

# To bom zmogla – osebnostna čvrstost kot zaščitni dejavnik nasilja v delovnem okolju

*Neža Štiglic Hribernik in Eva Boštjančič*

*Nasilje v delovnem okolju za posameznika prinaša vrsto negativnih posledic, od težav na področju psihičnega in fizičnega zdravja, zmanjšane motivacije za delo in splošnega zadovoljstva. Pri soočanju z nasiljem in drugimi obremenitvam ima pomembno vlogo osebnostna čvrstost, saj raziskave kažejo, da se osebnostno čvrsti zaposleni lažje soočajo z zahtevnejšimi situacijami na delovnem mestu in doživljajo manj negativnih zdravstvenih posledic. Osebnostno čvrstost tako opredelimo kot dinamičen proces, ki posamezniku omogoča, da se prilagodi in ustrezno deluje v stresnih situacijah. Gre za raznolik koncept, katerega opredelitve, teorije in razvoj skozi čas natančneje opredelimo v poglavju. Predstavimo tudi tehnike in programe za krepitev in razvoj osebnostne čvrstosti, ki jih lahko tako zaposleni kot delodajalec enostavno in sistematično vključi v svoj vsakdan.*

## Uvod

Koncept osebnostne čvrstosti se je začel pogosteje pojavljati okoli leta 1970, vendar je bila večina literature na temo osebnostne čvrstosti (približno 80 %) objavljena po letu 1990 (Schaap, van Galen, du Ruijter in Smeets, 2007). Beseda osebnostna čvrstost izhaja iz latinske besede *resilio*, ki pomeni skočiti nazaj, odskočiti. V angleščini (angl. *resilience*) pa beseda opisuje sposobnost snovi in predmetov, da se vrnejo v prvotno obliko oziroma njihovo elastičnost (The Oxford Dictionary, 2005). V psihologiji osebnostno čvrstost pojmuje in uporabljamo kot sposobnost hitrega okrevanja po težavah, kar naj bi bilo značilno za žilave posameznike.

Pojem osebnostne čvrstosti lahko suvereno umestimo tudi v okolje delovnih organizacij in zaposlenih, ki se vsakodnevno soočajo z vrsto stresnih dogodkov – težave s sodelavci, roki, ki jih je treba doseči, visoka pričakovanja, zahteve moderne tehnologije, različne oblike fizičnega, psihičnega, spolnega in ekonomskega nasilja. Kljub številnim pritiskom, ki so jih deležni zaposleni, pa so raziskovalci ugotovili, da se določeni zaposleni bolje soočajo z vsakodnevnimi zahtevami, imajo manj težav z zdravjem in so na splošno bolj zadovoljni, pri čemer igra pomembno vlogo visoka osebnostna čvrstost (Winwood, Colon in McEwen, 2013). Študije kažejo, da so zaposleni z visoko osebnostno čvrstostjo opolnomočeni, da lažje premagujejo fizične in psihične stresorje, krepijo samozavest in izražajo močnejši delovni jaz (Dyrbye, 2010). Kljub prisotnosti nasilja na delovnem mestu so osebnostno čvrsti posamezniki učinkovitejši pri iskanju rešitev ter poročajo o manjšem številu negativnih posledic na zdravje.

### Oprelitev osebnostne čvrstosti

Definicije osebnostne čvrstosti so raznolike in se spreminjajo z razvojem koncepta skozi čas. Nekateri raziskovalci razlagajo osebnostno čvrstost kot sposobnost pozitivne prilagoditve na stresne situacije (Luthar, Cicchetti in Becker, 2000), drugi kot zmožnost stabilnega funkcioniranja kljub stresnim situacijam (Bonanno, 2004). Ameriško psihološko združenje (APA) definira osebnostno čvrstost kot proces vrnitve po težkih preizkušnjah in sposobnost prilagoditve na stisko, travmo, tragedijo, ogroženost ali druge pomembne izvore stresa (APA, *The Road to Resilience*).

Čeprav obstaja vrsta opredelitev osebnostne čvrstosti, jih večina izhaja iz dveh konceptov (Luthar, 2006):

- stiska oz. nesreča (kot predhodnik osebnostne čvrstosti), pri kateri je osebnostna čvrstost prepoznana kot potreben odziv, ki sega od povsem običajnih stresnih dogodkov v dnevu do težjih oziroma pomembnejših življenjskih dogodkov, na primer smrti bližnjega.
- pozitivna prilagoditev (kot ključna posledica), ki se razlikuje glede na vrsto situacije, v katero je posameznik vključen oz. se mu je zgodila. Tako je lahko pozitivna prilagoditev v nepričakovanem in hudem terorističnem napadu tudi odsotnost psihiatričnega zdravljenja in ne funkcioniranje brez težav (Fletcher in Sarkar, 2013).

Koncept osebnostne čvrstosti pogosteje uporabljamo v kontekstu negativnih dogodkov in situacij (Fletcher in Sarkar, 2013), vendar obstajajo tudi pozitivni dogodki, na primer napredovanje ali poroka, ki so pomembni pri

oblikovanju opredelitve osebnostne čvrstosti. Ne glede na predstavljene definicije pa osebnostna čvrstost ni statičen koncept, saj se v življenju posameznika spreminja (Tusaie in Dyer, 2004).

### **Konceptualizacija osebnostne čvrstosti**

Vzporedno z debato o ustrezni definiciji osebnostne čvrstosti se postavljajo vprašanja glede konceptualizacije. V literaturi lahko zasledimo dve glavni usmeritvi – osebnostna čvrstost kot značilnost in kot proces. Tako nekateri predpostavljajo, da je osebnostna čvrstost oblikovana kot sistem značilnosti, ki posamezniku omogočajo prilagoditev določenim dogodkom oz. okoliščinam (Connor in Davidson, 2003). V skladu s tem pogledom so se v raziskavah pojavljali zaščitni faktorji, na primer samopodoba (Kidd in Shahar, 2008), ekstravertnost (Campbell-Sills, Cohan in Stein, 2006) idr. Po drugi strani pa raziskovalci konceptualizirajo osebnostno čvrstost kot proces, ki se spreminja skozi čas; ko se lahko posameznik v določenem življenjskem obdobju pozitivno prilagodi določeni situaciji, v drugem pa ne (Rutter, 2006).

Osebnostno čvrstost lahko torej opredelimo na podlagi konceptov stiske oz. nesreče ter pozitivne prilagoditve in jo razlagamo kot značilnost ali proces. Za lažjo primerjavo in pregled, kako so se opredelitve osebnostne čvrstosti spreminjale skozi čas, so E. Grafton, B. Gillespie in S. Henderson (2010) v svoji pregledni študiji raziskovanja osebnostne čvrstosti razdelili na tri obdobja (tabela 1).

### **Metateorija osebnostne čvrstosti**

V literaturi se pojavlja veliko definicij, konceptov in posledično raziskav, ki se ukvarjajo s pojavnostjo in razvojem osebnostne čvrstosti pri posameznih podskupinah (npr. pri otrocih, mladostnikih, zaposlenih itd.). V zadnjem času je med bolj priljubljenimi teorijami generična metateorija osebnostne čvrstosti (Richardson, 2002), ki jo lahko uporabimo pri delu z različnimi skupinami in v različnih stresnih situacijah. To je trenutno edina teorija, ki vključuje in prepleta spoznanja s področja fizike, psihologije in medicine (White, Driver in Waren, 2008).

Pomemben prispevek Richardsonove teorije osebnostne čvrstosti (2002) je razvoj modela, v katerem je v ospredju bio-psihološko-spiritualno ravnovesje oz. cona udobja, ki je značilna za vse ljudi, ne glede na nivo osebnostne čvrstosti (slika 1). Kadar je vzpostavljeno ravnotežje, je posameznik zadovoljen v lastnem telesu, mislih in duhu, počuti se udobno – je v fizičnem,

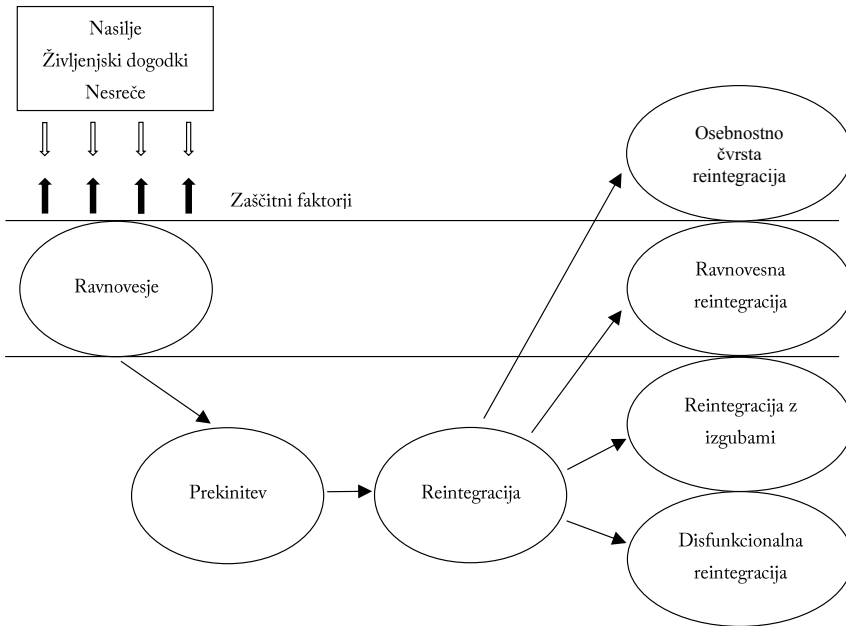
Tabela 1. Povzetek razvoja znanstvenega pojmovanja koncepta osebnostne čvrstosti

|                       | Definicija  | Raziskave  | Ključne ugotovitve  |
|-----------------------|---|--|---|
| <i>Prvo obdobje</i>   | Osebnostna čvrstost kot skupina notranjih in zunanjih značilnosti (optimizem, toleranca, smisel za humor, socialna mreža itd.)          | Seligman, 1975; Masten, 1994; Wolin in Wolin, 1993; Baron idr., 1996; Schweizer, Beck-Seyffer in Schneider, 1999 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Določene značilnosti omogočajo otrokom in mladostnikom, da se prilagodijo na stisko</li> <li>• Določene značilnosti delujejo kot zaščitni faktorji</li> <li>• Osebnostna čvrstost izhaja tako iz psihološko zaščitnih kot bioloških faktorjev</li> </ul>   |
| <i>Drugo obdobje</i>  | Osebnostna čvrstost kot dinamičen proces  | Tebes idr., 2004; Hamilton, Kitzman in Guyotte, 2006; Jackson, Firtko in Edenborough, 2007;                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osebnostna čvrstost je proces pogostih prekinitev in pozitivne reintegracije, učenje iz izkušenj in pripravljenost naučiti se novih strategij</li> <li>• Osebnostna čvrstost kot rezultat procesa kognitivne transformacije</li> </ul>   |
| <i>Tretje obdobje</i> | Osebnostna čvrstost kot prirojena energija in motivacijska življenjska sila znotraj posameznika<br><br>Metateorija osebnostne čvrstosti | Masten, 2001; Waite in Richardson, 2004<br><br>Richardson, 2002; Waite in Richardson, 2004                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirojena energija in življenjska sila – notranji vir</li> <li>• Notranja moč in zunanja podpora</li> <li>• Proces prilagoditve</li> <li>• Vrojeni vir (življenjska sila) znotraj posameznika, predstavljena prek zaščitnih značilnosti, ki omogočajo posamezniku spoprijemanje s stisko ter ga motivirajo, da je udeležen v procesu kognitivnih transformacij in se uči iz izkušenj ter tako gradi osebnostno čvrstost</li> </ul> |

mentalnem in spiritualnem ravnovesju. Nato pa se zaradi zlorabe, nesreče, nasilja, travme ali drugega stresorja ravnovesje poruši. Stresni dogodek povzroči prekinitev ravnovesja in spodbudi posameznika, da se reintegrira. Reintegracija se lahko odvije na štiri načine:

- disfunkcionalna reintegracija: prekinitev povzroči destruktivno vedenje, npr. zlorabo substanc;
- reintegracija z izgubami: prekinitev pripelje do izgube zaščitnih faktorjev in nižje stopnje homeostaze;

- ravnovesna reintegracija: prekinitev povzroči, da posameznik ostane na isti stopnji ravnovesja, pomembno mu je le, da dogodek mine;
- osebno čvrsta reintegracija: prekinitev pripelje do pridobitve novih zaščitnih faktorjev ter s tem vzpostavitve višje stopnje homeostaze. Tako posameznik pri osebno čvrsti reintegraciji po stresnem dogodku funkcionira bolje, kot je prej.



Slika 1. Richardsonov model osebne čvrstosti.

### Osebnostna čvrstost ali opolnomočenje?

Tako osebna čvrstost kot opolnomočenje sta široko uporabljena koncepta v psihologiji in drugih humanističnih vedah, ki pa sta zaradi določenih skupnih elementov pogosto neustrezno uporabljena. Oba koncepta, tako osebna čvrstost kot opolnomočenje, opisujeta proces, ki zajema prilagoditev s ciljem izboljšati kakovost življenja, splošno funkcioniranje ali doseganje pozitivnega rezultata (Brodsky in Cattaneo, 2013).

A vendar se koncepta razlikujeta, čeprav sta si na videz podobna. Korenine opolnomočenja izhajajo iz socialne psihologije, medtem ko koncept osebne čvrstosti izhaja iz razvojne psihologije. Prav tako so cilji v kontekstu osebne čvrstosti notranji, na lokalnem nivoju in so usmerjeni

k intrapersonalnim akcijam, na primer prilagoditev, vzdrževanje ali odpor proti aktualni situaciji. Po drugi strani pa je opolnomočenje usmerjeno k zunanjim spremembam, izhaja iz družbe in zajema spremembe v moči (Cattaneo in Goodman, 2010). Pri pojavu nasilja na delovnem mestu bi se v primeru krepitev osebnostne čvrstosti posameznik skušal naučiti sprostitvenih tehnik, ki bi jih lahko uporabil za sprostitev nakopičene jeze, ali pa bi se usmeril h gradnji podpornih odnosov z ostalimi sodelavci. V kontekstu krepitev opolnomočenja bi skupina zaposlenih v podjetju dala pobudo za spremembo vrednot v podjetju, s katerimi bi jasno obsodili kakršno koli nasilje. Kljub temu pa so meje med konceptoma pogosto zabrisane, zato avtorji spodbujajo k jasnejši teoretični opredelitvi konceptov ter iskanju nedvoumnih razlik.

### **Kritika koncepta osebnostne čvrstosti**

Koncepti in teorije osebnostne čvrstosti so v zadnjem času tudi tarča številnih kritik. Davydov, Stewart, K. Ritchie in I. Chaudieu (2010) so izpostavili, da je zaradi konceptualnih razlik v definiciji osebnostne čvrstosti težko primerjati in ocenjevati ugotovitve raziskav ter zgraditi metateorije. Ungar in Liebenberg (2011) ugotavljata, da je ena od pomanjkljivosti pri definiranju koncepta premajhna občutljivost za kulturne dejavnike, ki dajejo in gradijo kontekst osebnostne čvrstosti znotraj posamezne skupine. Poudarjata, da je treba vedno upoštevati tudi pozitivno adaptacijo znotraj specifičnega kulturnega okvirja.

V ospredje prihajajo tudi kritike Richardsonove metateorije, ki ji očitajo pretirano poudarjanje linearnega modela – osredotočenost na en sam dogodek, pri čemer ne upošteva, da je posameznik izpostavljen večjemu številu dražljajev hkrati. Ne vključuje niti vpliva metakognicij niti čustev na proces reintegracije ter nenazadnje osebnostno čvrstost prepogosto povezuje z mehanizmi soočanja s stresom, za katere se kaže, da so konceptualno ločeni od osebnostne čvrstosti.

### **Osebnostna čvrstost kot individualni pristop pri soočanju z nasiljem na delovnem mestu**

Kakšno vlogo ima osebnostna čvrstost v kontekstu nasilja na delovnem mestu? Omenili smo, da je osebnostna čvrstost pomemben zaščitni faktor v stresnih situacijah in pomaga zaposlenim, da se bolj učinkovito soočajo z vsakodnevnimi obremenitvami in stresnimi situacijami. V nadaljevanju

bomo predstavili nekaj raziskav in ugotovitev, ki skušajo osvetliti vlogo osebnostne čvrstosti pri soočanju in spoprijemanju z nasilnimi vedenji v delovnem okolju. Predstavljene študije imajo kar nekaj pomanjkljivosti, med katerimi gre najpogosteje za majhne vzorce, pogosto so osredotočene le na določeno skupino zaposlenih (npr. zdravstveni delavci) ali na specifično organizacijsko okolje, vendar kljub temu predstavljajo pomembna izhodišča za prihodnje raziskovanje obravnavanega področja.

Raziskave kažejo, da je osebnostna čvrstost zaposlenih žensk ključna pri soočanju z negativnimi učinki nasilja na delovnem mestu (Mealer, Jones in Moss, 2012), saj v primeru izkušenj z nasiljem pomaga izboljšati njihovo počutje ter jih varuje pred negativnimi učinki na zdravje (Lian in Tam, 2014; Sauer, 2013).

Krepitev osebnostne čvrstosti na delovnem mestu prinaša številne koristi (Jackson, Firtko in Edenborough, 2007), saj zmanjšuje občutljivost za težave in izboljšuje počutje. V zdravstvu pri delu medicinskih sester vpliva tudi na doseganje boljših rezultatov oskrbe pacientov. Tako D. Jackson, A. Firtko in Edenborough (2007) menijo, da lahko s krepitvijo osebnostne čvrstost ohranjajo ali celo obrnejo trenutni trend medicinskih sester, ki zapuščajo sistem zdravstvenega varstva zaradi težav, povezanih s stiskami na delovnem mestu (na primer slabi medosebni odnosi, nasilje ipd.). V raziskavi o nasilju nad medicinskimi sestrami v psihiatričnih bolnišnicah se je pokazalo, da na zadovoljstvo z življenjem bolj vpliva osebnostna čvrstost, posttravmatska rast in stres kot izpostavljenost nasilju na delovnem mestu (Itzhaki, Peles-Bortz, Kostistky, Barnoy, Filshtinsky in Bluvstein, 2015).

V preteklosti so se raziskovalci ukvarjali predvsem z negativnimi posledicami nasilja na delovnem mestu, vendar je zanimiva ugotovitev K. Van Heugten (2013), da negativni učinki na zdravje, kot posledica nasilja na delovnem mestu, pravzaprav tudi spodbudijo ukrepe za krepitev osebnostne čvrstosti, na primer s procesom iskanja podpore in pomoči. K. Van Heugten (2013) je tako v manjši kvalitativni raziskavi ugotovila, da se je osebnostna čvrstost socialnih delavcev pomembno zvišala, ko se je izboljšal njihov občutek nadzora nad lastnim položajem ter potem, ko so udeleženci prejeli podporo pri in vodstvenih delavcev.

### **Krepitev osebnostne čvrstosti ob izpostavljenosti zaposlenih nasilju**

Predstavili smo, kako pomembna je osebnostna čvrstost pri soočanju z vsakdanjimi in službenimi stresnimi obremenitvami ter orisali pozitivne učinke,

ki jih prinaša. Kako pa lahko zaposleni sami krepijo osebnostno čvrstost? Razvoj osebnostne čvrstosti je kot potovanje ali raziskovanje. Ljudje se ne odzivamo enako na travmatične in stresne življenjske dogodke, zato je pristop k izgradnji odpornosti individualiziran (APA, *The Road to Resilience*). Vsak ima potencial za razvijanje osebnostne čvrstosti, vendar je stopnja napredka povezana z osebnostnimi značilnostmi posameznika, individualnimi izkušnjami, z okoljem ter ravnotežjem med tveganjem in zaščitnimi dejavniki vsakega posameznika (Tugade in Fredrickson, 2004). Trenutno tako ni enotnega teoretičnega okvira oziroma soglasja o tem, kakšen naj bi bil celosten program krepitev osebnostne čvrstosti, ki bi bil učinkovit za vse. Določeni pristopi delujejo za eno osebo, za drugo pa morda niso primerni. Zato je pomembno, da vsak posameznik odkrije, kaj je tisto, kar mu najbolj ustreza in pomaga. V nadaljevanju bomo predstavili nekatere tehnike in programe, ki so se izkazali kot učinkoviti pri izgradnji osebnostne čvrstosti.

## **Individualne tehnike za krepitev osebnostne čvrstosti**

### **Vzpostavitev pozitivnih odnosov in socialnih mrež**

Socialna podpora in dobri medosebni odnosi predstavljajo pomemben element osebnostne čvrstosti (Tugade in Fredrickson 2004). Vsak posameznik potrebuje mrežo ljudi, ki mu pomagajo, predvsem kadar potrebuje podporo in usmerjanje. Pri tem so še posebej pomembni odnosi zunaj delovnega okolja, ki posamezniku zagotavljajo podporo v času, ko se obremenitve in napetosti na delovnem mestu močno povečajo (Jackson, Firtko in Edendorough, 2007). Ker imajo odnosi pomembno vlogo v življenju vseh ljudi, je ključno, da zanje ustrezno skrbimo. Predvsem se je pomembno zavedati, da je kvaliteta odnosov pomembnejša od kvantitete. Zato je pomembno vlagati svoj čas in energijo v nekaj bližnjih odnosov, ki nam ponujajo oporo in varnost, kot imeti večje število površinskih medosebnih odnosov.

### **Optimizem**

Raziskave kažejo, da zmorejo osebnostno čvrsti posamezniki črpati iz v preteklosti oblikovanih pozitivnih čustev tudi v stresnih situacijah in stiskah. Sposobni so videti pozitivne vidike in potencialne koristi v določeni situaciji, biti optimistični, namesto da bi bili nenehno cinični ali negativni (Tugade in Fredrickson, 2004). Optimizem tako pomaga ljudem, da zmanjšajo občutek nemoči, ki se pojavi, kadar ne nadzorujejo situacije, to pa jih tudi motivira h konstruktivnemu reševanju problemov. Prav tako



optimizem izboljša posameznikove sposobnosti za razvijanje kakovostnejših medosebnih odnosov.

Posameznik lahko krepi pozitivna čustva s pomočjo smeha, saj le-ta zmanjša stopnjo stresa tako, da zmanjšuje prisotnost negativnih čustev (Bonanno, 2004). Ameriško psihološko združenje (APA, The Road to Resilience) pa pri razvijanju pozitivnega pogleda svetuje uporabo vizualizacije, tako da posameznik vizualizira stvari, ki si jih želi oz. za katere si želi, da se zgodijo, namesto stvari, ki ga skrbijo.

### **Prepoznavanje in obvladovanje lastnih čustev**

Razumevanje lastnih čustvenih potreb in reakcij daje posamezniku boljši vpogled v to, kako se spopasti s stresom in stisko. Pomaga tudi oblikovati ideje za različne načine obvladovanja prihodnosti (Giordano, 1997). Kot smo že omenili, lahko pozitivna čustva pomagajo pri razvijanju osebne čvrstosti, zato je razvoj vpogleda v negativna in pozitivna čustva, ki jih doživlja posameznik, začetni korak pri krepitvi. Proces prepoznavanja lastnih čustev lahko posameznik prične s postavljanjem enostavnih vprašanj. Na primer:

- Kaj čutim v določenem trenutku?
- Kakšne sklepe sem naredil/a na podlagi tega, kar čutim?
- Kaj mi to čustvo/občutek želi sporočiti?
- Kaj si želim?

Pomembne informacije o občutjih in čustvih so vidne tudi na telesu, na primer rdečica na obrazu spremlja občutke sramu, ob nervozi se pojavi ščemenje v trebuhu, ko nas je strah, začnemo plitvo dihati ... Raziskovalci kot možno strategijo za krepitev čustvenega vpogleda med drugim predlagajo tudi zapisovanje čustev v obliki dnevnika (npr. Giordano, 1997).

Prepoznavanje lastnih čustev predstavlja predpogoj za njihovo uspešno upravljanje. Tako nam lahko čustva, če jih ustrezno obvladamo v določeni situaciji, pomagajo. Predstavljajmo si situacijo na delovnem mestu, ko pred kolegi in nadrejenim predstavljate idejni projekt, v katerega ste vložili veliko truda in časa, na koncu pa vam nadrejeni pred vsemi pove, da se mu zdi ideja neumna. Takšen komentar lahko posameznika razjezi, srčni utrip naraste in posameznik začuti, da bi nadrejenemu rad nekaj zabrusil v obraz, kar bi verjetno povzročilo veliko težav. Bolje je, da posameznik zna prepoznati čustvo, v tem primeru jezo, in to čustvo aktivno obvladati – na primer spoštljivo pojasniti, zakaj se z njegovim zaključkom ne strinja in nato najde način, da varno izrazi razočaranje, bolečino in jezo (na primer prek športa).

## Asertivna komunikacija

Veščine učinkovitega komuniciranja so pomembne na vseh področjih našega življenja, tako v službi kot v zasebnem življenju. Ljudje lahko v komunikaciji zavzamejo različne drže. Lahko uporabijo agresivno komunikacijo, na primer pogosto grozijo, postavljajo ultimete, sodijo ... Na drugi strani pa so lahko v komunikaciji povsem pasivni, na primer sprejemajo vse, kar drugi od njih zahtevajo, se nikoli ne postavijo zase ... Oba predstavljeni načina sta nekonstruktivna in lahko povzročata konflikte in stresne situacije. Osebnostno čvrsti posamezniki se večinoma izogibajo zgoraj opisanima načinoma komunikacije in uporabljajo asertiven način komuniciranja – asertivne osebe izražajo svoje mnenje, potrebe in čustva na neposreden, odkrit in spoštljiv način. Takšen način komuniciranja omogoča dvosmerno komunikacijo in to, da se ljudje med seboj slišijo, ne samo poslušajo (Mills in Dombeck, 2005).

Med asertivne tehnike uvrščamo:

- Aktivno poslušanje: pri aktivnem poslušanju posameznik postavlja odprta vprašanja, preverja, ali je prav razumel sogovornika, povzema. Pomembno je, da spremlja ne le sogovornikove besede, ampak tudi govorico telesa (Bishop, 2013).
- Sposobnost reči NE: zmožnost reči ne pripomore k temu, da se ne počutimo nemočno in preobremenjeno. Ob zavrnitvi prošnje je pomembno reči »ne« na miren način, brez nepotrebne opravičevanja. Lahko sicer navedemo razlago, vendar naj bo ta kratka in enostavna (Burley-Allen, 1995).
- Pokvarjena plošča: pri tej tehniki posameznik ponavlja svoje sporočilo toliko časa, dokler sogovornik ne razume, kaj mu želi sporočiti. Pri tem je pomembna mirnost in empatičnost, da posameznik dobi občutek slišnosti (Burley-Allen, 1995).
- Govorica telesa: asertivna govorica telesa zajema vzdrževanje neposrednega očesnega stika, topel, spodbuden ton glasu in primerno glasnost. Drža telesa je sproščena, samozavestna in usklajena z govorom (Bishop, 2013).
- Tehnika DECS: tehnika DECS zajema štiri stopnje v reševanju konfliktov, in sicer opisovanje (angl. *describe*), izražanje (angl. *express*), opredelitev (angl. *specify*) in posledice (angl. *consequences*). V prvem koraku posameznik jasno opiše težavno vedenje. Nato izrazi svoje občutke in počutje ob tem vedenju. V tretjem koraku jasno navede, kakšne spremembe želi in pri tem pazi, da so le-te razumne in objektivno mogoče za izpeljavo. V zadnjem koraku posameznik opiše rezultat, s poudarkom na pozitivnih posledicah (Bower in Bower, 2004).

## Vzpostavitev ravnotežja v življenju

Številni raziskovalci poudarjajo pomembnost ravnotežja v vsakodnevnem življenju, in sicer prek spoštovanja in upoštevanja vrednot, potreb in virov, vključevanja v smiselno delo in drugo (Giordano, 1997; Håkansson, Dahlin-Ivanoff in Sonn, 2006). Posameznik doseže ravnotežje tudi s skrbjo zase, in sicer prek vključevanja v aktivnosti, v katerih uživa in so zanj sproščujoče, na primer redna telesna aktivnost. Skrb zase pomaga ohranjati telo in misli v dobri formi, tako da je posameznik pripravljen na reševanje stresnih situacij (APA, *The Road to Resilience*).

## Sprostitvene tehnike

Sprostitve je ena temeljnih poti do dobrega počutja. Poznamo več različnih tehnik sproščanja: globoko mišično sproščanje, progresivno mišično relaksacijo, vodeno imaginacijo, globoko trebušno dihanje, čuječnost idr. Sproščanje predstavlja pomembno obliko samozavedanja, ko prek nadzоровanja telesnih simptomov in izboljšave učinkovitosti kognitivnih funkcij v poznejših stresnih situacijah lažje najdemo alternative za negativne ali katastrofične misli (Adamčič Pavlović, 2004).

V procesu krepitve osebnostne čvrstosti se v zadnjem času najpogosteje omenja trening čuječnosti, ki posamezniku omogoča ohraniti decentriran odnos do težkih, stresnih situacij ter vodi do večjega zadovoljstva z življenjem (Bajaj in Pande, 2016). Z uporabo te tehnike je posameznik bolj odprt za nove zaznavne kategorije, bolj ustvarjalen in se lahko lažje sooča s težkimi mislimi in čustvi, ne da bi ga le-ta preplavila. Namen čuječnih tehnik je tako stremljenje k boljšem zavedanju misli, čustev in telesnih občutkov. Gre torej za izboljšanje zavedanja, tako da se lahko na situacije odzovemo zavestno, ne le avtomatično. Vaj za krepitev čuječnosti je veliko, za začetek se lahko enostavno preizkusimo v čuječem zavedanju rutinske aktivnosti. Izberimo si recimo eno enostavno rutinsko aktivnost iz vsakdanjika in jo poskušamo izvajati tako, da se je bomo v celoti zavedali. Poskusimo zaobjeti to aktivnost z vsemi čuti in biti polno prisotni v vseh trenutkih njenega izvajanja. Lahko se npr. osredotočate na jutranje zbujanje, umivanje zob, tuširanje, brisanje telesa, oblačenje, vožnjo z avtom, nošenje smeti, nakupovanje, pomivanje posode ... Kar koli izberete, poskusite se osredotočiti in delati samo to, kar delate (Poštuvan in Tančič Grum, 2015).

## Razvijanje samorefleksije

Teorije izobraževanja odraslih poudarjajo velik pomen refleksije v učenju (Larson in Brady 2001). Lastna refleksija predstavlja pot do razvijanja vpogleda in razumevanja situacij, ki se dogajajo. Posledično omogoča razvijanje znanja, ki posamezniku koristi v prihodnjih, podobnih situacijah. Ena od učinkovitih tehnik za krepitev samorefleksije je zapisovanje dnevnika (Giordano 1997), ki služi različnim namenom: omogoča varen prostor za »odlaganje« dnevnih napetosti in frustracij, omogoča predelavo konfliktov, zapisovanje kritičnih dogodkov, postavljanje vprašanj, poimenovanje problemov in njihovo reševanje. Zapisana vsebina je pomembna za ozaveščanje dogodkov, nadaljnje raziskovanje, prepoznavanje vzorcev vedenja in ponavljajočih se tem. Z zapisovanjem lahko posameznik tudi bolj objektivno pogleda na določeno situacijo in prepozna morebitne zmote (Rupnik Vec, 2006).

## Programi, namenjeni razvoju osebnostne čvrstosti

Na podlagi spoznanj o učinkovitosti posameznih tehnik pri krepitvi osebnostne čvrstosti so raziskovalci razvili različne programe, namenjene posameznim specifičnim skupinam ljudi (študentom, medicinskim sestram, zdravnikom, vojakom ...). Čeprav imajo programi isti cilj, torej krepitev osebnostne čvrstosti, se zelo razlikujejo v dolžini, številu srečanj in teorijah, na katerih slonijo. Med najbolj prepoznavnimi so programi, ki temeljijo na čuječnosti, vedenjsko-kognitivni teoriji, teoriji reševanja problemov, edukaciji in treningu veščin za spoprijemanje s stresom idr.

### Vedenjsko-kognitivni program

Program za krepitev osebnostne čvrstosti, avtorji Rose in sodelavci (2013), je bil prvotno razvit za potrebe NASE. Gre za samodejni, multimedijski program usposabljanja za obvladovanje stresa in osebnostne čvrstosti. Zajema miselne aktivnosti in strukturiran pristop k realističnemu in logičnemu razmišljanju. Prek aktivnosti se posamezniki naučijo uporabe učinkovitih ukrepov za obvladovanje stresa, vključno z učinkovito komunikacijo, strateškim reševanjem problemov in krepitvijo osebnostne čvrstosti prek pisanja. Program spodbuja uporabnike k prakticiranju in uporabi teh spretnosti s pomočjo domačih nalog (Rose idr., 2013).

## **Edukacija in trening veščin za spoprijemanje s stresom**

Varker in Devilly (2012) sta na podlagi teorije spoprijemanja s stresom razvila 40-minutno delavnico, ki se uporablja pri usposabljanju osebja za nujno pomoč. Delavnica vključuje vsebine za krepitev posameznih spretnosti, in sicer izobraževanje o fizičnih odzivih na travmo, tehnike napetosti, tehnike ustavljanja negativnih misli, pomen socialne podpore, izobraževanje o ustrezni in neprimerni uporabi drog in alkohola (Varker in Devilly, 2012).

## **Program, temelječ na teoriji reševanja problemov**

Program je namenjen vojaškimi pripravnikom, ki so bili napoteni na psihološko ocenjevanje iz osnov usposabljanja letalskih sil. Sestavljen je tako, da udeleženci v skupini prepoznajo potencialne odgovore na resnične situacije, s katerimi se srečujejo udeleženci. Nato razpravljajo o možnih posledicah in izberejo najboljšo alternativo. Spoznajo tudi teoretični in praktični vidik uporabe sprostitvenih tehnik (Cigrang, Todd in Carbone, 2000).

## **Trening čuječnosti**

Trening za krepitev osebnostne čvrstosti prek čuječnosti so pilotno raziskovali na skupini policistov. 8 tednov trajajoč program so zasnovali za izboljšanje čuječnosti, osebnostne čvrstosti, čustvenega delovanja, splošnih zdravstvenih posledic in zmanjšanja stresa. Udeleženci so na delavnicah spoznali tehnike osredotočenja misli, telesne sprostitve, tehnike za zmanjševanje stresa v delovnem okolju ... Ugotovili so, da je program prinesel številna izboljšanja, zmanjšale so se težave na področju čustvene regulacije, težave s psihičnim in fizičnim zdravjem ter spanjem (Christopher idr., 2016).

## **Literatura**

- Adamčič Pavlovič, D. (2004). Sproščanje. V Nada Anić (ur.), *Prispevki iz vedenjsko kognitivne terapije*. Ljubljana: Društvo za vedenjsko in kognitivno terapijo, Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
- Bajaj, B. in Pande, N. (2016). Mediating role of resilience in the impact of mindfulness on life satisfaction and affect as indices of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 93, 63–67.
- Baron, L., Eisman, H., Scuello, M., Veyzer, A. in Lieberman, M. (1996). Stress resilience, locus of control, and religion in children of Holocaust victims. *Journal of Psychology*, 130, 513–525.

- Bishop, S. (2013). *Develop your assertiveness*. London: Kogan Page Publishers.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
- Bower, S. A. in Bower, G. H. (2004). *Asserting yourself: A practical guide for positive change*. CA: Perseus Books Group.
- Brodsky, A. E., in Cattaneo, L. B. (2013). A transconceptual model of empowerment and resilience: Divergence, convergence and interactions in kindred community concepts. *American Journal of Community Psychology*, 52(3-4), 333–346.
- Burley-Allen, M. (1995). *Listening: The forgotten skill: A self-teaching guide (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Campbell, L., Cohan, S. L. in Stein, M. B. (2006). Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 44(4), 585–599.
- Cattaneo, L. B. in Goodman, L. A. (2010). Through the lens of therapeutic jurisprudence: The relationship between empowerment in the court system and well-being for intimate partner violence victims. *Journal of Interpersonal Violence*, 25(3), 481–502.
- Christopher, M. S., Goerling, R. J., Rogers, B. S., Hunsinger, M., Baron, G., Bergman, A. L. in Zava, D. T. (2016). A pilot study evaluating the effectiveness of a mindfulness-based intervention on cortisol awakening response and health outcomes among law enforcement officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 31(1), 15–28.
- Cigrang, J. A., Todd, S. L. in Carbone, E. G. (2000). Stress management training for military trainees returned to duty after a mental health evaluation: Effect on graduation rates. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 48–55.
- Connor, K. M. in Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76–82.
- Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K. in Chaudieu, I. (2010). Resilience and mental health. *Clinical Psychology Review*, 30, 479–495.
- Dyrbye, L. N., Power, D. V., Massie, F. S., Eacker, A., Harper, W., Thomas, M. R., Szydlo, D. W., Sloan, J. A. in Shanafelt, T. D. (2010). Factors associated with resilience to and recovery from burnout: a prospective, multi-institutional study of US medical students. *Medical Education*, 44(10), 1016–1026.
- Fletcher, D. in Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12.
- Giordano, B. (1997). Resilience: a survival tool for the nineties. *Association of Perioperative Registered Nurses Journal*, 65, 1032–1036.
- Grafton, E., Gillespie, B. in Henderson, S. (2010). Resilience: the power within. *Oncology Nursing Forum*, 37(6), 698–705.
- Håkansson, C., Dahlin-Ivanoff, S. in Sonn, U. (2006). Achieving balance in everyday life. *Journal of Occupational Science*, 13(1), 74–82.
- Hamilton, N. A., Kitzman, H. in Guyotte, S. (2006). Enhancing health and emotion: Mindfulness as a missing link between cognitive therapy and positive psychology. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 20, 123–134.

- Itzhaki, M., Peles-Bortz, A., Kostistky, H., Barnoy, D., Filshinsky, V. in Bluvstein, I. (2015). Exposure of mental health nurses to violence associated with job stress, life satisfaction, staff resilience, and post-traumatic growth. *International Journal of Mental Health Nursing*, 24(5), 403–412.
- Jackson, D., Firtko, A. in 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.
- Kidd, S. in Shahar, G. (2008). Resilience in homeless youth: The key role of self-esteem. *American Journal of Orthopsychiatry*, 78(2), 163–172.
- Larson, D. in Brady, E. (2001). Learning stories of our own. *Adult Learning*, 11, 13–15.
- Lian, S. Y. in Tam, C. L. (2014). Work stress, coping strategies and resilience: A study among working females. *Asian Social Science*, 10(12), 41–52.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. in Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562.
- Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. V D. Cicchetti in D. Cohen (ur.), *Developmental psychopathology: Risk, disorder, and adaptation* (str. 739–795). New York: Wiley.
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity: Challenges and prospects. V M. Wang in E. Gordon (ur.), *Educational resilience in inner city America: Challenges and prospects* (str. 3–25). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227–238.
- Mealer, M., Jones, J. in Moss, M. (2012). A qualitative study of resilience and posttraumatic stress disorder in United States ICU nurses. *Intensive Care Medicine*, 38(9), 1445–1451.
- Mills, H. in Dombeck, M. (2005). *Emotional resilience* (4. 3. 2019). Pridobljeno s <https://www.mentalhelp.net/articles/defining-resilience/>.
- Poštuvan, V. in Tančič Grum, A. (2015). *Program NARA. Moč strokovnjakom skozi čuječnost. Priročnik za izvajanje vaj čuječnosti*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321.
- Rose, R. D., Buckley Jr, J. C., Zbozinek, T. D., Motivala, S. J., Glenn, D. E., Cartreine, J. A. in Craske, M. G. (2013). A randomized controlled trial of a self-guided, multimedia, stress management and resilience training program. *Behaviour Research and Therapy*, 51(2), 106–112.
- Rupnik Vec, T. (2006). Krična samorefleksija – temelj profesionalnega razvoja in rasti. *Socialna pedagogika*, 10(4), 429–466.
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1–12.
- Sauer, P. A. (2013). *Does resilience mediate the effects of bullying in nurses?* (doktorska disertacija). Greensboro: The University of North Carolina.



- Schaap, M. A., van Galen, F. M., de Ruijter, A. M., in Smeets, E. C. (2007). *Resilience: The balance between awareness and fear, citizens and resilience*. Dutch knowledge & advice center for post-disaster psychology care. Pridobljeno s [www.impact-kenniscentrum.nl](http://www.impact-kenniscentrum.nl)
- Schweizer, K., Beck-Seyffer, A. in Schneider, R. (1999). Cognitive bias of optimism and its influence on psychological well-being. *Psychological Reports*, 84(2), 627–636.
- Seligman, M. E. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death. A series of books in psychology*. New York: WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Tebes, J. K., Irish, J. T., Puglisi-Vasquez, M. J. in Perkins, D. V. (2004). Cognitive transformation as a marker of resilience. *Substance Use and Misuse*, 39, 769–788.
- The Oxford Dictionary of English, revised edition (2005). Oxford: Oxford University. (15. 2. 2019). Pridobljeno s <http://www.oxfordreference.com>
- The Road to Resilience. American Psychological Association. (8. 2. 2019) Pridobljeno s <https://www.apa.org/helpcenter/road-resilience>
- Tugade, M. in Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320–333.
- Tusaie, K. in Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3–10.
- Ungar, M. in Liebenberg, L. (2011). Assessing resilience across cultures using mixed methods: Construction of the Child and Youth Resilience Measure. *Journal of Mixed Methods Research*, 5, 126–149.
- Van Heugten, K. (2013). Resilience as an underexplored outcome of workplace bullying. *Qualitative Health Research*, 23(3), 291–301.
- Varker, T. in Devilly, G. J. (2012). An analogue trial of inoculation/resilience training for emergency services personnel: Proof of concept. *Journal of Anxiety Disorders*, 26(6), 696–701.
- Waite, P. J. in Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training. *Journal of Allied Health*, 33, 178–183.
- White, B., Driver, S. in Warren, A. M. (2008). Considering resilience in the rehabilitation of people with traumatic disabilities. *Rehabilitation Psychology*, 53, 9–17.
- Winwood, P. C., Colon, R. in McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the Resilience at Work Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205–1212.
- Wolin, S. J. in Wolin, S. (1993). *Bound and determined: Growing up resilient in a troubled family*. New York: Villard Press.