

## **Influential Article Review - Resilience in leadership Methodological Structures and Analysis Models**

**Jenny Weaver**

**Timothy Bush**

**Henrietta Freeman**

*This paper examines leadership and management. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: The purpose of this article was to discuss conceptual frameworks and research models on resilience theory. The constructs of resilience, the history of resilience theory, models of resilience, variables of resilience, career resilience, and organizational resilience will be examined and discussed as they relate to leadership development. The literature demonstrates that there is a direct relationship between the stress of the leader's job and his or her ability to maintain resilience in the face of prolonged contact with adversity. This article discusses resilience theory as it relates to leadership development. The concept associated with resilience, which includes thriving and hardiness, is explored with the belief that resilient leaders are invaluable to the sustainability of an organization. In addition, the constructs of resilience and the history of resilience studies in the field of psychiatry, developmental psychopathology, human development, medicine, epidemiology, and the social sciences are examined. Survival, recovery, and thriving are concepts associated with resilience and describe the stage at which a person may be during or after facing adversity. The concept of "thriving" refers to a person's ability to go beyond his or her original level of functioning and to grow and function despite repeated exposure to stressful experiences. The literature suggests a number of variables that characterize resilience and thriving. These variables include positive self-esteem, hardiness, strong coping skills, a sense of coherence, self-efficacy, optimism, strong social resources, adaptability, risk-taking, low fear of failure, determination, perseverance, and a high tolerance of uncertainty. These are reviewed in this article. The findings in this article suggest that those who develop leaders need to create safe environments to help emerging and existing leaders thrive as individuals and as organizational leaders in the area of resilience to impact productivity and sustainability. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: organizational behavior, management, social sciences, leadership, organizational development/organizational change, organizational communication, organizational research methods, organizational studies, public administration and non-profit management, social issues in management, sustainability management, resilience*

## SUMMARY

- In sum, this article has reviewed conceptual frameworks and research models pertaining to resilience.
- Resilience was defined as the ability to bounce back from adversity, frustration, and misfortune and described as an essential characteristic of effective leaders.
- The literature demonstrated that there was a direct relationship between the leader's stresses and their ability to maintain resiliency in the face of prolonged contact with adversity.
- The literature discussed noted that survival, recovery, and thriving are concepts associated with resilience at varying stages during or after adversity.
- The concept of «thriving» refers to a person's ability to go beyond their original level of functioning and to grow and function despite repeated exposure to stressful experiences.
- Resilient individuals rely on a number of variables to cope with adversity resulting in hardiness and thriving. This topic of leadership development and resilience promises to make a crucial area of research for years to come.

## HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>

This is the link to the publisher's website:

<https://journals.sagepub.com/action/showMostReadArticles?journalCode=sgoa>

## INTRODUCTION

Resilience is defined as the ability to bounce back from adversity, frustration, and misfortune and is essential for the effective leader. The literature demonstrates that there is a direct relationship between the stress of the leader's job and their ability to maintain resilience in the face of prolonged contact with adversity (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Cash, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Ledesma, 2012; Patterson, Patterson, & Collins, 2002).

Survival, recovery, and thriving are concepts associated with resilience and describe the stage at which a person may be during or after facing adversity. The concept of "thriving" refers to a person's ability to go beyond his or her original level of functioning and to grow and function despite repeated exposure to stressful experiences (O'Leary, 1998). The literature suggests a number of variables that characterize resilience and thriving. These variables include positive self-esteem, hardiness, strong coping skills, a sense of coherence, self-efficacy, optimism, strong social resources, adaptability, risk-taking, low fear of failure, determination, perseverance, and a high tolerance of uncertainty (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al., 2002; Ungar, 2004). These are reviewed in this article.

### *Construct of Resilience*

Resilience originates from the Latin word *resiliens*, which refers to the pliant or elastic quality of a substance (R. R. Greene et al., 2002). Masten (2005) defines resilience as a class of phenomena characterized by good outcomes in spite of serious threats to adaptation of development. Rutter (1987), a psychiatric risk researcher, states that the term is used to describe the positive tone of individual differences in people's response to stress and adversity. Janas (2002) identified the term as the ability to bounce back from adversity, frustration, and misfortune.

Perry (2002) defines resilience as the capacity to face stressors without significant negative disruption in functioning. In developmental literature, resilience is typically discussed in terms of protective psychological risk factors that foster the development of positive outcomes and healthy personality characteristics (Bonanno, 2004). Resilience is also used interchangeably with positive coping, adaptation, and persistence (R. R. Greene et al., 2002). In essence, resilience researchers agree that resilience is concerned with individual variations in response to risk. While some individuals succumb to stress and adversity, others survive and respond well to the challenges associated with life's hazards (Rutter, 1987).

### *History of Resilience Studies*

Resiliency theory has been researched across many disciplines. For example, resiliency was defined in the area of psychology as the ability to bounce back and to withstand hardship by repairing oneself (Higgins, 1994; Wolin & Wolin, 1993). In the field of psychiatry, it is psychological and biological strengths humans use to master change successfully (Flach, 1988). In the field of developmental psychopathology, it refers to the ability to cope with challenges and threats while maintaining an internal and integrated sense of self (Garmezy & Masten, 1986). In the field of human development, resiliency was defined as the ability to withstand or successfully cope with adversity (Werner & Smith, 2001). In the field of change management, it is viewed as the ability to demonstrate both strength and flexibility during the change process, while displaying minimal dysfunctional behavior (Conner, 1993).

Resiliency theory was defined in the field of medicine as the ability to recognize pain, acknowledge its purpose, tolerate it for a while, until things begin to normalize (Flach, 1988; O'Leary & Ickovics, 1995). In the field of epidemiology, it refers to the ability to survive stress and to rise above disadvantage (Rutter, 1979). In the field of nursing, it is the ability to regenerate power to respond to the internal or external environment for survival, growth, or development (Jones, 1991).

The social sciences generally define resilience as the ability to recover from negative life experiences and become stronger while overcoming them (Henderson & Milstein, 1996). Most recently, it has been used to conceptualize studies in the field of educational administration. Geocaris (2004) applied resilience theory to her study of principals to thrive in difficult situations. Isaacs (2003) applied resilience theory to determine the relationship among the dimensions of resilience of high-school principals toward strengthening the leadership abilities of principals.

Goldstein (2003) studied perceptions of school principals pertaining to their efficacy and resiliency. Nishikawa (2006) studied the internal and external variables utilized by thriving elementary principals in leadership and identified and described the organizational characteristics that support thriving as perceived by elementary-school principals. Finally, Schaid (2005) studied psychological resiliency as it applied to the impact and struggle on spiritually centered educational leaders.

### *Models of Resilience*

Several researchers have used different terms for the three resilience models that essentially describe the same mechanisms for the impact of stress on quality adaptation. They include compensatory model, the challenge model, and the protective factor of immunity versus vulnerability model (O'Leary, 1998).

The compensatory model sees resilience as a factor that neutralizes exposures to risk. Risk factors and compensatory factors independently contribute to the prediction outcome. In Werner and Smith's (2001) study, four central characteristics emerged for the young adults labeled resilient: an active approach toward problem-solving, a tendency to perceive experiences in a positive light even when they were suffering, the ability to gain other people's positive attention, and a strong reliance on faith to maintain a positive life view. The compensatory factors identified in Kumpfer and Hopkins's (1993; cited in Ungar, 2004) study included optimism, empathy, insight, intellectual competence, self-esteem, direction or mission, and determination and perseverance.

The challenge model suggests that a risk factor, provided it is not too extreme, can actually enhance a person's adaptation. In essence, the experience prepares the individual for the next challenge (O'Leary, 1998).

In the protective factor model of resilience, there is an interaction between protection and risk factors, which reduces the probability of a negative outcome and moderates the effect of exposure to risk (O'Leary, 1998). This model of resilience is derived from developmental literature and systems theory. It indicates that these protective factors foster positive outcomes and healthy personality characteristics despite unfavorable or aversive life circumstances (Bonanno, 2004; Ungar, 2004). The protective factors identified included emotional management skills, intrapersonal reflective skills, academic and job skills, ability to restore self-esteem, planning skills, life skills, and problem-solving skills (Ungar, 2004).

### *Thriving*

Recent studies in resilience have started to look at the concept of "thriving." Thriving emerged from the scientific study on vulnerability and coping paradigms. Thriving is grounded on an individual's positive transformation resulting from the experience of adversity (Nishikawa, 2006). Although thriving has received attention in the fields of social and behavioral psychology primarily in the last decade, the belief that "people are capable of transmuting traumatic experiences to gain wisdom, personal growth, positive personality changes, or more meaningful and productive lives has been a central theme in centuries of literature, poetry, and personal narratives" (Saakvitne, Tennen, & Affleck, 1998, p. 281). As such, the study of thriving and its application to the field of science, psychology, and medicine can "enhance our understanding of health and provide important opportunities for prevention and intervention" (Ickovics & Park, 1998, p. 237).

The present literature on thriving suggests that people will respond to thriving in three different ways when confronted by a challenge: They may (a) survive the incident, (b) recover from the incident, and (c) thrive as a result of enduring the hardship (Nishikawa, 2006). As a result, survivors continue to function although it may be in an impaired state. Recovery indicates a return to baseline where individuals return to their previous level of functioning. However, thriving results in a transformation that includes a cognitive shift in response to a challenge. The person may refocus priorities and have a stronger sense of self. Usually thriving results from a profound event or crisis where a person's sense of purpose, meaning, or identity is called into question (O'Leary, 1998). Additional transformations include the reconstruction of meaning; the renewal of faith, trust, hope, and connection; and redefinition of self, self in relation, and sense of community. After the crisis or trauma, adaptation occurs stemming from our attempts to survive and heal in the midst of suffering (Saakvitne et al., 1998).

The definition of thriving varies slightly among different researchers. Ickovics and Park (1998) defined thriving as the effective mobilization of individual and social resources in response to risk or threat, leading to positive mental or physical outcomes and/or positive social outcomes. Carver (1998) defined thriving as a decreased reactivity to subsequent stressors, faster recovery from subsequent stressors, or a consistently higher level of functioning. He further suggests that psychological thriving may reflect gains in skills, knowledge, confidence, or a sense of security in personal relationships. While the definitions stated above vary by researchers, it is apparent that thriving is characterized by a growth experience as a result of adversity, and as such, the individual demonstrates strengthened resilience after enduring hardship.

Theories associated with thriving include the constructivist self-determination theory (CSDT; Saakvitne et al., 1998). This theory emphasizes the developmental perspective that has been used to study both damage and growth after a trauma crisis to better understand thriving. CSDT integrates psychoanalytic theory with constructivist thinking, social learning theory, and cognitive development theory, and emphasizes the individual's developmental, social, and cultural contexts (Saakvitne et al., 1998). The theory suggests that the uniqueness of an individual's response to trauma is determined by the particular meaning ascribed to the trauma: the individual's experience of self, age, and developmental stage; biological and psychological resources; interpersonal experiences and expectations; and his or her social, cultural, and economic background (Nishikawa, 2006).

In CSDT theory, five areas of self are affected by traumatic events, including one's frame of reference, self-capacities, ego resources, central psychological needs, and perceptual and memory system.

CSDT understands the individual's adaptation to trauma as interaction between his or her personality and personal history and the traumatic event and its context . . . The meaning of the traumatic event is in

the survivor's experience of it; each individual is affected in his or her own unique way. (Saakvitne et al., 1998)

Emerging from trauma theory, CSDT is important because it can be applied to research on thriving in the following manner: (a) It integrates nomothetic and idiographic inquiry focusing on process and context, (b) it allows descriptive inquiry as well as moderator analysis, (c) it allows complexity by offering multivariate hypothesis, (d) it assesses both the automatic and intentional aspects of thriving, and (e) it allows for both gradual and abrupt steps toward thriving (Saakvitne et al., 1998). Because the CSDT is grounded in adaptation, it can provide a theoretical framework for understanding and researching the concept of thriving, as well as help guide efforts toward prevention and intervention.

As indicated above, thriving has prompted the field to explore perspectives in the hope of seeking an answer to why some people thrive following an adversity and others do not. In addition, Patterson and Kelleher (2005) state that thriving is largely determined by a person's resilience capacity. They explain that three fuel sources—personal values, personal efficacy, and personal energy—account for resilience capacity and help determine an individual's response to adversity. In essence, as an individual grows from adversity, his resilience capacity is expanded through strengthening these three fuel sources, which, in turn, provide more fuel for the individual to face the future. Thus, one becomes more competent and prepared to handle the next crisis.

Patterson and Kelleher (2005) outline a resilience cycle that may be used by people facing adversity. The researchers suggest that even the most resilient individuals experience a rollercoaster effect as they work through the traumatic experience. A four-cycle phase to resilience is defined and includes a deteriorating phase, an adapting phase, a recovery phase, and a growing phase. Resilience capacity, for the most part, largely determines where in the cycle the individual finds himself. Thus, if a person is unable to adapt to their challenging experience, they will most likely sink into a dysfunctional level and will be unable to cope or survive the adversity. However, some may adapt but not fully recover, thus reaching survival level. Then, there will be those who are able to reach the recovery phase and will return to the status quo. However, a small minority of individuals, those who are thrivers, will reach the growing phase and achieve a strengthened resilience level (Nishikawa, 2006). This growing phase is referred to as thriving. Pearsall (2003) emphasizes,

We thrive when we surpass and transcend our prior level of functioning, regain and even accelerate our upward psychological trajectory, and seem to have mentally and emotionally benefited from our suffering. Because of our crisis, we seem to begin to flourish. (p. 17)

Pearsall (2003) suggests that thrivers are rational optimists who know when to fight or flow with the adversity and when to let go and move forward.

These various theories of resilience and thriving bring attention to the role of adaptation in enduring and overcoming crisis (Nishikawa, 2006). Thriving can provide a useful framework for the integration of diverse concepts (coping, self-efficacy, and support) used to explain adaptive response to challenge (Ickovics & Park, 1998).

Understanding the process of thriving can have important implications for prevention and intervention for those who face the challenges associated with illness, injury, upheaval, and personal or social adversity of many kinds. We can develop such interventions with an eye toward enhancing health and well-being, rather than simply promoting a return to baseline of the status quo. (p. 239)

The concept of thriving has significant promise in many fields of study. Next, I review hardiness and the variables that have the greatest influence on a person's ability to thrive.

### *Hardiness*

"Hardiness" is synonymous with thriving but embraces an individual's ability to make the best of difficult circumstances. There are three dimensions to hardiness as defined by Bonanno (2004): (a) being committed to finding meaningful purpose in life, (b) the belief that one can influence one's surrounding and the outcome of events, and (c) the belief that one can learn and grow from both positive and negative life experiences. A definition that originated from existential personality theory states that the construct of

hardiness refers to a constellation of personality characteristics that function as a resistance resource in the encounter with stressful life events (Florian, Mikulincer, & Taubman, 1995; Maddi, 2005).

Theorists and researchers on personalities have paid a significant amount of attention to hardiness as an inner resource that may moderate the effects of stress on physical and mental health (Florian et al., 1995). Because hardiness is a personality trait that helps buffer exposure to extreme stress, these individuals are able to appraise potentially stressful situations as less threatening and minimize distress. They are also more confident and better able to use coping and social support (Bonanno, 2004). The concept is that hardiness alters two appraisal components: (a) It reduces the appraisal of threat and (b) it increases the expectations of coping effectively (Florian et al., 1995). Researchers Maddi and Kobasa (1984) identified hardiness as having a sense of control over one's environment. In one of their studies, they analyzed the incidence of life stresses among hundreds of executives. Undoubtedly, hardiness emerged for those who stayed healthy in the face of adversity and felt that they had the stick-to-itiveness to exert a tangible impact on their surroundings (Segal, 1986).

### *Variables of Resilience*

The literature addressing the concepts of resilience and thriving does so in the context of internal and external factors that contribute to an individual's ability to thrive. Carver (1998) refers to both internal and external components to thriving in the following manner:

To get through the experience successfully, they were forced to learn something they hadn't had to know how to do before. Sometimes the skills bear on the external world . . . sometimes on handling internal matters, as in affect management. The skills may be actual skill or an enhanced knowledge base: knowledge of the nature of the domain, or knowledge of resources available to people confronting such problems. Whatever skills or knowledge the person acquires may be applicable to future problems. When people master a new skill, they are more fit to deal with an unpredictable world. When people develop new pathways to get from here to there, they are more flexible in confronting the unknown. These flexibilities build on each other. (p. 251)

### *Internal Variables*

Internal variables in resiliency are defined as self-factors, personality factors, or individual resources. These factors appear to have significant impact on how a person interprets and deals with the crisis at hand. As such, these factors may include hardiness, coping ability, a sense of coherence, the use of personal resources, cognitive resources, threat appraisal, and self-efficacy (O'Leary, 1998). Other internal factors include temperaments such as modes of thought, response, action, positive self-esteem, a sense of being effectual, and being in control of one's surroundings (Beardslee, 1989). In addition, self-factors such as optimism, empathy, insight, intellectual competence, direction or mission, and determination and perseverance are characteristics reported also to be present in thriving individuals (Ungar, 2004).

There have been several recent studies that discuss internal variables associated with resiliency and thriving. These studies continue to concur with the importance of a relatively small set of global factors associated with resilience: for example, the connections to competent and caring adults in the family and community, cognitive and self-regulation skills, positive views of self, and the motivation to be effective in the environment (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2001, 2005; Wyman, Sandler, Wolchik, & Nelson, 2000). Other variables reported include self-enhancement; repressors of emotional dissociation; positive emotion and laughter; personal energy encompassing physical, emotional, mental, and spiritual energy; core personal and professional values; and personal efficacy (Bonanno, 2004; Patterson & Kelleher, 2005).

However, the most consistent finding in the literature is that people possessing higher levels of the personality characteristics of optimism and hope are those who expect positive outcomes and who believe they have the ability to attain their goals and are more likely to report experiencing growth in response to stress (Affleck & Tennen, 1996; Curbow, 1996; Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, Cohen, & Murch, 1996; Tedeschi & Calhoun, 1996).

### *External Variables of Resilience*

Researchers have defined external variables that have influence over a person's ability to remain resilient in the face of adversity. Of the external variables defined, the most compelling and most consistent finding indicates the centrality of relationships as a critical component to resilience (Beardslee, 1989; Masten, 2005; O'Leary, 1998) and social support (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Nishikawa, 2006; Park, 1998; Saakvitne et al., 1998). Carver (1998) states,

A person experiencing a traumatic event finds that help from others is readily available; that the significant others in his or her life can be counted on and that the result can be a positive change in the sense of the relationships involved. The person may experience a strengthening of the sense of security in those relationships . . . Perhaps, then, the person who experiences ready availability during a period of adversity acquires an enhanced sense of security in relationships. In principle, this would permit the person's future exploration to operate a more secure base. (p. 252)

According to studies on external variables associated with resilience, the literature points to the importance of relationships as a significant factor for the individual facing adversity. Whether the support comes from a relative or a caring individual, it is clear that social resources are a critical factor in resilience (O'Leary, 1998). At the core of a person's ability to sustain himself is his intimacy with others, and sometimes these relationships serve as the major catalyst of the transformation in one's life and within oneself. Beardslee (1989) indicated that individuals who have handled adversarial experiences the best were those who had the presence of a close confiding relationship during trying times and emphasized the significance of relationships in their ability to be resilient. Furthermore, Masten (2005) studied external variables associated with resilience and found a similar small set of global factors associated with resilience, which included connections to competent caring adults in the family and the community. In his study, Rutter (1987) identified the availability of external support systems that encourage and reinforce coping skills for individuals as one of the three broad sets of variables associated with resilience.

### *Career Resilience*

Studies on the resilience of individuals have also extended to career and organizational resilience. According to Patterson et al. (2002), organizations are characterized as resilient if they are (a) just getting by, (b) getting back to status quo after experiencing adversity, or (c) getting ahead through consistent improvement or high performance. This thought aligns with the concept of survival, recovery, and thriving mentioned earlier. Therefore, the term career resilience refers to a person's resistance to career disruption in a less than optimal environment and the ability to handle poor working conditions while one is aware that these conditions exist (O'Leary, 1998).

The career resiliency of a leader is critical for their survival, adaptation, and success. The challenge that leaders face today is accepting the responsibility for doing whatever it takes to move ahead in the face of adversity. In essence, the resilient leader acts with courage about convictions in spite of the risks (Patterson & Patterson, 2001).

### *Organizational Resilience*

Organizational resiliency refers to an organization's ability to create an environment that enhances career resiliency of their employees (Brock & Grady, 2002; Nishikawa, 2006). An organization committed to building resilient employees will foster openness in communication, encouragement of individual contributions for personal growth, risk-taking all with the promise of employee recognition and rewards (O'Leary, 1998). Resilient organizations structure and restructure themselves to attain a mission, support the optimal development of shared decision-making. They provide feedback, set goals, and have intelligence-gathering mechanisms (Nishikawa, 2006). They employ people who react quickly and efficiently to change and perceive experiences constructively, ensuring adequate external resources, expand decision-making boundaries, develop the ability to create solutions on the spot, and develop tolerance for uncertainty (R. R. Greene et al., 2002).

Howard and Irving (2013) found that leadership development is gained and shaped through the active engagement in hardship or obstacle. They argue that by overcoming obstacles, a person builds a competency

to successfully deal with and bounce back from adversity. The research in this article implies that organizations have an invaluable influence on building their employees' resilience capacity through leadership development while reinforcing the resilience of the organization. Thus, it is essential for organizations to commit to fostering the resiliency of both the employee and the organization. While very little research currently exists on the topic of organizational resiliency, the recent surge of studies on "hardship and thriving" dictates a necessity for a more comprehensive understanding of how resilience can be fostered within organizations (Nishikawa, 2006). The overwhelming benefit for the organization that fosters resilience and thriving in its workplace is a more highly motivated workforce (O'Leary, 1998). As a result, there is a mutually positive outcome for both the employees and the organization.

In the context of leadership development and resilience, protective factors that increase a leader's chance of overcoming adversity must be considered. The literature clearly indicates the significance of external support systems and the importance of supportive, confiding relationships that have commonly been found in resilient individuals (Beardslee, 1989; Janas, 2002; O'Leary, 1998; Perry, 2002). These relationships protect the individual against the effects of stressful occurrences and therefore should be given considerable attention by organizations seeking to develop resilient leaders.

Because a key factor to building a leader's capacity for resilience is to ensure a social network of support in times of need, the common practice of how we grow them should be reevaluated. Leaders should be able to have access to trusted peers and colleagues, time to reflect and collaborate with professional peers and colleagues, and transformational development opportunities that demand less social isolation and more opportunities for partnerships (Nishikawa, 2006)—all essential aspects to recruiting and retaining resilient leaders.

In sum, this article has reviewed conceptual frameworks and research models pertaining to resilience. Resilience was defined as the ability to bounce back from adversity, frustration, and misfortune and described as an essential characteristic of effective leaders. The literature demonstrated that there was a direct relationship between the leader's stresses and their ability to maintain resiliency in the face of prolonged contact with adversity (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Cash, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Patterson et al., 2002).

The literature discussed noted that survival, recovery, and thriving are concepts associated with resilience at varying stages during or after adversity. The concept of "thriving" refers to a person's ability to go beyond their original level of functioning and to grow and function despite repeated exposure to stressful experiences (O'Leary, 1998). Resilient individuals rely on a number of variables to cope with adversity resulting in hardiness and thriving. These variables include positive self-esteem, hardiness, strong coping skills, a sense of coherence, self-efficacy, optimism, strong social resources, adaptability, risk-taking, low fear of failure, determination, perseverance, and a high tolerance of uncertainty (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al., 2002; Ungar, 2004).

Career and organizational resilience was discussed in the context that there is a constant threat that adversity and prolonged contact with stress can cripple leaders (Nishikawa, 2006). Therefore, resilience and thriving are critical concepts to explore in the development of leaders within careers and organizations. The challenge for these organizations then becomes quite apparent and that is to create environments for resilience to emerge in their leaders and organization. This topic of leadership development and resilience promises to make a crucial area of research for years to come.

## **RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH**

Given the discussion on the "Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership," several implications become evident for future research. The first recommendation would be a study comparing the internal and external variables thriving leaders manifest across the various organizations (corporate, health care, education) they lead. Of great interest would be the coping skills developed and used to lead effectively within their organizations.



A second recommendation would be a study using the constructs of resilience to explore the relationship between the resilient leader and their direct impact on the organization they lead. This study would explore the influence a resilient leader has upon the organization they lead.

A third area of study would be to identify characteristics needed to support the efforts of organizations willing to commit to fostering the resiliency of both the employee and the organization through leadership development. The need for a more comprehensive understanding of how resilience can be fostered within organizations could make a huge contribution to the existing literature on organizational leadership development and resilience.

Finally, a fourth recommendation would be a qualitative study exploring the five areas of CSDT (one's frame of reference, self-capacities, ego resources, central psychological needs, and perceptual and memory system) to determine how leaders adapt by sharing their stories and adding meaning to their lived experiences on resilience. This study would enable the researcher to develop a theoretical framework for understanding the concept of thriving, as well as help guide efforts toward prevention and intervention. In addition, it would have the potential of making a contribution to the existing yet limited literature on leadership development and resilience.

## REFERENCES

- Ackerman, R. H., Maslin-Ostrowski, P. (2002). *The wounded leader: How real leadership emerges in times of crisis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Affleck, G., Tennen, H. (1996). Construing benefits from adversity: Adaptational significance and dispositional underpinnings. *Journal of Personality*, 64, 899-922.
- Beardslee, W. R. (1989). The role of self-understanding in resilient individuals. *American Journal of Orthopsychiatry*, 59, 266-278.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist*, 59, 20-28.
- Brock, B. L., Grady, M. L. (2002). *Avoiding burnout: A principal's guide to keeping the fire alive*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54, 245-266.
- Cash, D. W. (2001). "In order to aid in diffusing useful and practical information": Agricultural extension and boundary organizations. *Science, Technology, & Human Values*, 26, 431-453.
- Conner, D. R. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York, NY: Villard Books.
- Copland, M. (2001). The myth of the superprincipal. *Phi Delta Kappan*, 82, 528-533.
- Curbow, B. (1996). Personal changes, dispositional optimism, and psychological adjustment to bone marrow transplantation. *Journal of Behavioral Medicine*, 16, 423-443.
- Davis, C. G., Nolen-Hoeksema, S., Larson, J. (1998). Making sense of loss and growing from the experience: Two construals of meaning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 561-574.
- Flach, F. (1988). *Resilience: Discovering a new strength at times of stress*. New York, NY: Fawcett Columbine.
- Florian, V., Mikulincer, M., Taubman, O. (1995). Does hardiness contribute to mental health during a stressful real-life situation? The roles of appraisal and coping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 687-695.
- Garmezy, N., Masten, A. S. (1986). Stress, competence, and resilience: Common frontiers for therapist and psychopathologist. *Behavior Therapy*, 17, 500-521.
- Geocaris, C. M. (2004). *The evolving role of the principalship: Critical insights for a new paradigm* (Unpublished doctoral dissertation, Northern Illinois University, DeKalb). (UMI ProQuest Digital Dissertations, AAT 3132422). Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=766022421&Fmt=7&clientId=1898&RQT=309&VName=PQD>

- Goldstein, J. C. (2003). Voices of Catholic school principals: A phenomenological study of Catholic school principals' perceptions of efficacy and resiliency. *Dissertation Abstracts International*, 64(3146), 09A. (UMI No. AAT3329731)
- Greene, L. (2003). More and More with Less and Less. *PRINCIPAL-ARLINGTON-*, 83(1), 5-5.
- Greene, R. R. (Ed.). (2002). *Resiliency: An integrated approach to practice, policy, and research*. Washington, DC: National Association of Social Workers Press.
- Greene, R. R., Conrad, A. P., Livingstone, N. C., Barton, W. H., Watkins, M. L., Blundo, R., Riley, J. G. (2002). *An integrated approach to practice, policy, and research*. Washington, DC: National Association of Social Workers Press.
- Heifetz, R. A., Linsky, M. (2004). When leadership spells danger. *Educational Leadership*, 61(7), 33-37.
- Henderson, N., Milstein, M. M. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Higgins, G. O. (1994). *Resilient adults: Overcoming a cruel past*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howard, C. S., Irving, J. A. (2013). The Impact of Obstacles and Developmental Experiences on Resilience in Leadership Formation. *Proceedings of the American Society for Business and Behavioral Sciences*, 20(1). Retrieved from [http://asbbs.org/files/ASBBS2013V1/PDF/H/Howard\\_Irving\(679-687\).pdf](http://asbbs.org/files/ASBBS2013V1/PDF/H/Howard_Irving(679-687).pdf)
- Ickovics, J. R., Park, C. L. (1998). *Thriving: Broadening the paradigm beyond illness to health: published quarterly for The Society for the Psychological Study of Social Issues by Blackwell Publishers*.
- Isaacs, A. (2003). *An investigation of attributes of school principals in relation to resilience and leadership practices* (Unpublished doctoral dissertation). Florida State University, Tallahassee, FL. Retrieved from <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/3863/>
- Janas, M. (2002). Build resiliency. *Intervention in School and Clinic*, 38, 117-122.
- Jones, P. S. (1991). Adaptability, a personal resource for health: Scholarly inquiry for nursing practice. *An International Journal*, 5, 95-108.
- Kumpfer, K. L., Hopkins, R. (1993). Prevention: Current research and trends. *Recent Advances in Addictive Disorders*, 16(1), 11-20.362 *YOUTH & SOCIETY / MARCH 2004*.
- Ledesma, J. (2012). *Narratives of longevity from the perspective of Seventh-day Adventist school administrators in North America: A multiple case study*. Andrews University.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543-562.
- Maddi, S. R., Kobasa, S. C. (1984). *The hardy executive: Health under stress*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Maddi, S. R., Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you: AMACOM Div American Mgmt Assn*.
- Masten, A. S. (2001). Defining resilience. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- Masten, A. S. (2005). Ordinary magic: Resilience processes in development. *Annual Progress in Child Psychiatry and Child Development*, 56, 227-238.
- Nishikawa, Y. (2006). *Thriving in the face of adversity: Perceptions of elementary-school principals*. La Verne, CA: University of La Verne.
- O'Leary, V. E. (1998). Strength in the face of adversity: Individual and social thriving. *Journal of Social Issues*, 54, 425-446.
- O'Leary, V. E., 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, Behavior, and Policy*, 1(2), 121-142.
- Park, C. L. (1998). Stress-related growth and thriving through coping: The roles of personality and cognitive processes. *Journal of Social Issues*, 54, 268-278.
- Park, C. L., Cohen, H., Murch, R. (1996). Assessment and prediction of stress-related growth. *Journal of Personality*, 64, 71-105.
- Patterson, J. L., Kelleher, P. (2005). *Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Patterson, J. L., Patterson, J., Collins, L. (2002). *Bouncing back: How your school can succeed in the face of adversity*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Patterson, J., Patterson, J. H. (2001). Resilience in the face of imposed changes. *Principal Leadership*, 1(6), 50-55.
- Pearsall, P. (2003). *The Beethoven factor: The new positive psychology of hardiness, happiness, healing, and hope*. Charlottesville, VA: Hampton Roa
- Perry, B. (2002). How children become resilient. *Scholastic Parent & Child*, 10(2), 33-35. Volume 10 Issue 2 Oct 2002.
- Rutter, M. (1979). Protective factors in children's responses to stress and disadvantage. In Kent, M. W., Rolf, J. E. (Eds.), *Primary prevention of psychopathology: Social competence in children* (Vol. 3, pp. 49-74). Hanover, NH: University Press of New England.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57, 316-331.
- Saakvitne, K. W., Tennen, H., Affleck, G. (1998). Exploring thriving in the context of clinical trauma theory: Constructivist self-development theory. *Journal of Social Issues*, 54, 279-299. doi:10.1111/j.1540-4560.1998.tb01219.x
- Schaid, T. (2005). *The impact of struggle on spiritually-centered education leaders and their leadership* (Unpublished doctoral dissertation). University of Wisconsin, Madison. (UMI No. 3200002)
- Segal, J. (1986). *Winning life's toughest battles: Roots of human resilience*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tedeschi, R. G., Calhoun, L. G. (1996). The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the positive legacy of trauma. *Journal of Traumatic Stress*, 9, 455-471.
- Ungar, M. (2004). A constructionist discourse on resilience. *Youth & Society*, 35, 341-365.
- Werner, E. E., Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood to midlife: Risk resilience and recovery*. New York, NY: Cornell University Press.
- Wolin, S. J., Wolin, S. (1993). *The resilient self: How survivors of troubled families rise above adversity*. New York, NY: Villard Books.
- Wyman, Peter A., Sandler, Irwin, Wolchik, Sharlene, Nelson, Kathleen, Cicchetti, Dante (Ed); Rappaport, Julian (Ed); Sandler, Irwin (Ed); Weissberg, Roger P. (Ed), (2000). *The promotion of wellness in children and adolescents.*, (pp. 133-184). Washington, DC, US: Child Welfare League of America, xxvi, 515 pp.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

La resiliencia se define como la capacidad de recuperarse de la adversidad, frustración y desgracia y es esencial para el líder eficaz. La literatura demuestra que existe una relación directa entre el estrés del trabajo del líder y su capacidad para mantener la resiliencia ante el contacto prolongado con la adversidad (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Efectivo, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Ledesma, 2012; Patterson, Patterson y Collins, 2002).

La supervivencia, la recuperación y la prosperidad son conceptos asociados con la resiliencia y describen la etapa en la que una persona puede estar durante o después de enfrentar la adversidad. El concepto de "prosperar" se refiere a la capacidad de una persona para ir más allá de su nivel original de funcionamiento y crecer y funcionar a pesar de la exposición repetida a experiencias estresantes (O'Leary, 1998). La literatura sugiere una serie de variables que caracterizan la resiliencia y la prosperidad. Estas variables incluyen autoestima positiva, dureza, fuertes habilidades de afrontamiento, un sentido de coherencia, autoeficacia, optimismo, recursos sociales fuertes, adaptabilidad, a tomar riesgos, bajo miedo al fracaso, determinación, perseverancia y una alta tolerancia a la incertidumbre (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al., 2002; Ungar, 2004). Estos se revisan en este artículo.

### *Construcción de la resiliencia*

La resiliencia se origina en la palabra latina *resiliens*, que se refiere a la calidad flexible o elástica de una sustancia (R. R. Greene et al., 2002). Masten (2005) define la resiliencia como una clase de fenómenos caracterizados por buenos resultados a pesar de las graves amenazas a la adaptación del desarrollo. Rutter (1987), un investigador de riesgo psiquiátrico, afirma que el término se utiliza para describir el tono positivo de las diferencias individuales en la respuesta de las personas al estrés y la adversidad. Janas (2002) identificó el término como la capacidad de recuperarse de la adversidad, frustración y desgracia.

Perry (2002) define la resiliencia como la capacidad de enfrentar factores estresantes sin interrupciones negativas significativas en el funcionamiento. En la literatura de desarrollo, la resiliencia se discute típicamente en términos de factores de riesgo psicológico protector que fomentan el desarrollo de resultados positivos y características de personalidad saludable (Bonanno, 2004). La resiliencia también se utiliza indistintamente con la afrontamiento positivo, la adaptación y la persistencia (R. R. Greene et al., 2002). En esencia, los investigadores de resiliencia están de acuerdo en que la resiliencia se refiere a las variaciones individuales en respuesta al riesgo. Mientras que algunos individuos sucumben al estrés y la adversidad, otros sobreviven y responden bien a los desafíos asociados con los peligros de la vida (Rutter, 1987).

### *Historia de los Estudios de Resiliencia*

La teoría de la resiliencia se ha investigado en muchas disciplinas. Por ejemplo, la resiliencia se definió en el área de la psicología como la capacidad de recuperarse y soportar las dificultades mediante la reparación de uno mismo (Higgins, 1994; Wolin & Wolin, 1993). En el campo de la psiquiatría, son las fortalezas psicológicas y biológicas que los seres humanos utilizan para dominar el cambio con éxito (Flach, 1988). En el campo de la psicopatología del desarrollo, se refiere a la capacidad de hacer frente a desafíos y amenazas manteniendo un sentido interno e integrado de sí mismo (Garmezy & Masten, 1986). En el campo del desarrollo humano, la resiliencia se definió como la capacidad de resistir o hacer frente con éxito a la adversidad (Werner & Smith, 2001). En el campo de la gestión del cambio, se considera la capacidad de demostrar fuerza y flexibilidad durante el proceso de cambio, mientras que muestra un comportamiento disfuncional mínimo (Conner, 1993).

La teoría de la resiliencia se definió en el campo de la medicina como la capacidad de reconocer el dolor, reconocer su propósito, tolerarlo por un tiempo, hasta que las cosas comienzan a normalizarse (Flach, 1988; O'Leary & Ickovics, 1995). En el campo de la epidemiología, se refiere a la capacidad de sobrevivir al estrés y elevarse por encima de la desventaja (Rutter, 1979). En el campo de la enfermería, es la capacidad de regenerar el poder para responder al entorno interno o externo para la supervivencia, el crecimiento o el desarrollo (Jones, 1991).

Las ciencias sociales generalmente definen la resiliencia como la capacidad de recuperarse de experiencias de vida negativas y ser más fuertes mientras las supera (Henderson & Milstein, 1996). Más recientemente, se ha utilizado para conceptualizar estudios en el campo de la administración educativa. Geocaris (2004) aplicó la teoría de la resiliencia a su estudio de los directores para prosperar en situaciones difíciles. Isaacs (2003) aplicó la teoría de la resiliencia para determinar la relación entre las dimensiones de la resiliencia de los directores de la escuela secundaria hacia el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los directores.

Goldstein (2003) estudió las percepciones de los directores de las escuelas en relación con su eficacia y resiliencia. Nishikawa (2006) estudió las variables internas y externas utilizadas por los prósperos directores elementales en el liderazgo e identificó y describió las características organizativas que apoyan la prosperidad percibida por los directores de la escuela primaria. Finalmente, Schaid (2005) estudió la resiliencia psicológica cuando se aplicaba al impacto y la lucha en líderes educativos centrados espiritualmente.

### *Modelos de Resiliencia*

Varios investigadores han utilizado diferentes términos para los tres modelos de resiliencia que describen esencialmente los mismos mecanismos para el impacto del estrés en la adaptación de calidad. Incluyen el modelo compensatorio, el modelo de desafío y el factor protector de inmunidad frente al modelo de vulnerabilidad (O'Leary, 1998).

El modelo compensatorio ve la resiliencia como un factor que neutraliza las exposiciones al riesgo. Los factores de riesgo y los factores compensatorios contribuyen de forma independiente al resultado de la predicción. En el estudio de Werner and Smith (2001), surgieron cuatro características centrales para los jóvenes adultos etiquetadas como resilientes: un enfoque activo hacia la resolución de problemas, una tendencia a percibir experiencias en una luz positiva incluso cuando estaban sufriendo, la capacidad de ganar la atención positiva de otras personas y una fuerte dependencia de la fe para mantener una visión positiva de la vida. Los factores compensatorios identificados en el estudio de Kumpfer y Hopkins (1993; citado en Ungar, 2004) incluyeron optimismo, empatía, perspicacia, competencia intelectual, autoestima, dirección o misión, y determinación y perseverancia.

El modelo de desafío sugiere que un factor de riesgo, siempre que no sea demasiado extremo, realmente puede mejorar la adaptación de una persona. En esencia, la experiencia prepara al individuo para el próximo desafío (O'Leary, 1998).

En el modelo de factor protector de resiliencia, existe una interacción entre la protección y los factores de riesgo, lo que reduce la probabilidad de un resultado negativo y modera el efecto de la exposición al riesgo (O'Leary, 1998). Este modelo de resiliencia se deriva de la literatura del desarrollo y la teoría de los sistemas. Indica que estos factores protectores fomentan resultados positivos y características de personalidad sana a pesar de las circunstancias desfavorables o aversivas de la vida (Bonanno, 2004; Ungar, 2004). Los factores protectores identificados incluyeron habilidades de gestión emocional, habilidades reflexivas intrapersonales, habilidades académicas y laborales, capacidad para restaurar la autoestima, habilidades de planificación, habilidades para la vida y habilidades para resolver problemas (Ungar, 2004).

### *Próspera*

Estudios recientes en resiliencia han comenzado a ver el concepto de "prosperidad". El avance surgió del estudio científico sobre la vulnerabilidad y los paradigmas de afrontamiento. El avance se basa en la transformación positiva de un individuo resultante de la experiencia de la adversidad (Nishikawa, 2006). Aunque la prosperidad ha recibido atención en los campos de la psicología social y conductual principalmente en la última década, la creencia de que "las personas son capaces de transmutar experiencias traumáticas para obtener sabiduría, crecimiento personal, cambios positivos en la personalidad o vidas más significativas y productivas ha sido un tema central en siglos de literatura, poesía y narrativas personales" (Saakvitne, Tennen, & Affleck, 1998, p. 281). Como tal, el estudio de la prosperidad y su aplicación en el campo de la ciencia, la psicología y la medicina puede "mejorar nuestra comprensión de la salud y proporcionar importantes oportunidades de prevención e intervención" (Ickovics & Park, 1998, pág. 237).

La literatura actual sobre prosperar sugiere que las personas responderán a prosperar de tres maneras diferentes cuando se enfrenten a un desafío: pueden (a) sobrevivir al incidente, (b) recuperarse del incidente y (c) prosperar como resultado de soportar las dificultades (Nishikawa, 2006). Como resultado, los sobrevivientes siguen funcionando aunque pueda estar en un estado deteriorado. La recuperación indica un retorno a la línea de base donde los individuos regresan a su nivel anterior de funcionamiento. Sin embargo, los resultados prósperos en una transformación que incluye un cambio cognitivo en respuesta a un desafío. La persona puede reenfocar las prioridades y tener un sentido más fuerte de sí mismo. Por lo general, los

resultados prósperos de un evento o crisis profunda en el que se cuestiona el sentido de propósito, significado o identidad de una persona (O'Leary, 1998). Las transformaciones adicionales incluyen la reconstrucción del significado; la renovación de la fe, la confianza, la esperanza y la conexión; y la redefinición de sí mismo, de sí mismo en relación y sentido de comunidad. Después de la crisis o el trauma, la adaptación se produce derivada de nuestros intentos de sobrevivir y sanar en medio del sufrimiento (Saakvitne et al., 1998).

La definición de próspero varía ligeramente entre los diferentes investigadores. Ickovics and Park (1998) definió el prosperar como la movilización efectiva de recursos individuales y sociales en respuesta al riesgo o amenaza, lo que conduce a resultados mentales o físicos positivos y/o resultados sociales positivos. Carver (1998) definió el prosperar como una menor reactividad a los factores de estrés posteriores, una recuperación más rápida de los factores de estrés posteriores o un nivel de funcionamiento consistentemente más alto. Sugiere además que la prosperidad psicológica puede reflejar ganancias en habilidades, conocimiento, confianza o una sensación de seguridad en las relaciones personales. Si bien las definiciones indicadas anteriormente varían según los investigadores, es evidente que la prosperidad se caracteriza por una experiencia de crecimiento como resultado de la adversidad, y como tal, el individuo demuestra una mayor resiliencia después de soportar dificultades.

Las teorías asociadas con la prosperidad incluyen la teoría de la autodeterminación constructivista (CSDT; Saakvitne et al., 1998). Esta teoría enfatiza la perspectiva del desarrollo que se ha utilizado para estudiar tanto el daño como el crecimiento después de una crisis de trauma para entender mejor la prosperidad. El CSDT integra la teoría psicoanalítica con el pensamiento constructivista, la teoría del aprendizaje social y la teoría del desarrollo cognitivo, y enfatiza los contextos de desarrollo, sociales y culturales del individuo (Saakvitne et al., 1998). La teoría sugiere que la singularidad de la respuesta de un individuo al trauma está determinada por el significado particular atribuido al trauma: la experiencia del individuo de sí mismo, edad y etapa de desarrollo; recursos biológicos y psicológicos; experiencias y expectativas interpersonales; y su experiencia social, cultural y económica (Nishikawa, 2006).

En la teoría del CSDT, cinco áreas de sí mismo se ven afectadas por eventos traumáticos, incluyendo el marco de referencia, las autocapa, los recursos del ego, las necesidades psicológicas centrales y el sistema perceptivo y de memoria.

CSDT entiende la adaptación del individuo al trauma como interacción entre su personalidad e historia personal y el evento traumático y su contexto. . . El significado del evento traumático está en la experiencia del sobreviviente de ello; cada individuo se ve afectado a su manera única. (Saakvitne et al., 1998)

Emergente de la teoría del trauma, CSDT es importante porque se puede aplicar a la investigación sobre la prosperidad de la siguiente manera: (a) Integra la investigación nomotésica y idiográfica centrándose en el proceso y el contexto, (b) permite la investigación descriptiva, así como el análisis del moderador, (c) permite la complejidad ofreciendo hipótesis multivariadas, (d) evalúa tanto los aspectos automáticos como intencionales de la realización de , y (e) permite pasos graduales y abruptos hacia la prosperidad (Saakvitne et al., 1998). Debido a que el CSDT se basa en la adaptación, puede proporcionar un marco teórico para entender e investigar el concepto de prosperar, así como ayudar a guiar los esfuerzos hacia la prevención y la intervención.

Como se indicó anteriormente, prosperar ha llevado al campo a explorar perspectivas con la esperanza de buscar una respuesta a por qué algunas personas prosperan después de una adversidad y otras no. Además, Patterson y Kelleher (2005) afirman que la prosperidad está determinada en gran medida por la capacidad de resiliencia de una persona. Explican que tres fuentes de combustible (valores personales, eficacia personal y energía personal) explican la capacidad de resiliencia y ayudan a determinar la respuesta de un individuo a la adversidad. En esencia, a medida que un individuo crece a partir de la adversidad, su capacidad de resiliencia se expande mediante el fortalecimiento de estas tres fuentes de combustible, que, a su vez, proporcionan más combustible para que el individuo se enfrente al futuro. Por lo tanto, uno se vuelve más competente y preparado para manejar la próxima crisis.

Patterson y Kelleher (2005) describen un ciclo de resiliencia que puede ser utilizado por las personas que enfrentan adversidad. Los investigadores sugieren que incluso los individuos más resistentes

experimentan un efecto de montaña rusa a medida que trabajan a través de la experiencia traumática. Se define una fase de cuatro ciclos para la resiliencia que incluye una fase de deterioro, una fase de adaptación, una fase de recuperación y una fase de crecimiento. La capacidad de resiliencia, en su mayor parte, determina en gran medida dónde se encuentra el individuo. Por lo tanto, si una persona es incapaz de adaptarse a su experiencia desafiante, lo más probable es que se hunda en un nivel disfuncional y será incapaz de hacer frente o sobrevivir a la adversidad. Sin embargo, algunos pueden adaptarse pero no recuperarse completamente, alcanzando así el nivel de supervivencia. Entonces, habrá quienes sean capaces de alcanzar la fase de recuperación y volverán al status quo. Sin embargo, una pequeña minoría de individuos, aquellos que son proscigadores, alcanzarán la fase de crecimiento y alcanzarán un nivel de resiliencia reforzado (Nishikawa, 2006). Esta fase de crecimiento se conoce como próspera. Pearsall (2003) destaca,

Prosperamos cuando superamos y trascendemos nuestro nivel anterior de funcionamiento, recuperamos e incluso aceleramos nuestra trayectoria psicológica ascendente, y parecemos haberse beneficiado mental y emocionalmente de nuestro sufrimiento. Debido a nuestra crisis, parece que empezamos a florecer. (pág. 17)

Pearsall (2003) sugiere que los prosacientes son optimistas racionales que saben cuándo luchar o fluir con la adversidad y cuándo dejar ir y avanzar.

Estas diversas teorías de la resiliencia y el próspero atencionan el papel de la adaptación en la duración y la superación de la crisis (Nishikawa, 2006). El thriving puede proporcionar un marco útil para la integración de diversos conceptos (coping, autoeficacia y apoyo) utilizados para explicar la respuesta adaptativa al desafío (Ickovics & Park, 1998).

Comprender el proceso de prosperar puede tener importantes implicaciones para la prevención y la intervención para aquellos que enfrentan los desafíos asociados con la enfermedad, lesiones, agitación y adversidades personales o sociales de muchos tipos. Podemos desarrollar tales intervenciones con el objetivo de mejorar la salud y el bienestar, en lugar de simplemente promover un retorno a la línea de base del statu quo. (pág. 239)

El concepto de prosperar tiene una promesa significativa en muchos campos de estudio. A continuación, repaso la dureza y las variables que tienen la mayor influencia en la capacidad de una persona para prosperar.

### *Resistencia*

"Hardiness" es sinónimo de prosperar, pero abraza la capacidad de un individuo para aprovechar al máximo las circunstancias difíciles. Hay tres dimensiones a la dureza definida por Bonanno (2004): (a) estar comprometidos a encontrar un propósito significativo en la vida, (b) la creencia de que uno puede influir en el entorno y el resultado de los acontecimientos, y (c) la creencia de que uno puede aprender y crecer a partir de experiencias de vida positivas y negativas. Una definición que se originó a partir de la teoría de la personalidad existencial afirma que la construcción de la dureza se refiere a una constelación de características de la personalidad que funcionan como un recurso de resistencia en el encuentro con eventos estresantes de la vida (Florian, Mikulincer, & Taubman, 1995; Maddi, 2005).

Los teóricos e investigadores sobre personalidades han prestado una cantidad significativa de atención a la dureza como un recurso interno que puede moderar los efectos del estrés en la salud física y mental (Florian et al., 1995). Debido a que la dureza es un rasgo de personalidad que ayuda a amortiguar la exposición al estrés extremo, estas personas son capaces de evaluar situaciones potencialmente estresantes como menos amenazantes y minimizar la angustia. También tienen más confianza y más capaces de utilizar el coping y el apoyo social (Bonanno, 2004). El concepto es que la dureza altera dos componentes de evaluación: a) Reduce la evaluación de la amenaza y b) aumenta las expectativas de hacer frente eficazmente (Florian et al., 1995). Los investigadores Maddi y Kobasa (1984) identificaron la dureza como tener una sensación de control sobre el entorno. En uno de sus estudios, analizaron la incidencia de tensiones de vida entre cientos de ejecutivos. Sin duda, surgió la dureza para aquellos que se mantuvieron sanos frente

a la adversidad y sintieron que tenían el adherido para ejercer un impacto tangible en su entorno (Segal, 1986).

### *Variables de Resiliencia*

La literatura que aborda los conceptos de resiliencia y prosperidad lo hace en el contexto de factores internos y externos que contribuyen a la capacidad de un individuo para prosperar. Carver (1998) se refiere a los componentes internos y externos a prosperar de la siguiente manera:

Para superar la experiencia con éxito, se vieron obligados a aprender algo que no tenían que saber hacer antes. A veces las habilidades llevan en el mundo externo . . . a veces en el manejo de asuntos internos, como en la gestión de los efectos. Las habilidades pueden ser una habilidad real o una base de conocimientos mejorada: conocimiento de la naturaleza del dominio, o conocimiento de los recursos disponibles para las personas que se enfrentan a tales problemas. Cualquier habilidad o conocimiento que la persona adquiera puede ser aplicable a problemas futuros. Cuando las personas dominan una nueva habilidad, son más aptos para lidiar con un mundo impredecible. Cuando las personas desarrollan nuevos caminos para llegar de aquí a allá, son más flexibles para enfrentar lo desconocido. Estas flexibilidades se basan unas sobre otras. (pág. 251)

### *Variables Internas*

Las variables internas en resiliencia se definen como factores propios, factores de personalidad o recursos individuales. Estos factores parecen tener un impacto significativo en la forma en que una persona interpreta y se ocupa de la crisis en cuestión. Como tal, estos factores pueden incluir dureza, capacidad de afrontamiento, un sentido de coherencia, el uso de recursos personales, recursos cognitivos, evaluación de amenazas y autoeficacia (O'Leary, 1998). Otros factores internos incluyen temperamentos como modos de pensamiento, respuesta, acción, autoestima positiva, una sensación de ser eficaz y tener el control de nuestro entorno (Beardslee, 1989). Además, los factores de sí mismos como el optimismo, la empatía, la perspicacia, la competencia intelectual, la dirección o la misión, y la determinación y la perseverancia son características que se informan también en individuos prósperos (Ungar, 2004).

Ha habido varios estudios recientes que discuten variables internas asociadas con la resiliencia y la prosperidad. Estos estudios siguen coincidiendo con la importancia de un conjunto relativamente pequeño de factores globales asociados con la resiliencia: por ejemplo, las conexiones con adultos competentes y atentos en la familia y la comunidad, habilidades cognitivas y de autorregulación, puntos de vista positivos de sí mismo, y la motivación para ser eficaz en el medio ambiente (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2001, 2005; Wyman, Sandler, Wolchik, & Nelson, 2000). Otras variables notificadas incluyen auto-mejora; represores de la disociación emocional; emoción positiva y risa; energía personal que abarca la energía física, emocional, mental y espiritual; valores personales y profesionales fundamentales; y eficacia personal (Bonanno, 2004; Patterson & Kelleher, 2005).

Sin embargo, el hallazgo más consistente en la literatura es que las personas que poseen niveles más altos de las características de la personalidad del optimismo y la esperanza son aquellos que esperan resultados positivos y que creen que tienen la capacidad de alcanzar sus metas y son más propensos a reportar el crecimiento en respuesta al estrés (Affleck & Tennen, 1996; Curbow, 1996; Davis, Nolen-Hoeksema, y Larson, 1998; Park, Cohen y Murch, 1996; Tedeschi & Calhoun, 1996).

### *Variables Externas de Resiliencia*

Los investigadores han definido variables externas que tienen influencia sobre la capacidad de una persona para permanecer resiliente frente a la adversidad. De las variables externas definidas, el hallazgo más convincente y consistente indica la centralidad de las relaciones como un componente crítico para la resiliencia (Beardslee, 1989; Masten, 2005; O'Leary, 1998) y apoyo social (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Nishikawa, 2006; Park, 1998; Saakvitne et al., 1998). Carver (1998) afirma,

Una persona que experimenta un evento traumático encuentra que la ayuda de otros está disponible; que los otros importantes en su vida pueden ser contados y que el resultado puede ser un cambio positivo en el sentido de las relaciones involucradas. La persona puede experimentar un fortalecimiento de la



sensación de seguridad en esas relaciones ... Tal vez, entonces, la persona que experimenta disponibilidad lista durante un período de adversidad adquiere una mayor sensación de seguridad en las relaciones. En principio, esto permitiría que la exploración futura de la persona operara una base más segura. (pág. 252)

Según estudios sobre variables externas asociadas con la resiliencia, la literatura señala la importancia de las relaciones como un factor significativo para el individuo que enfrenta la adversidad. Ya sea que el apoyo provendría de un familiar o de un individuo atento, está claro que los recursos sociales son un factor crítico en la resiliencia (O'Leary, 1998). En el centro de la capacidad de una persona para sostenerse está su intimidad con los demás, y a veces estas relaciones sirven como el principal catalizador de la transformación en la vida de uno mismo y dentro de uno mismo. Beardslee (1989) indicó que las personas que han manejado las experiencias adversarias lo mejor fueron aquellos que tuvieron la presencia de una estrecha relación de confianza durante los momentos difíciles y enfatizaron la importancia de las relaciones en su capacidad de ser resilientes. Además, Masten (2005) estudió variables externas asociadas con la resiliencia y encontró un pequeño conjunto similar de factores globales asociados con la resiliencia, que incluían conexiones con adultos que cuidaban competentes en la familia y la comunidad. En su estudio, Rutter (1987) identificó la disponibilidad de sistemas de apoyo externos que fomentan y refuerzan las habilidades de afrontamiento para las personas como uno de los tres amplios conjuntos de variables asociadas con la resiliencia.

### *Resiliencia Profesional*

Los estudios sobre la resiliencia de las personas también se han extendido a la resiliencia profesional y organizacional. Según Patterson y otros (2002), las organizaciones se caracterizan como resilientes si (a) están (b) volviendo al status quo después de experimentar la adversidad, o (c) salir adelante a través de mejoras consistentes o alto rendimiento. Este pensamiento se alinea con el concepto de supervivencia, recuperación y próspera mencionado anteriormente. Por lo tanto, el término resiliencia profesional se refiere a la resistencia de una persona a la interrupción de la carrera en un entorno menos que óptimo y la capacidad de manejar las malas condiciones de trabajo, mientras que uno es consciente de que estas condiciones existen (O'Leary, 1998).

La resistencia profesional de un líder es fundamental para su supervivencia, adaptación y éxito. El desafío que enfrentan los líderes hoy en día es aceptar la responsabilidad de hacer lo que sea necesario para avanzar frente a la adversidad. En esencia, el líder resiliente actúa con valentía sobre las convicciones a pesar de los riesgos (Patterson & Patterson, 2001).

### *Resiliencia Organizacional*

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para crear un entorno que mejore la resiliencia profesional de sus empleados (Brock & Grady, 2002; Nishikawa, 2006). Una organización comprometida con la construcción de empleados resilientes fomentará la apertura en la comunicación, el fomento de las contribuciones individuales para el crecimiento personal, la arribacimient de riesgos, todo ello con la promesa de reconocimiento y recompensas de los empleados (O'Leary, 1998). Las organizaciones resilientes estructuran y reestructuran para alcanzar una misión, apoyan el desarrollo óptimo de la toma de decisiones compartida. Proporcionan retroalimentación, establecen metas y tienen mecanismos de recopilación de inteligencia (Nishikawa, 2006). Emplean a personas que reaccionan rápida y eficientemente para cambiar y percibir experiencias de manera constructiva, asegurando recursos externos adecuados, amplían los límites de toma de decisiones, desarrollan la capacidad de crear soluciones sobre el terreno y desarrollan tolerancia a la incertidumbre (R. R. Greene et al., 2002).

Howard e Irving (2013) encontraron que el desarrollo del liderazgo se gana y se moldea a través del compromiso activo en las dificultades u obstáculos. Argumentan que al superar los obstáculos, una persona construye una competencia para hacer frente con éxito y recuperarse de la adversidad. La investigación en este artículo implica que las organizaciones tienen una influencia invaluable en el desarrollo de la capacidad de resiliencia de sus empleados a través del desarrollo de liderazgo mientras refuerzan la resiliencia de la organización. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones se comprometan a fomentar la resiliencia tanto del empleado como de la organización. Si bien actualmente existe muy poca investigación sobre el

tema de la resiliencia organizacional, el reciente aumento de estudios sobre "dificultades y prósperos" dicta una necesidad de una comprensión más completa de cómo se puede fomentar la resiliencia dentro de las organizaciones (Nishikawa, 2006). El beneficio abrumador para la organización que fomenta la resiliencia y la prosperidad en su lugar de trabajo es una fuerza de trabajo más motivada (O'Leary, 1998). Como resultado, hay un resultado mutuamente positivo tanto para los empleados como para la organización.

En el contexto del desarrollo del liderazgo y la resiliencia, se deben considerar los factores de protección que aumentan las posibilidades de un líder de superar la adversidad. La literatura indica claramente la importancia de los sistemas de apoyo externos y la importancia de las relaciones de apoyo y confianza que se han encontrado comúnmente en individuos resilientes (Beardslee, 1989; Janas, 2002; O'Leary, 1998; Perry, 2002). Estas relaciones protegen al individuo contra los efectos de ocurrencias estresantes y, por lo tanto, deben recibir una atención considerable por parte de las organizaciones que buscan desarrollar líderes resilientes.

Debido a que un factor clave para desarrollar la capacidad de resiliencia de un líder es garantizar una red social de apoyo en tiempos de necesidad, la práctica común de cómo los cultivamos debe ser reevaluada. Los líderes deben ser capaces de tener acceso a compañeros y colegas de confianza, tiempo para reflexionar y colaborar con compañeros y colegas profesionales, y oportunidades de desarrollo transformacional que exigen menos aislamiento social y más oportunidades de alianzas (Nishikawa, 2006), aspectos esenciales para reclutar y retener líderes resilientes.

En resumen, este artículo ha revisado los marcos conceptuales y los modelos de investigación relacionados con la resiliencia. La resiliencia se definió como la capacidad de recuperarse de la adversidad, la frustración y la desgracia y se describió como una característica esencial de los líderes efectivos. La literatura demostró que había una relación directa entre las tensiones del líder y su capacidad para mantener la resiliencia frente al contacto prolongado con la adversidad (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Cash, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; RR Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Patterson et al., 2002).

La literatura discutida señaló que la supervivencia, la recuperación y la prosperidad son conceptos asociados con la resiliencia en diferentes etapas durante o después de la adversidad. El concepto de "próspero" se refiere a la capacidad de una persona para ir más allá de su nivel original de funcionamiento y para crecer y funcionar a pesar de la exposición repetida a experiencias estresantes (O'Leary, 1998). Los individuos resilientes dependen de una serie de variables para hacer frente a la adversidad que resulta en resistencia y prospera. Estas variables incluyen autoestima positiva, resistencia, fuertes habilidades de afrontamiento, un sentido de coherencia, autoeficacia, optimismo, fuertes recursos sociales, adaptabilidad, asunción de riesgos, poco miedo al fracaso, determinación, perseverancia y una alta tolerancia a la incertidumbre (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al. Categorías

La resiliencia profesional y organizacional se discutió en el contexto de que existe una amenaza constante de que la adversidad y el contacto prolongado con el estrés pueden paralizar a los líderes (Nishikawa, 2006). Por lo tanto, la resiliencia y la prosperidad son conceptos críticos para explorar en el desarrollo de líderes dentro de carreras y organizaciones. El desafío para estas organizaciones se vuelve bastante evidente y es crear entornos para que surja resiliencia en sus líderes y organización. Este tema de desarrollo de liderazgo y resiliencia promete convertirse en un área crucial de investigación en los próximos años.

## **RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Dada la discusión sobre los "Marcos conceptuales y modelos de investigación sobre resiliencia en el liderazgo", varias implicaciones se hacen evidentes para futuras investigaciones. La primera recomendación sería un estudio que compara las variables internas y externas que los líderes prósperos manifiestan en las diversas organizaciones (corporativas, atención médica, educación) que lideran. De gran interés serían las habilidades de afrontamiento desarrolladas y utilizadas para liderar eficazmente dentro de sus organizaciones.

Una segunda recomendación sería un estudio utilizando los constructos de resiliencia para explorar la relación entre el líder resiliente y su impacto directo en la organización que dirige. Este estudio exploraría la influencia que un líder resiliente tiene sobre la organización que dirige.

Una tercera área de estudio sería identificar las características necesarias para apoyar los esfuerzos de las organizaciones dispuestas a comprometerse a fomentar la resiliencia tanto del empleado como de la organización a través del desarrollo del liderazgo. La necesidad de una comprensión más completa de cómo se puede fomentar la resiliencia dentro de las organizaciones podría hacer una gran contribución a la literatura existente sobre el desarrollo del liderazgo organizacional y la resiliencia.

Finalmente, una cuarta recomendación sería un estudio cualitativo que explore las cinco áreas de CSST (el marco de referencia, las capacidades propias, los recursos del ego, las necesidades psicológicas centrales y el sistema de percepción y memoria) para determinar cómo los líderes se adaptan compartiendo sus historias y agregando significado a sus experiencias vividas sobre la resiliencia. Este estudio permitiría al investigador desarrollar un marco teórico para comprender el concepto de próspera, así como ayudar a guiar los esfuerzos hacia la prevención y la intervención. Además, tendría el potencial de contribuir a la literatura existente pero limitada sobre el desarrollo del liderazgo y la resiliencia.

### **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

### **INTRODUCTION**

La résilience est définie comme la capacité à rebondir à partir de l'adversité, de la frustration, et le malheur et est essentiel pour le chef de file efficace. La littérature démontre qu'il existe une relation directe entre le stress le leader de l'emploi et de leur capacité à maintenir la résilience le visage d'un contact prolongé avec l'adversité (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; De Trésorerie, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Ledesma, 2012; Patterson, Patterson, & Collins, 2002).

La survie, de la récupération et prospère sont des concepts associés à la résilience, et de décrire la scène de la une personne peut être pendant ou après avoir fait face à l'adversité. Le concept de "l'épanouissement" se réfère à la capacité d'une personne à aller au-delà de son niveau d'origine de fonctionnement et de grandir et de fonction malgré une exposition répétée à des expériences stressantes (O'Leary, 1998). La littérature suggère un certain nombre de variables qui caractériser la résilience et prospère. Ces variables comprennent une estime de soi positive, de rusticité, de fortes capacités d'adaptation, un sens de la cohérence, l'auto-efficacité, de l'optimisme, une forte ressources sociales, l'adaptabilité, la prise de risque, faible peur de l'échec, de la détermination, la persévérance, et d'une grande tolérance de l'incertitude (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et coll., 2002; Ungar, 2004). Ces projets sont examinés dans cet article.

#### *Construire de la Résilience*

La résilience est originaire de la Mot Latin resiliens, qui se réfère à l'souple ou élastique de qualité d'une substance (R. R. Greene et coll., 2002). Masten (2005) définit l' la résilience comme une classe de phénomènes caractérisés par de bons résultats en malgré de graves menaces à l'adaptation de

développement. Rutter (1987), un risque psychiatrique chercheur, précise que le terme est utilisé pour décrire le ton positif des différences individuelles dans les réponses au stress et à l'adversité. Janas (2002) a identifié le terme que la capacité de rebondir de l'adversité, de la frustration, et l'infortune.

Perry (2002) définit la résilience comme la capacité de faire face à des facteurs de stress sans négatif significatif des perturbations dans le fonctionnement. Dans le développement de la littérature, la résilience est généralement discutée en termes de protection psychologique des facteurs de risque qui favorisent le développement des résultats positifs et sains caractéristiques de la personnalité (Bonanno, 2004). La résilience est également utilisée de façon interchangeable avec d'adaptation, l'adaptation, et de la persistance (R. R. Greene et coll., 2002). En essence, la résilience des chercheurs sont d'accord la résilience est concerné avec des variations individuelles dans la réponse pour le risque. Bien que certaines personnes succomber au stress et à l'adversité, d'autres survivent et bien répondre aux défis liés à la vie de dangers (Rutter, 1987).

### *L'histoire de la Résilience des Études*

La théorie de la résilience a été des recherches dans de nombreuses disciplines. Par exemple, la résilience a été défini dans le domaine de la psychologie comme la capacité à rebondir et à résister à la contrainte par la réparation de soi-même (Higgins, 1994; Wolin & Wolin, 1993). Dans le domaine de la psychiatrie, c'est psychologique et biologique forces humains à utiliser pour maîtriser le changement avec succès (Flach, 1988). Dans le domaine de la psychopathologie développementale, il se réfère à la capacité à faire face aux défis et aux menaces, tout en conservant une interne et intégrée sens de l'auto (Garmezy & Masten, 1986). Dans le domaine du développement humain, la résilience est définie comme la capacité à résister ou à réussir à faire face à l'adversité (Werner & Smith, 2001). Dans le domaine de la gestion du changement, elle est considérée comme l' capacité de démontrer à la fois la force et la souplesse lors de la processus de changement, tout en affichant un minimum comportement dysfonctionnel (Conner, 1993).

La théorie de la résilience a été défini dans le domaine de la médecine comme la capacité de reconnaître la douleur, reconnaître son but, de tolérer un certain temps, jusqu'à ce que les choses commencent à se normaliser (Flach, 1988; O'Leary & Ickovics, 1995). Dans le domaine de la l'épidémiologie, il se réfère à la capacité de survivre au stress et à augmenter au-dessus de désavantage (Rutter, 1979). Dans le domaine des soins infirmiers, il est le capacité à régénérer le pouvoir de répondre à l'interne ou à l'externe de l'environnement pour la survie, la croissance ou de développement (Jones, 1991).

Les sciences sociales en général définir la résilience comme la capacité à récupérer de vie négatifs d'expériences et de devenir plus fort, tandis que les surmonter (Henderson & Milstein, 1996). Plus récemment, il a été utilisé pour conceptualiser les études dans le domaine de l'administration de l'éducation. Geocaris (2004) appliquer la théorie de la résilience à son étude de directeurs d'école pour réussir dans des situations difficiles. Isaacs (2003) ont appliqué la théorie de la résilience à déterminer la relation entre les dimensions de la résilience de haute-directeurs d'école en vue de renforcer les capacités de leadership des directeurs d'école.

Goldstein (2003) ont étudié les perceptions des chefs d'établissement concernant leur efficacité et la résilience. Nishikawa (2006) ont étudié l'interne et à l'externe les variables utilisées par florissante directeurs d'école élémentaire en leadership et a identifié et décrit les caractéristiques organisationnelles qui soutien prospère telle que perçue par les élèves de l'école primaire des directeurs d'école. Enfin, Schaid (2005) ont étudié la résilience psychologique tel qu'il s'appliquait de l'impact et de la lutte sur spirituellement centrée éducatif des dirigeants.

### *Les modèles de Résilience*

Plusieurs chercheurs ont utilisé des des termes différents pour les trois résilience des modèles essentiellement décrire les mécanismes de l'impact du stress sur la qualité de l' de l'adaptation. Ils comprennent compensatoires modèle, le modèle de provocation, et le facteur de protection de l'immunité contre la vulnérabilité modèle (O'Leary, 1998).

Le modèle compensatoire voit la résilience comme un facteur qui permet de neutraliser les risques. Risque les facteurs et les facteurs compensatoires indépendamment de contribuer à la la prédiction des résultats. Werner et Smith (2001), quatre caractéristiques centrales vu le jour pour les jeunes adultes

marqués résilience: une approche active vers la résolution de problèmes, une tendance à percevoir des expériences dans une lumière positive, même quand ils ont été la souffrance, la capacité d'obtenir d'autres personnes positives attention, et une forte dépendance à l'égard de la foi pour maintenir une vie positive vue. Le compensatoires facteurs identifiés dans Kumpfer et Hopkins est (1993, cité dans Ungar, 2004) étude a inclus l'optimisme, de l'empathie, la perspicacité, la compétence intellectuelle, de l'estime de soi, de la direction ou de la mission, et de la détermination et de la persévérance.

Le défi modèle suggère que un facteur de risque, à condition qu'il n'est pas trop extrême, peut réellement améliorer un adaptation de la personne. En essence, l'expérience prépare le personne pour le prochain défi (O'Leary, 1998).

Dans le facteur de protection de modèle d' la résilience, il y a une interaction entre la protection et de risque facteurs, ce qui réduit la probabilité d'un résultat négatif et modère l'effet de l'exposition aux risques (O'Leary, 1998). Cette modèle de la résilience est dérivé de développement de la littérature et de la théorie des systèmes. Il indique que ces facteurs de protection favoriser des résultats positifs et sains caractéristiques de la personnalité malgré défavorable ou aversif circonstances de la vie (Bonanno, 2004; Ungar, 2004). Les facteurs de protection identifiés émotionnel la gestion des compétences, facteurs intrapersonnels aptitude à la réflexion, universitaires et de l'emploi compétences, capacité à restaurer l'estime de soi, les compétences en matière de planification, les compétences de vie, et les compétences de résolution de problème (Ungar, 2004).

### *Prospère*

Des études récentes de la résilience ont commencé à regarder le concept de "profiter de la vie." Prospère a émergé de l'étude scientifique sur la vulnérabilité et de l'adaptation les paradigmes. Prospérité est fondée sur un individu positif transformation à la suite de l'expérience de l'adversité (Nishikawa, 2006). Bien que florissante a reçu une attention particulière dans les domaines de la sociale et comportementale psychologie principalement dans la dernière décennie, l' la croyance que "les gens sont capables de transmuter traumatique expériences à acquérir la sagesse, la croissance personnelle, la personnalité positive les changements, ou plus d'une vie productive et enrichissante a été un élément central thème dans des siècles de littérature, de poésie et de récits personnels" (Saakvitne, Tennen, & Affleck, 1998, p. 281). Ainsi, l'étude de l'épanouissement et de son application au domaine de la science, de la psychologie, et la médecine peuvent "améliorer notre compréhension de la santé et des offrir des opportunités importantes pour la prévention et l'intervention" (Ickovics & Park, 1998, p. 237).

La littérature actuelle sur prospère suggère que les gens vont réagir à prospérer dans trois différentes façons lorsqu'ils sont confrontés à un défi: Ils peuvent (a) de survivre l'incident, (b) récupérer à partir de l'incident, et (c) de se développer dans un raison de la persistance de la contrainte (Nishikawa, 2006). Comme un résultat, les survivants continuent à fonctionner même s'il peut être une altération de la état. Récupération indique un retour à l'état initial où les individus de retour à leur niveau précédent de fonctionnement. Cependant, prospère résultats dans une transformation qui comprend un changement cognitif dans réponse à un défi. La personne peut réorienter les priorités et avez un plus fort sentiment de soi. Généralement prospère résultats d'une profonde cas de crise ou lorsqu'une personne de son sens du but, le sens, ou l'identité est remise en question (O'Leary, 1998). Supplémentaires transformations comprennent la reconstruction du sens; le renouvellement de la foi, la confiance, l'espérance et la connexion; et de redéfinition de soi, l'autonomie dans la relation, et le sens de la communauté. Après la crise, ou d'un traumatisme, l'adaptation se produit issu de notre tente de survivre et de guérir dans le milieu de la souffrance (Saakvitne et coll., 1998).

La définition de l'épanouissement varie légèrement entre les différents chercheurs. Ickovics et Park (1998) défini prospère que la mobilisation effective de la personne et de les ressources sociales en réponse à un risque ou une menace, conduisant à positif mentale ou physique, les résultats et/ou social positif sur les résultats. Carver (1998) ont défini florissante comme une diminution de la réactivité ultérieure les facteurs de stress, une récupération plus rapide à partir de la suite des facteurs de stress, ou un niveau élevé et homogène de fonctionnement. Il suggère en outre que psychologique prospère peut refléter les gains de

compétences, de connaissances, de confiance, ou un sentiment de sécurité dans les relations personnelles. Alors que les définitions énoncées ci-dessus varient selon les chercheurs, il est évident que prospérité est caractérisée par une croissance de l'expérience en tant que résultat de l'adversité, et en tant que tel, la personne démontre renforcé la résilience après avoir enduré des difficultés.

Les théories associées à florissant inclure l'approche constructiviste de la théorie de l'autodétermination (CSDT; Saakvitne et coll., 1998). Cette théorie met l'accent sur la perspective du développement qui a été utilisé pour étudier à la fois les dommages et la croissance après un traumatisme crise pour mieux comprendre prospère. CSDT intègre psychanalytique la théorie de la théorie du constructivisme de la pensée, la théorie de l'apprentissage social, et cognitives, la théorie du développement, et met l'accent sur l'individu de développement, social, et culturel (Saakvitne et coll., 1998). La théorie suggère que le caractère unique d'un individu réponse à un traumatisme est déterminée par la signification qui lui est attribuée le traumatisme: l'expérience individuelle de soi, de l'âge, et stade de développement; biologiques et psychologiques des ressources; les expériences interpersonnelles et les attentes; et son sociaux, culturel, et économique (Nishikawa, 2006).

Dans CSDT la théorie, sur cinq domaines auto sont touchés par des événements traumatiques, y compris un cadre de de référence, auto-capacités, des ressources du moi, centrale psychologique les besoins et la perception et de la mémoire système.

CSDT comprend la personne l'adaptation à un traumatisme de l'interaction entre sa personnalité et l'histoire personnelle et l'événement traumatique et de son contexte . . . Le sens de l'événement traumatique est dans la pension de survie l'expérience de celui-ci; chaque individu est affecté dans son propre façon unique. (Saakvitne et coll., 1998)

Émergeant de la théorie du trauma, CSDT est importante car elle peut être appliquée à la recherche sur prospérer dans l' manière suivante: (a) Il s'intègre nomothetic et idiographic enquête en se concentrant sur le processus et le contexte, (b) elle permet de descriptif enquête ainsi que modérateur de l'analyse, (c) elle permet de complexité par offrant multivariée hypothèse, (d) il évalue à la fois l'automatique et intentionnelle aspects de l'épanouissement, et (e), il permet à la fois progressive et rapide des étapes vers prospère (Saakvitne et coll., 1998). Parce que la CSDT est mis à la terre dans l'adaptation, il peut fournir un cadre théorique pour la compréhension et la recherche de la notion de florissant, ainsi que pour aider à orienter les efforts vers la prévention et de l'intervention.

Comme indiqué ci-dessus, prospère a invité le champ à explorer les points de vue dans l'espoir de chercher un réponse à pourquoi certaines personnes s'épanouissent à la suite d'une adversité et d'autres pas. En outre, Patterson et Kelleher (2005) affirment que prospère est en grande partie déterminée par une personne de la capacité de résilience. Ils expliquer que les trois sources de carburant—les valeurs personnelles, personnels de l'efficacité et de personnels de l'énergie compte de la capacité de résilience et aider à déterminer une réponse à l'adversité. Dans essence, comme un individu se développe à partir de l'adversité, sa résilience la capacité est développée à travers le renforcement de ces trois sources de carburant, qui, à leur tour, fournissent plus de carburant pour l'individu face à l'avenir. Ainsi, on devient de plus en plus compétent et prêt à gérer les la prochaine crise.

Patterson et Kelleher (2005) le contour de la résilience, de cycle, qui peut être utilisé par les personnes confrontées à l'adversité. Les chercheurs suggèrent que même les plus résistants les individus de l'expérience de montagnes russes effet qu'ils travaillent par le biais de l'expérience traumatique. Les quatre étapes du cycle de la résilience est définie et comprend une détérioration de la phase, une adaptation de phase, une reprise phase, et une phase de croissance. La capacité de résilience, pour la plupart, détermine en grande partie dans le cycle, l'individu se trouve. Ainsi, si une personne est incapable de s'adapter à leur expérience difficile, ils seront plus susceptibles de sombrer dans un dysfonctionnement du niveau et sera incapable de faire face ou de survivre à l'adversité. Cependant, certains peuvent s'adapter mais pas récupérer entièrement, de sorte que la survie de niveau. Ensuite, il y aura ceux qui sont en mesure d'atteindre la phase de récupération et sera de retour à la statu quo. Cependant, une petite minorité d'individus, ceux qui sont thrivers, va atteindre la phase de croissance et de parvenir à un renforcement de la résilience de niveau (Nishikawa, 2006). Cette phase de croissance est appelé à comme prospère. Pearsall (2003) souligne,

Nous prospérer lorsque nous surpasser et transcender notre niveau antérieur de fonctionnement, de retrouver et même accélérer notre ascendant psychologique trajectoire, et semblent avoir mentalement et émotionnellement bénéficié de nos souffrances. En raison de la crise, nous semblent commencer à s'épanouir. (p. 17)

Pearsall (2003) suggère que thrivers sont rationnels optimistes qui savent quand à la lutte ou de flux avec l'adversité et quand lâcher prise et aller de l'avant.

Ces diverses théories de la la résilience et prospère attirer l'attention sur le rôle de l'adaptation dans durable et de surmonter la crise (Nishikawa, 2006). Prospère peut fournir un cadre utile pour l'intégration de divers concepts (adaptation de l'auto-efficacité, et de soutien) utilisé pour expliquer adaptative réponse au défi (Ickovics & Park, 1998).

La compréhension du processus d' prospère peut avoir d'importantes implications pour la prévention et le intervention pour ceux qui font face à des défis associés à l' la maladie, une blessure, des bouleversements, des personnels ou de l'adversité sociale de beaucoup de sortes. Nous pouvons développer de telles interventions, avec un oeil vers l'amélioration de la santé et le bien-être, plutôt que de simplement promouvoir un retour à ligne de base du statu quo. (p. 239)

Le concept du développement a promesse importante dans de nombreux domaines d'études. Ensuite, je l'examen de la rusticité et les variables qui ont le plus d'influence sur une personne capacité à se développer.

### *Rusticité*

“Rusticité” est synonyme de florissante, mais embrasse la capacité d'un individu pour faire le meilleur de circonstances difficiles. Il y a trois dimensions de rusticité tel que défini par Bonanno (2004): (a) être déterminé à trouver un sens à la vie, (b) la croyance que les on peut influencer son environnement et de l'issue des événements, et (c) la croyance que l'on peut apprendre et de progresser, à la fois positifs et expériences de vie négatives. Une définition qui proviennent de existentielle de la personnalité théorie stipule que la construction de la résistance se réfère à une constellation de caractéristiques de la personnalité qui fonction en tant que résistance à la ressource dans la rencontre avec stressant les événements de la vie (Florian, Mikulincer, & Taubman, 1995; Maddi, 2005).

Les théoriciens et les chercheurs sur les personnalités ont payé une attention considérable à la robustesse à l'intérieur de la ressource qui peut atténuer les effets de le stress sur la santé physique et mentale (Florian et coll., 1995). Parce que la rusticité est un trait de personnalité qui permet de tampon de l'exposition à un stress extrême, ces personnes sont en mesure d'évaluer potentiellement les situations stressantes comme moins menaçant et de minimiser la détresse. Ils sont également de plus en plus confiant et mieux en mesure d'utiliser les mécanismes d'adaptation et sociale support (Bonanno, 2004). Le concept est que la rusticité modifie deux l'évaluation des composants: (a) Il réduit l'évaluation de la menace et (b) il accroît les attentes de faire face efficacement (Florian et coll., 1995). Les chercheurs Maddi et Kobasa (1984) a identifié comme rusticité avoir un sentiment de contrôle sur son environnement. Dans l'un des leurs études, ils ont analysé l'incidence du stress de la vie chez les des centaines de cadres supérieurs. Sans aucun doute, la rusticité émergé pour ceux qui restées en bonne santé face à l'adversité et estimé qu'ils avaient le bâton-à-itiveness d'exercer un impact tangible sur leur environnement (Segal, 1986).

### *Les Variables de Résilience*

La littérature traitant de l' concepts de résilience et dynamique, de fait dans le contexte de facteurs internes et externes qui contribuent à une personne capacité à se développer. Carver (1998) désigne à la fois interne et externe les composants à la prospérité de la manière suivante:

Pour obtenir par le biais de l'expérience avec succès, ils ont été obligés d'apprendre quelque chose qu'ils n'avaient pas a savoir comment le faire avant. Parfois, les compétences portent sur l' monde extérieur . . . parfois sur la gestion des affaires internes, comme dans sur la gestion. Les compétences peuvent être réelle d'habileté ou une meilleure base de connaissances: la connaissance de la nature du domaine, ou de connaissances des ressources disponibles pour les personnes à faire face à de telles difficultés. Quelle que soit des compétences ou des connaissances de la personne acquiert peuvent être applicables à l'avenir problèmes. Quand les gens de maîtriser une nouvelle compétence, ils sont plus apte à traiter avec un monde

imprévisible. Lorsque les gens à développer de nouvelles voies pour obtenir d'ici à là, ils sont plus flexibles face à la inconnu. Ces éléments de flexibilité appuient les uns sur les autres. (p. 251)

### *Variables Internes*

Variation internes dans la résilience sont définis comme des auto-facteurs, les facteurs de la personnalité ou de l'individu les ressources. Ces facteurs semblent avoir un impact significatif sur la façon dont un personne interprète et traite de la crise à portée de main. En tant que tels, ces facteurs peuvent inclure la robustesse, capacité d'adaptation, un sens de la cohérence, l'utilisation des ressources personnelles, de ressources cognitives, l'évaluation de la menace, et l'auto-efficacité (O'Leary, 1998). D'autres facteurs internes inclure des tempéraments, tels que les modes de pensée, de réponse, de l'action, une estime de soi positive, un sentiment d'être efficace, et d'être en contrôle de l'environnement (Beardslee, 1989). En outre, auto-facteurs tels que l'optimisme, de l'empathie, de la perspicacité intellectuelle la compétence, de la direction ou de la mission, et de la détermination et de la persévérance sont caractéristiques aussi être présente dans florissant les individus (Ungar, 2004).

Il y a eu plusieurs cas récents les études qui traitent de variables internes associés à la résilience et en plein essor. Ces études continuent à être d'accord avec l'importance de l' un ensemble relativement restreint de facteurs globaux associés à la résilience: par exemple, les connexions à des compétents et des adultes bienveillants dans le famille et communauté, cognitives et d'autorégulation des compétences, positif vues de soi et le désir d'être efficace dans l'environnement (Luthar, Cicchetti, Et Becker, 2000; Masten, 2001, 2005; Wyman, Sandler, Wolchik, Et Nelson, 2000). D'autres variables déclarées inclure l'amélioration de soi; des répresseurs de dissociation émotionnelle; positif émotion et de rires; personnels de l'énergie englobant physique, émotionnel, mental et spirituel de l'énergie; core personnels et les valeurs professionnelles; et de l'efficacité personnelle (Bonanno, 2004; Patterson & Kelleher, 2005).

Cependant, le plus cohérent trouver dans la littérature est que les gens possédant des niveaux plus élevés de les caractéristiques de la personnalité de l'optimisme et de l'espoir sont ceux qui s'attendre à des résultats positifs et qui croient qu'ils ont la capacité de atteindre leurs objectifs et sont plus susceptibles de déclarer avoir été victimes de croissance en réponse au stress (Affleck & Tennen, 1996; Curbow, 1996; Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, Cohen, & Murch, 1996; Tedeschi & Calhoun, 1996).

### *Les Variables Externes de La Résilience*

Les chercheurs ont défini externe les variables qui ont une influence sur la capacité d'une personne à rester résilience face à l'adversité. Les variables externes défini, la plus convaincante et la plus constante indique la place centrale des relations comme une composante essentielle de la résilience (Beardslee, 1989; Masten, 2005; O'Leary, 1998) et sociale support (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Nishikawa, 2006; Park, 1998; Saakvitne et coll., 1998). Carver (1998),

Une personne souffrant d'un traumatisme événement constate que l'aide des autres est facilement disponible; que le autres personnes importantes dans sa vie peut être compté et que le le résultat peut être un changement positif dans le sens de la relation impliqués. La personne peut faire l'expérience d'un renforcement du sens de la la sécurité dans ces relations . . . Peut-être, alors, la personne qui les expériences de disponibilité pendant une période d'adversité acquiert l'amélioration du sentiment de sécurité dans les relations. En principe, cette permettrait à la personne de l'avenir de l'exploration afin d'exploiter une plus base de sécurité. (p. 252)

Selon des études externes les variables associées à la résilience, de la littérature points à l' importance des relations comme un facteur important pour la individu face à l'adversité. Si le soutien est fourni par un parent ou par une personne charitable, il est clair que les ressources sociales sont un facteur essentiel de la résilience (O'Leary, 1998). À l' base de la capacité d'une personne à maintenir lui-même est son intimité avec d'autres, et parfois, ces relations servent les grands catalyseur de la transformation dans sa vie et dans soi-même. Beardslee (1989) ont indiqué que les personnes qui ont manipulé confrontation des expériences les meilleurs étaient ceux qui avaient la présence d'un fermer confiant relation pendant les périodes difficiles et a souligné l'importance des relations dans leur capacité de résilience. En outre, Masten (2005) a étudié les variables externes associés à la résilience et a trouvé un similaire petit ensemble de facteurs globaux



associés avec la résilience, qui comprenait des connexions compétentes de prendre soin les adultes dans la famille et la communauté. Dans son étude, Rutter (1987) a identifié la disponibilité de l'appui externe des systèmes encourageant et renforçant les capacités d'adaptation pour les personnes comme l'un des trois grands ensembles de variables associées à la résilience.

### *La Carrière De La Résilience*

Les études sur la résilience des individus ont également étendu à la carrière et d'organisation la résilience. Selon Patterson et coll. (2002), les organisations sont caractérisées comme résilientes s'ils sont (a) passer juste, (b) pour en revenir au statu quo après avoir connu l'adversité, ou (c) prendre de l'avance grâce à la cohérence de l'amélioration ou de la haute performance. Cette pensée s'aligne avec le concept de la survie, de récupération et de prospère mentionné plus tôt. Par conséquent, le terme de la carrière de la résilience se réfère à une personne de la résistance à la carrière de perturbation de moins en moins optimale de l'environnement et de la capacité à gérer des pauvres de travail conditions alors que l'on est conscient du fait que ces conditions existent (O'Leary, 1998).

La carrière de la résilience d'un leader est essentielle pour leur survie, d'adaptation et de réussite. L' défi auquel sont confrontés les dirigeants d'aujourd'hui, c'est d'accepter la responsabilité pour faire ce qu'il faut pour aller de l'avant face à l'adversité. Dans l'essence, les résistants leader agit avec courage, sur les condamnations à malgré les risques (Patterson & Patterson, 2001).

### *La Résilience Organisationnelle*

La résilience de l'entreprise se réfère à la capacité d'une organisation à créer un environnement qui améliore la carrière de la résilience de leurs employés (Brock & Grady, 2002; Nishikawa, 2006). Une organisation qui s'engage à construire résilient employés de favoriser la transparence dans la communication, l'encouragement des contributions individuelles à la croissance personnelle la prise de risque tous les, avec la promesse de reconnaissance des employés et des récompenses (O'Leary, 1998). Les organisations résilientes structure et se restructurer afin de parvenir à une mission, un soutien optimal le développement de la prise de décision partagée. Ils fournissent de la rétroaction, ensemble objectifs, et avoir de l'intelligence-dispositifs de collecte (Nishikawa, 2006). Ils emploient des gens qui réagissent rapidement et efficacement aux changements et percevoir des expériences de manière constructive, en veillant externe ressources, développez la prise de décision limites, de développer la capacité à créer des solutions sur place, et de développer une tolérance à l'incertitude (R. R. Greene et coll., 2002).

Howard et Irving (2013) ont trouvé que le développement du leadership est acquis et en forme par le biais de l'actif l'engagement dans l'épreuve ou de l'obstacle. Ils font valoir qu'en surmontant les obstacles, une personne construit une compétence pour traiter avec succès et rebondir à partir de l'adversité. La recherche dans cet article implique que les organisations ont une influence inestimable sur la construction de leurs employés de la capacité de résilience par le biais du développement du leadership tout en renforçant la résilience de l'organisation. Ainsi, il est essentiel pour les organisations de s'engager à favoriser la résilience des à la fois l'employé et l'organisation. Alors que de très peu de travaux de recherche il existe actuellement sur le thème de la résilience de l'entreprise, la hausse récente des études sur les "difficultés et prospère" dicte une nécessité pour une compréhension plus complète de la façon dont la résilience peut être encouragée au sein des organisations (Nishikawa, 2006). L'immense avantage pour l'organisation qui favorise la résilience et à s'épanouir dans son milieu de travail est un plus très motivé (O'Leary, 1998). En conséquence, il est mutuellement positif résultat, tant pour les employés et l'organisation.

Dans le contexte de leadership développement et de la résilience, les facteurs de protection qui augmentent la chance de vaincre l'adversité, doivent être considérés. La littérature indique clairement l'importance de l'appui externe des systèmes et de l'importance du soutien, profitant de relations qui ont été couramment trouvés dans les personnes résilientes (Beardslee, 1989; Janas, 2002; O'Leary, 1998; Perry, 2002). Ces relations de protéger l'individu contre les effets de stress les événements et, par conséquent, devrait être accordé une attention considérable par les organisations cherchant à développer la résilience des dirigeants.

Parce qu'un facteur-clé de la construction un chef de file de la capacité de résilience est de garantir un réseau de soutien en cas de besoin, la pratique courante de la façon dont nous cultivons doivent être réévaluées. Les dirigeants doivent être en mesure d'avoir l'accès à des pairs et des collègues, de temps à réfléchir et collaborer avec les pairs et les collègues, et de transformation des opportunités de développement qui demandent moins de social isolation et plus de possibilités de partenariats (Nishikawa, 2006)—tous les aspects essentiels pour le recrutement et la rétention résilience des dirigeants.

En somme, cet article a passé en revue les cadres conceptuels et les modèles de recherche relatifs à la résilience. La résilience se définit comme la capacité à rebondir de l'adversité, de la frustration, et le malheur et l'a décrit comme un indispensable caractéristique des leaders efficaces. La littérature a démontré que il y avait une relation directe entre le leader du stress et de leur capacité à maintenir la résilience face à l'allongement de l' le contact avec l'adversité (Ackerman & Méteil-Ostrowski, 2002; de Trésorerie, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Patterson et coll., 2002).

La littérature discuté noté que la survie, la récupération, et la vitalité sont les concepts liés à la la résilience à des phases différentes, pendant ou après l'adversité. Le concept de "l'épanouissement" se réfère à la capacité d'une personne à aller au-delà de leur niveau initial de fonctionnement et à se développer et fonctionner malgré une exposition répétée à des expériences stressantes (O'Leary, 1998). Les personnes résilientes compter sur un certain nombre de variables pour faire face à l'adversité, résultant dans rusticité et prospère. Ces variables inclure une estime de soi positive, de rusticité, de fortes capacités d'adaptation, un le sens de la cohérence, de l'auto-efficacité, de l'optimisme, une forte ressources sociales, l'adaptabilité, la prise de risque, faible peur de l'échec, de la détermination, la persévérance, et d'une grande tolérance de l'incertitude (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et coll., 2002; Ungar, 2004).

De carrière et d'organisation la résilience a été discuté dans le contexte qu'il y est une constante la menace que l'adversité et le contact prolongé avec le stress peut paralyser les dirigeants (Nishikawa, 2006). Par conséquent, la résilience et prospère sont critique des concepts à explorer dans le développement de leaders au sein de les carrières et les organisations. Le défi pour ces entreprises, alors devient tout à fait évident et c'est de créer des environnements de la résilience à émerger dans leurs dirigeants et de l'organisation. Ce thème de l' développement du leadership et de la résilience promet de faire d'un domaine crucial de recherche pour les années à venir.

## **RECOMMANDATIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE**

Compte tenu de la discussion sur les "cadres conceptuels et modèles de recherche sur la résilience dans le Leadership", plusieurs implications deviennent évidentes pour la recherche future. La première recommandation serait une étude comparant les variables internes et externes des leaders en plein essor dans les diverses organisations (entreprises, soins de santé, éducation) qu'ils dirigent. Les compétences d'adaptation développées et utilisées pour diriger efficacement au sein de leurs organisations seraient d'un grand intérêt.

Une deuxième recommandation serait une étude utilisant les concepts de résilience pour explorer la relation entre le leader résilient et son impact direct sur l'organisation qu'il dirige. Cette étude explorerait l'influence d'un leader résilient sur l'organisation qu'il dirige.

Un troisième domaine d'étude serait de déterminer les caractéristiques nécessaires pour appuyer les efforts des organisations désireuses de s'engager à favoriser la résilience de l'employé et de l'organisation par le développement du leadership. La nécessité d'une compréhension plus complète de la façon dont la résilience peut être encouragée au sein des organisations pourrait apporter une énorme contribution à la littérature existante sur le développement du leadership organisationnel et la résilience.

Enfin, une quatrième recommandation serait une étude qualitative explorant les cinq domaines de la CSDT (cadre de référence, capacités de soi, ressources de l'ego, besoins psychologiques centraux et système de perception et de mémoire) pour déterminer comment les leaders s'adaptent en partageant leurs histoires et en ajoutant du sens à leurs expériences vécues sur la résilience. Cette étude permettrait au chercheur d'élaborer un cadre théorique pour comprendre le concept de prospérité et d'Orienter les efforts de

prévention et d'intervention. En outre, il pourrait contribuer à la documentation existante, encore limitée, sur le développement du leadership et la résilience.

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINFÜHRUNG**

Resilienz ist definiert als die Fähigkeit wieder auf die Beine von Widrigkeiten, Frust und Unglück und ist essentiell für die effektive Führungspersönlichkeit. Die Literatur zeigt, dass es eine direkte Beziehung zwischen dem Stress der Leader-Job, und Ihre Fähigkeit zur Aufrechterhaltung der Belastbarkeit das Gesicht von längeren Kontakt mit Widrigkeiten (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Cash, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Ledesma, 2012; Patterson, Patterson, & Collins, 2002).

Survival, recovery, and thriving sind Konzepte im Zusammenhang mit Resilienz und beschreiben Sie die Bühne das kann eine Person sein, die während oder nach vor Widrigkeiten. Das Konzept der "Blühende" bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person zu gehen über seine oder Ihre ursprüngliche Niveau zu funktionieren und zu wachsen und Funktion trotz wiederholter Exposition gegenüber belastenden Erfahrungen (O'Leary, 1998). Die Literatur schlägt eine Reihe von Variablen, die charakterisieren Widerstandsfähigkeit und gedeiht. Zu diesen Variablen gehören positiver self-esteem, Widerstandsfähigkeit, starke coping-Fähigkeiten, ein Gefühl der Kohärenz, Selbstwirksamkeit, Optimismus, einen starken sozialen Ressourcen, Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft, geringe Angst vor Misserfolg, Bestimmung, Durchhaltevermögen und eine hohe Toleranz von Unsicherheit (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al., 2002; Ungar, 2004). Diese überprüft in diesem Artikel.

### *Konstruieren der Resilienz*

Resilienz stammt aus dem Lateinischen Wort *resiliens*, bezieht sich das auf das biegsame oder elastische Qualität, eines Stoffes (R. R. Greene et al., 2002). Masten (2005) definiert Resilienz als eine Klasse von Phänomenen zeichnet sich durch gute Ergebnisse in trotz der ernststen Bedrohungen für die Anpassung der Entwicklung. Rutter (1987), ein psychiatrisches Risiko Forscher, die besagt, dass der Begriff wird verwendet, um beschreiben Sie den positiven Ton der individuellen Unterschiede der Menschen die Reaktion auf Stress und Widrigkeiten. Janas (2002) identifiziert den Begriff als die Fähigkeit, bounce-back aus Not, Frustration und Unglück.

Perry (2002) definiert Resilienz die Fähigkeit zum Gesicht Stressoren ohne signifikante negative Störungen in der Funktionsweise. In der Entwicklungs-Literatur, Belastbarkeit in der Regel diskutiert wird, in Bezug auf der Schutz-psychologische Risikofaktoren fördern die Entwicklung von positiven Ergebnissen und gesund Persönlichkeitsmerkmale (Bonanno, 2004). Resilienz wird auch verwendet abwechselnd mit positiven coping, adaptation und Persistenz (R. R. Greene et al., 2002). Im wesentlichen Resilienz-Forscher sind sich einig dass Resilienz beschäftigt sich mit individuellen Variationen in der Antwort um das Risiko.

Während einige Individuen sich von den Belastungen und Widrigkeiten, andere überleben und reagieren gut auf die Herausforderungen im Zusammenhang mit das Leben ist Gefahren (Rutter, 1987).

### *Geschichte der Resilienz-Studien*

Resilienz-Theorie wurde recherchiert in vielen Disziplinen. Zum Beispiel, Ausfallsicherheit wurde definiert im Bereich der Psychologie die Fähigkeit, bounce-back und widerstehen not, indem er sich selbst (Higgins, 1994; Wolin & Wollin, 1993). Im Bereich der Psychiatrie, die psychologische und biologisches stärken der Menschen nutzen, um master-Wandel erfolgreich (Flach, 1988). Im Bereich der entwicklungspsychopathologie, es bezieht sich auf die Fähigkeit, mit Herausforderungen und Bedrohungen, unter Beibehaltung einer interne und integrierten sense of self (Garmezy & Masten, 1986). Im Bereich der menschlichen Entwicklung, Stabilität wurde definiert als die Fähigkeit zu widerstehen oder erfolgreich zu bewältigen Widrigkeiten (Werner & Smith, 2001). Im Bereich change management, es wird betrachtet, wie die Fähigkeit zu demonstrieren sowohl Kraft und Flexibilität während der change-Prozess, während der Anzeige der minimalen gestörtes Verhalten (Conner, 1993).

Resilienz-Theorie definiert wurde der Bereich der Medizin, wie die Fähigkeit zu erkennen, Schmerzen erkennen seinen Zweck, vertragen es für eine Weile, bis die Dinge beginnen sich zu normalisieren (Flach, 1988; O'Leary & Ickovics, 1995). Im Bereich der Epidemiologie, es bezieht sich auf die Fähigkeit zu überleben, stress und zu steigen oben genannten Nachteil (Rutter, 1979). Im Bereich der Pflege, es ist die Fähigkeit, sich zu regenerieren, Kraft zu reagieren, um die internen oder externen Umwelt für das überleben, das Wachstum oder die Entwicklung (Jones, 1991).

Die Sozialwissenschaften im Allgemeinen definieren Resilienz als die Fähigkeit, sich zu erholen von den negativen Leben Erfahrungen und stärker geworden, während Sie zu überwinden (Henderson & Milstein, 1996). Kürzlich, es hat gewesen verwendet zu konzipieren Studien im Bereich der Bildungsverwaltung. Geocaris (2004) applied resilience-Theorie auf das Studium von Prinzipien für den Erfolg im schwierige Situationen. Isaacs (2003) angewandte Resilienz-Theorie bestimmen Sie die Beziehung zwischen den Dimensionen der Widerstandsfähigkeit der high-school-Prinzipien zur Stärkung der Führungsfähigkeiten der Prinzipale.

Goldstein (2003) untersucht Wahrnehmungen der Schulleiter / innen in Bezug auf Ihre Wirksamkeit und Ausfallsicherheit. Nishikawa (2006) untersucht die internen und externen Variablen genutzt, durch Blühende elementaren Prinzipien in der Führung und identifizierte und beschrieb die organisatorischen Merkmale, die Unterstützung Blühende wahrgenommen elementary school principals. Schließlich, Schaid (2005) untersuchten psychologische Resilienz, wie es angewendet wird zu den Auswirkungen und der Kampf auf geistig zentriert educational Führer.

### *Modelle der Resilienz*

Einige Forscher haben verwendet unterschiedliche Begriffe für die drei Resilienz-Modelle, die im wesentlichen beschreiben Sie die Mechanismen für die Auswirkungen von stress auf die Qualität Anpassung. Sie gehören kompensatorische Modell, das challenge-Modell, und der Schutzfaktor der Immunität gegenüber Sicherheitsanfälligkeit Modell (O'Leary, 1998).

Das kompensatorische Modell sieht Resilienz als Faktor, der neutralisiert Expositionen zu riskieren. Risiko Faktoren und kompensatorische Faktoren unabhängig voneinander dazu beitragen, die Vorhersage Ergebnis. Werner und Smith (2001) Studie, vier zentrale Merkmale herausgebildet, die für die Jungen Erwachsenen beschriftet widerstandsfähig: eine aktive Herangehensweise an die Problemlösung, die Tendenz zu wahrnehmen Erfahrungen in einem positiven Licht, selbst wenn Sie waren leiden, die Fähigkeit zu erlangen, andere Menschen positiv Aufmerksamkeit und ein starkes Vertrauen auf den glauben zu pflegen, ein positives Leben Blick. Die kompensatorische Faktoren, die in Kumpfer und Hopkins die (1993; zitiert in Ungar, 2004) Studie umfasste Optimismus, Empathie, Einsicht, intellektueller Kompetenz, self-esteem, Richtung oder einer mission und Entschlossenheit und Ausdauer.

Die Herausforderung Modell legt nahe, dass ein Risikofaktor, vorausgesetzt es ist nicht zu extrem, kann tatsächlich erhöhen person, die die Anpassung. In Essenz, die Erfahrung bereitet die einzelne für die nächste Herausforderung (O'Leary, 1998).

In der schützenden Faktor-Modell von Widerstandsfähigkeit, es ist ein Zusammenspiel zwischen Schutz und Risiko Faktoren, die reduziert die Wahrscheinlichkeit eines negativen Ergebnisses und moderiert wird die Wirkung der Exposition gegenüber Risiko (O'Leary, 1998). Diese Modell der Resilienz ist abgeleitet von entwicklungspsychologischen Literatur und Systemtheorie. Es zeigt an, dass diese Schutzfaktoren fördern positive Ergebnisse und gesunden Persönlichkeit Merkmale trotz ungünstige oder aversive Lebensumstände (Bonanno, 2004; Unger, 2004). Die schützenden Faktoren, die im Lieferumfang enthalten emotionale - management-Fähigkeiten, interpersonelle reflektierende Fähigkeiten, akademischen und job Fähigkeiten, die Fähigkeit, Wiederherstellung von Selbstwertgefühl, Planung Fähigkeiten, Fertigkeiten des Lebens, und Fähigkeiten zur Problemlösung (Unger, 2004).

### *Blühende*

Neuere Studien in der Belastbarkeit haben angefangen zu schauen, das Konzept von "thriving." Blühende hervorgegangen aus der wissenschaftlichen Studie über die Verwundbarkeit und Bewältigungsstrategien Paradigmen. Blühende geerdet ist auf eine individuelle, positive transformation, die aus der Erfahrung der not (Nishikawa, 2006). Obwohl Blühende erhielt Aufmerksamkeit in den Bereichen sozial-und Verhaltens-Psychologie vor allem im letzten Jahrzehnt, die Überzeugung, dass "Menschen, die fähig sind, der Umwandlung von traumatischen Erfahrungen zu erlangen, Weisheit, persönliches Wachstum, positive Persönlichkeit Änderungen, oder mehr sinnvolle und produktive Leben hat eine zentrale Thema in den Jahrhunderten der Literatur, Gedichten und persönlichen Erzählungen" (Saakvitne, Tennen, & Affleck, 1998, S. 281). Als solche, so die Studie der Blühende und seine Anwendung auf dem Gebiet der Wissenschaft, der Psychologie, der und Medizin kann "vertiefen unser Verständnis von Gesundheit und bieten wichtige Chancen für die Prävention und intervention" (Ickovics & Park, 1998, S. 237).

Die Literatur auf Blühende deutet darauf hin, dass Menschen reagieren, um zu gedeihen in drei verschiedene Möglichkeiten bei der Konfrontation mit einer Herausforderung: Sie dürfen (a) überleben der Vorfall, (b) erholen sich von dem Vorfall, und (c) kommen als infolge der anhaltenden not (Nishikawa, 2006). Als ein Ergebnis, die überlebenden weiterhin funktionieren, obwohl es unter Umständen beeinträchtigt Zustand. Erholung deutet auf eine Rückkehr zu den Ausgangswerten, in denen Individuen die Rückkehr zu Ihrem vorherigen Niveau zu funktionieren. Jedoch, Blühende Ergebnisse in einer transformation, die beinhaltet eine kognitive Verschiebung in als Antwort auf eine Herausforderung. Die person kann Neuausrichtung der Prioritäten und haben ein stärkeres Gefühl von selbst. In der Regel gedeihen Ergebnisse aus einer tiefen Ereignis oder eine Krise, wo eine person, die Sinn und Zweck, Sinn, oder Identität wird in Frage gestellt (O'Leary, 1998). Zusätzliche Transformationen umfassen die Rekonstruktion von Sinn; die Erneuerung der glaube, Vertrauen, Hoffnung und Verbindung; und Neudefinition des selbst, selbst in Beziehung, und das Gefühl der Gemeinschaft. Nach der Krise oder trauma, die Anpassung tritt auf, die aus unserer versuche, zu überleben und zu heilen in der inmitten des Leidens (Saakvitne et al., 1998).

Die definition von blühenden variiert leicht unter den verschiedenen Forschern. Ickovics und Park (1998) definiert Wachstum als die effektive Mobilisierung von individuellen und soziale Ressourcen in Reaktion auf Gefahr oder Bedrohung, führt zu positiven psychische oder physische Ergebnisse und/oder positive soziale Ergebnisse erzielt. Carver (1998) definiert floriert, wie eine verminderte Reaktivität auf nachfolgende Stressoren, schnellere Erholung von nachfolgenden stressors, oder konstant höheren Niveau zu funktionieren. Er schlägt vor, dass psychologische gedeihen kann reflektieren, gewinnt an Fähigkeiten, wissen, Vertrauen, ein Gefühl der Sicherheit in den persönlichen Beziehungen. Während die oben genannten Definitionen variieren von Forscher, ist es offensichtlich, dass Blühende zeichnet sich durch eine Wachstums-Erfahrung als Ergebnis des Widrigkeiten, und als solche, die einzelnen veranschaulicht gestärkt Belastbarkeit nach anhaltenden not.

Theorien im Zusammenhang mit blühenden gehören die konstruktivistische self-determination Theorie (CSDT; Saakvitne et al., 1998). Diese Theorie betont die Entwicklungs-Perspektive verwendet wurde zur Untersuchung sowohl der Schaden und das Wachstum nach einem trauma Krise besser zu verstehen gedeihen. CSDT integriert psychoanalytische die Theorie mit der konstruktivistischen denken, soziale

Lerntheorie, und kognitive Entwicklung-Theorie und betont die individuelle Entwicklungs-, sozialen und kulturellen Kontexten (Saakvitne et al., 1998). Die Theorie schlägt vor, dass die Einzigartigkeit eines Individuums Reaktion auf trauma ist bestimmt durch die Besondere Bedeutung zugeschrieben zum trauma: die individuelle Erfahrung des selbst, des Alters, und Entwicklungsstufe; biologische und psychische Ressourcen; zwischenmenschliche Erfahrungen und Erwartungen; und seines sozialen, kulturellen und ökonomischen hintergrund (Nishikawa, 2006).

In CSDT Theorie, in fünf Bereichen selbst betroffen sind, die durch traumatische Ereignisse, einschließlich der Rahmen Referenz-, selbst-Kapazitäten, ego Ressourcen, zentrale psychologische Bedürfnisse und Wahrnehmungs- und Speicher-system.

CSDT versteht die einzelnen Anpassung an trauma als Interaktion zwischen seine oder Ihre Persönlichkeit und die persönliche Geschichte und das traumatische Ereignis und sein Kontext . . . Die Bedeutung von dem traumatischen Ereignis in der Hinterbliebenenrente Erfahrung; jeder einzelne betroffen ist, seine oder Ihre eigenen einzigartige Art und Weise. (Saakvitne et al., 1998)

Die sich aus der trauma-Theorie, CSDT ist wichtig, da kann es angewendet werden, um Forschung zu gedeihen in der folgende Weise: (a) Es integriert nomothetic and idiographic Untersuchung mit Schwerpunkt auf Prozess- und Kontext, (b) erlaubt es der beschreibenden Anfrage sowie moderator analysis, (c) erlaubt es der Komplexität von Angebot multivariate Hypothese (d) es werden sowohl die automatische und intentionale Aspekte des Werdens, und (e) es erlaubt für beide allmähliche und abrupte Schritte in Richtung Blühende (Saakvitne et al., 1998). Da die CSDT ist geerdet, in der Anpassung, kann es eine den theoretischen Rahmen für das Verständnis und die Erforschung der Konzept der blühenden, als auch helfen, die Anstrengungen in Richtung Prävention und intervention.

Wie oben angegeben, Blühende hat aufgefordert, das Feld zu erkunden, Perspektiven, in der Hoffnung, eine Antwort auf, warum manche Menschen gedeihen folgenden ein Missgeschick und das andere tun nicht. Darüber hinaus Patterson und Kelleher (2005) Stand, dass eine Blühende ist weitgehend durch eine person, die Widerstandsfähigkeit. Sie erklären Sie, dass drei Energieträger—persönliche Werte, persönliche Wirksamkeit, und die persönliche Energie—Konto für Widerstandsfähigkeit und helfen, festzustellen, eine individuelle Antwort auf die not. In Wesen, als Individuum wächst aus not, seine Widerstandsfähigkeit die Kapazität wird ausgebaut durch die Stärkung dieser drei Energieträger, was wiederum mehr Treibstoff für den einzelnen, um sich den Zukunft. Also, man wird immer kompetent und bereit, um die nächste Krise.

Patterson und Kelleher (2005) Umriss einer Resilienz-Zyklus, die verwendet werden können von Menschen, die Widrigkeiten. Die Forscher vermuten, dass sogar die am meisten belastbar Menschen erleben eine Achterbahn-Effekt, wie Sie arbeiten, durch die traumatische Erfahrung. Ein vier-Zyklus-phase zu Resilienz ist definiert und beinhaltet eine Verschlechterung der phase, eine phase der Anpassung, eine Erholung phase, und einer wachsenden phase. Widerstandsfähigkeit, für die meisten Teil, weitgehend bestimmt, wo im Zyklus der Mensch findet sich selbst. Also, wenn eine person unfähig ist, sich an Ihre herausfordernde Erfahrung, Sie werden wahrscheinlich sinken Sie in einen dysfunktionalen Ebene und werden nicht in der Lage, zu bewältigen oder zu überleben das Unglück. Allerdings können manche passen aber nicht vollständig genesen, so erreichen survival-level. Dann, es wird diejenigen, die in der Lage sind zu erreichen der recovery-phase und wird wieder zu status quo. Jedoch eine kleine Minderheit von Personen, diejenigen, die blühen auf, erreichen die Wachstumsphase erreichen, verstärkt Resilienz-Ebene (Nishikawa, 2006). Diese Wachstumsphase bezeichnet wird als Blühende. Pearsall (2003) betont,

Wir gedeihen, wenn wir Sie übertreffen und transcend unsere Vorherige Niveau zu funktionieren, wiedergewinnen und sogar noch zu beschleunigen unsere nach oben psychologischen Flugbahn, und es scheint, geistig und emotional profitiert von unserem Leid. Aufgrund unserer Krise, wir scheinen zu blühen beginnen. (p. 17)

Pearsall (2003) schlägt vor, dass blühen rationale Optimisten, die wissen, Wann Sie zu kämpfen oder flow mit die Widrigkeiten und Wann gehen zu lassen und vorwärts zu bewegen.

Diese verschiedenen Theorien der Resilienz und gedeihen bringen die Aufmerksamkeit auf die Rolle der Anpassung im dauerhafte und überwindung der Krise (Nishikawa, 2006). Blühende kann bieten einen nützlichen Rahmen für die integration unterschiedlicher Konzepte (coping, Selbstwirksamkeit und support) verwendet, um zu erklären, adaptive Antwort auf Herausforderung (Ickovics & Park, 1998).

Verständnis des Prozesses der Blühende kann wichtige Implikationen für die Prävention und intervention für diejenigen, die die Herausforderungen im Zusammenhang mit Krankheiten, Verletzungen, Umbruch, und die persönliche oder soziale Schwierigkeiten, über viele Arten. Wir können die Entwicklung solcher Interventionen mit einem Auge in Richtung der Verbesserung der Gesundheit und Wohlbefinden, anstatt einfach die Förderung eine Rückkehr zu baseline für den status quo. (p. 239)

Das Konzept des florierenden hat deutliche Versprechen in vielen Bereichen der Studie. Als Nächstes habe ich den abgeben Winterhärte und die Variablen haben den größten Einfluss auf eine person, die Fähigkeit zu gedeihen.

### *Winterhärte*

“Winterhärte“ ist Synonym für gedeihen, sondern umfasst die Fähigkeit eines Individuums um das beste aus schwierigen Verhältnissen. Es gibt drei Abmessungen zur Robustheit definiert, die von Bonanno (2004): (a) engagierte zu finden, die sinnvollen Zweck im Leben, (b) die Überzeugung, dass kann man beeinflussen, die Umgebung und den Ausgang von Ereignissen, und (c) der Glaube, dass kann man lernen und wachsen, von der sowohl positive als auch negative Erfahrungen im Leben. Eine definition, die ursprünglich aus existentielle Persönlichkeit Theorie besagt, dass das Konstrukt der Widerstandsfähigkeit bezieht sich auf eine Konstellation von Persönlichkeitseigenschaften, die Funktion als Widerstands-Ressource in der Begegnung mit Stress Ereignisse im Leben (Florian, Mikulincer, & Taubman, 1995; Maddi, 2005).

Theoretiker und Forscher auf Persönlichkeiten, die bezahlt haben, eine erhebliche Menge an Aufmerksamkeit auf Winterhärte als eine innere Ressource, die möglicherweise moderieren die Effekte von stress auf die körperliche und geistige Gesundheit (Florian et al., 1995). Da Winterhärte ist ein Persönlichkeitsmerkmal, das hilft, Puffer-Exposition extremen stress sind diese Personen in der Lage zu beurteilen, potenziell belastende Situationen als weniger bedrohlich ein und minimieren not. Sie sind auch selbstbewusster und besser in der Lage zu verwenden, coping und soziale Unterstützung (Bonanno, 2004). Das Konzept ist, dass die Winterhärte verändert zwei Bewertung Komponenten: (a) Es reduziert die Beurteilung der Bedrohung und (b) es erhöht die Erwartungen der Bewältigung effektiv (Florian et al., 1995). Forscher Maddi und Kobasa (1984) identifiziert Widerstandsfähigkeit als mit einem Gefühl von Kontrolle über die Umwelt. In einem Ihre Studien, die Sie analysierten die Inzidenz des Lebens betont unter Hunderte von Führungskräften. Zweifellos, Winterhärte entstanden für diejenigen, die gesund blieb im Angesicht von Widrigkeiten und fühlten, dass Sie die stick-to-itiveness zu üben, die konkrete Auswirkungen auf Ihre Umgebung (Segal, 1986).

### *Variablen der Resilienz*

Die Literatur, die Adressierung der Konzepte der Resilienz und gedeiht so nicht in den Kontext interne und externe Faktoren, die dazu beitragen, eine individuelle Fähigkeit zu gedeihen. Carver (1998) bezieht sich auf die interne und externe Komponenten zu gedeihen in der folgenden Weise:

Durch die Erfahrung erfolgreich waren Sie gezwungen, etwas zu lernen, hatten Sie sich nicht musste wissen, wie zu tun, bevor. Manchmal sind die Fähigkeiten Bär auf dem externen Welt . . . manchmal ist auf die Behandlung von internen Angelegenheiten, wie in Auswirkungen auf das management. Die Fähigkeiten können die tatsächlichen Fähigkeiten oder ein verbessertes Wissensbasis: wissen über die Natur der Domäne, oder wissen von Ressourcen zur Verfügung, um Menschen konfrontiert, die solche Probleme. Was auch immer Fähigkeiten oder wissen, die person erwirbt, die möglicherweise für die Zukunft Probleme. Wenn die Leute master eine neue Fertigkeit, Sie sind noch fit zum Angebot mit einer unberechenbaren Welt. Wenn die Menschen entwickeln, neue Wege zu bekommen von hier nach dort, Sie sind flexibler in der Bewältigung der unbekannt. Diese Flexibilität bauen aufeinander auf. (p. 251)

### *Interne Variablen*

Interne Variablen in Ausfallsicherheit sind definiert als self-Faktoren, Persönlichkeitsfaktoren, oder einzelne Ressourcen. Diese Faktoren haben erheblichen Einfluss darauf, wie eine person interpretiert und beschäftigt sich mit der Krise bei der hand. Als solche Faktoren können zählen Widerstandsfähigkeit,

Bewältigungsstrategien, ein Gefühl von Kohärenz, die Nutzung der persönlichen Ressourcen, kognitive Ressourcen, Bedrohung der Bewertung, und selbst-Wirksamkeit (O'Leary, 1998). Andere interne Faktoren gehören Temperamente wie die Modi des Denkens, Reaktion, Aktion, positives Selbstwertgefühl, ein Gefühl des seins wirksam, und in die Kontrolle der Umgebung (Beardslee, 1989). Darüber hinaus selbst Faktoren wie Optimismus, Empathie, Einsicht, geistige Kompetenz, Richtung oder mission, und die Entschlossenheit und Ausdauer sind die Merkmale berichtet, auch präsent zu sein in einer lebendigen Personen (Unger, 2004).

Es wurden mehrere letzten Studien, die diskutieren, die internen Variablen im Zusammenhang mit der Ausfallsicherheit und gedeihen. Diese Studien weiterhin Stimmen mit der Bedeutung der eine relativ kleine Gruppe von globalen Faktoren, die im Zusammenhang mit der Resilienz: zum Beispiel, die verbindungen zu kompetenten und fürsorglichen Erwachsenen in der Familie und Gemeinschaft, kognitiven und selbst-Regulierung Fähigkeiten, positive Blick auf sich selbst, und die motivation, um wirksam zu sein in der Umgebung (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2001, 2005; Wyman, Sandler, Wolchik, & Nelson, 2000). Andere Variablen berichtet gehören selbst-Verbesserung; repressoren der emotionalen Dissoziation; positive Emotionen und lachen; persönliche Energie umfasst körperliche, emotionale, mentale und spirituelle Energie; core persönlichen und professionelle Werte; und die persönliche Wirksamkeit (Bonanno, 2004; Patterson & Kelleher, 2005).

Jedoch, die meisten konsistente finden sich in der Literatur ist, dass Menschen besitzen die höheren Ebenen der die Persönlichkeitsmerkmale von Optimismus und Hoffnung sind diejenigen, die erwarten positive Ergebnisse und die glauben, dass Sie die Fähigkeit haben, Ihre Ziele zu erreichen und sind wahrscheinlicher, zu berichten, erleben Wachstum in Reaktion auf stress (Affleck & Tennen, 1996; Curbow, 1996; Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, Cohen, & Murch, 1996; Tedeschi & Calhoun, 1996).

#### *Externe Variablen Belastbarkeit*

Forscher haben definierte externe Variablen, die Einfluss auf die Fähigkeit einer person zu bleiben widerstandsfähig im Angesicht von Widrigkeiten. Von der externen Variablen definiert, die überzeugendsten und konsequentesten Befund die zentrale Bedeutung von Beziehungen als eine wichtige Komponente für Resilienz (Beardslee, 1989; Masten, 2005; O'Leary, 1998) und soziale Unterstützung (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Nishikawa, 2006; Park, 1998; Saakvitne et al., 1998). Carver (1998) besagt, dass

Eine person erlebt eine traumatische Veranstaltung findet, dass die Hilfe von anderen leicht verfügbar sind; dass die Bezugspersonen in seinem Leben gezählt werden können, und dass die Resultat kann eine positive Veränderung im Sinne der Beziehungen beteiligt. Die person kann erleben eine Stärkung der Sinne Sicherheit in diesen Beziehungen . . . Vielleicht, so die person, die Erfahrungen sofortige Verfügbarkeit während einer Periode der not erwirbt ein verstärktes Gefühl von Sicherheit in Beziehungen. Im Prinzip erlauben würde die person, die Zukunft der exploration zu betreiben mehr die sichere Basis. (p. 252)

Nach Studien an externe Variablen im Zusammenhang mit Resilienz wird in der Literatur die Punkte Bedeutung von Beziehungen als ein wichtiger Faktor für die individuelle Widrigkeiten konfrontiert. Ob die Unterstützung kommt aus einem relative oder eine fürsorgliche Person ist, es ist klar, dass soziale Ressourcen sind ein Kritischer Faktor für die Resilienz (O'Leary, 1998). Am Kern der Fähigkeit einer person, für sich selbst sorgen, ist seine Intimität mit anderen, und manchmal sind diese Beziehungen dienen als die wichtigsten Katalysator für die transformation im Leben und in man selbst ist. Beardslee (1989) zeigten, dass Personen, die gehandhabt haben wettkampf-Erfahrungen die besten waren diejenigen, die die Anwesenheit eines enge vertraute Beziehung während trying times und betonte die Bedeutung von Beziehungen in Ihrer Fähigkeit, ausdauernd zu sein. Darüber hinaus Masten (2005) untersucht die externen Variablen im Zusammenhang mit Resilienz und fand eine ähnliche kleine Reihe von globalen Faktoren, die im Zusammenhang mit Resilienz, die verbindungen zu kompetenten pflegenden Erwachsene in der Familie und der Gemeinschaft. In seiner Studie, Rutter (1987) identifiziert die Verfügbarkeit von externen support-Systeme, fördern und zu stärken und Bewältigungsstrategien für Einzelpersonen als einer der drei große Gruppen von Variablen im Zusammenhang mit Resilienz.



### *Karriere Belastbarkeit*

Studien über die Widerstandsfähigkeit der Menschen haben auch erweitert, um Karriere und organisatorische Widerstandsfähigkeit. Nach Patterson et al. (2002) sind Unternehmen zeichnet sich als stabil, wenn Sie (a) nur immer von, (b) zurück zu status quo nach der Erfahrung von not, oder (c) getting ahead, durch eine konsequente Verbesserung oder hohe Leistung. Dieser Gedanke deckt sich mit dem Konzept der überlebens-, recovery- und Blühende erwähnt. Daher der Begriff Karriere Belastbarkeit bezieht sich auf eine person Widerstand gegen die Karriere Störungen in einem weniger als optimale Umgebung und die Fähigkeit zum Umgang mit schlechten Arbeits - Bedingungen, während man sich bewusst ist, dass diese Bedingungen existieren (O ' Leary, 1998).

Die Karriere Zuverlässigkeit führend ist entscheidend für Ihr überleben, Anpassung und Erfolg. Die Herausforderung, dass Führungskräfte heute konfrontiert sind, ist die Annahme der Verantwortung für tun, was es braucht, um voranzukommen im Angesicht von Widrigkeiten. In Wesen, die resilient-leader mit dem Mut, über Verurteilungen in trotz der Risiken (Patterson & Patterson, 2001).

### *Organisatorische Resilienz*

Organisatorische Resilienz bezieht sich um eine Organisation 's Fähigkeit, eine Umgebung zu schaffen, die verbessert die Karriere Resilienz Ihrer Mitarbeiter (Brock & Grady, 2002; Nishikawa, 2006). Eine Organisation, die sich auf Gebäude Resiliente Mitarbeiter zu fördern Offenheit in der Kommunikation, Förderung der individuellen Beiträge für persönliches Wachstum, Risikobereitschaft alle mit dem Versprechen der Mitarbeiter Anerkennung und Belohnung (O ' Leary, 1998). Resiliente Organisationen Struktur und die Umstrukturierung selbst zu erlangen, eine Aufgabe, die optimale Entwicklung von "shared decision making". Sie geben feedback, stellen Ziele und nachrichtendienstlichen Mechanismen (Nishikawa, 2006). Sie beschäftigen Menschen, die reagieren schnell und effizient zu ändern und wahrnehmen Erfahrungen konstruktiv, Gewährleistung einer angemessenen externen Ressourcen, erweitern Sie Entscheidungs-Grenzen, die Fähigkeit entwickeln, zu erstellen von Lösungen auf der Stelle und entwickeln Toleranz für Unsicherheit (R. R. Greene et al., 2002).

Howard und Dallas (2013) gefunden das leadership-development-gewonnen wird geprägt durch die aktive engagement in not oder Hindernis. Sie argumentieren, dass durch die überwindung Hindernisse, die eine person baut ein Kompetenz-erfolgreich bewältigen und wieder auf die Beine von Widrigkeiten. Die Forschung in diesem Artikel impliziert, dass Organisationen haben einen unschätzbaren Einfluss auf die Entwicklung der Mitarbeiter Widerstandsfähigkeit durch die Entwicklung von Führungsqualitäten während die Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Organisation. So, es ist wichtig für Organisationen zu verpflichten, die Förderung der Widerstandsfähigkeit von sowohl für die Mitarbeiter und die Organisation. Während sehr wenig Forschung derzeit gibt es auf das Thema der organisatorischen Resilienz, die den letzten Anstieg von Studien zu "not und gedeiht" diktiert die Notwendigkeit für ein umfassenderes Verständnis von, wie Resilienz kann gefördert werden innerhalb der Organisationen (Nishikawa, 2006). Die überwiegende Vorteile für die Organisation, das fördert die Widerstandsfähigkeit und gedeihen am Arbeitsplatz ist eine hoch motivierte Belegschaft (O ' Leary, 1998). Als Ergebnis gibt es eine gegenseitige positive Ergebnis für die Beschäftigten und die Organisation.

Im Kontext der Führung Entwicklung und Resilienz, protektive Faktoren, dass erhöhen leader ist die chance der überwindung von Widrigkeiten, die berücksichtigt werden müssen. Die die Literatur zeigt deutlich die Bedeutung der externen Unterstützung Systeme und die Bedeutung von unterstützenden, vertrauensbasierten Beziehungen das sind Häufig gefunden worden, die in den elastischen Personen (Beardslee, 1989; Janas, 2002; O ' Leary, 1998; Perry, 2002). Diese Beziehungen Schutz des einzelnen gegen die Auswirkungen von Stress vorkommen und sollte daher eine hohe Aufmerksamkeit durch Organisationen suchen, entwickeln Resiliente Führungskräfte.

Denn ein wesentlicher Faktor für das Gebäude ein Führer die Fähigkeit zur Resilienz ist die Sicherstellung einer sozialen Netzwerk der Unterstützung in Zeiten der not, die Allgemeine Praxis, wie wir

wachsen Sie neu bewertet werden sollte. Führungskräfte sollten in der Lage sein, zu haben Zugang zu vertrauenswürdigen Kollegen und Kolleginnen und Kollegen, Zeit zum nachdenken und Zusammenarbeit mit professionellen Kollegen und Kolleginnen und Kollegen, und transformative Entwicklung Chancen, dass die Nachfrage weniger soziale Isolation und mehr Chancen für Partnerschaften (Nishikawa, 2006)—alle wesentlichen Aspekte für die Rekrutierung und Bindung Resiliente Führungskräfte.

In Summe, dieser Artikel überprüft hat konzeptionelle Rahmenbedingungen und research-Modellen in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit. Resilienz wurde als die Fähigkeit definiert, um wieder auf die Beine von Widrigkeiten, Frustration und Unglück und beschrieben als eine wesentliche charakteristisch für effektive Führungskräfte. In der Literatur gezeigt, dass es wurde eine direkte Beziehung zwischen der Führungskraft betont und Ihre Fähigkeit zu erhalten-Stabilität in das Gesicht des verlängerten Kontakt mit Widrigkeiten (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Cash, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Patterson et al., 2002).

Die Literatur diskutiert hingewiesen das Überleben, die Wiederherstellung und die Blühende Konzepte im Zusammenhang mit die Widerstandsfähigkeit bei unterschiedlichen Phasen während oder nach dem Unglück. Das Konzept der "Blühende" bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person zu gehen über Ihre ursprüngliche Niveau zu funktionieren und zu wachsen und Funktion trotz der wiederholten Exposition gegenüber belastenden Erfahrungen (O'Leary, 1998). Resiliente Individuen verlassen sich auf eine Reihe von Variablen zu bewältigen mit Widrigkeiten was in Winterhärte und gedeiht. Diese Variablen gehören positives Selbstwertgefühl, Widerstandsfähigkeit, starke Bewältigungsstrategien, eine Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, Optimismus, einen starken sozialen Ressourcen, Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft, geringe Angst vor Misserfolg, Bestimmung, Durchhaltevermögen und eine hohe Toleranz von Unsicherheit (Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al., 2002; Ungar, 2004).

Karriere und organisatorische Resilienz diskutiert wurde in dem Zusammenhang, dass es eine Konstante Bedrohung, not und längeren Kontakt mit dem Stress kaputt machen kann Führer (Nishikawa, 2006). Daher, Spannkraft und blühendes sind kritische Konzepte zu erforschen, die Entwicklung von Führungskräften innerhalb der Karrieren und Organisationen. Die Herausforderung für diese Organisationen dann wird ganz offensichtlich und das ist ein Umfeld zu schaffen für Resilienz entstehen, in Ihre Führungskräfte und der Organisation. Dieses Thema die Entwicklung von Führungsqualitäten und Belastbarkeit verspricht, ein wichtiger Bereich, Forschung für die kommenden Jahre.

## **EMPFEHLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG**

Angesichts der Diskussion über die "Konzeptionellen Rahmenbedingungen und Forschungsmodelle zur Resilienz in Führungspositionen" werden mehrere Implikationen für die künftige Forschung sichtbar. Die erste Empfehlung wäre eine Studie, die die internen und externen Variablen vergleicht, die Führungskräfte in den verschiedenen Organisationen (Unternehmen, Gesundheitswesen, Bildung), die Sie führen. Von großem Interesse wäre die Bewältigung Fähigkeiten entwickelt und verwendet, um effektiv in Ihren Organisationen führen.

Eine zweite Empfehlung wäre eine Studie mit den Konstrukten der Resilienz, um die Beziehung zwischen dem resilienten Führer und Ihren direkten Auswirkungen auf die Organisation, die Sie führen, zu erkunden. In dieser Studie soll erforschen den Einfluss einer elastischen Anführer hat sich auf die Organisation, die Sie führen.

Ein dritter Bereich der Studie wäre es, Merkmale zu identifizieren, die benötigt werden, um die Bemühungen von Organisationen zu unterstützen, die bereit sind, sich zu verpflichten, die Widerstandsfähigkeit sowohl des Mitarbeiters als auch der Organisation durch Führungsentwicklung zu fördern. Die Notwendigkeit für ein umfassenderes Verständnis von, wie Resilienz gefördert werden können innerhalb von Organisationen könnte einen wichtigen Beitrag zur bestehenden Literatur über organisatorische Führung Entwicklung und Widerstandskraft.

Schließlich wäre eine vierte Empfehlung eine qualitative Studie, die die fünf Bereiche der CSdT (Referenzrahmen, selbstkapazitäten, ego-Ressourcen, zentrale psychologische Bedürfnisse und Wahrnehmungs- und Gedächtnissystem) untersucht, um festzustellen, wie Führungskräfte sich anpassen, indem Sie Ihre Geschichten teilen und Ihren erlebten Erfahrungen über Resilienz Bedeutung verleihen. Diese Studie würde es ermöglichen, die Forscher für die Entwicklung eines theoretischen Rahmens für das Verständnis des Konzepts der blühenden, als auch helfen, die Anstrengungen in Richtung Prävention und Intervention. Darüber hinaus hätte es das Potenzial, einen Beitrag zur bestehenden, aber begrenzten Literatur über Führungsentwicklung und Widerstandsfähigkeit zu leisten.

## **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## **INTRODUÇÃO**

A resiliência é definida como a capacidade para se recuperar de adversidades, frustração e infelicidade e é essencial para o líder eficaz. Literatura demonstra que existe uma relação direta entre o estresse o líder do trabalho e sua capacidade de manter a capacidade de resistência a face de contato prolongado com a adversidade (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Dinheiro, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Ledesma, De 2012; Patterson, Patterson, & Collins, 2002).

Sobrevivência, recuperação e próspera são conceitos associados a resiliência e descrever o estágio que uma pessoa pode ser durante ou depois de enfrentar a adversidade. O conceito de "próspero" refere-se a capacidade de uma pessoa para ir além de seu nível de funcionamento e para crescer e a função, apesar das repetidas exposição a experiências estressantes (O'Leary, 1998). A literatura sugere uma série de variáveis que caracterizar a resiliência e próspera. Essas variáveis incluem uma auto-estima positiva, rusticidade, fortes habilidades de enfrentamento, uma sensação de coerência, a auto-eficácia, otimismo, forte, recursos sociais, a adaptabilidade, a assunção do risco, baixa o medo do fracasso, determinação, perseverança, e uma alta tolerância da incerteza (Bonanno, 2004; Pacheco, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al., 2002; Ungar, 2004). Estas são analisados neste artigo.

### *Construção de Resiliência*

A resiliência tem origem a partir da Palavra em latim *resiliens*, que se refere ao maleáveis ou elásticas de qualidade de uma substância (R. R. Greene et al., 2002). Masten (2005) define a resiliência como uma classe de fenômenos caracterizados por bons resultados em apesar das ameaças graves para a adaptação de desenvolvimento. Rutter (1987), um psiquiátrica risco pesquisador, afirma que o termo é usado para descrever o tom positivo das diferenças individuais na resposta ao estresse e adversidade. Janas (2002) identificou que o termo a capacidade de nos recuperarmos de angústia, a frustração, e infortúnio.

Perry (2002) define resiliência como a capacidade de enfrentar o estresse sem negativo significativo interrupção no funcionamento. Em desenvolvimento, a literatura, a resiliência é normalmente discutidos em termos de proteção psicológica fatores de risco que favoreçam o desenvolvimento de resultados positivos e saudáveis características de personalidade (Bonanno, 2004). A resiliência é também utilizado de forma intercambiável com o positivo de sobrevivência, adaptação e persistência (R. R. Greene et al., 2002). Em essência, os pesquisadores concordam que a resiliência que a resiliência está preocupado com

variações individuais em resposta ao risco. Enquanto alguns indivíduos sucumbir ao estresse e adversidade, outros sobrevivem e respondem bem aos desafios associados com vida de perigos (Rutter, 1987).

### *História da Resiliência Estudos*

Resiliência teoria tem sido pesquisado em várias disciplinas. Por exemplo, a resiliência foi definido na área de psicologia como a capacidade de se recuperar de volta e para suportar as dificuldades, reparando-se (Higgins, 1994; Wolin & Wolin, 1993). No campo da psiquiatria, é psicológico e biológica pontos fortes os seres humanos usam para dominar alterar com êxito (Flach, 1988). Na área de psicopatologia do desenvolvimento, refere-se a a capacidade para lidar com desafios e ameaças, mantendo uma interna e integrada do sentimento de self (Garmezy & Masten, 1986). No campo do desenvolvimento humano, a resiliência foi definida como a capacidade de resistir ou de lidar com sucesso com a adversidade (Werner & Smith, 2001). No campo da gestão de mudanças, ele é visto como o capacidade para demonstrar força e flexibilidade durante o o processo de mudança, durante a exibição de um mínimo de comportamento disfuncional (Conner, 1993).

Resiliência teoria foi definida em o campo da medicina como a capacidade de reconhecer a dor, reconhece sua finalidade, tolerá-lo por um tempo, até que as coisas começam a se normalizar (Flach, 1988; O'Leary & Ickovics, 1995). No campo da epidemiologia, refere-se à habilidade para sobreviver stress e aumento acima de desvantagem (Rutter, 1979). No campo da enfermagem, que é o a capacidade de regeneração de energia para responder ao interno ou externo ambiente para a sobrevivência, crescimento ou desenvolvimento (Jones, 1991).

As ciências sociais em geral define a resiliência como a capacidade de se recuperar de vida negativos experiências e tornar-se mais forte enquanto superá-los (Henderson & Milstein, 1996). Mais recentemente, ele tem sido usado para conceituar estudos no campo da administração educacional. Geocaris (2004) aplicada a resiliência teoria para seus estudos em entidades de prosperar em situações difíceis. Isaacs (2003) aplicou a teoria da resiliência determinar a relação entre as dimensões de resiliência do alto-diretores de escolas para o fortalecimento da capacidade de liderança dos diretores.

Goldstein (2003) estudou percepções de diretores de escola referente a sua eficácia e a resiliência. Nishikawa (2006) estudaram o interno e o externo as variáveis utilizadas pelo próspera elementar principais em liderança e identificadas e descritas as características organizacionais que suporte próspera, como percebido pelo ensino fundamental-diretores de escolas. Finalmente, Schaid (2005) estudou a resiliência psicológica como é aplicada para o impacto e a luta em espiritualmente centrada educacional líderes.

### *Modelos de Resiliência*

Vários pesquisadores têm utilizado termos diferentes para os três modelos de resiliência que, essencialmente, descreva os mesmos mecanismos para o impacto do stress na qualidade de adaptação. Eles incluem compensatórias modelo, o modelo de desafio, e o fator de proteção de imunidade versus vulnerabilidade modelo (O'Leary, 1998).

O modelo compensatório vê a resiliência como um fator que neutraliza a exposição ao risco. Risco fatores compensatórias e de fatores independentemente contribuir para a a previsão de resultado. No Werner e Smith (2001) estudo, quatro características centrais surgiram para os jovens adultos rotulado resiliência: uma abordagem ativa para a resolução de seu problema, uma tendência para percebem experiências em uma luz positiva, mesmo quando eles estavam o sofrimento, a capacidade de ganho de outras pessoas positivo a atenção, e uma forte confiança na fé para manter uma vida positiva visualizar. O compensatórias fatores identificados na Kumpfer e Hopkins, do (1993; citado em Ungar, 2004) estudo incluiu otimismo, empatia, a introspecção, a competência intelectual, a auto-estima, sentido de missão, e determinação e perseverança.

O desafio modelo sugere que um fator de risco, desde que não seja muito radical, pode realmente melhorar um pessoa de adaptação. Em essência, a experiência prepara o pessoa para o próximo desafio (O'Leary, 1998).

O fator de proteção do modelo de resiliência, há uma interação entre a proteção e o risco fatores, o que reduz a probabilidade de um resultado negativo e modera o efeito da exposição ao risco (O'Leary, 1998).

Este modelo de resiliência é derivado a partir do desenvolvimento da literatura e teoria de sistemas. Ele indica que esses fatores de proteção promover os resultados positivos e saudáveis, características de personalidade, apesar de desfavorável ou aversivos circunstâncias de vida (Bonanno, 2004; Ungar, 2004). Os fatores de proteção identificados incluído emocional competências de gestão, intrapessoal reflexiva habilidades, acadêmico e de trabalho capacidade de restaurar a auto-estima, habilidades de planejamento, habilidades para a vida, e habilidades de resolução de problemas (Ungar, 2004).

### *Próspera*

Recentes estudos em resiliência têm começado a olhar para o conceito de "próspero." Próspera surgiu a partir do estudo científico sobre a vulnerabilidade e de enfrentamento paradigmas. Próspera é aterrado em um indivíduo positivo a transformação resultante da experiência de adversidade (Nishikawa, 2006). Embora próspera, tem recebido atenção nos campos do sociais e comportamentais psicologia, principalmente na última década, a crença de que "as pessoas são capazes de transformar traumático experiências para ganhar sabedoria, crescimento pessoal, personalidade positiva alterações ou mais significativa e produtiva vida tem sido uma central tema em séculos de literatura, poesia e narrativas pessoais" (Saakvitne, Tennen, & Affleck, 1998, p. 281). Como tal, o estudo de próspero e sua aplicação no campo da ciência, psicologia, e a medicina pode "melhorar a nossa compreensão da saúde e proporcionam oportunidades importantes para a prevenção e intervenção" (Ickovics & Park, 1998, p. 237).

A atual literatura sobre próspera sugere que as pessoas vão responder a prosperar em três de maneiras diferentes quando confrontados com um desafio: Eles podem (um) sobreviver o incidente, (b) recuperar do incidente, e (c) prosperar como um resultado de suportar as dificuldades (Nishikawa, 2006). Como resultado, os sobreviventes continuam a funcionar, embora possa estar em imparidade do estado. Recuperação indica um retorno à linha de base em que os indivíduos retornar ao seu nível anterior de funcionamento. No entanto, próspera resulta em uma transformação que inclui uma mudança cognitiva resposta a um desafio. A pessoa pode reorientar prioridades e ter um forte senso de si mesmo. Geralmente próspera resultados a partir de uma profunda evento ou de uma crise, onde uma pessoa com senso de propósito, significado, ou a identidade é posta em questão (O'Leary, 1998). Adicionais as transformações incluem a reconstrução do significado; a renovação da fé, confiança, esperança, e de ligação; e a redefinição de si mesmo, auto em relação, e o senso de comunidade. Após a crise ou trauma, a adaptação ocorre decorrentes de nossas tentativas de sobreviver e de se curar em a meio do sofrimento (Saakvitne et al., 1998).

A definição de próspera varia ligeiramente entre diferentes pesquisadores. Ickovics e Park (1998) definido próspera como a mobilização do indivíduo e recursos sociais em resposta ao risco ou ameaça, levando a positivo física ou mental, resultados e/ou resultados sociais. Carver (1998) definiu prosperar como uma diminuição da reatividade para posterior estressores, a rápida recuperação da subseqüentes estressores, ou um consistentemente o mais alto nível de funcionamento. Ele ainda sugere que psicológico próspera pode refletir os ganhos em habilidades, conhecimento, de confiança, ou uma sensação de segurança nas relações pessoais. Enquanto as definições indicadas acima variar por investigadores, é evidente que próspera é caracterizada por uma experiência de crescimento, como resultado de a adversidade, e, como tal, o indivíduo demonstra reforçada resiliência depois de sofrer a provação.

Teorias associadas próspera incluem construtivista da auto-determinação teoria (CSDT; Saakvitne et al., 1998). Esta teoria enfatiza a perspectiva de desenvolvimento que tem sido usado para estudar tanto dano e crescimento após um trauma crise para entender melhor próspera. CSDT integra psicanalítica a teoria construtivista de pensamento, a teoria da aprendizagem social, e a teoria do desenvolvimento cognitivo, e enfatiza o indivíduo o desenvolvimento, sociais e contextos culturais (Saakvitne et al., 1998). A teoria sugere que a singularidade de um indivíduo resposta ao trauma é determinada pelo significado que lhe é atribuído para o trauma: a experiência do self, idade, e estágio de desenvolvimento; biológica e psicológica de recursos; interpessoais, experiências e expectativas; e sua social, cultural, econômico e plano de fundo (Nishikawa, 2006).

Em CSDT teoria, cinco áreas de auto são afetados por eventos traumáticos, incluindo um quadro de referência, auto-capacidades, ego recursos, central psicológica necessidades, e de percepção e memória do sistema.

CSDT entende o indivíduo a adaptação ao trauma como a interação entre sua personalidade e a história pessoal e o evento traumático e o seu contexto . . . O significado do acontecimento traumático é a sobrevivência experiência dele; cada indivíduo é afetado em seu ou o seu próprio forma única. (Saakvitne et al., 1998)

Emergentes do trauma teoria, CSDT é importante porque ela pode ser aplicada para a investigação sobre a prosperar no seguinte forma: (a) integra nomothetic e idiographic inquérito com foco no processo e o contexto, (b) que permite descritivo inquérito, bem como moderador de análise, (c) permite que a complexidade da oferecendo multivariada hipótese, (d) avalia automática e intencional aspectos da próspera, e (e) permite a ambos gradual e abrupta passos em direção a próspera (Saakvitne et al., 1998). Porque o CSDT fundamenta-se na adaptação, ele pode fornecer um quadro teórico para a compreensão e pesquisando o conceito de próspera, bem como ajudar a orientar os esforços para a prevenção e intervenção.

Como indicado acima, próspera tem levado a campo para explorar perspectivas na esperança de buscar uma resposta do por que algumas pessoas prosperam seguir uma adversidade e outros não. Além disso, Patterson e Kelleher (2005) afirmam que a próspera é em grande parte determinado por uma pessoa da capacidade de resiliência. Eles explique que três fontes de combustível—valores pessoais, pessoais eficácia e energia pessoal—conta para a resiliência, capacidade de e ajudar a determinar uma resposta do indivíduo à adversidade. No essência, como um indivíduo cresce a partir de adversidade, sua capacidade de resistência a capacidade é ampliada através de fortalecer estas três fontes de combustível, que, por sua vez, fornecer mais combustível para o indivíduo para enfrentar o futuro. Assim, torna-se mais competente e preparado para lidar com o próxima crise.

Patterson e Kelleher (2005) contornam de um ciclo de resiliência, que pode ser usado por pessoas de frente para a adversidade. Os pesquisadores sugerem que, mesmo os mais resistentes os indivíduos experimentam uma montanha-russa de efeito como eles funcionam através de a experiência traumática. Um quatro-fase de ciclo para a resiliência é definida e inclui uma deterioração da fase, uma fase de adaptação, uma recuperação fase, e a fase de crescimento. A resiliência, a capacidade de, para a maioria de parte, em grande parte determina onde, no ciclo o indivíduo se encontra. Assim, se uma pessoa é incapaz de se adaptar a sua experiência desafiadora, eles provavelmente irão afundar em uma disfuncional nível e vai ser incapaz de lidar ou sobreviver às adversidades. No entanto, alguns podem se adaptar, mas não se recuperar totalmente, alcançando a sobrevivência de nível. Em seguida, haverá aqueles que são capazes de atingir a fase de recuperação e retorno para o status quo. No entanto, uma pequena minoria de indivíduos, aqueles que são thrivers, vai chegar a fase de crescimento e alcançar uma reforçada resiliência nível (Nishikawa, 2006). Esta fase de crescimento é referido como próspera. Pearsall (2003) enfatiza,

Nós crescemos quando nos superar e transcender a nossa autorização prévia nível de funcionamento, recuperar e até mesmo acelerar o nosso ascendente psicológico trajetória, e parecem ter mental e emocionalmente beneficiaram do nosso sofrimento. Por causa da nossa crise, nós parecem começar a florescer. (p. 17)

Pearsall (2003) sugere que thrivers são racionais, os otimistas que sabem quando lutar ou de fluxo com a adversidade e quando deixar ir e seguir em frente.

Estas várias teorias de resiliência e próspera chamar a atenção para o papel da adaptação em de perseverança e superação da crise (Nishikawa, 2006). Próspera pode fornecer uma estrutura útil para a integração dos diversos conceitos (de enfrentamento, auto-eficácia e o suporte) usados para explicar adaptável resposta ao desafio (Ickovics & Park, 1998).

Compreender o processo de próspera podem ter importantes implicações para a prevenção e intervenção para aqueles que enfrentam os desafios associados com doença, lesão, perturbação, e de natureza pessoal ou social adversidade de muitos tipos. Podemos desenvolver tais intervenções, com os olhos voltados a melhorar saúde e bem-estar, em vez de simplesmente promover um retorno para linha de base do status quo. (p. 239)

O conceito de próspera tem a promessa significativa em muitos campos de estudo. Seguinte, eu revisão resistência e as variáveis que têm maior influência sobre uma pessoa, capacidade para prosperar.

### *Resistência*

"A resistência" é sinônimo de próspero, mas abraça a capacidade de um indivíduo para fazer o melhor das circunstâncias difíceis. Há três dimensões para a resistência, conforme definido por Bonanno (2004): (a) a ser empenhados em encontrar sentido na vida, (b) a crença de que uma pessoa pode influenciar um ao redor e o resultado dos eventos, e (c) a crença de que se pode aprender e crescer a partir positivos e negativo experiências de vida. Uma definição que se originou a partir de existencial da personalidade teoria, que afirma que a construção da resistência refere-se a uma constelação de características de personalidade que funciona como uma resistência de recursos no encontro com estressante eventos de vida (Florian, Mikulincer, & Taubman, 1995; Maddi, 2005).

Teóricos e pesquisadores personalidades de ter pago uma quantidade significativa de atenção à a resistência interior de recursos que podem moderar os efeitos da o estresse na saúde física e mental (Florian et al., 1995). Porque a resistência é um traço de personalidade que ajuda a memória intermédia de exposição para estresse extremo, estes indivíduos são capazes de avaliar potencialmente situações estressantes como menos ameaçador e minimizar o sofrimento. Eles também estão mais confiantes e capazes de usar o enfrentamento e social suporte (Bonanno, 2004). O conceito é de que a resistência se altera dois avaliação de componentes: (a) reduz a avaliação de ameaça e (b) aumenta as expectativas de lidar de forma eficaz (Florian et al., 1995). Pesquisadores Maddi e Kobasa (1984) identificou como a resistência ter um senso de controle sobre o ambiente. Em um dos seus estudos, eles analisaram a incidência da vida tensões entre centenas de executivos. Sem dúvida, a resistência surgiu para aqueles que ficou saudável em face da adversidade e sentiam que tinham o pau-itiveness para exercer um impacto tangível sobre o seu entorno (Segal, 1986).

### *Variáveis de Resiliência*

A literatura abordando o os conceitos de resiliência e próspera faz isso no contexto de fatores internos e externos que contribuem para um indivíduo capacidade para prosperar. Carver (1998) refere-se tanto interna e externa componentes para prosperar no seguinte forma:

Para obter através da experiência com êxito, eles foram forçados a aprender algo que não tinha tinha que saber como fazer antes. Às vezes, as habilidades de urso no mundo externo . . . por vezes, no tratamento de assuntos internos, como no afetam o gerenciamento. As habilidades podem ser de habilidade real ou uma avançada base de dados de conhecimento: o conhecimento da natureza de domínio ou de conhecimento de recursos disponíveis para as pessoas que o enfrentamento desses problemas. Qualquer que seja a habilidades ou conhecimentos que a pessoa adquire pode ser aplicável para o futuro problemas. Quando as pessoas se dominar uma nova habilidade, eles são mais adequados para lidar com o imprevisível mundo. Quando as pessoas desenvolvem novos caminhos para obter a partir de aqui para lá, eles são mais flexíveis no confronto com o desconhecida. Essas flexibilidades construir um no outro. (p. 251)

### *Variáveis Internas*

Variáveis internas em resiliência são definidas como auto-fatores, fatores de personalidade, ou individuais recursos. Estes factores parecem ter impacto significativo sobre a forma como pessoa interpreta e lida com a crise na mão. Como tal, estes factores podem incluir rusticidade, capacidade de enfrentamento, um sentido de coerência, o uso de recursos pessoais, recursos cognitivos, ameaça de avaliação, e a auto-eficácia (O'Leary, 1998). Outros fatores internos incluem temperamentos, tais como os modos de pensamento, de resposta, ação, positivo a auto-estima, o sentimento de ser eficaz, e sendo em o controle do ambiente (Beardslee, 1989). Além disso, auto-fatores como otimismo, empatia, compreensão intelectual competência, direção ou de missão, e a determinação e perseverança são características relatado também estar presente na próspera indivíduos (Ungar, 2004).

Tem havido várias recente estudos que abordam variáveis internas associadas a resiliência e próspera. Estes estudos continuam a concordar com a importância de um relativamente pequeno conjunto de fatores

globais associados com a resiliência: por exemplo, as conexões competentes e adultos carinho no a família e a comunidade, cognitivas e de competências de auto-regulação, positivo vistas de si mesmo, e a motivação para ser eficaz no ambiente (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2001, 2005; Wyman, Sandler, Wolchik, & Nelson, 2000). Outras variáveis relatados incluem a auto-aprimoramento; repressors emocional dissociação; emoção positiva e risos; energia pessoal, abrangendo física, emocional, mental e espiritual de energia; núcleo de pessoal e valores profissionais; e pessoal de eficácia (Bonanno, 2004; Patterson & Kelleher, 2005).

No entanto, o mais consistente encontrar na literatura é que os povos que possuem níveis mais elevados de as características de personalidade de otimismo e esperança são aquelas que espera-se resultados positivos e que acreditam ter a capacidade de atingir os seus objectivos e são mais propensas a apresentar um crescimento em resposta ao stress (Affleck & Tennen, 1996; Curbow, 1996; Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, Cohen, & Murch, 1996; Tedeschi & Calhoun, 1996).

#### *As Variáveis externas de Resiliência*

Os pesquisadores têm definido externo as variáveis que têm influência sobre a capacidade de uma pessoa permanecem resistente em face da adversidade. Das variáveis externas definido, a mais convincente e mais consistente descoberta indica a centralidade das relações, como um componente crítico para a resiliência (Beardslee, 1989; Masten, 2005; O'Leary, 1998) e social suporte (Bonanno, 2004; Pacheco, 1998; Nishikawa, 2006; Park, 1998; Saakvitne et al., 1998). Carver (1998) afirma,

Uma pessoa que experimenta uma traumático evento descobre que a ajuda de outras pessoas está prontamente disponível; que a outras pessoas significativas na sua vida, pode ser contado e que o o resultado pode ser uma mudança positiva no sentido das relações envolvidos. A pessoa pode sentir-se um fortalecimento do sentimento de segurança nessas relações . . . Talvez, então, a pessoa que experiências pronta disponibilidade durante um período de adversidade adquire uma maior sensação de segurança nos relacionamentos. No princípio, este gostaria de permitir que a pessoa futuro da exploração para operar mais base segura. (p. 252)

De acordo com estudos externas variáveis associadas com a resiliência, a literatura aponta para o importância do relacionamento como um fator significativo para a individual de lidar com a adversidade. Se o apoio vem de uma de parente ou de um cuidado individual, é claro que os recursos sociais são um fator crítico para a resiliência (O'Leary, 1998). No núcleo de capacidade, de sustentar a si mesmo é a sua intimidade com os outros, e às vezes, essas relações de servir como o principal catalisador da transformação em sua vida, e dentro de si mesmo. Beardslee (1989) indicou que os indivíduos que têm tratado contraditório experimenta o melhor foram os que tiveram a presença de um fechar confiar relacionamento em tempos difíceis, e enfatizou a significado dos relacionamentos em sua capacidade de ser resiliente. Além disso, Masten (2005) estudaram as variáveis externas associadas resiliência e encontrou um semelhante pequeno conjunto de fatores globais associados com a resiliência, que incluiu conexões competente para cuidar adultos na família e a comunidade. Em seu estudo, Rutter (1987) identificada a disponibilidade de sistemas externos de apoio incentivar e reforçar habilidades de enfrentamento para os indivíduos como um dos três grandes conjuntos de variáveis associadas com a resiliência.

#### *Carreira Resiliência*

Estudos sobre a resiliência de indivíduos também estendido a carreira e organizacional resiliência. De acordo com Patterson et al. (2002), as organizações são caracteriza-se como resistente-se de: (a) ficando apenas pelo, (b) voltando ao status quo, depois de passar por adversidades, ou (c) ficando à frente através de uma melhoria consistente ou de alto desempenho. Este pensamento se alinha com o conceito de sobrevivência, recuperação e próspera mencionado anteriormente. Portanto, o termo resiliência de carreira refere-se a uma pessoa resistência à carreira de interrupção em um menor que ótimo ambiente e a capacidade para lidar com o mau trabalho condições, enquanto um está ciente de que essas condições (O'Leary, 1998).



A carreira de resiliência de um líder é fundamental para a sua sobrevivência, adaptação e sucesso. O desafio que os líderes enfrentam hoje é a aceitação da responsabilidade por fazendo o que for preciso para seguir em frente em face da adversidade. No essencial, o líder resiliente atos, com coragem, sobre as condenações em apesar dos riscos (Patterson & Patterson, 2001).

### *Organizacional Resiliência*

Organizacional resiliência refere-se para a capacidade de uma organização para criar um ambiente que melhora a carreira resiliência de seus empregados (Brock & Grady, 2002; Nishikawa, 2006). Uma organização comprometida com a construção de resistente funcionários promoverá a abertura na comunicação, o incentivo de contribuições individuais para o crescimento pessoal, risco todos com a promessa de empregado de reconhecimento e recompensas (O'Leary, 1998). Organizações resilientes estrutura e se reestruturar para atingir uma missão, o suporte ideal o desenvolvimento compartilhado de tomada de decisão. Eles fornecem feedback, conjunto objetivos, e têm a inteligência mecanismos de coleta (Nishikawa, 2006). Eles empregam as pessoas que reagem rapidamente e de forma eficiente para a mudança e percebem experiências de forma construtiva, garantindo externo adequado recursos, expanda tomada de decisão limites, desenvolver a capacidade de criar soluções no local, e desenvolver a tolerância para a incerteza (R. R. Greene et al., 2002).

Howard e Irving (2013) encontrado que o desenvolvimento de liderança é adquirida e forma, através de ativo engajamento em dificuldade ou obstáculo. Eles argumentam que, ao vencer a obstáculos, uma pessoa cria uma competência para conseguir lidar com e saltar para trás de adversidade. A pesquisa sobre este artigo implica que as organizações têm um valor incalculável influência na construção de seus funcionários da resiliência e capacidade de desenvolvimento de liderança enquanto a reforçar a resiliência da organização. Assim, é essencial para as organizações se comprometem a promover a resiliência do tanto o funcionário e a organização. Embora muito pouca pesquisa atualmente existe sobre o tema da resiliência organizacional, a recente aumento de estudos sobre "as dificuldades e próspera" determina-se uma necessidade para uma compreensão mais abrangente de como a resiliência pode ser promovida dentro de organizações (Nishikawa, 2006). A esmagadora vantagem para a organização que promove a resiliência e prosperando em seu local de trabalho é uma mais motivados força de trabalho (O'Leary, 1998). Como resultado, há uma mutuamente positivas resultado, tanto para os empregados e para a organização.

No contexto da liderança desenvolvimento e resiliência, fatores de proteção que o aumento de um líder chance de superar a adversidade deve ser considerado. O a literatura indica claramente a importância do apoio externo os sistemas e a importância do apoio, confidenciar relações que tem sido comumente encontrada em indivíduos resilientes (Beardslee, 1989; Janas, 2002; O'Leary, 1998; Perry, 2002). Estes relações de proteger o indivíduo contra os efeitos de estresse ocorrências e, portanto, deve ser dada uma atenção considerável por as organizações que pretendam desenvolver resiliente líderes.

Porque um fator-chave para a construção de um líder a capacidade de resiliência é a capacidade de garantir social rede de apoio em momentos de necessidade, a prática comum de como nós seu cultivo deve ser reavaliado. Os líderes devem ser capazes de ter o acesso aos peers de confiança e colegas de trabalho, tempo para refletir e colaborar com colegas de profissão e colegas, e transformação oportunidades de desenvolvimento que demanda menos social isolamento e mais oportunidades para parcerias (Nishikawa, 2006)—todos os aspectos essenciais para o recrutamento e a retenção resistente líderes.

Em suma, este artigo analisou modelos conceituais e modelos de pesquisa relacionados à resiliência. A resiliência foi definida como a capacidade de nos recuperarmos de adversidade, a frustração, infelicidade e descrito como um essenciais característica dos líderes eficazes. A literatura demonstrou que houve uma relação direta entre o líder estresses e sua capacidade de manter a resiliência em face da prolongada contato com a adversidade (Ackerman & Maslin-Ostrowski, 2002; Dinheiro, 2001; Copland, 2001; L. Greene, 2003; R. R. Greene, 2002; Heifetz & Linsky, 2004; Patterson et al., 2002).

A literatura discutida observado a sua sobrevivência, recuperação e próspera são conceitos associados resiliência em diferentes estágios, durante ou após a adversidade. O conceito de "próspero" refere-se a capacidade de uma pessoa para ir além do seu nível de funcionamento e a crescer e a função apesar de repetida exposição a experiências estressantes (O'Leary, 1998). Resistente indivíduos dependem de uma

série de variáveis para lidar com a adversidade, resultando em resistência e próspera. Estas variáveis incluem uma auto-estima positiva, rusticidade, fortes habilidades de enfrentamento, um sentido de coerência, auto-eficácia, otimismo, forte, recursos sociais, a adaptabilidade, a assunção do risco, baixa o medo do fracasso, determinação, perseverança, e uma alta tolerância da incerteza (Bonanno, 2004; Pacheco, 1998; Masten, 2005; O'Leary, 1998; Patterson et al., 2002; Ungar, 2004).

Carreira e organizacional a resiliência foi discutido no contexto de que existe uma constante ameaça que a adversidade e o contato prolongado com o estresse pode prejudicar líderes (Nishikawa, 2006). Portanto, a resiliência e a próspera são conceitos críticos para explorar no desenvolvimento de líderes dentro de carreiras e organizações. O desafio para essas organizações, em seguida, torna-se bastante evidente e que é para criar ambientes para resiliência a emergir nos seus dirigentes e a organização. Este tópico desenvolvimento de liderança e resiliência promete fazer uma área crucial de pesquisa para os próximos anos.

## **RECOMENDAÇÕES PARA A INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Dada a discussão sobre os "quadros conceituais e modelos de pesquisa sobre resiliência na liderança", várias implicações se tornam evidentes para a pesquisa futura. A primeira recomendação seria um estudo que comparasse as variáveis internas e externas que florescem os líderes manifestados nas várias organizações (corporate, health care, education) que lideram. De grande interesse seriam as habilidades de enfrentamento desenvolvidas e usadas para liderar eficazmente dentro de suas organizações.

Uma segunda recomendação seria um estudo usando as construções de resiliência para explorar a relação entre o líder resiliente e seu impacto direto na organização que lideram. Este estudo exploraria a influência de um líder resiliente sobre a organização que lideram.

Uma terceira área de estudo seria identificar as características necessárias para apoiar os esforços das organizações dispostas a se comprometerem a promover a resiliência tanto do empregado como da organização através do desenvolvimento da liderança. A necessidade de uma compreensão mais abrangente de como a resiliência pode ser fomentada dentro das organizações pode dar uma enorme contribuição para a literatura existente sobre o desenvolvimento da liderança organizacional e resiliência.

Finalmente, uma quarta recomendação seria de um estudo qualitativo, explorando as cinco áreas de CSDT (um quadro de referência, auto-capacidades, ego recursos, central necessidades psicológicas, e de percepção e de memória do sistema) para determinar como os líderes se adaptam, compartilhando suas histórias e adição de sentido às suas experiências vividas na resiliência. Este estudo permitiria ao pesquisador desenvolver um quadro teórico para a compreensão do conceito de prosperar, bem como ajudar a orientar os esforços para a prevenção e intervenção. Além disso, teria o potencial de contribuir para a literatura existente, ainda limitada, sobre o desenvolvimento da liderança e a resiliência.