PSIHOLOŠKA OTPORNOST NA RADNOM MJESTU

Magdalena Jolić

(mjolic@student.uniri.hr)

Studentski pregledni rad

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci (FFRI)

Rad je nastao u sklopu kolegija: Organizacijska psihologija (1. godina diplomskog studija)

Nositelj kolegija: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Lipanj, 2025.

Sažetak

Suvremeno radno okruženje obilježeno je brojnim promjenama, povećanim radnim zahtjevima i visokom razinom stresa, što može negativno utjecati na mentalno zdravlje i radnu učinkovitost zaposlenika. U tom kontekstu psihološka otpornost sve se češće prepoznaje kao važan zaštitni čimbenik koji zaposlenicima omogućuje uspješno suočavanje s izazovima i oporavak nakon stresnih situacija. Cilj ovog preglednog rada je prikazati ključne teorijske pristupe i empirijska istraživanja vezana uz psihološku otpornost na radnom mjestu te istaknuti njihovu praktičnu primjenu u organizacijskom kontekstu. U radu se prikazuje Model osobne otpornosti temeljen na vještinama (Baker i sur., 2021) koji naglašava važnost emocionalne regulacije, fleksibilnog razmišljanja te ravnoteže i oporavka u ponašanju. Zatim se razmatra biopsihosocijalni Model otpornosti individualne radne snage (Rees i sur., 2015) koji naglašava interakciju bioloških, psiholoških i socijalnih čimbenika, poput svjesnosti, samoučinkovitosti i strategija suočavanja sa stresom. Nadalje, opisan je interdisciplinarni pristup otpornosti putem Atletskog modela (Rook i sur., 2018) koji integrira psihološke, fiziološke i tjelesne aspekte funkcioniranja pojedinca. Također se prikazuju saznanja metaanalize treninga otpornosti na radnom mjestu koji ukazuju na brojne pozitivne učinke takvih intervencija na zaposlenike. Zaključno, psihološka otpornost predstavlja dinamičan konstrukt koji se ciljanim intervencijama može razvijati kod svih pojedinaca. Ulaganje u razvoj otpornosti zaposlenika može doprinijeti smanjenju stresa, prevenciji izgaranja te dugoročnoj stabilnosti i učinkovitosti organizacija.

Ključne riječi: psihološka otpornost, radno mjesto, stres na poslu, dobrobit zaposlenika, izgaranje

CC BY

Uvod

Današnje radno okruženje je kompleksno i dinamično. Brojne tehnološke promjene, digitalizacija i globalizacija poslovnog svijeta dovele su do raznih promjena u radnom okruženju, što rezultira povećanim pritiskom na zaposlene (Rook i sur., 2018). Zaposlenici rade pod većim radnim opterećenjem, što dovodi do više razine okupacijskog stresa koji je povezan s narušenim fizičkim i mentalnim zdravljem (Kakiashvili i sur., 2013). Također, konzistentno se povezuje s depresijom, anksioznošću, izgaranjem i smanjenom izvedbom na radnome mjestu (Bride i sur., 2007; Figley, 2002). Rees i suradnici (2015) ističu da stres postoji na kontinuumu, od blagih i kratkih iskustava stresa pa sve do jačih i trajnijih iskustava, a Ashkanasy i suradnici (2004) ističu da se okupacijski stres javlja kao odgovor na to kako pojedinac procjenjuje određeni stresor. Svaki pojedinac stresore doživljava na drugačiji način što utječe na njihovo iskustvo stresa. Na primjer, neki pojedinci stresore doživljavaju motivirajućima što ih potiče na veće ulaganje truda u zadatak i nakon toga im donosi osjećaj osobnog zadovoljstva i uspjeha (Ashkanasy i sur., 2004). S druge strane, neki pojedinci stresore doživljavaju na negativan način i teško se nose s njima, a dugotrajna izloženost visokim razinama stresa povećava vjerojatnost doživljavanja izgaranja (Rees i sur., 2015). Takvo izgaranje povezano je s emocionalnom iscrpljenošću, depersonalizacijom, problemima s koncentracijom i rješavanjem kompleksnih zadataka, kao i niskim osjećajem osobnog uspjeha (Pines i Maslach, 1978).

S obzirom na individualnu razliku u doživljaju stresa i posljedice koje to ima za pojedince i za organizacije, istraživači su počeli istraživati faktore koji mogu pogoršati ili ublažiti utjecaj stresa na zaposlenike, a jedan od faktora je psihološka otpornost. Psihološka otpornost definira se kao sposobnost osobe da se oporavi, prilagodi ili čak napreduje nakon doživljene nesreće, promjene ili nevolje (Garcia-Dia i sur., 2013). King i suradnici (2015) navode da neki istraživači na konstrukt psihološke otpornosti gledaju kao na dispozicijsku osobinu, dok drugi na nju gledaju kao stanje. Ako se na psihološku otpornost gleda kao osobinu, tada ona predstavlja kapacitet osobe koji joj pomaže da se prilagodi i uspješno nosi sa teškoćama i stresom te se ona ne može razvijati, već su individualne razlike u ovoj kvaliteti stabilne (Jackson i sur., 2007). S druge strane, ako se na psihološku otpornost gleda kao na stanje, tada ona predstavlja dinamičan proces u kojemu pojedinac pokazuje pozitivnu prilagodbu unatoč doživljenim nedaćama (Luthar i sur., 2000), a u prilog ovome idu rezultati istraživanja koji pokazuju da se otpornost može razviti korištenjem transformacije kognitivnih sposobnosti i treningom osobnog rasta (Tebes i sur., 2004).

Model osobne otpornosti temeljen na vještinama

Model psihološke otpornosti temeljen na vještinama pojedinaca ima teorijsku i istraživačku podlogu, a razvijaju ga Baker i suradnici (2021). Model doprinosi već postojećoj literaturi na temu psihološke otpornosti jer se temelji na vještinama potrebnim za razvijanje psihološke otpornosti, ali i na procesi-

ma koji su potrebni kako bi se pojedince motiviralo i podržalo u razvoju tih vještina. Autori navode da izazovi i promjene s kojima se pojedinci susreću postoje, ne samo na njihovom radnom mjestu, već i u privatnom životu te se ojačavanjem pojedinaca i razvojem psihološke otpornosti na radnom mjestu, pojedincima također pomaže u nošenju s privatnim izazovima. O'Leary i Ickovics (1995) navode da kada se pojedinac susretne s izazovom postoje tri moguća ishoda, a to su preživljavanje, oporavak ili napredovanje. Bolja otpornost povezana je s uspješnim prijelazom kroz navedene faze. Prema tome, Baker i suradnici (2021) navode kako se napredovanje može manifestirati kroz tri domene: kognitivnu, biheviorалnu i emocionalnu. Odgovori pojedinaca na izazove i stres su pod utjecajem njihovih osobina, ali i kontekstualnih faktora, stoga ljudi koriste različite strategije suočavanja. Iz tog razloga, ako se želi utjecati na razvijanje psihološke otpornosti kod pojedinaca, potrebno je uzeti u obzir varijacije u individualnim razlikama, resursima i mogućnostima pojedinca. Stoga, navedeni model otpornosti sastoji se od tri modula: emocionalne otpornosti, fleksibilnog razmišljanja te ravnoteže i oporavka u ponašanju. Autori navode da je za uspjeh treninga otpornosti važan redoslijed kojim se predstavljaju navedeni moduli. Prvi je korak razvijanje emocionalne regulacije koja zatim poboljšava kapacitet i mogućnost za usvajanje vještina otpornosti u mišljenju i ponašanju.

Emocionalna otpornost sposobnost je upravljanja emocionalnim i fiziološkim reakcijama na stres kako bi se osoba oporavila od prijetnji i izazova (Baker i sur., 2021). Prema modelu emocionalna otpornost obuhvaća emocionalnu regulaciju, pozitivne emocije i socijalnu povezanost. Otporni pojedinci bolji su u smirivanju vlastitog uzbuđenja i simpatičkog živčanog sustava te aktiviranju parasimpatičkog živčanog sustava (Waugh i sur., 2008). Strategije koje su se pokazale uspješnima u tome su: *mindfulness* tehnike i ostali oblici meditacije (Shapiro i sur., 2005), ponovna procjena uzbuđenja (Beltzer i sur., 2014), povezivanje s drugim ljudima (Ozbay i sur., 2007), prihvaćanje emocija (Ford i sur., 2017) i kontrola disanja (Ma i sur., 2017). Ovaj modul modela obuhvaća navedene strategije kojima se nastoji brzo smiriti tijelo i um nakon stresa, što može dovesti do boljeg donošenja odluka (Baker i sur., 2021). Autori naglašavaju da, osim što je emocionalna otpornost povezana s uspješnom regulacijom stresa, ona je također povezana i s postojanjem balansa između pozitivnih i negativnih emocija. Kada su izazovne i stresne situacije povezane s iskustvom pozitivnih emocija, kapacitet za nošenje sa situacijom i njeno uspješno rješavanje također se poboljšavaju (Jamieson i sur., 2012). Nadalje, otporniji pojedinci također su bolji u formiranju socijalnih veza i u korištenju socijalne podrške za nošenje s izazovima (Southwick i sur., 2016).

Nakon što su pojedinci uspješno usvojili strategije kojima se gradi njihova emocionalna otpornost, prelaze na razvijanje fleksibilnog razmišljanja. Fleksibilno razmišljanje odnosi se na kognitivnu fleksibilnost i vještine upravljanja negativnim procjenama te razvijanje pozitivnog mentalnog sklopa. Otporni pojedinci skloniji su gledanju na potenci-

jalno stresne događaje kao manje prijeteće te sebe percipiraju sposobnim za nošenje s tom situacijom (Major i sur., 1998). Kognitivna fleksibilnost odnosi se na sposobnost prilagodbe mišljenja promjenjivim zahtjevima okoline, tj. na prilagodbu uobičajenih načina razmišljanja novim situacijama ili izazovima (Moore i Malinowski, 2009). Otporni pojedinci su bolji u korištenju kognitivne fleksibilnosti tijekom stresnih i izazovnih situacija zbog čega se bolje nose s njima (Baker i sur., 2021). Osim kognitivne fleksibilnosti, fleksibilno razmišljanje uključuje i optimizam koji se odnosi na tendenciju doživljavanja negativnih događaja kao prolaznih, promjenjivih ili specifičnih za situaciju. Takav način razmišljanja u suprotnosti je s kognitivnim distorzijama koje su prisutne kod pesimističnih osoba, koje negativne događaje doživljavaju kao trajne, osobne i nekontrolabilne (Abramson i sur., 1978). No, iako optimistično razmišljanje može imati pozitivne posljedice, ono često potpuno minimizira negativne posljedice što može dovesti do teškoća rješavanja problema zbog pretjerane generalizacije pozitivnih ishoda (Nolen-Hoeksema i sur., 1992). Stoga, prema Baker i suradnicima (2021) fleksibilno razmišljanje obuhvaća učenje realističnog optimizma koji se odnosi na točnije sagledavanje situacije kakva uistinu je, bez pretjerane generalizacije pozitivnih ishoda, no uz vjerovanje da je situaciju moguće promijeniti. Uz učenje realističnog optimizma, fleksibilno razmišljanje obuhvaća kognitivnu fleksibilnost, prepoznavanje kognitivnih distorzija i promjenu načina gledanja na problem, a sve u cilju promjene misaonih obrazaca pojedinca kako bi se on lakše nosio s izazovima.

Treći i posljednji modul ovoga modela je ravnoteža i oporavak u ponašanju. Baker i suradnici (2021) navode da ovaj modul dolazi na kraju modela zato što se koristi vještinama naučenima u prethodna dva modula kako bi facilitirao promjenu u ponašanju. Dakle, nakon što su pojedinci naučili prepoznati i nositi se s emocionalnim i kognitivnim preprekama te su naučili kako one utječu na njihove načine suočavanja otvoreniji su upotrebi otpornijih oblika ponašanja koji im pomažu u oporavku i balansu. Navedeni modul obuhvaća učenje zdravih ponašanja za oporavak, postavljanje granica, delegiranje i upravljanje vremenom te pronalazak radno-životne ravnoteže, a cilj je prevencija izgaranja i jačanje dugoročne radne učinkovitosti.

Biopsihosocijalni model: Model otpornosti individualne radne snage

Biološki čimbenici imaju snažan utjecaj na ranjivost pojedinca na negativne posljedice i ishode mentalnog zdravlja. Neki pojedinci mogu naslijediti opću biološku osjetljivost na emocionalne poteškoće, što se može očitovati pojačanom emocionalnom reaktivnosti, a također je moguće naslijediti i specifične genetske predispozicije za određene mentalne poremećaje. Psihosocijalni aspekt modela nadopunjuje sliku sugerirajući da su biološke predispozicije u interakciji s okolinom pojedinca, primjerice s vrstom roditeljskog odgoja, izloženošću traumatskim događajima te širim društveno-kulturnim utjecajima. Kombinacija opisanih faktora u konačnici oblikuje ukupnu ranjivost pojedinca na emocionalne poremećaje (Rees i sur., 2015).

Biopsihosocijalni model predstavlja idealan okvir za promatranje konstrukta psihološke otpornosti jer uzima u obzir interakciju šireg broja faktora. Neuroticizam predstavlja biološku ranjivost na emocionalne poteškoće, dok se svjesnost, samoučinkovitost i suočavanje uzimaju kao psihosocijalni faktori (Rees i sur., 2015). Uzimajući u obzir sve navedene faktore, Rees i suradnici (2015) predlažu novi model pomoću kojega se može gledati na konstrukt psihološke otpornosti, a nazivaju ga Model otpornosti individualne radne snage. Navedeni model predstavlja biopsihosocijalni model u kojem svjesnost, samoučinkovitost i suočavanje utječu na psihološku prilagodbu osobe. Svjesniji pojedinci mogu se mentalno odmaknuti i razmisliti o situaciji te o tome što poduzeti po pitanju iste. Razlog tome je sklonost svjesnijih pojedinaca da se fokusiraju na sadašnjost, što sprječava njihovu potpunu zaokupljenost problemom. Garland i suradnici (2011) navode da svjesnost o vlastitom stanju olakšava odvajanje od početne procjene stresora i ulazak u metakognitivno stanje u kojemu se stresor procjenjuje iz druge perspektive. Sljedeći faktor modela je samoučinkovitiost koja se odnosi na uvjerenje osobe o tome može li utjecati na situaciju (Rees i sur., 2015). Istraživanja su pokazala da zaposlenici s visokom samoučinkovitošću koriste bolje strategije suočavanja te pokazuju niže razine anksioznosti (Saks, 1994). Treći faktor modela jest suočavanje koje je povezano sa samoučinkovitošću na način da se osobe, koje ne vjeruju da mogu nešto učiniti kako bi promijenile stresnu situaciju, češće upuštaju u pasivne strategije suočavanja kao što su izbjegavanje ili korištenje opojnih sredstava. S druge strane, osobe koje vjeruju da mogu promijeniti stresnu situaciju češće koriste aktivne strategije suočavanja kao što su rješavanje problema ili traženje socijalne podrške (Rees i sur., 2015).

Glavna hipoteza opisanog modela je da će psihološka otpornost djelovati kao medijator odnosa navedenih triju faktora na psihološku prilagodbu, dok će neuroticizam djelovati kao moderator koji utječe na medijacijsko djelovanje otpornosti na prilagodbu. Zaključno, Rees i suradnici (2015) navode da opisani model možda ne obuhvaća svaki mogući aspekt koji utječe na psihološku otpornost pojedinaca na radnom mjestu, ali da obuhvaća najbitnije komponente koje doprinose razumijevanju konstrukta.

Atletski model otpornosti

Tradicionalna psihologija uglavnom promatra otpornost kao psihološki konstrukt, a time zanemaruje fizičko zdravlje i tjelesne procese koji također utječu na otpornost pojedinca (Rook i sur., 2018). Koncept otpornosti zaposlenika obuhvaća sposobnost nošenja s pritiskom i brzog povratka u ravnotežno stanje nakon stresne situacije, iako mentalna čvrstoća sama po sebi nije dovoljna. Važnu ulogu ima i tjelesno zdravlje jer osoba koja je fizički zdravija lakše može podnijeti velike izazove. Stoga, Rook i suradnici (2018) uspoređuju otpornost s treniranjem sportaša koji pomoću fizičke pripreme podižu svoj prag tolerancije na stres. Prema njima potrebna je interdisciplinarna definicija otpornosti koja uključuje psihološke (npr. mentalna snaga), fiziološke (npr. hormonalni odgovori) i tjelesne (npr. kondicija, prehrana, san) aspekte. Upravo iz

tog razloga Rook i suradnici (2018) razvijaju Atletski model otpornosti.

Navedeni model obuhvaća četiri elementa, a prvi od njih je iskustvo koje se odnosi na pojedinčev doživljaj radne okoline i zahtjeva posla te pojedinčevo prošlo iskustvo sa stresom. Prijašnje iskustvo pojedinca sa stresnim situacijama utjecat će na njegov doživljaj i interpretaciju stresa. Osobe s više iskustva nošenja sa stresom i pozitivnim stavom prema istome lakše podnose stres (Cartwright i Cooper, 2009). Drugi element je psihološka sposobnost koja se odnosi na mentalnu čvrstoću, odnosno kako pojedinac procjenjuje stres, kao prijetnju ili kao izazov te na pojedinčeve strategije suočavanja sa stresom. Treći je element modela fizičko stanje organizma koje uključuje fleksibilnost i snagu mišića, kondiciju, tjelesnu težinu, san te prehranu jer svi ovi faktori utječu na funkcioniranje pojedinca tijekom izazovnog i stresnog perioda. Fizički spremna osoba bolje će se nositi sa stresom i brže oporavljati. Četvrti i ujedno posljednji element modela je sposobnost prilagodbe. Ovo je fiziološka komponenta koja se odnosi na razine hormona, plastičnost mozga, krvni tlak, raznolikost crijevne flore i funkcioniranje imunološkog sustava. Učinkovit rad tjelesnih sustava pomaže pojedincu da se bolje nosi sa stresom (Rook i sur., 2018).

Rook i suradnici (2018) naglašavaju da se otpornost temeljem atletskog modela otpornosti treba promatrati kao kontinuum koji se mijenja kroz vrijeme, a ovisi o međusobnom djelovanju navedena četiri elementa. Također, naglašavaju da je potrebno dodatno istražiti kako elementi međusobno interaktivno djeluju jer primjerice tjelesna aktivnost može istovremeno pozitivno utjecati i na fiziološke i psihološke reakcije na stres. U konačnici, autori predlažu da se intervencije i programi povećanja psihološke otpornosti trebaju temeljiti na cjelovitom pristupu koji uključuje sva četiri elementa modela kako bi se potaknulo optimalno funkcioniranje na radnom mjestu. Prema njima, zaposlenik koji se dobro nosi sa stresom i izazovima posla je takozvani „atletski zaposlenik" koji je poput vrhunskog sportaša, psihološki i fizički pripremljen za kratkotrajne, ali intenzivne poslovne pritiske te se nakon njih brzo oporavlja.

Mogu li treninzi otpornosti doprinijeti povećanju psihološke otpornosti?

Robertson i suradnici (2015) rade sustavni pregled istraživanja o treningu otpornosti na radnom mjestu. Treninzi uključeni u metaanalizu provedeni su između 2003. i 2014. godine te se procjenjuje njihova učinkovitost. Autori su analizirali 14 znanstvenih studija koje su uključivale treninge otpornosti u radnom okruženju. Uključeni radovi imali su kvantitativne rezultate, provodili su se među odraslim zaposlenicima raznih struka te su koristili različite metode. Neke od korištenih metoda su: podučavanje i razvojne radionice koje se odnose na razvoj ciljeva, samopouzdanja i emocionalnih vještina, zatim *mindfulness* intervencije koje se odnose na meditaciju, prisutnost i ljubaznost prema sebi, te treninzi samoregulacije koji se odnose na kontrolu fiziološkog stresa (npr. disanje i rad srca). Drugi treninzi uključeni u analizu primjenjivali su terapiju prihvaćanja i predanosti (engl. *Acceptance and Commitment Therapy*), ili mul-

timodalne kognitivno bihevioralne tehnike koje se odnose na promjenu negativnih misli, relaksaciju i vizualizaciju. Također, treninzi su se provodili na različite načine: *online* treninzi, grupni treninzi, treninzi jedan na jedan i kombinacija grupnih treninga s treninzima jedan na jedan.

Rezultati metaanalize ukazuju na koristi kod zaposlenika nakon provedbe treninga otpornosti na radnom mjestu. Kod nekih zaposlenika povećala se osobna otpornost, a najviše kod policajaca, liječnika i menadžera. Uočeno je smanjenje stresa, tjeskobe i depresije kod zaposlenika te povećanje kvalitete života i pozitivnih emocija. Povećala se i psihosocijalna dobrobit kroz porast samopouzdanja, optimizma i motivacije te bolje odnose s kolegama, bolju komunikaciju i radnu klimu. Nadalje, uočene su i koristi za tjelesno zdravlje i biološke pokazatelje pojedinaca, specifično nakon treninga otpornosti zaposlenici su pokazivali manji umor, bolji san te poboljšanu regulaciju stresa i nižu razinu kortizola (Robertson i sur., 2015).

Zaključno, treninzi otpornosti na radnom mjestu imaju koristi za pojedinca, no postoje i određena ograničenja ove metaanalize. Prvo, Robertson i suradnici (2015) navode da ne postoji standardizirani model otpornosti te i dalje postoje različite definicije otpornosti, što rezultira drugačijim mjerenjem iste. Također, treninzi uključeni u metaanalizu bili su vrlo raznoliki u sadržaju i trajanju (od 1 sesije do 13 tjedana). Isto tako nedostaje dugoročno praćenje i usporedba rezultata između različitih pristupa kako bi se moglo vidjeti imaju li treninzi otpornosti dugoročan utjecaj i korist kod pojedinaca.

Zaključak

Psihološka otpornost na radnom mjestu postaje sve prepoznatiji konstrukt koji može „zaštititi" pojedince i pomoći im u nošenju sa svakodnevnim stresorima s kojima se susreću na radnom mjestu. Iako se ranije promatrala uglavnom kao urođena osobina, suvremeni modeli i istraživanja jasno ukazuju na to da je otpornost dinamična sposobnost koja se može učiti, trenirati i razvijati pomoću ciljanih intervencija. Predstavljeni modeli u ovome radu pružaju različite, ali međusobno nadopunjavajuće poglede na psihološku otpornost i ističu važnost ulaganja u razvoj otpornosti kod zaposlenika. Psihološka otpornost važna je za mentalno zdravlje, ali i za poslovni uspjeh, a djeluje najučinkovitije kada se potiče i kod pojedinca i kod timova. Razvijanjem i njegovanjem otpornosti kod zaposlenika doprinosi se ne samo dobrobiti pojedinca, već i dugoročnoj stabilnosti i učinkovitosti organizacije. Za kraj, može se zaključiti da psihološka otpornost nije nešto što „imamo" ili „nemamo", već je nešto na čemu možemo raditi i što možemo razvijati.

Literatura

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. i Teasdale, J. T. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology, 87*(1), 49–74. https://doi.org/10.1037/0021-843X.87.1.49

Ashkanasy, N. M., Ashton-James, C. E. i Jordan, P. J. (2004). Performance impacts of appraisal and coping with stress in workplace settings: the role of affect and emotional intelligence. U P. L. Perrewé i D. C. Ganster (Ur.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being* (str. 1-43.). Elsevier Science.

Baker, F. R. L., Baker, K. L. i Burrell, J. (2021). Introducing the skills-based model of personal resilience: Drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(2), 458–481. https://doi.org/10.1111/joop.12340

Beltzer, M.L., Nock, M.K., Peters, B.J. i Jamieson, J.P. (2014). Rethinking butterflies: The affective, physiological and performance effects of reappraising arousal during social evaluation. *Emotion*, *14*(4), 761–768. https://doi.org/10.1037/a0036326

Bride, B. E., Radey, M. i Figley, C. R. (2007). Measuring compassion fatigue. *Clinical Social Work Journal*, *35*, 155–163. https://doi.org/10.1007/s10615-007-0091-7

Cartwright, S. i Cooper, C. L. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford University Press.

Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of Clinical Psychology*, *58*, 1433–1441. https://doi.org/10.1002/jclp.10090

Ford, B.Q., Lam, P., John, O.P. i Mauss, I.B. (2017). The psychological health benefits of accepting negative emotions and thoughts: Laboratory, diary, and longitudinal Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 115*(6), 1075–1092. https://doi.org/10.1037/pspp0000157

Garcia-Dia, M. J., DiNapoli, J. M., Garcia-Ona, L., Jakubowski, R. i O'Flaherty, D. (2013). Concept analysis: resilience. *Archives of Psychiatric Nursing, 27*, 264–270. https://doi.org/10.1016/j.apnu.2013.07.003

Garland, E. L., Gaylord, S. A. i Fredrickson, B. L. (2011). Positive reappraisal coping mediates the stress-reductive effect of mindfulness: an upward spiral process. *Mindfulness, 2*, 59–67. https://doi.org/10.1007/s12671-011-0043-8

Jackson, D., Firtko, A. i Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a

strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing, 60*, 1-9. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x

Jamieson, J.P., Nock, M.K. i Mendes, W.B. (2012). Mind over matter: Reappraising arousal improves cardiovascular and cognitive responses to stress. *Journal of Experimental Psychology: General, 141*(3), 417–422. https://doi.org/10.1037/a0025719

Kakiashvili, T., Leszek, J. i Rutkowski, K. (2013). The medical perspective on burnout. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 26*, 401–412. https://doi.org/10.2478/s13382013-0093-3

King, D. D., Newman, A. i Luthans, F. (2015). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 782–786. https://doi.org/10.1002/job.2063

Luthar, S. S., Cicchetti, D. i Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Childhood Development, 71*, 543–562. https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164

Ma, X., Yue, Z., Gong, Z., Zhang, H., Duan, N., Shi, Y., Wei, G. i Li, Y. (2017). The Effect of diaphragmatic breathing on attention, negative affect and stress in healthy adults. *Frontiers in Psychology, 8*, 874. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00874

Major, B., Richards, C., Cozzarelli, C., Cooper, M. L. i Zubek, J. (1998). Personal resilience, cognitive appraisals and coping: An integrative model of adjustment to abortion. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(3), 735–752. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.735

Moore, A. i Malinowski, P. (2009). Meditation, mindfulness, and cognitive flexibility. *Consciousness and Cognition, 18*(1), 176–186. https://doi.org/10.1016/j.concog.2008.12.008

Nolen-Hoeksema, S., Girgus, J.S. i Seligman, M.E.P. (1992). Predictors and consequences of childhood depressive symptoms: A 5 year longitudinal study. *Journal of Abnormal Psychology, 101*(3), 405–422. https://doi.org/10.1037/0021-843X.101.3.405

O'Leary, V.E. i Ickovics, J.R. (1995). Resilience and thriving in response to challenge: An opportunity for a paradigm shift in women's health. *Women's Health: Research on Gender, Behaviour and Policy, 1*(2), 121–142. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9373376/

Ozbay, F., Johnson, D.C., Dimoulas, E., Morgan, C.A., Charney, D. i Southwick, S. (2007). Social support and resilience to stress: From neurobiology to clinical practice. *Psychiatry, 4*(5),

35–40. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20806028/

Pines, A. i Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, *29*(4), 233–237. https://doi.org/10.1176/ps.29.4.233

Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L. i Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in Psychology, 6*(73). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073

Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. i Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 533–562. https://doi.org/10.1111/joop.12120

Rook, C., Smith, L., Johnstone, J., Rossato, C., López Sánchez, G. F., Díaz Suárez, A. i Roberts, J. (2018). Reconceptualising workplace resilience - A cross-disciplinary perspective. *Anales de Psicología*, *34*(2), 332-339. https://dx.doi.org/10.6018/analesps.34.2.299371

Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behaviour, 15*, 639–654. https://doi.org/10.1002/job.4030150707

Shapiro, S., Astin, J., Bishop, S. i Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for healthcare professionals: results from a randomised trial. *International Journal of Stress Management, 12*(2), 164–176. https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.164

Southwick, S., Sippel, L., Krystal, J., Charney, D., Mayes, L. i Pietrzak, R. (2016). Why are some individuals more resilient than others: the role of social support. *World Psychiatry, 15*(1), 77–79. https://doi.org/10.1002/wps.20282

Tebes, J. K., Irish, J. T., Vasquez, M. J. i Perkins, D. V. (2004). Cognitive transformation as a marker of resilience. *Substance Use and Misuse, 39*, 769–788. https://doi.org/10.1081/ja-120034015

Waugh,C.E., Wager, T.D., Fredrickson, B.L., Noll, D.C. i Taylor, S.F. (2008). The neural correlates of trait resilience when anticipating and recovering from threat. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, 3*(4), 322–332. https://doi.org/10.1093/scan/nsn024

Abstract

The modern work environment is characterized by numerous changes, increased work demands and high levels of stress which can negatively affect the mental health and work performance of employees. In this context, psychological resilience is increasingly recognized as an important protective factor that enables employees to successfully cope with challenges and recover from stressful situations. The aim of this review is to present key theoretical approaches and empirical research related to psychological resilience in the workplace and to highlight their practical application in the organizational context. The paper presents a Skills-based model of personal resilience (Baker et al., 2021) that emphasizes the importance of emotional regulation, flexible thinking, and balance and recovery in behaviour. It then discusses a biopsychosocial Model of individual workforce resilience (Rees et al., 2015) that emphasizes the interaction of biological, psychological and social factors, such as mindfulness, self-efficacy and coping strategies. It further describes an interdisciplinary approach to resilience through an Athletic model (Rook et al., 2018) that integrates psychological, physiological and physical aspects of individual functioning. In the end, findings from a meta-analysis of workplace resilience training that indicate numerous positive effects of such interventions on employees are presented. In conclusion, the findings support the view of psychological resilience as a dynamic capability that can be enhanced in every individual through structured interventions. Investing in the development of employee resilience can contribute to stress reduction, burnout prevention, and long-term stability and efficiency of organizations.

Keywords: psychological resilience, workplace, work stress, employee well-being, burnout