sustavni pregledi [28]. Radovi su obu-

hvatili teme emocionalne inteligencije, otpornosti, refleksivne prakse i profesionalnog identiteta u sestrijskoj praksi. Tablica 1. prikazuje pregled najrelevantnijih radova, dok su ostali radovi uključeni u sintezu rezultata raspravljeni u

cjelini teksta. Rezultati potvrđuju polaznu pretpostavku da osobno ovladavanje u sestrijsstvu ima višedimenzionalni utjecaj na profesionalnu praksu.

TABLICA 1. Pregled najrelevantnijih studija

Autor (godina)	Dizajn istraživanja	Populacija	Glavni nalazi
Kawashima i sur. (2025) (10)	Sustavni pregled i meta-analiza	medicinske sestre i studenti sestrijsstva	Trening emocionalne inteligencije povećava emocionalne kompetencije, smanjuje stres i poboljšava komunikaciju.
Yüceyurt i sur. (2025) (12)	RCT	studenti sestrijsstva	Eksperimentalna skupina postigla je više razine emocionalne inteligencije u odnosu na kontrolnu skupinu.
Alhosseini i sur. (2025) (11)	RCT	medicinske sestre	Trening emocionalne inteligencije smanjio je sukob posao–obitelj i povećao ukupnu emocionalnu inteligenciju.
Mao i sur. (2021) (13)	RCT	medicinske sestre	Poboljšana je emocionalna inteligencija, otpornost i smanjen stres nakon treninga.
Fattah i sur. (2023) (14)	Kvazi-eksperimentalno	medicinske sestre	Trening emocionalne inteligencije smanjio je razinu profesionalnog sagorijevanja.
Green i Kinchen (2021) (15)	Pregled intervencijskih studija	medicinske sestre	Usredotočena svjesnost smanjuje stres i sagorijevanje.
Han i sur. (2023) (2)	Meta-sinteza kvalitativnih studija	medicinske sestre	Razvoj otpornosti povezan je s iskustvom i podrškom okoline.
Sherwood (2024) (7)	Pregled/konceptualni članak	nije primjenjivo	Refleksivna praksa ključna je za razvoj profesionalnog znanja.
Cornett i sur. (2023) (16)	Scoping review	zdravstveni djelatnici	Profesionalni identitet povezan je s emocionalnom inteligencijom i liderstvom.
Alruwaili i sur. (2023) (9)	Presječno istraživanje	medicinske sestre u JIL-u	Profesionalna autonomija povezana je s većom kvalitetom skrbi i zadovoljstvom poslom.
Krishna i sur. (2024) (17) beyond functioning as communities of practice (CoPs)	Sustavni scoping pregled	studenti medicine i sestrijsstva	Mentorstvo značajno pridonosi formiranju profesionalnog identiteta i osobnom rastu.
Coronado-Maldonado i sur. (2023) (21)	Hibridni pregled literature	zdravstveni djelatnici	Emocionalna inteligencija i liderstvo ključni su za uspješan timski rad i profesionalnu kulturu.

Rasprava

Ovaj narativni pregled literature pokazao je da osobno ovladavanje u sestrijsstvu obuhvaća razvoj emocionalne inteligencije, otpornosti, refleksivne prakse, profesionalnog identiteta, autonomije, mentorstva i liderskih vještina. Najkonzistentniji nalazi odnose se na emocionalnu inteligenciju, gdje su sustavni pregledi i randomizirana istraživanja [10 – 14] potvrdili poboljšanje emocionalnih kompetencija i smanjenje razine stresa, dok je učinak na otpornost izravno potvrđen u pojedinim radovima (npr. [13]). Rezultati su u skladu s istraživanjima [29 – 31] koja povezuju emocionalnu inteligenciju s boljom komunikacijom, donošenjem odluka i timskim radom. Također, potvrđeno je da otpornost štiti od profesionalnog sagorijevanja [2, 8, 15, 32], a refleksivna praksa i transformativno učenje dodatno osnažuju profesionalni razvoj [7, 23, 24]. Profesionalni identitet i autonomija, kao temelj sestrijskog djelovanja, jačaju se kroz men-

torstvo i programe trajnog profesionalnog usavršavanja [9, 18, 19, 21, 33, 34]. Time se potvrđuje da osobno ovladavanje nije samo individualni proces već integrirani okvir profesionalnog rasta i kvalitete skrbi, što je bio i cilj ovog rada.

Osobno ovladavanje i emocionalna inteligencija

Rezultati pregleda potvrđuju da intervencije usmjerene na razvoj emocionalne inteligencije imaju snažan učinak na profesionalne ishode medicinskih sestara. Sustavni pregled Kawashime i sur. [10] pokazao je da trening emocionalne inteligencije statistički značajno poboljšava emocionalne kompetencije, smanjuje stres i unapređuje komunikacijske vještine. Ova saznanja nadopunjuju randomizirana istraživanja studijama Yüceyurt i sur. [12] i Alhosseini i sur. [11] koje dodatno potvrđuju učinkovitost programa emocional-

ne inteligencije kod studenata i medicinskih sestara u jedinicama intenzivne skrbi. Dodatno, studija Mao i sur. [13] dokazala je doprinos emocionalne inteligencije otpornosti i boljem iskustvu pacijenata. U kvazi-eksperimentalnom istraživanju Fattaha i sur. [14] ističe se da programi emocionalne inteligencije značajno doprinose smanjenju profesionalnog sagorijevanja, čime se potvrđuje njihova važnost u očuvanju mentalnog zdravlja i dugoročne motivacije medicinskih sestara. Pregled Green i Kinchen [15] dodatno ističe komplementarnost tehnika usredotočene svjesnosti, koje kroz razvoj bolje emocionalne regulacije i samosvijesti djeluju preventivno na stres te istodobno potiču veću otpornost u svakodnevnoj kliničkoj praksi.

Rezultati pokazuju da emocionalna inteligencija nije samo tehnička vještina nego proces koji oblikuje profesionalnu otpornost, komunikaciju i odnos s pacijentima. Povezujući se s konceptom osobnog ovladavanja, emocionalna inteligencija postaje temelj cjeloživotnog profesionalnog razvoja i važan prediktor kvalitete sestrinske prakse.

Otpornost i prevencija sagorijevanja

Otpornost se u literaturi opisuje kao ključna dimenzija osobnog ovladavanja. Han i sur. [2] kroz meta-sintezu ukazuju da na to da otpornost proizlazi iz osobnih kapaciteta i podrške okoline. Prethodno istraživanje Foster i sur. [8] ističe važnost otpornosti u očuvanju mentalnog zdravlja u psihijatrijskom sestinstvu, dok Green i Kinchen [15] potvrđuju da tehnike usredotočene svjesnosti smanjuju stres i sagorijevanje, pri čemu se njihov učinak temelji na poticanju emocionalne regulacije, većoj samosvijesti i razvoju otpornosti, što predstavlja važan zaštitni mehanizam u zahtjevnim kliničkim okruženjima.

Alodhialah i sur. [27] ukazuju na specifične emocionalne strategije u palijativnoj skrbi, gdje otpornost ima ključnu ulogu u očuvanju profesionalne stabilnosti. Slično rezultata Henshalla i sur. [32], otpornost je prepoznata kao zaštitni čimbenik protiv profesionalnog sagorijevanja.

Kumulativno, ovi rezultati pokazuju da otpornost predstavlja neizostavan resurs sestrinske profesije. Razvijanje otpornosti omogućuje sestrama da očuvaju dobrobit u uvjetima visokog emocionalnog stresa i dugoročno održavaju kvalitetu skrbi.

Refleksivna praksa i cjeloživotno učenje

Refleksivna praksa istaknuta je kao mehanizam kroz koji se osobno ovladavanje razvija i održava. Refleksivna praksa, kako ističe Sherwood [7] nadilazi razinu individualne introspekcije jer omogućuje pretvaranje iskustava u strukturirano znanje i sigurnije donošenje odluka. Na to se nadovezuju nalazi Patela i sur. [25] koji pokazuju da refleksija zahtijeva metodičan i svjestan pristup kako bi imala dugoročni učinak na profesionalni razvoj. Sličan proces opisuju Tsimane i Downing [23] putem transformativnog **učenja** koje medicinskim sestrama otvara mogućnost redefiniranja profesionalnih vrijednosti i prilagodbe novim izazovima, dok Notarnicola i sur. [24] pokazuju da takve promjene mogu biti dodatno potaknute stilovima vođenja koji promoviraju motivaciju i razvoj suradnika.

Također, Mollman i Candela [26] ističu važnost namjernog, svjesnog učenja u profesionalnoj praksi. Njihovi rezultati pokazuju da osobno ovladavanje zahtijeva aktivno uključivanje u cjeloživotno učenje, pri čemu se razvoj ne promatra kao linearno usvajanje znanja, već kao stalna povezanost iskustva, refleksije i primjene u praksi. Na taj način refleksivna praksa i cjeloživotno učenje tvore proces koji medicinskim sestrama omogućuje trajno usklađivanje profesionalnih vrijednosti s praksom i održivi razvoj identiteta.

Refleksivna praksa i cjeloživotno učenje pokazuju se kao procesi koji nadilaze formalnu edukaciju jer omogućuju medicinskim sestrama neprestano preispitivanje i usklađivanje profesionalnih vrijednosti s praksom. To osigurava kontinuirani razvoj osobnog i profesionalnog identiteta.

Profesionalni identitet i autonomija

Profesionalni identitet i autonomija pokazali su se ključnima za očuvanje osobnog ovladavanja. Cornett i sur. [16] u svojem pregledu ističu da je profesionalni identitet u zdravstvenim profesijama neraskidivo povezan s razvojem emocionalne inteligencije i liderskih kompetencija. Autori ističu da upravo emocionalna inteligencija omogućuje zdravstvenim djelatnicima da oblikuju stabilan profesionalni identitet i bolje se nose s etičkim i organizacijskim izazovima u kliničkoj praksi. Cao i sur. [35] dodatno razrađuju pojam profesionalizma u sestinstvu ističući da profesionalni identitet uključuje ne samo tehničke kompetencije nego i vrijednosti, etičke principe i posvećenost profesiji. Prema njihovu pristupu, profesionalizam se manifestira u samostalnom donošenju odluka, preuzimanju odgovornosti i stalnoj usmjerenosti na dobrobit pacijenta. Povezujući ove rezultate, može se zaključiti da profesionalni identitet i autonomija nisu odvojeni od osobnog ovladavanja, već ga čine njegovom temeljnom dimenzijom jer osiguravaju dosljednost i kvalitetu profesionalne prakse.

Nadalje, Alruwaili i Abuadas [9] pokazali su da je profesionalna autonomija u jedinicama intenzivne skrbi povezana s većim zadovoljstvom poslom i višom kvalitetom skrbi, pri čemu autonomija nije shvaćena samo kao sloboda odlučivanja već i kao kompetentnost i odgovornost u donošenju kliničkih odluka. S druge strane, Cheraghi i sur. [22] u svojoj analizi etičkih principa ističu da se profesionalni identitet ne može razvijati odvojeno od moralnih vrijednosti. Posebno ističu načelo dobročinstva prema kojem medicinske sestre djeluju ne samo u skladu s tehničkim standardima nego i s humanističkim vrijednostima, što dodatno osnažuje i njihov profesionalni identitet i autonomno djelovanje.

Takvi rezultati zajedno ukazuju na to da profesionalni identitet i autonomija nisu samo rezultat stručnog usavršavanja već i dubokog prožimanja etičkih, emocionalnih i kliničkih dimenzija osobnog ovladavanja. Integracija autonomije i identiteta u praksu ukazuje na to da je osobno ovladavanje individualna vještina, ali i proces koji uključuje etičke vrijednosti i društvenu odgovornost, čime se jača kvaliteta i sigurnost zdravstvene skrbi.

Mentorstvo, podrška i profesionalni razvoj

Mentorstvo i kontinuirano profesionalno usavršavanje potvrđeni su kao važni za osobni i profesionalni rast. Krishna i

sur. [17] ističu da mentorstvo ne doprinosi prijenosu znanja i praktičnih vještina te oblikuje profesionalni identitet razvojem osjećaja pripadnosti profesiji, sigurnosti u donošenju odluka i jačanjem samopouzdanja u kliničkoj praksi. Na sličan način Cooke i sur. [33] kažu da kvalitetan mentorski odnos djeluje kao katalizator karijernog razvoja i formiranja profesionalnih vrijednosti osiguravajući prijenos iskustava između generacija i promicanje kulture izvrsnosti.

Martin i sur. [28] dodatno proširuju ovu perspektivu pokazujući da klinička supervizija, sustavna i reflektivna podrška od iskusnijih kolega, pozitivno utječe na pojedinca, ali i na organizacijske ishode uključujući kvalitetu timskog rada, smanjenje konflikata i veću sigurnost pacijenata. Ovakva supervizija integrira osobno ovladavanje u svakodnevne prakse jer omogućuje stalno preispitivanje i usklađivanje profesionalnog djelovanja sa standardima i etičkim vrijednostima.

Kontinuirano profesionalno usavršavanje, prema Merry i sur. [18] te Hakvoort i sur. [20], održava dugoročnu motivaciju i otpornost medicinskih sestara. Sustavi cjeloživotnog učenja omogućuju sestrama da prate razvoj znanosti i tehnologije, ali i da grade stabilan profesionalni identitet kroz trajno usavršavanje kritičkog mišljenja i etičkog prosuđivanja. Na taj način osobno ovladavanje postaje proces koji se ne iscrpljuje u formalnom obrazovanju, već se obnavlja tijekom cijele karijere.

U hrvatskom kontekstu, istraživanja Kurtovića i sur. [36] dodatno potvrđuju važnost stalnog profesionalnog razvoja ističući da sestre prepoznaju kontinuirano obrazovanje kao zahtjev profesije i kao temelj osobnog zadovoljstva i otpornosti u radu. Navedeno pokazuje da mentorstvo, supervizija i profesionalno usavršavanje djeluju sinergijski stvarajući mrežu podrške i učenja koja omogućuje sestrama da osobno ovladavanje pretvore u održiv i dugoročno integriran dio profesionalne prakse.

Takvi rezultati pokazuju da osobno ovladavanje zahtijeva institucionalnu podršku. Struktura mentorstva, supervizije i kontinuirano profesionalno usavršavanje stvara okvir u kojem osobni razvoj postaje prepoznata i sustavno podržana dimenzija profesionalne prakse.

Liderstvo i timski rad

Osobno ovladavanje važna je sastavnica liderskih kompetencija. Coronado-Maldonado i sur. [21] pokazuju da emocionalna inteligencija i liderstvo unapređuju timsku učinkovitost, dok Notarnicola i sur. [24] ističu da transformacijsko liderstvo, usmjereno na motivaciju i razvoj suradnika, izravno jača osobno ovladavanje i profesionalno zadovoljstvo. Henshall i sur. [32] navode otpornost kao ključnu lidersku vještinu, posebno u zahtjevnim zdravstvenim okruženjima. Time se potvrđuje da je osobno ovladavanje i temelj liderskih kompetencija koje oblikuju timsku koheziju i organizacijsku kulturu.

Rezultati pokazuju da liderstvo utemeljeno na osobnom ovladavanju ima multiplikativne učinke, jača otpornost pojedinca, osnažuje timski rad i gradi organizacijsku kulturu utemeljenu na sigurnosti i kvaliteti skrbi.

Preporuke za praksu

Primjena navedenih preporuka (vidi Tablicu 2.) može značajno pridonijeti sustavnom razvoju osobnog ovladavanja u sestrijskoj profesiji. Time se osnažuju individualne kompetencije medicinskih sestara i tehničara te se istodobno gradi radno okruženje koje potiče refleksiju, otpornost i očuvanje profesionalnog identiteta. Dugoročno, takav pristup doprinosi većoj kvaliteti skrbi te unapređenju dobrobiti zdravstvenih djelatnika i pacijenata.

Zaključak

Osobno ovladavanje u sestinstvu pokazalo se višedimenzionalnim konceptom koji objedinjuje emocionalnu inteligenciju, otpornost, reflektivnu praksu i profesionalni identitet u cjelovit okvir profesionalnog razvoja. Pregled literature potvrdio je da razvijanje ovih kompetencija izravno doprinosi smanjenju stresa i sagorijevanja, unapređenju kvalitete komunikacije i donošenja odluka te jačanju profesionalne autonomije i zadovoljstva poslom. Posebno se ističe važnost reflektivne prakse i cjeloživotnog učenja kao temelja kontinuirane transformacije profesionalnog identiteta, dok mentorstvo i liderske vještine djeluju kao katalizatori osobnog i timskog rasta.

TABLICA 2. Preporuke za praksu u razvoju osobnog ovladavanja medicinskih sestara

Problem	Preporučena intervencija	Očekivani ishod
Nedostatak prostora za refleksiju i emocionalnu obradu iskustava	uvođenje redovitih refleksivnih sastanaka i profesionalne supervizije (37)	jačanje samosvijesti, smanjenje profesionalnog stresa, bolja timska kohezija
Nepostojanje sustavne mentorske podrške mlađim sestrama i tehničarima	razvoj strukturiranih mentorskih programa s jasno definiranim ciljevima i vremenskim okvirom (20)	stabilniji razvoj profesionalnog identiteta, brža adaptacija na radno okruženje
Organizacijska kultura fokusirana na učinkovitost, a ne na emocionalni razvoj	uključivanje osobnog ovladavanja u institucionalne politike i razvojne planove (36)	promicanje kulture skrbi temeljene na ljudskosti, etici i profesionalnom integritetu
Ograničene mogućnosti za osobni i profesionalni rast unutar sustava	uvođenje individualnih razvojnih planova (edukacije, projekti, mentorski rad) (38)	veća motivacija, vidljivost i priznanje osobnog razvoja, smanjenje profesionalnog sagorijevanja

Navedeno upućuje na to da osobno ovladavanje ne treba promatrati kao individualni izbor, već kao stratešku dimenziju zdravstvenih organizacija koje žele graditi otpornije i kompetentnije kadrove. Institucionalna podrška putem mentorskog rada, strukturiranih refleksivnih procesa i sustava kontinuiranog usavršavanja ključna je za održavanje ravnoteže između osobnog i profesionalnog razvoja medi-

cinskih sestara. Time se osobno ovladavanje potvrđuje kao profesionalna vještina, ali i kao temelj kulture kvalitete, sigurnosti i humanizacije skrbi.

Nema sukoba interesa.

Authors declare no conflict of interest.

Literatura

- [1] Salari N, Shohaimi S, Khaledi-Paveh B, Kazemini M, Bazrafshan MR, Mohammadi M. The severity of moral distress in nurses: a systematic review and meta-analysis. *Philos Ethics Humanit Med PEHM*. 2022 Nov 9; 17 (1): 13.
- [2] Han P, Duan X, Jiang J, Zeng L, Zhang P, Zhao S. Experience in the development of nurses' personal resilience: A meta-synthesis. *Nurs Open*. 2023 May; 10 (5): 2780–92.
- [3] Senge P. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday; 1990.
- [4] Lengetti E, Kronk R, Cantrell MA. A theory analysis of Mastery Learning and Self-Regulation. *Nurse Educ Pract*. 2020 Nov; 49: 102911.
- [5] Farahmand S, Rad EM, Keshmiri F. Exploring the effective elements on the personal and professional development among health-care providers: A qualitative study. *J Educ Health Promot*. 2022; 11: 256.
- [6] Kaiser A, Peschl MF. The role of self-transcending knowledge in Senge's understanding of learning organizations towards an interdisciplinary taxonomy of self-transcending knowledge. *Learn Organ*. 2020 Nov 3; 27 (6): 527–39.
- [7] Sherwood G. Reflective practice and knowledge development: Transforming research for a practice-based discipline. *Int J Nurs Sci*. 2024 Sept; 11 (4): 399–404.
- [8] Foster K, Roche M, Delgado C, Cuzzillo C, Giandinoto JA, Furness T. Resilience and mental health nursing: An integrative review of international literature. *Int J Ment Health Nurs*. 2019 Feb; 28 (1): 71–85.
- [9] Alruwaili MM, Abuadas FH. Professional autonomy among nurses in Saudi Arabian critical care units. *BMC Nurs*. 2023 June 29; 22 (1): 224.
- [10] Kawashima T, Ota Y, Aikawa G, Watanabe M, Ashida K, Sakuramoto H. Effectiveness of emotional intelligence training on nurses' and nursing students' emotional intelligence, resilience, stress, and communication skills: a systematic review and meta-analysis. *Nurse Educ Today*. 2025 Aug; 151: 106743.
- [11] Alhosseini M, Farahani MF, Moslemi A, Ganjeh F. The Effect of Emotional Intelligence Training on Work-Family Conflict in Intensive Care Nurses: A Randomized Controlled Trial. *SAGE Open Nurs*. 2025; 11: 23779608251325080.
- [12] Yüceyurt NK, Kaya H. Program development study focusing on emotional intelligence skills of nursing students: randomized controlled trial. *BMC Nurs*. 2025 July 7; 24 (1): 859.
- [13] Mao L, Huang L, Chen Q. Promoting resilience and lower stress in nurses and improving inpatient experience through emotional intelligence training in China: A randomized controlled trial. *Nurse Educ Today*. 2021 Dec; 107: 105130.
- [14] Fattah HAA, Sallam GK, Hendy AS, Abozeid A, Rodenhurst N. The Beneficial Effects of Emotional Intelligence Training for Critical Care Nurses on Job Burnout: A Quasi-Experimental Study. *Iran J Nurs Midwifery Res*. 2023; 28 (3): 300–4.
- [15] Green AA, Kinchen EV. The Effects of Mindfulness Meditation on Stress and Burnout in Nurses. *J Holist Nurs Off J Am Holist Nurses Assoc*. 2021 Dec; 39 (4): 356–68.
- [16] Cornett M, Palermo C, Ash S. Professional identity research in the health professions—a scoping review. *Adv Health Sci Educ Theory Pract*. 2023 May; 28 (2): 589–642.
- [17] Krishna LKR, Kwok HYF, Ravindran N, Tan XY, Soh J, Wan DWJ, et al. A systematic scoping review of mentoring support on professional identity formation. *BMC Med Educ*. 2024 Nov 27; 24 (1): 1380.
- [18] Merry L, Castiglione SA, Rouleau G, Létourneau D, Larue C, Deschênes MF, et al. Continuing professional development (CPD) system development, implementation, evaluation and sustainability for healthcare professionals in low- and lower-middle-income countries: a rapid scoping review. *BMC Med Educ*. 2023 July 6; 23 (1): 498.
- [19] Machado DR, Brás MM, Almeida ALD, Vilela C. The Relationship Between Nurses' Emotional Competence and Evidence-Based Nursing: A Scoping Review. *Nurs Rep*. 2025 Apr 4; 15 (4): 124.
- [20] Hakvoort L, Dikken J, Cramer-Kruit J, Nieuwenhuyzen KM van, van der Schaaf M, Schuurmans M. Factors that influence continuing professional development over a nursing career: A scoping review. *Nurse Educ Pract*. 2022 Nov; 65: 103481.
- [21] Coronado-Maldonado I, Benítez-Márquez MD. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023 Oct; 9 (10): e20356.
- [22] Cheraghi R, Valizadeh L, Zamanzadeh V, Hassankhani H, Jafarzadeh A. Clarification of ethical principle of the beneficence in nursing care: an integrative review. *BMC Nurs*. 2023 Mar 30; 22 (1): 89.
- [23] Tsimane TA, Downing C. Transformative learning in nursing education: A concept analysis. *Int J Nurs Sci*. 2020 Jan 10; 7 (1): 91–8.
- [24] Notarnicola I, Duka B, Lommi M, Groscha E, De Maria M, Iacorossi L, et al. Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nurs Rep*. 2024 Nov 18; 14 (4): 3561–74.
- [25] Patel KM, Metersky K. Reflective practice in nursing: A concept analysis. *Int J Nurs Knowl*. 2022 July; 33 (3): 180–7.
- [26] Mollman S, Candela L. Intentional learning: A concept analysis. *Nurs Forum (Auckl)*. 2018 Jan; 53 (1): 106–11.
- [27] Alodhialah AM, Almutairi AA, Almutairi M. Exploring Nurses' Emotional Resilience and Coping Strategies in Palliative and End-of-Life Care Settings in Saudi Arabia: A Qualitative Study. *Healthc Basel Switz*. 2024 Aug 19; 12 (16): 1647.
- [28] Martin P, Lizarondo L, Kumar S, Snowdon D. Impact of clinical supervision on healthcare organisational outcomes: A mixed methods systematic review. *PLoS One*. 2021; 16 (11): e0260156.
- [29] Mariati LH, Jakri Y, Djerubu D. The Effect of Emotional Intelligence on Nurse's Communication Skill. *J Ners Dan Kebidanan J Ners Midwifery*. 2022 Aug 24; 9 (2): 218–26.
- [30] Munn LT, Lynn MR, Knaf GJ, Willis TS, Jones CB. A study of error reporting by nurses: the significant impact of nursing team dynamics. *J Res Nurs JRN*. 2023 Aug; 28 (5): 354–64.
- [31] Jawabreh N. The Relationship Between the Emotional Intelligence and Clinical Decision Making Among Nursing Students. *SAGE Open Nurs*. 2024; 10: 23779608241272459.
- [32] Henshall C, Davey Z, Jackson D. Nursing resilience interventions—A way forward in challenging healthcare territories. *J Clin Nurs*. 2020 Oct; 29 (19–20): 3597–9.
- [33] Cooke KJ, Patt DA, Prabhu RS. The Road of Mentorship. *Am Soc Clin Oncol Educ Book Am Soc Clin Oncol Annu Meet*. 2017; 37: 788–92.
- [34] Ten Hoeve Y, Kunnen S, Brouwer J, Roodbol PF. The voice of nurses: Novice nurses' first experiences in a clinical setting. A longitudinal diary study. *J Clin Nurs*. 2018 Apr; 27 (7–8): e1612–26.
- [35] Cao H, Song Y, Wu Y, Du Y, He X, Chen Y, et al. What is nursing professionalism? a concept analysis. *BMC Nurs*. 2023 Feb 7; 22 (1): 34.
- [36] Kurtović B, Gulić P, Čukljk S, Sedić B, Smrekar M, Ledinski Fičko S. The Commitment to Excellence: Understanding Nurses' Perspectives on Continuous Professional Development. *Healthc Basel Switz*. 2024 Feb 1; 12 (3): 379.
- [37] Iseminger K, Levitt F, Kirk L. Healing during existential moments: the "art" of nursing presence. *Nurs Clin North Am*. 2009 Dec; 44 (4): 447–59.
- [38] Thompson HJ, Santacroce SJ, Pickler RH, Allen JK, Armer JM, Bakken S, et al. Use of individual development plans for nurse scientist training. *Nurs Outlook*. 2020 May; 68 (3): 284–92.