

Resilienz in ausserordentlichen Lagen

Hubert Annen

Dr., Dozent Militärpsychologie und -pädagogik an der Militärakademie (MILAK)
an der ETH Zürich



Zusammenfassung

Die COVID-19-Pandemie macht deutlich, dass Polizisten/-innen in solchen Krisen genau denselben Stressoren ausgesetzt sind wie alle Bürger/-innen. Zusätzlich sind sie aber gefordert, ihren anspruchsvollen Auftrag – auch bei Widerstand der Beteiligten – auszuführen. Angesichts der Zielsetzung, solche Herausforderungen vor allem mental zu bewältigen, hat in den letzten Jahren das Konstrukt der Resilienz an Bedeutung gewonnen. Gemeinhin wird damit der erfolgreiche Umgang mit belastenden Situationen

verstanden. Resiliente Personen zeichnen sich durch eine schnelle Auffassungsgabe, Zuversicht, die Fähigkeit, Emotionen regulieren zu können, sowie soziale Kompetenzen aus. Resilienz lässt sich mit etablierten Methoden trainieren, denen nicht das Stigma psychologischer Interventionen anhaftet und die sich einfach in bestehende Ausbildungsprogramme integrieren lassen. Um eine Kultur der Resilienz zu fördern, müssen solche Bestrebungen von Führungskräften auf allen Stufen mitgetragen werden.

Die COVID 19-Pandemie und deren Auswirkungen sind belastend für alle Bürger/-innen – aber ganz besonders für Polizist/-innen, die in dieser ausserordentlichen Lage zusätzlich eine anspruchsvolle Aufgabe zu erfüllen haben.

Seit mehr als einem Jahr hält uns die COVID-19-Pandemie in ihrem Griff. Auch wenn die damit verbundenen Einschränkungen im Frühling 2021 nach und nach gelockert wurden, bleibt die Unsicherheit, wie nachhaltig die Besserung der Lage ist. Zudem hat der bisherige Verlauf der Krise viele Menschen betroffen. Soziale Isolation, die Doppelbelastung durch Kinderbetreuung und Homeoffice, Angst um den Arbeitsplatz oder vor Ansteckung, ganz zu schweigen von der unklaren Aussicht, wann es jemals aufhören wird – all das belastet die psychische Gesundheit. So ist es nicht verwunderlich, dass sich mit der Zeit eine gewisse «Corona-Müdigkeit» in der Bevölkerung einstellte. Diese äusserte sich zum einen darin, dass nach Wegen gesucht wurde, die Regeln zu umgehen. Zum andern manifestierte sich diese Unzufriedenheit bekanntlich in Protestmärschen oder gar Krawallen.

Die Polizei hatte schon vor der COVID-19-Pandemie mit verschiedenen Herausforderungen und erhöhtem Stress zu kämpfen. Organisatorische Stressoren wie Schichtarbeit und mangelnde Unterstützung durch die Dienststelle, gepaart mit dem Erleben traumatischer Ereignisse, sind Risikofaktoren, die in diversen Studien nachgewiesen wurden und im Extremfall zu Konflikten zwischen Arbeit und Familie, psychischen Überforderungsreaktionen oder gar zu Suizid führen können (Hartley et al., 2013; Karaffa et al., 2015; Papazoglou, 2017; Violanti et al., 2019). In der durch die Pandemie verursachten besonderen Lage müssen oder mussten Polizisten/-innen über ihren Grundauftrag hinaus Schliessungen nicht notwendiger Geschäfte durchsetzen, Menschenansammlungen auflösen und die Ordnung an öffentlichen Plätzen aufrechterhalten, während sie gleichzeitig versuch(t)en, ihre eigene Gesundheit zu schützen (Sandoval, 2020). Polizisten/-innen sind also doppelt herausgefordert: Genauso wie alle Bürger/-innen sind sie pandemiebedingten Stressoren ausgesetzt, gleichzeitig müssen sie im Auftrag des Staates die entsprechenden Massnahmen, meist gegen den Willen der Beteiligten, durchsetzen.

Von Polizisten/-innen wird insbesondere in Krisenlagen viel verlangt. Man erwartet, dass sie der Situation entsprechend reagieren, dass sie ruhig bleiben, dass sie wenn nötig angemessen Gewalt anwenden, dass sie mit solchen belastenden Situationen erfolgreich umgehen und sich auch durch Rückschläge nicht beirren lassen – oder um den zentralen Begriff zu nennen: Man erwartet von ihnen, dass sie *resilient* sind.

Resilienz – Definition und Bedeutung

Resilienz wird gemeinhin als die Fähigkeit verstanden, *erfolgreich mit herausfordernden Situationen oder Belastungen umzugehen und angesichts von Widrigkeiten weiterzumachen und durchzuhalten* (Matthews, Lerner, & Annen, 2018). Diese Definition beinhaltet aber auch das Versprechen einer möglichen Antwort auf unsere unberechenbare oder sogar gefährliche Welt. Doch so willkommen dies auch erscheinen mag, Resilienz kann nicht der Zauberstab sein, der eine Lösung für jede Herausforderung oder Bedrohung bietet. Um dieses Konstrukt zu verstehen und die Voraussetzungen für seine Anwendung zu schaffen, bedarf es eines tieferen Verständnisses. Daher wird im Folgenden auf dessen Entstehung und den Ansatz der Resilienz als Persönlichkeitsmerkmal eingegangen.

Von «fix what's wrong» zu «build what's strong»

Ursprünglich dominierte im Bereich der psychischen Gesundheit eine so genannte pathogene Perspektive. Das heisst, der Fokus war darauf gerichtet, wie Krankheiten entstehen, auftreten und geheilt werden können. Grundlegende Fragen betrafen Risikofaktoren, Anfälligkeit und Therapien. Die Theorien und Modelle über die Entstehung und Behandlung von Krankheiten missachteten jedoch die Tatsache, dass die meisten Menschen unter gleichen oder ähnlichen Umständen gesund bleiben. Erst seit den 1960er-Jahren wurde diese unausgewogene pathogene Perspektive durch die Einführung des ergänzenden Begriffs der Salutogenese – der Entstehung von Gesundheit – erweitert (Antonovsky, 1979). Beginnend mit den Arbeiten von Emmy Werner in den frühen 1970er-Jahren (Werner, Bierman, & French, 1971) tauchte das Konzept der Resilienz häufiger in der einschlägigen psychologischen Literatur auf. Antonovskys Erkenntnisse waren vor allem von Überlebenden des Holocausts geprägt, die ihre traumatischen Erfahrungen hinter sich lassen und ein

normales und gesundes Leben führen konnten. Werner untersuchte Kinder, die in grosser Armut und einem stark belasteten sozialen Umfeld aufwuchsen. Sie fand heraus, dass mindestens ein Drittel dieser Kinder diese ungünstigen Bedingungen überwinden konnte. Werner bezeichnete sie als resilient. In der Folge wurde der Begriff der Resilienz geschärfert und deren kennzeichnende Elemente erforscht.

Die Faktoren der Resilienz

Resilienz tritt auf verschiedenen Ebenen auf. Sie kann sich auf ein Individuum, auf eine Gruppe, auf eine Gemeinschaft bis hin zu ganzen Nationen beziehen, sowie verschiedene Themenbereiche wie Umwelt oder Wirtschaft einschliessen (siehe Lucini, 2014; Masten & Obradovic, 2008; Soucek, Ziegler, Schlett & Pauls, 2016). Wird der Fokus auf die psychologische Resilienz von Individuen gerichtet, lassen sich aus der Essenz von wegweisenden Untersuchungen zu den Merkmalen resilenter Personen die folgenden «4 Ks» festhalten:

- *Kognitive Fähigkeit*: Man braucht ein gewisses Mass an Intelligenz bzw. Informationsverarbeitungskapazität, um den Kern eines Problems und die wesentlichen Schritte zu dessen Lösung zu erfassen;
- *Konfidenz (Zuversicht)*: Im Hinblick auf die Bereitschaft, Probleme oder Rückschläge zu überwinden, braucht es Optimismus sowie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten;
- *Kontrolle*: Herausfordernde Situationen verursachen intensive Emotionen, die (neu) bewertet und reguliert werden müssen;
- *Kommunikation*: Die Bewältigung von Krisen erfordert oft soziale Unterstützung und dementsprechend braucht die betroffene Person soziale Ressourcen und die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten, um diese zu aktivieren (vgl. Annen, Brazil, & Delaney, 2021).

Man könnte nun durchaus einwenden, dass dies nichts Neues ist und ähnliche Aspekte und Fähigkeiten schon seit langem in Stressmanagement- oder sogar Führungskursen erwähnt und behandelt werden. Doch gerade im Hinblick auf Blaulichtorganisationen, deren Angehörige in der Regel stark und überlegen erscheinen wollen, macht das Konzept der Resilienz einen wesentlichen Unterschied. Es

Die Theorien und Modelle über die Entstehung und Behandlung von Krankheiten missachteten [...] die Tatsache, dass die meisten Menschen unter gleichen oder ähnlichen Umständen gesund bleiben.

trägt ausdrücklich der Tatsache Rechnung, dass man durch ein Ereignis aus der Bahn geworfen werden kann, sich aber wieder aufrappelt. Der resiliente Mensch ist nicht der Fels in der Brandung, der sich durch nichts umwerfen lässt. Vielmehr akzeptiert er, dass ihm ein Rückschlag, eine Niederlage, eine depressive Phase oder Ähnliches widerfahren kann und er seine Energie und individuellen und sozialen Ressourcen aktivieren muss, um die belastende Situation zu überwinden. In Anbetracht der Merkmale, die resiliente von weniger resilienten Personen unterscheiden, ist es gut zu wissen, dass diese Faktoren auch erlernt und trainiert werden können.

Der Weg zur Resilienz

Menschen haben aufgrund ihrer genetischen Veranlagung, ihrer Ausbildung oder ihrer Vorerfahrungen unterschiedliche Ausgangspositionen, wenn sie mit Herausforderungen oder Bedrohungen konfrontiert werden. Aber die jeweilige Veranlagung ist nicht in Stein gemeisselt. Resilienz lässt sich entwickeln, und der betreffende Entwicklungsprozess kann durch gezielte Trainingsmethoden beschleunigt und verstärkt werden.

Resilienzfördernde Programme

In den letzten zehn Jahren waren Organisationen zunehmend bestrebt, Programme zum Aufbau von Resilienz einzuführen, um Fehlzeiten, Burnouts, kontraproduktives Arbeitsverhalten und andere stressbedingte Probleme zu verhindern. Bisher war der Gesamteffekt solcher Programme eher gering (Vanhove, Herian, Perez, Harms, & Lester, 2015; Liu, Ein, Gervasio, Battaion, Reed, & Vickers, 2020),

aber selbst kleine Effekte können, wenn sie auf eine grosse Anzahl von Individuen angewandt

werden, zu erheblichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vorteilen führen. Diesem Ansatz folgt das Programm *Comprehensive Soldier and Family Fitness* (CSF2) der US Army (Cornum, Matthews, & Seligman, 2011), welches das grösste Projekt in dieser Richtung sein dürfte. Bemerkenswert ist, dass zu dessen Lancierung 125 Millionen Dollar investiert wurden, was für die Überzeugung steht, dass psychologisches Wissen und psychologische Methoden einen greifbaren Mehrwert generieren können (siehe dazu auch Matthews, 2020). Des Weiteren gibt es mittlerweile im freien Markt unzählige Schu-

lungsangebote sowie eine unüberschaubare Menge an Ratgeberliteratur zum Thema. Basierend auf die Erfahrung aus der Entwicklung und Evaluation eines auf die Schweizer Armee massgeschneiderten Resilienztrainings werden nachfolgend einige Grundgedanken und Werkzeuge geschildert, die sich auf einfache Weise in den Alltag oder in spezifische Trainingsprogramme integrieren lassen.

Die Schnurübung

Interventionen zur Stärkung der Resilienz sollten stets in Bezug zum Anwendungsfeld stehen. Zum Beispiel dürfte es bei Individuen, die von andauern- den Traumata und Nöten überwältigt sind, schwierig sein, Methoden mit einem komplexen Lern- und Anwendungsprozess einzuführen (Liu et al., 2020). Dies gilt nicht zuletzt für das Personal von Blaulicht-organisationen, das oft unter grossem Handlungsdruck steht.

Gerade zu Beginn eines Resilienztrainings ist es daher ratsam, eine einfache, schnell umsetzbare Methode zu verwenden. Bewährt hat sich hier die sogenannte *«Three-Blessings-Übung»* (Seligman, 2011). Die Teilnehmenden werden hier angeleitet, sich jeden Abend vor dem Einschlafen zehn Minuten Zeit zu nehmen und drei Dinge aufzuschreiben, die an diesem Tag gut gelaufen sind und warum sie gut gelaufen sind. Wenn sie dies über Wochen durchziehen, stellt sich eine Veränderung in ihrer Denkweise ein. Sie werden mehr positive Dinge im Alltag wahrnehmen, sie werden weniger deprimiert sein, optimistischer, glücklicher und – im Idealfall – süchtig nach dieser Übung. Eine abgewandelte Form wurde für Offiziersanwärter/-innen der Schweizer Armee gewählt, die sich kaum jeden Abend zehn Minuten Zeit für so etwas nehmen. Zu Beginn des Resilienztrainings erhielten sie eine Schnur und wurden angewiesen, jedes Mal einen Knoten darin zu machen, wenn etwas Positives passiert war (Niederhauser, Annen, & Züger, 2017; Züger, Niederhauser, & Annen, 2019). In jeder Trainingsstunde wurden dann mit Hilfe der Schnur positive Erlebnisse geteilt, was den Fokus auf das Positive verstärkte; außerdem konnte die Schnur in schwierigen Situationen hervorgeholt und so in Anbetracht der Knoten die Stimmung positiv beeinflusst werden. Diese Übung war schnell erklärt, wurde immer wieder herangezogen und trug dazu bei, eine günstige Basis für das Resilienztraining zu schaffen.

Das ABC-Modell

Menschen laufen in kritischen Situationen Gefahr, mit ihrer Interpretation der Situation und den daraus resultierenden – meist durchaus verständlichen – Gedanken und Emotionen unnötigen Schaden anzurichten. Daher ist es sinnvoll, dass Teilnehmende eines Resilienztrainings lernen, ihre Gedanken, ihr Verhalten und ihren individuellen Beitrag in Stresssituationen zu analysieren, wofür sich das ABC-Modell (Ellis, 1994) ganz gut bewährt. Hier müssen erstens das aktivierende Ereignis (*activating event*) und die jeweiligen Fakten benannt werden. Zweitens werden die spontanen, ungefilterten Gedanken oder Überzeugungen (*beliefs*), die man in diesem Ereignis hatte, identifiziert. Und schliesslich, werden die Konsequenzen (*consequences*), d. h. die Emotionen und Reaktionen, die sich daraus ergaben, erörtert.

Dieser Ablauf lässt sich am Beispiel einer Polizistin illustrieren, die zu einem Verkehrsunfall gerufen wird. Vor Ort wird sie von einer Gruppe betrunkener Schaulustiger angepöbelt und muss auch noch mit ansehen, wie die Sanität an ihrer Arbeit gehindert wird. Wenn ihre spontanen Gedanken und Emotionen in diesem Moment im Widerspruch zu ihrer Pflicht als Ordnungshüterin stehen, ist dies durchaus nachvollziehbar. Sie sieht sich in ihrer Überzeugung bestätigt, dass das Verhalten der Schaulustigen Ausdruck des fehlenden Respekts gegenüber Staat und dessen Repräsentanten ist. Dieser Gedanke ist verständlich, aber in der betreffenden Situation nicht hilfreich. Denn die damit verbundene negative Energie begünstigt «in der Hitze des Gefechts» Überreaktionen. Ebenso kann sich die Polizistin aber auch sagen, dass das Verhalten des Mobs nicht gegen sie gerichtet ist und dass die Leute dies ganz einfach aus Lust auf Action tun. Dies hilft ihr, ihre Emotionen zu kontrollieren und sich auf ihre Aufgabe zu konzentrieren. Das Erkennen von hinderlichen Gedanken und deren Umdeuten in ebenso passende, aber konstruktivere Überlegungen sind der Schlüssel für ruhiges und angemessenes Handeln.

Anwendung im Alltag

Teilnehmende des Resilienztrainings werden ermutigt, solche Schritte bei alltäglichen, aktivierenden Ereignissen wie z. B. Staus, Computerpannen, unklaren Arbeitsanweisungen oder das Bellen des Hundes während eines Zoom-Meetings zu üben. Wenn sie es sich zur Gewohnheit machen, ihre Gedanken

und Emotionen zu hinterfragen und zu reflektieren, ob diese in einer kritischen Situation nützen oder schaden, dann ist schon viel erreicht.

Es versteht sich von selbst, dass es noch viele weitere Methoden gibt, um Resilienz zu trainieren. Dazu gehören z. B. Zielstellungsverfahren, Energie-management, Atemtechniken, Gedankenspiele zur Steigerung der Konzentration, das Erkennen und Fördern von Charakterstärken oder spezifische Kommunikationstechniken (z. B. Reivich, 2003). Das oben beschriebenen ABC-Modell veranschaulicht jedoch die Kernprinzipien von Resilienz-Trainingsprogrammen am besten.

Das Erkennen von hinderlichen Gedanken und deren Umdeuten in ebenso passende, aber konstruktivere Überlegungen sind der Schlüssel für ruhiges und angemessenes Handeln.

Fazit

Die COVID-19-Pandemie hat die besonderen Herausforderungen an Polizeikräfte deutlich gemacht. Einerseits sind sie den genau gleichen Stressoren ausgesetzt wie alle Bürger/-innen, andererseits haben sie unter diesen erschwerten Bedingungen zusätzlich – und teils gegen Widerstände – ihren anspruchsvollen Auftrag auszuführen. Dabei ist vor allem ihre mentale Stärke oder eben Resilienz gefragt. Letztere lässt sich mit bewährten Methoden aus der Sportpsychologie oder der Positiven Psychologie gezielt trainieren.

Die Voraussetzungen, Elemente des Resilienztrainings in die normale Aus- und Weiterbildung von Polizist/-innen zu integrieren, sind somit gegeben. Diverse militärische Organisationen haben diesen Schritt bereits vollzogen. Dabei hat sich auch gezeigt, dass die betreffenden Bestrebungen nur dann nachhaltig wirksam sind, wenn sie von den Führungskräften auf allen Stufen befürwortet und mitgetragen werden (Annen, 2017). Damit Resilienz gedeihen kann, muss eine entsprechende Kultur geschaffen und gepflegt werden.

Literatur:

- ANNEN, H. (2017). Resilienz – eine Bestandsaufnahme. *Military Power Revue*, 1/2017, 24–35.
- ANNEN, H., BRAZIL, D., & DELANEY, B. (2021). Resilience and Leadership in Challenging Context. In P.J. Sweeney & M.D. Matthews (Eds.), *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders*. Annapolis, MD: Naval Institute Press.
- ANTONOVSKY, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CORNUM, R., MATTHEWS, M. D., & SELIGMAN, M. E. (2011). Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66, 4–9.
- ELLIS, A. (1994). *Reason and emotion in psychotherapy: Revised and updated*. New York: Birch Lane.

- HARTLEY, T. A., VIOLENTI, J. M., SARKISIAN, K., ANDREW, M. E., & BURCHFIEL, C. M. (2013). PTSD symptoms among police officers: Associations with frequency, recency, and types of traumatic events. *International Journal of Emergency Mental Health*, 15(4), 241–253.
- KARAFFA, K., OPENSHAW, L., KOCH, J., CLARK, H., HARR, C., & STEWART, C. (2015). Perceived impact of police work on marital relationships. *The Family Journal*, 23(2), 120–131.
- LIU, J.J.W., EIN, N., GERVASIO, J., BATTAGION, M., REED, M., & VICKERS, K. (2020). Comprehensive Meta-Analysis of Resilience Interventions. *Clinical Psychology Review*, 82, <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2020.101919>
- LUCINI, B. (2014). *Disaster resilience from a sociological perspective*. Heidelberg: Springer.
- MASTEN, A. S., & OBRADOVIC, J. (2008). Disaster preparation and recovery: Lessons from research on resilience in human development. *Ecology and Society*, 13 (1), 9.
- MATTHEWS, M.D. (2020). *Head Strong. How Psychology is Revolutionizing War*. Oxford: Oxford University Press.
- MATTHEWS, M.D., LERNER, R.M., & ANNEN, H. (2018). Noncognitive Amplifiers of Human Performance: Unpacking the 25/75 Rule. In M.D. Matthews & D.M. Schnyer (Eds.), *Human Performance Optimization: The Science and Ethics of Enhancing Human Capabilities* (pp. 356–382). New York: Oxford University Press.
- NIEDERHAUSER, M., ZÜGER, R., & ANNEN, H. (2017). Ein Resilienztraining für die Schweizer Armee auf dem Prüfstand. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 10/17, 40–43.
- PAPAZOGLU, K. (2017). Examining the psychophysiological efficacy of CBT treatment for first responders diagnosed with PTSD: An understudied topic. *SAGE Open*, 7(3).
- REIVICH, K. & SHATTÉ, A. (2003). *The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. New York: Broadway Books.
- SANDOVAL, E. (2020, April 14). New role for New York police: Breaking up crowds at Trader Joe's. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2020/04/14/nyregion/coronavirus-nypd-social-distancing.html>.
- SELIGMAN, M.E.P. (2011). *Flourish. A New Understanding of Happiness and Well-Being – and How to Achieve Them*. London; Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- SOUCEK, R., ZIEGLER, M., SCHLETT, C., & PAULS, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 47, 131–137.
- VANHOVE, A. J., HERIAN, M. N., PEREZ, A. L. U., HARMS, P. D., & LESTER, P. B. (2015). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 278–307.
- VIOLENTI, J. M., OWENS, S., MCCANLIES, E., FEKEDULEGN, D., & ANDREW, M. E. (2019). Law enforcement suicide: A review. *Policing: An International Journal*, 42(2), 141–164.
- WERNER, E. E., BIERMAN, J. M., & FRENCH, F. E. (1971). *The children of Kauai: A longitudinal study from the prenatal period to age ten*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- ZÜGER, R., NIEDERHAUSER, M., & ANNEN, H. (2019). Zur Wirksamkeit eines Resilienztrainings in der Schweizer Armee. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 12/19, 38–40.

Résumé

Résilience en situations extraordinaires

La pandémie du COVID-19 a montré que les policières et policiers sont exposés exactement aux mêmes facteurs de stress que l'ensemble des citoyennes et citoyens lors de crises de ce genre. Or, malgré cela, les membres des forces de l'ordre sont tenus de mener à bien leur difficile mission, même face à la résistance des personnes impliquées. Dans le but de surmonter ces difficultés, en particulier sur le plan mental, le concept de résilience a gagné en importance ces dernières années. Ce terme recouvre

la capacité à savoir gérer des situations éprouvantes. Les personnes résilientes se caractérisent par leur vivacité d'esprit, leur confiance, leur capacité à réguler leurs émotions et leurs compétences sociales. Il est possible de s'exercer à la résilience à l'aide de méthodes éprouvées qui ne portent pas le stigmate des interventions psychologiques et peuvent être facilement intégrées dans les programmes de formation existants. Pour favoriser une culture de la résilience, ces efforts doivent être soutenus par les cadres dirigeant·e·s à tous les niveaux.

Riassunto

La resilienza in situazioni straordinarie

La pandemia da COVID-19 ha mostrato che, durante crisi di questa portata, gli agenti di polizia e il resto della popolazione sono esposti ai medesimi fattori di stress. In aggiunta, gli agenti di polizia sono però tenuti a svolgere la loro difficile missione, anche in caso di resistenza delle persone coinvolte. Per superare queste sfide, in particolare a livello mentale, negli ultimi anni ha assunto sempre maggiore importanza il concetto di resilienza, che indica comunemente

la capacità di gestire situazioni esigenti. Le persone resilienti si contraddistinguono per la loro intelligenza, la loro sicurezza, la loro capacità di regolare le emozioni e le loro competenze sociali. È possibile allenare la resilienza attraverso tecniche comprovate che non portano lo stigma di interventi psicologici e possono essere facilmente integrate nei programmi di formazione esistenti. Al fine di promuovere una cultura della resilienza, questi sforzi devono essere sostenuti dai quadri dirigenti a tutti i livelli.