

PSYCHOLOGICKÁ ODOLNOST JEDNOTLIVCŮ A TÝMŮ: SYSTEMATICKÝ PŘEHLED A KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC

PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF INDIVIDUALS AND TEAMS: A SYSTEMATIC REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

Matěj Žák, Kateřina Bartík

Abstrakt: Psychologická odolnost představuje významný faktor zvládání zátěže, adaptace na změny a udržení pracovního fungování v podmínkách rostoucí nejistoty v prostředí firem a organizací. Přestože je psychologická odolnost jednotlivců i týmů v odborné literatuře rozsáhle diskutována, poznatky zůstávají fragmentované, zejména ve vztahu mezi individuální a týmovou úrovní resilience a v oblasti vymezení mechanismů, jejich vzájemných vztahů a působení. Cílem článku je systematicky syntetizovat odborné poznatky o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, identifikovat jejich determinanty se zaměřením především na oblast vnímání, prožívání a sociálního působení, zhodnotit přístupy k měření a navrhnout celistvý konceptuální rámec propojující individuální a týmovou úroveň psychologické odolnosti. Studie je koncipována jako systematický přehled literatury s narativní syntézou realizovaný dle principů PRISMA. Vyhledávání proběhlo v databázích Scopus, Web of Science a Google Scholar v období leden–květen 2026. Do analýzy byly zahrnuty odborné články, empirické studie, monografie a relevantní kvalifikační práce publikované převážně v letech 2000 – 2026, se zvláštním důrazem na recentní empirické studie po roce 2022. Na základě předem definovaných kritérií relevance, metodologické kvality a odborné úrovně bylo do finální syntézy zařazeno 27 zdrojů. Výsledky ukazují, že individuální psychologická odolnost souvisí zejména se seberegulací, copingovými strategiemi, emoční inteligencí, psychologickým kapitálem a schopností dlouhodobé vytrvalosti. Týmová psychologická odolnost se naopak ukazuje jako emergentní vlastnost vznikající prostřednictvím psychologického bezpečí, důvěry, komunikace, koordinace a týmového učení, nikoliv jako lineární součet individuálních charakteristik členů týmu. Studie současně upozorňuje na riziko agregačního klamu při odvozování týmové resilience pouze z individuálních měření, která nemusí plně postihovat

sociální vztahy a dynamické chování; jako jedno z metodologických řešení proto uvádí referenčně-posunuté modely hodnocení. Práce dále rozšiřuje diskusi o finský koncept sisu zdůrazňující psychologickou houževnatost a vytrvalost v jeho adaptivní formě, neopomíjí však ani formu maladaptivní, která s sebou přináší rigiditu, odmítání sociální podpory a zvyšuje riziko rozvoje syndromu vyhoření (burnoutu) v profesní rovině. Přínosem článku je především jeho systematická syntéza determinant individuální a týmové psychologické odolnosti, kritické zhodnocení možností měřících metod a návrh konceptuálního rámce propojujícího individuální a týmovou úroveň resilience. Ten je využitelný především jako teoretická základna pro další empirický výzkum nebo jako diagnostický nástroj pro rozvoj pracovních týmů.

Klíčová slova: *psychologická odolnost, individuální odolnost, týmová odolnost, psychologické bezpečí, sisu, agregační klam, referenčně-posunuté modely, syndrom vyhoření, konceptuální rámec.*

Abstract: *Psychological resilience represents a critical factor in coping with stress, adapting to change, and maintaining organizational functioning amidst the growing uncertainty of contemporary business environments. Although the psychological resilience of both individuals and teams is extensively debated in the literature, existing insights remain fragmented—particularly regarding the relationship between individual and team-level resilience and the specific mechanisms driving their interaction. The aim of this paper is to systematically synthesize scholarly knowledge on individual and team resilience, identify their key determinants with a primary focus on perception, lived experience, and social dynamics, evaluate current measurement approaches, and propose a cohesive conceptual framework that integrates both levels. The study is designed as a systematic literature review with a narrative synthesis conducted in accordance with PRISMA principles. The literature search was carried out across the Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases between January and May 2026. The analysis compiled scholarly articles, empirical studies, monographs, and relevant academic theses published predominantly between 2000 and 2026, with a specific emphasis on recent empirical research post-2022. Based on predefined criteria for relevance, methodological quality and academic rigor, a total of 27 sources were included in the final synthesis. The findings indicate that individual psychological resilience is primarily driven*

by self-regulation, coping strategies, emotional intelligence, psychological capital, and sustained perseverance. Conversely, team psychological resilience manifests as an emergent property shaped by psychological safety, trust, communication, coordination, and team learning, rather than being a mere linear summation of the team members' individual traits. Concurrently, the study highlights the risk of aggregation bias when inferring team resilience solely from individual-level data, which often fails to capture relational dynamics and interactive behaviors; as a methodological solution, the use of referent-shift consensus models is discussed. Furthermore, the paper expands the academic discourse by incorporating the Finnish concept of sisu, emphasizing its adaptive form of psychological fortitude and endurance, while critically examining its maladaptive counterpart, which fosters rigidity, rejection of social support and heightens the risk of professional burnout. The primary contribution of this paper lies in its systematic synthesis of individual and team resilience determinants, its critical evaluation of measurement methodologies, and the introduction of an integrated conceptual framework linking both dimensions. This framework serves as a robust theoretical foundation for future empirical research and offers a practical diagnostic tool for work-team development.

Keywords: *psychological resilience, individual resilience, team resilience, psychological safety, sisu, aggregation bias, referent-shift consensus models, burnout, conceptual framework.*

JEL klasifikace: M54, D23, I31

1 ÚVOD

Současné pracovní prostředí je charakterizováno vysokou mírou nejistoty, která se projevuje neustálými organizačními změnami, technologickou transformací, digitalizací prostředí a rostoucími nároky na adaptabilitu jednotlivců i pracovních týmů, a to na úrovni psychiky i organizačního chování. V těchto neustále se dynamicky měnících podmínkách získává psychologická odolnost (psychological resilience) stále větší význam nejen jako schopnost zvládat zátěž, adaptovat se na změny a obnovovat stabilní fungování po nepříznivých situacích, ale také jako neustále reagující systém psychosociálních změn, které

umožňují přeformulování a stabilní dynamiku pracovního prostředí i v nestabilních podmínkách plných výše zmíněných změn (Southwick a Charney, 2018; Youssef-Morgan, 2024; Weick a Sutcliffe, 2007).

Přestože je psychologická odolnost velké téma v odborné literatuře rozsáhle diskutované, současný výzkum zůstává do značné míry fragmentovaný. Tento deficit se projevuje zejména ve vztahu mezi individuální a týmovou úrovní resilience, a to jak v oblasti teoretických definic, tak i následně ve výzkumných hypotézách a metodologickém zpracování. Individuální psychologická odolnost bývá nejčastěji spojována s osobními psychologickými zdroji, zvládáním zátěže a specifickými copingovými strategiemi, které se objevují v oblasti pozitivní a behaviorální psychologie (Paulík, 2017; Reivich a Shatté, 2002).

Zatímco týmová resilience je vysvětlována prostřednictvím sociálních a procesních mechanismů, jako jsou psychologické bezpečí, komunikace, důvěra či týmové učení, a je zmiňována především v literatuře zabývající se organizačním chováním, sociálním chováním a na proces zaměřených směrech. Tyto směry současně akcentují otevřenou komunikaci, kolektivní reflexi a důvěru (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018; Weick a Sutcliffe, 2007). Omezená pozornost je však věnována tomu, jak jsou obě úrovně psychologické odolnosti vzájemně propojeny. Z vědeckého hlediska není dostatečně prozkoumán vztah a proměnné mezi těmito dvěma analytickými rovinami a není dostatečně věnována pozornost jevům, které jsou mezi těmito světy prostupné – tedy prostoru, kde se individuální zdroje transformují do kolektivní síly se svými specifickými projevy, kterým rovněž není věnován dostatek pozornosti. Souběžně pak naopak, jak tým či organizační prostředí a klima může přetvářet a organizovat jedince a jeho kapacity a potenciál.

Současně přetrvává metodologický problém organizačního výzkumu spočívající v tendenci interpretovat týmovou resilienci prostřednictvím individuálních měření členů týmu a sumarizovat tak individuální výsledky, což může vést k agregáčnmu klamu a opomíjení vztahových a procesních determinant týmového fungování (Salas, Sims a Burke, 2005; Edmondson, 2018). Pakliže se chceme dívat na tuto problematiku co nejpřesněji, je třeba zohlednit, že tým, který tvoří resilientní členové, nemusí nést tytéž vlastnosti a jejich synergické působení jako komplexní celek. K tomu, aby se tak stalo, je nutné zohlednění dalších, mnohými studii opomíjených faktorů, například v oblasti komunikačních vzorců, organizačního klimatu a míry organizační otevřenosti.

Tyto nedostatky ukazují, že je vhodné zamýšlet se nad dosavadními výsledky kriticky a posunout tak současné výzkumné strategie k vyšší provázanosti zrcadlené v metodologické strategii a designech.

Cílem článku je systematicky přednést odborné poznatky o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, identifikovat jejich klíčové determinanty, a to především v rovině vnímání, prožívání a sociálních vztahů, zhodnotit přístupy k měření a jejich validnost a navrhnout konceptuální rámec propojující individuální a týmovou úroveň psychologické odolnosti a zohledňující další úhly pohledu na danou problematiku. Přínosem článku je systematické propojení dosud odděleně diskutovaných poznatků o individuální a týmové resilienci, kritická reflexe limitačních aspektů jejího měření a návrh konceptuálního rámce využitelného pro další empirický výzkum i rozvoj psychologické odolnosti pracovních týmů. Tento článek přináší nástroj, jak se na téma dívat s využitím dostupné teorie a současně jak využít aplikovatelné nástroje pro budoucí empirický výzkum v rovině podporující teorii, ale i jako nástroj pro udržitelný rozvoj lidského kapitálu v organizacích.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A KONCEPTUÁLNÍ UKOTVENÍ PSYCHOLOGICKÉ ODOLNOSTI

Psychologická odolnost (*psychological resilience*) představuje v odborné literatuře mnohovrstevnatý a napříč psychologickými disciplínami se prolínající konstrukt, který je spojován se schopností zvládat zátěž, adaptovat se na změny a obnovovat funkční rovnováhu po nepříznivých událostech. Přestože neexistuje jednotně přijímaná definice, současná literatura chápe resilienci nikoliv pouze jako statickou schopnost „vydržet“ (tedy přestát situaci a následně obnovit původní stav), ale jako dynamický, ovlivnitelný adaptační proces. Proces umožňuje efektivní fungování v podmínkách dlouhodobé zátěže, nejistoty a narušení systémů fungování (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018). Tento posun ve vědeckém vnímání vychází z logiky, podle níž je koncept pouhého návratu k původnímu stavu v dynamickém prostředí neudržitelný, jelikož původní podmínky po proběhlé změně prakticky neexistují. Resilience je proto redefinována na proces kontinuální adaptace, která se projevuje na úrovni jedince v oblasti kognice i chování.

Zatímco tradiční přístupy interpretovaly psychologickou odolnost převážně jako izolovanou individuální vlastnost související s osobnostní stabilitou (Reivich a Shatté, 2002; Paulík, 2017), současný výzkum ji stále častěji chápe jako víceúrovňový proces formovaný vzájemnou interakcí osobních zdrojů, sociálních vztahů a situačního kontextu. Psychologická odolnost tak není redukována pouze na vnitřní dispozice, ale je úzce spojována s kvalitou sociálních vazeb, týmových interakcí a celkového pracovního prostředí (Martínez-González, Álvarez-Albelo a Kobylińska, 2025; Buranapin et al., 2024). Tento úhel pohledu umožňuje posunout se od zjednodušených paradigmat k různému zkoumání odolnosti komplexněji napříč různými strukturálními úrovněmi organizace.

Recentní empirické studie současně ukazují, že vyšší úroveň psychologické odolnosti souvisí s efektivnějším zvládáním stresu, nižší mírou vyhoření, vyšší adaptabilitou a optimálnějším fungováním v pracovním procesu (Buranapin et al., 2024; Martínez-González, Álvarez-Albelo a Kobylińska, 2025). Resilience proto nepředstavuje pouze pasivní ochranný faktor vůči negativním dopadům zátěže, který eliminuje somatické a psychické vyčerpání organismu, ale funguje jako záměrně se rozvíjející kapacita podporující dlouhodobou udržitelnou pracovní adaptaci v éře neustálé transformace organizačního prostředí.

2.1 Psychologická odolnost jednotlivce

Na individuální úrovni bývá psychologická odolnost nejčastěji spojována se schopností zvládat stresové situace, adaptovat se na změny a obnovovat psychickou rovnováhu po nepříznivých událostech (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018). Současná literatura chápe individuální resilienci nikoliv pouze jako stabilní osobnostní charakteristiku, ale jako dynamický adaptační proces formovaný interakcí psychologických zdrojů, kognitivních strategií, emočních kompetencí a sociální podpory (Martínez-González et al., 2025; Buranapin et al., 2024).

Mezi klíčové determinanty individuální psychologické odolnosti patří zejména seberegulace, copingové strategie, emoční inteligence a psychologický kapitál. Seberegulace umožňuje jednotlivci řídit vlastní emoce, pozornost a chování v podmínkách nejistoty a psychického tlaku, čímž podporuje schopnost zachovat racionální rozhodování a zvládat stresové situace (McEwen, 1998). Poté, co se svět proměňuje k hybridní práci spojené s neustálou digitální propojeností, jak

zmiňuje Hartmann, dostává pojem resilience ještě hlubší význam ve vztahu k digitální zátěži jako faktoru, který může ovlivnit míru přetížení a zasahuje přímo vnitřní energetické zdroje. (Hartmann et al., 2020).

Copingové strategie ovlivňují způsob interpretace a zvládání zátěže, přičemž adaptivní coping bývá spojován zejména s aktivním řešením problémů, přehodnocováním stresoru, emoční regulací a vyhledáváním sociální podpory (Reivich a Shatté, 2002; Buranapin et al., 2024).

Jak doplňuje výzkum po roce 2020, je zásadní, aby jedinec byl schopen mít více copingových strategií a byl schopen s nimi aktuálně dle dané situace operovat. (Hartmann et al., 2020; Martínez-González et al., 2025). Cílem je při využití strategií získat schopnost rozlišit, zda je třeba využít strategii, která situaci aktivně řeší či akceptuje, a tím tak eliminuje míru psychických nároků a následného vyčerpání a dokáže lépe pracovat se svými zdroji.

Významnou roli sehrává také emoční inteligence, která podporuje schopnost rozpoznávat, chápat a regulovat vlastní emoce i emoce druhých, a tím přispívá nejen ke zvládání stresu, ale také ke kvalitě sociálních interakcí a efektivnější spolupráci (Goleman, 2011; Goleman, Boyatzis a McKee, 2013). Podíváme-li se na aktuální výzkum a jeho trendy, je zřejmé že se zaměřuje od intrapersonální emoční inteligence k interpersonální emoční regulaci (extrinsic emotion regulation). Jeho výstupy ukazují, že jedinci, kteří do skupiny přinášejí odolnost vyplývající z emočních kompetencí, dokáží přinést stabilitu při afektivních situacích týmu. V kontextu psychologické odolnosti je dále významný psychologický kapitál (psychological capital) zahrnující naději, optimismus, sebedůvěru a resilienci jako rozvíjitelné psychologické zdroje podporující pracovní fungování a adaptaci na nejistotu (Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Youssef a Luthans, 2007). Studie dále ukazují, že psychický kapitál je plastický a je možno jej intervenčně budovat. (např. Youssef-Morgan, 2024)

Diskusi o individuální psychologické odolnosti rozšiřuje finský koncept sisu, označující psychologickou houževnatost a schopnost pokračovat i v situacích subjektivně vnímaných limitů. Současný výzkum přitom rozlišuje benefiční sisu podporující adaptaci a vytrvalost a harmful sisu spojené s rigidním setrváváním v nefunkčních strategiích, přepínáním sil a odmítáním podpory (Antikainen et al., 2025). Toto je klíčové zjištění posledních výzkumů, které pracuje s definicí „bezmezná vytrvalost“ jako za všech okolností pozitivní stav. Reflektuje, že je

zásadní rozlišovat mezi adaptivní a maladaptivní formou. Pozitivní forma (beneficial sisu) udržuje člověka při síle zdravě jít dál s ohledem na zdroje, ale její negativní forma (harmful sisu) přináší nezdravé bezohledné přehlížení vnitřních signálů a dostupnosti dalších zdrojů v zájmu vytyčených cílů a může vést až k syndromu vyhoření (Antikainen et al., 2022; Lahti et al., 2022)

Individuální psychologickou odolnost lze proto chápat jako víceúrovňový konstrukt formovaný kombinací psychologických zdrojů, adaptačních strategií a sociálního kontextu. Současně však individuální resilience sama o sobě nevysvětluje kolektivní zvládání zátěže, což vyžaduje zohlednění týmových procesů a vztahových mechanismů psychologické odolnosti.

Tabulka č. 1 – Psychologická odolnost jednotlivce

Hlavní kategorie zdrojů	Konkrétní složky (čím je tvořena)	Význam v praxi
Kognitivní zdroje	Seberegulace	Vědomé řízení emocí, pozornosti a chování pod tlakem.
Kognitivní zdroje	Flexibilní coping	Schopnost střídat aktivní řešení problému a vědomou akceptaci reality dle situace.
Emoční zdroje	Intrapersonální emoční inteligence	Rozpoznání, pochopení a zvládání vlastních citových stavů.
Emoční zdroje	Interpersonální emoční regulace	Schopnost vnášet afektivní stabilitu a uklidnění do celého týmu při krizi.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Naděje	Vnitřní motivace a vůle směřovat k vytyčeným cílům a plánovat cesty k nim.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Optimismus	Pozitivní styl vysvětlování úspěchů a zvládání rizik s orientací na budoucnost.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Sebedůvěra (Self-efficacy)	Víra ve vlastní schopnosti zmobilizovat kognitivní kapacity k úspěšnému zvládnutí úkolu.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Resilience	Kapacita odrazit se zpět od nezdaru, překážky nebo životní změny.
Volní a rozvojové zdroje	Adaptivní houževnatost (Beneficial SisU)	Zdravá dlouhodobá vytrvalost za hranicí komfortu, která respektuje stav vlastních sil.

Environmentální zdroje	Sociální podpora	Schopnost včas vyhledat, přijmout a efektivně využít pomoc od svého okolí a kolegů.
Environmentální zdroje	Digitální hygiena	Aktivní ochrana vnitřní energie před digitálním přetížením a hybridním technostresem.

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Psychologická odolnost týmů

Týmová psychologická odolnost (team resilience) představuje schopnost pracovního týmu adaptovat se na narušení, zvládat zátěž a udržovat efektivní fungování v podmínkách nejistoty a změn. Na rozdíl od individuální psychologické odolnosti nevychází pouze z osobních charakteristik členů týmu, ale vzniká prostřednictvím vztahových a procesních mechanismů, které podporují kolektivní zvládání zátěže (Salas, Sims a Burke, 2005; Weick a Sutcliffe, 2007). V praktickém pojetí můžeme tuto teorii aplikovat na společenskou provázanost, kdy je možné zátěž či přetížení flexibilně kompenzovat ostatními členy týmu, což celek činí stabilnějším i přes omezení jednotlivých členů týmu.

Současná literatura chápe týmovou psychologickou odolnost jako emergentní vlastnost, kterou nelze redukovat na lineární součet individuálních schopností zvládat stres (Edmondson, 2018; Salas, Sims a Burke, 2005; Weick a Sutcliffe, 2007). Mezi její klíčové determinanty patří psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí. Psychologické bezpečí přitom představuje zásadní mechanismus umožňující otevřenou komunikaci, upozorňování na chyby a adaptivní reakce na nejistotu bez obavy ze sociálních sankcí (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018). Recentní empirické studie potvrzují jeho souvislost s týmovým učením, inovativním chováním a efektivnější krizovou adaptací pracovních týmů (Hartwig et al., 2020; Jin et al., 2024; Weick a Sutcliffe, 2007). Tým, který sdílí vysokou míru bezpečí, je schopen krizi vnímat nikoliv na úrovni porážky, ale především na úrovni dat pro možnost budoucí progresivity. To je důležitým faktorem učení, ale i schopnosti rychle rehabilitovat (obnovit) síly po náročné situaci.

Individuální psychologická odolnost může podporovat fungování týmu, sama o sobě však nevysvětluje kolektivní adaptaci na zátěž. Tým složený z individuálně odolných pracovníků nemusí automaticky vykazovat vysokou týmovou

resilienci, pokud postrádá psychologické bezpečí, důvěru nebo otevřenou komunikaci (Stoverink et al., 2020; Weick a Sutcliffe, 2007).

Tabulka č. 2 – Psychologická odolnost týmů

Hlavní kategorie determinant	Konkrétní procesní složky (čím je tvořena)	Význam v týmové praxi
Vztahové determinanty	Psychologické bezpečí (Psychological Safety)	Klima, kde se členové nebojí riskovat, přiznat chybu a otevřeně mluvit bez obav ze sociálních sankcí.
Vztahové determinanty	Vzájemná důvěra	Spolehnutí se na kompetence, integritu a záměry ostatních kolegů v týmu pod tlakem.
Vztahové determinanty	Sdílené mentální modely	Společné chápání cílů, rolí a krizových situací, které umožňuje rychlé sjednocení postupu.
Komunikační a koordinační determinanty	Otevřená komunikace	Transparentní a rychlý přenos informací, včasné a bezpečné pojmenování nefunkčních procesů.
Komunikační a koordinační determinanty	Dynamická koordinace	Schopnost bleskově sladit kroky, přeskupit úkoly a rigidně neprodlužovat reakční dobu při nápravě.
Komunikační a koordinační determinanty	Sdílení asymetrických znalostí	Efektivní distribuce specifických informací a know-how mezi všemi členy skupiny během krize.
Rozvojové a adaptační determinanty	Kolektivní učení v reálném čase	Schopnost týmu okamžitě analyzovat provozní pochybení a transformovat je v nová systémová vylepšení.
Rozvojové a adaptační determinanty	Proaktivní rozvoj postupů	Aktivní vyvíjení nových adaptivních mechanismů, které zvyšují odolnost vůči budoucím latentním krizím.
Rozvojové a adaptační determinanty	Výkonová a psychofyzilogická obnova	Kapacita celého pracovního kolektivu společně rehabilitovat své síly po náročném incidentu či zátěži.

Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Rozšířené konceptuální přístupy k psychologické odolnosti

Současný výzkum psychologické odolnosti rozšiřuje tradiční pojetí resilience jako schopnosti zvládat zátěž a obnovovat funkční rovnováhu po nepříznivých situacích o koncepty zdůrazňující rozvoj psychologických zdrojů, dlouhodobou adaptaci a schopnost učit se ze zátěže. Psychologická odolnost je tak stále

častěji chápána jako dynamický, víceúrovňový konstrukt propojený s pracovní adaptací, psychickým zdravím a zvládáním nejistoty v měnícím se pracovním prostředí (Buranapin et al., 2024; Martínez-González et al., 2025). Mezi významné konceptuální přístupy rozšiřující tradiční pojetí resilience patří zejména psychologický kapitál, antifragilita a finský koncept sisu. Díky těmto výzkumům víme, že obtíže nemusí být vnímány jako situace, které vedou k úpadku a jimž se musíme bránit, ale mohou nás rovněž přivést k významným zjištěním a být posilující.

Psychologický kapitál jako rozvojová dimenze resilience

Psychologický kapitál (psychological capital; PsyCap) se zaměřuje na budoucnost a rozvoj lidského potenciálu. Představuje koncept zdůrazňující pozitivní psychologické zdroje podporující pracovní fungování a zvládání nepříznivých situací. Luthans, Youssef a Avolio (2007) jej vymezují prostřednictvím čtyř dimenzí: naděje, optimismu, sebedůvěry a psychologické odolnosti. Na rozdíl od přístupů interpretujících resilienci jako relativně stabilní dispozici PsyCap zdůrazňuje její rozvíjitelný charakter prostřednictvím zkušeností, sociální podpory či adaptačních strategií (Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Youssef a Luthans, 2007). Recentní studie současně ukazují souvislost psychologického kapitálu s vyšší pracovní angažovaností, lepší adaptací a efektivnějším zvládáním pracovního stresu (Buranapin et al., 2024; Martínez-González et al., 2025; Youssef-Morgan, 2024). Tyto rozšířené přístupy společně ukazují, že moderní pojetí odolnosti v organizacích již nespočívá v pouhém návratu do výchozího stavu, ale v udržitelném rozvoji a růstu skrze prožitou zátěž.

Antifragilita jako schopnost rozvoje prostřednictvím zátěže

Další relevantní perspektivu představuje koncept antifragility formulovaný Talebem (2012), který rozšiřuje tradiční pojetí resilience tím, že nepředpokládá pouze zotavení po narušení, ale také možnost rozvoje prostřednictvím nejistoty, změn a stresorů. Zatímco resilientní systém usiluje především o obnovu funkční rovnováhy, antifragilní systém může v důsledku zátěže posilovat svou adaptační kapacitu a vytvářet nové způsoby fungování (Taleb, 2012). Recentní výzkum navíc ukazuje souvislost antifragility s pracovním učením, proaktivitou a thriving at work, tedy schopností dlouhodobě prosperovat v náročných podmínkách (Hillson, 2023). V organizační praxi se

díky němu zásadně mění úhel pohledu na chyby a provozní slepé uličky. V týmu, který pojímá krizi jako příležitost a jako zdroj pro budoucí zlepšení, je míra ochoty vystavovat se chybám výrazně vyšší, což platí i pro zvládání stresu z toho vyplývajícího. Může se tak zvýšit míra proaktivity, osobní zodpovědnosti a obvykle můžeme zaznamenat i zlepšení týmové komunikace a následný nárůst dovedností.

Finský koncept sisu jako perspektiva psychologické houževnatosti

Finský koncept sisu představuje specifickou formu psychologické houževnatosti a dlouhodobé vytrvalosti při zvládání mimořádně náročných situací. Sisu je spojováno se schopností pokračovat i v okamžiku subjektivně vnímaných limitů, kdy běžné copingové strategie již nemusí postačovat (Antikainen et al., 2022; Lahti et al., 2022). Současná literatura rozlišuje benefičial sisu podporující adaptaci a vytrvalost a harmful sisu spojené s rigidním setrváváním v nefunkčních strategiích, přepínáním psychických zdrojů (Antikainen et al., 2025). Empirické studie dále naznačují souvislost benefičial sisu s pozitivní afektivitou, zatímco harmful sisu bývá spojováno s maladaptivním zvládáním dlouhodobé zátěže (Antikainen et al., 2022; Lahti et al., 2022).

Rozšířené konceptuální přístupy, jmenovitě psychologický kapitál, antifragilita a sisu, ukazují, že psychologickou odolnost nelze chápat pouze jako pasivní schopnost zotavení po nepříznivé situaci, ale jako komplexní, adaptační a proaktivní proces zahrnující psychologické zdroje, dlouhodobou vytrvalost a potenciál rozvoje prostřednictvím zátěže.

2.4 Determinanty individuální a týmové psychologické odolnosti

Na základě odborné literatury lze psychologickou odolnost chápat jako víceúrovňový konstrukt formovaný interakcí individuálních psychologických zdrojů, sociálních vztahů a týmových procesů. Přestože lze rozlišit determinanty individuální a týmové psychologické odolnosti, mezi oběma úrovněmi existují významné vzájemné vazby (Southwick a Charney, 2018; Edmondson, 1999; Edmondson, 2018)

Podíváme-li se na moderní teorie, lze konstatovat zjištění, že tyto úrovně spolu kooperují a vlastnosti tak mohou na určité úrovni prostupovat. Odolnost v organizaci proto není pouhou vlastností lidí nebo naopak struktur, ale je výsledkem jejich neustálého dynamického dialogu.

Determinanty individuální psychologické odolnosti

Na individuální úrovni je psychologická odolnost spojována zejména se seberegulací, copingovými strategiemi, emoční inteligencí, psychologickým kapitálem a schopností dlouhodobé vytrvalosti. Tyto determinanty podporují zvládání stresu, adaptaci na změny a schopnost efektivně fungovat v podmínkách nejistoty (Connor a Davidson, 2003; Goleman, 2011; Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Southwick a Charney, 2018). Současná literatura však upozorňuje, že dlouhodobá vytrvalost reprezentovaná konceptem sisu může mít nejen adaptivní, ale i maladaptivní podobu spojenou s rigiditou a přepínáním psychických zdrojů (Antikainen et al., 2022). Zatímco její zdravá forma (beneficial sisu) působí pozitivně a pohání k překonání překážek, její negativní varianta (harmful sisu) vede k bezohlednému setrvání v nefunkčních postupech, kdy jedinec není v kontaktu se svými zdroji, a tato rigidita může vyústit až v syndrom vyhoření.

Determinanty týmové psychologické odolnosti

Týmová psychologická odolnost je formována především vztahovými a procesními determinantami, mezi něž patří psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí. Tyto mechanismy podporují schopnost pracovních týmů sdílet informace, adaptovat se na změny a kolektivně zvládat zátěžové situace (Edmondson, 1999; Salas, Sims a Burke, 2005). Recentní empirické studie potvrzují význam psychologického bezpečí jako jednoho z klíčových faktorů týmového učení, otevřené komunikace a adaptace pracovních týmů na nejistotu (Jin et al., 2024; Weick a Sutcliffe, 2007).

Propojení individuální a týmové psychologické odolnosti

Přestože individuální a týmová psychologická odolnost představují odlišné analytické úrovně, nejsou vzájemně oddělené. Individuální psychologické zdroje mohou podporovat schopnost týmu zvládat zátěž, avšak kolektivní adaptace vzniká prostřednictvím sociálních interakcí, psychologického bezpečí a sdíleného učení, které nelze přímo odvodit z individuálních charakteristik členů týmu (Stoverink et al., 2020; Weick a Sutcliffe, 2007). Současný výzkum však upozorňuje na riziko agregacího klamu, kdy je týmová resilience nesprávně interpretována jako jednoduchý součet individuálních schopností zvládat stres (Edmondson, 2018; Salas, Sims a Burke, 2005). Tyto dvě roviny jsou spolu v neustálé interakci, a tím se i neustále ovlivňují. Komunikují spolu

ve směrech shora dolů a zdola nahoru, čímž vytvářejí společné kapacitní zdroje a protektivní kontext. Díky tomu dochází ke stabilizaci a syčení resilience. Psychologickou odolnost je proto vhodné chápat jako dynamický systém vzájemně propojených determinant vytvářejících základ pro zvládání zátěže a adaptaci v pracovním prostředí.

Měření psychologické odolnosti jednotlivců a týmů

Měření psychologické odolnosti představuje významnou oblast odborného výzkumu, neboť umožňuje identifikovat schopnost jednotlivců a týmů zvládat zátěž, adaptovat se na změny a obnovovat efektivní fungování po nepříznivých situacích. Současně však patří mezi metodologicky náročné oblasti vzhledem k nejednotné konceptualizaci resilience, která bývá interpretována jako osobnostní dispozice, dynamický adaptační proces, rozvíjitelná psychologická kapacita nebo emergentní týmová vlastnost (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018). Recentní přehledové studie současně upozorňují na značnou heterogenitu definic a operacionalizací resilience, která komplikuje porovnatelnost výsledků mezi výzkumy (Smith et al., 2025)

Na individuální úrovni se výzkum opírá především o validizované sebesposuzovací škály – jako je například Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) měřící dispoziční odolnost, nebo Brief Resilience Scale (BRS), která se zaměřuje na schopnost rychlé psychické obnovy. Měření na úrovni pracovních týmů a skupin však naráží na metodologické limity prosté agregace dat. Při zkoumání týmové resilience je totiž nutné zachytit dynamické procesy a interakce mezi jednotlivými strukturálními úrovněmi organizace a nahlížet na odolnost jako na proces rozvíjející se v čase. Sledování resilience se tak posouvá od původního statického testování k longitudinálnímu zachycení trajektorií zvládání zátěže.

Měření individuální psychologické odolnosti

Mezi nejčastěji využívané nástroje měření individuální psychologické odolnosti patří Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC), zaměřená na zvládání stresu, adaptaci na změny a obnovu psychické stability po nepříznivých situacích (Connor a Davidson, 2003). Pro české prostředí je významná její adaptace realizovaná Čermákem et al. (2010), která potvrdila vhodnost tohoto nástroje pro českou populaci. Vedle původní verze jsou využívány i kratší varianty, zejména CD-RISC-10, které jsou vhodné pro pracovní a organizační

výzkum vzhledem k nižší administrativní zátěži a dobrým psychometrickým vlastnostem.

Další využívané nástroje představuje Brief Resilience Scale (BRS), zaměřená především na schopnost zotavení po stresu, a nástroje vycházející z konceptu psychologického kapitálu (PsyCap), které propojují resilienci s optimismem, nadějí, sebedůvěrou a pracovní adaptabilitou (Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Youssef a Luthans, 2007). Současný výzkum využívá tyto nástroje zejména při zkoumání pracovního well-beingu, zvládání stresu a prevence vyhoření (Buranapin et al., 2024; Martínez-González et al., 2025).

Měření týmové psychologické odolnosti

Měření týmové psychologické odolnosti představuje metodologicky komplexnější oblast, protože týmová resilience vzniká prostřednictvím vztahových a procesních mechanismů, jako jsou psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace či týmové učení (Edmondson, 2018; Weick a Sutcliffe, 2007). Na rozdíl od individuální resilience zde neexistuje jediný dominantní standardizovaný nástroj, a výzkum proto často využívá kombinaci více škál zachycujících determinanty týmového fungování.

Významný přístup představuje například Team Resilience Questionnaire (TRQ), zaměřený na schopnost týmu zvládat zátěž, koordinovat činnosti a adaptovat se na změny (Sharma a Sharma, 2016). Široce využívaná je rovněž Psychological Safety Scale, vycházející z práce Edmondson (1999), která zachycuje míru otevřené komunikace, ochotu upozorňovat na chyby a sdílet názory bez obavy ze sociálních sankcí. Psychologické bezpečí je přitom v současné literatuře považováno za jeden z nejvýznamnějších prediktorů týmové resilience (Weick a Sutcliffe, 2007).

Z metodologického hlediska naráží aplikace těchto nástrojů na specifikum sběru dat, kdy jsou dotazníky sice předkládány jednotlivcům, ale cílí na vlastnosti celé skupiny. Současný výzkum proto striktně využívá referenčně-posunující modely (reference-shift models). Otázky v dotaznících nejsou formulovány v první osobě jednotného čísla, nýbrž jsou posunuty na úroveň kolektivu. Výsledná týmová hodnota pak nevzniká pouhým mechanickým průměrem, ale vyžaduje statistické ověření vnitroskupinové shody, což prokazuje, že členové skupiny sdílejí jednotné vnímání daného fenoménu (Chan, 1998, Stoverink et al., 2020, LeBreton & Senter, 2008).

Tabulka č. 3 – Přehled nástrojů pro měření psychologické odolnosti na individuální a týmové úrovni

Metoda / Škála	Autor (Rok)	Zaměření pozornosti (Úroveň)	Hlavní cíl testování a konceptualizace
CD-RISC	Connor & Davidson (2003)	Jednotlivec	Měření dispoziční psychologické odolnosti; resilience je vnímána jako stabilnější osobnostní rys.
BRS (Brief Resilience Scale)	Smith et al. (2008)	Jednotlivec	Zachycení schopnosti rychlé psychické obnovy, zotavení se po stresu a navrácení organismu do homeostázy.
PCQ-24 (PsyCap)	Luthans et al. (2007)	Jednotlivec	Hodnocení resilience jako rozvíjitelného stavu (state), který funguje v synergii s nadějí, optimismem a sebedůvěrou.
Team Resilience Questionnaire	McEwen & Boyd (2018)	Tým	Identifikace kolektivních krizových zdrojů, schopnosti týmového učení, dynamické koordinace a vzájemné součinnosti.
Psychological Safety Scale	Edmondson (1999)	Tým	Měření stupně interpersonálního bezpečí pro riskování, otevřenou komunikaci, sdílení chyb a konstruktivní reflexi v týmu.

Zdroj: vlastní zpracování

Metodologické limity měření psychologické odolnosti

Přes rostoucí počet měřicích nástrojů přetrvávají významná metodologická omezení. Prvním problémem je heterogenita konceptualizace resilience, která omezuje přímou porovnatelnost výsledků mezi studiemi (Smith et al., 2025; Southwick a Charney, 2018). Dalším omezením je dominance sebezposuzovacích (self-report) metod, které mohou být zatíženy subjektivním zkreslením a sociálně žádoucím odpovídáním, zejména v pracovním prostředí.

Specifickou výzvu představuje měření týmové psychologické odolnosti prostřednictvím agregace individuálních skóre resilience, která může vést k tzv. agregačnímu klamu a opomíjení vztahových determinant týmového fungování (Edmondson, 2018; Salas, Sims a Burke, 2005). Současný výzkum proto stále

více zdůrazňuje potřebu víceúrovňového přístupu propojujícího individuální psychologické zdroje, týmové procesy a pracovní kontext.

3 METODOLOGIE SYSTEMATICKÉHO PŘEHLEDU LITERATURY

3.1 Design výzkumu a metodologický přístup

Tato studie je koncipována jako systematický přehled odborné literatury s využitím narativní syntézy zaměřené na psychologickou odolnost jednotlivců a týmů v pracovním prostředí. Metodologický přístup vychází z principů protokolu PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), které podporují transparentní a reprodukovatelný proces identifikace, výběru a syntézy odborných zdrojů.

Cílem systematického přehledu bylo identifikovat a syntetizovat poznatky o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, determinantách resilience, metodách jejího měření a vztazích mezi individuální a týmovou úrovní odolnosti. Vzhledem k heterogenitě konceptualizace resilience a rozdílnosti využívaných metodologických přístupů byla zvolena narativní syntéza, která umožňuje hlubší interpretaci vztahů mezi jednotlivými determinantami, nástroji měření a teoretickými rámci psychologické odolnosti (Southwick a Charney, 2018).

3.2 Strategie vyhledávání odborných zdrojů

Vyhledávání odborných zdrojů probíhalo systematicky v období od ledna do května 2026. K vyhledávání literatury byly použity mezinárodní vědecké databáze Web of Science, Scopus a Google Scholar. Vyhledávací dotazy byly sestaveny na základě kombinace klíčových slov s využitím Booleovských operátorů (např. individual resilience, team resilience, psychological safety, measurement a workplace). Do přehledu byly zahrnuty recenzované odborné články, vědecké monografie a relevantní akademické závěrečné práce zaměřené na individuální a týmovou psychologickou odolnost v pracovním prostředí.

Důraz byl kladen především na recentní empirické studie reflektující aktuální vývoj poznání v oblasti resilience, psychologického bezpečí a týmového fungování. Starší zdroje byly využity jako teoretická východiska pro zmapování vývoje daného konceptu, což umožnilo propojit klíčové zakládající práce s

moderními přístupy zachycujícími dynamiku psychologické odolnosti, týmové adaptace a pracovního well-beingu. Z analýzy byly vyloučeny studie pracující s resiliencí v čistě klinickém kontextu (např. dětská či vývojová traumata). Výjimku tvořily základní standardizační psychometrické a neurobiologické práce (Connor & Davidson, 2003; McEwen, 1998) a studie z prostředí špičkového skupinového výkonu (Szabadics, 2025), které poskytují nezbytný komparativní rámec pro organizační chování.

PRISMA Flow Diagram – Přehled Vyhledávání a Selektce

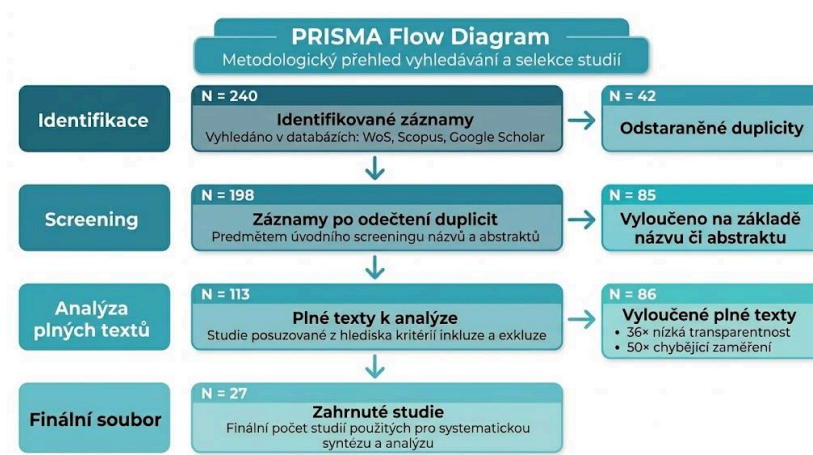
Hlavní fáze:

- Identifikace: 240 záznamů z databází (WoS, Scopus, Google Scholar).
- Screening: 198 záznamů (po odečtení duplicit).
- Analýza plných textů: 113 studií k detailnímu posouzení.
- Finální soubor: 27 studií zahrnutých do syntézy.

Vyloučené záznamy:

- Odstraněné duplicity (42).
- Vyloučeno na základě názvu/abstraktu (85).
- Vyloučené plné texty celkem (86) – s podrobným rozpadem na nízkou transparentnost (36) a chybějící zaměření (50).

Obrázek č. 1 - PRISMA Flow Diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Proces výběru studií a narativní syntéza

Po identifikaci zdrojů prostřednictvím stanovené vyhledávací strategie následoval vícefázový proces selekce s cílem zajistit tematickou relevanci, metodologickou kvalitu a konzistenci systematického přehledu. Tento postup probíhal v souladu s metodickými doporučeními protokolu PRISMA a zahrnoval odstranění duplicit, screening záznamů, aplikaci inkluzivních i exkluzivních kritérií a následnou tematickou syntézu.

V první fázi vyhledávání v databázích (Web of Science, Scopus, Google Scholar) vygenerovalo 240 záznamů. Po odstranění 42 duplicit postoupilo 198 studií do fáze screeningu. Zde byly na základě názvů a abstraktů posuzovány základní parametry – zejména zaměření na psychologickou odolnost jednotlivců a týmů v pracovním prostředí. Z tohoto kroku bylo 85 studií vyloučeno z důvodu absence pracovního či organizačního kontextu (např. klinické studie).

Do fáze analýzy plných textů postoupilo 113 publikací. Po jejich detailním prostudování bylo vyřazeno dalších 86 studií z důvodu nízké metodologické transparentnosti (36) nebo chybějícího zaměření (50) na měření a procesy resilience. Výsledný analytický soubor tvoří 27 odborných zdrojů, které vstoupily do finální narativní syntézy.

Do přehledu byly zahrnuty empirické studie, přehledové články, vědecké monografie a relevantní akademické závěrečné práce. Kritériem pro zařazení byl recenzovaný charakter textu, publikace v českém nebo anglickém jazyce a přímá vazba na pracovní, organizační či týmový kontext (resilience, psychologické bezpečí, adaptace na zátěž). Naopak vyřaty byly studie zaměřené výhradně na klinické a medicínské aspekty resilience, nerecenzované texty bez dostatečné odborné relevance a práce s nedostupným plným textem.

Syntéza probíhala formou systematického tematického porovnávání vybraných studií. Cílem bylo analyzovat determinanty psychologické odolnosti, přístupy k jejímu měření a vztahy mezi individuální a týmovou resiliencí. V rámci analýzy byly opakující se koncepty a mechanismy adaptace seskupeny do tří hlavních kategorií:

1. **Individuální psychologické zdroje** (např. copingové strategie, emoční inteligence, psychologický kapitál, sílu).

2. **Týmové procesy** (např. psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, týmové učení).

3. **Metodologické přístupy k měření psychologické odolnosti.**

Vztahy identifikované mezi těmito kategoriemi vytvořily teoretický základ pro interpretaci výsledků a návrh uceleného konceptuálního rámce, který představují navazující části práce.

4 VÝSLEDKY NARATIVNÍ ANALÝZY

4.1 Identifikované tematické kategorie psychologické odolnosti

Narativní syntéza analyzovaných studií umožnila identifikovat opakující se determinanty, adaptační mechanismy a vztahy mezi individuální a týmovou psychologickou odolností v pracovním prostředí. Přestože jednotlivé studie pracovaly s rozdílnými konceptualizacemi resilience a využívaly odlišné přístupy k jejímu měření, bylo možné identifikovat několik opakujících se tematických kategorií napříč odbornou literaturou (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018; Weick a Sutcliffe, 2007).

Na základě tematického porovnávání studií byly identifikovány **tři hlavní analytické oblasti**:

1. **individuální determinanty** podporující zvládání zátěže a adaptaci jednotlivce,
2. **týmové determinanty** podporující kolektivní zvládání nejistoty a týmovou adaptaci a
3. **přístupy k měření psychologické odolnosti** na individuální i týmové úrovni.

Na individuální úrovni byly jako dominantní tematické kategorie identifikovány zejména copingové strategie, emoční regulace, psychologický kapitál, seberegulace a schopnost dlouhodobé vytrvalosti reprezentovaná konceptem sisu, které byly opakovaně spojovány se zvládáním pracovního stresu a psychickou adaptací zaměstnanců (Antikainen et al., 2022; Goleman, 2011; Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Buranapin et al., 2024).

Na týmové úrovni se jako nejvýznamnější tematické kategorie opakovaně objevovaly psychologické bezpečí, důvěra, otevřená komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí, přičemž psychologické bezpečí bylo v recentních studiích identifikováno jako významný mechanismus podporující

kolektivní adaptaci a efektivní zvládání nejistoty (Edmondson, 2018; Hartwig et al., 2020).

Výsledky narativní syntézy současně ukázaly, že individuální a týmová psychologická odolnost nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí vzájemně propojený systém determinant a adaptačních mechanismů. Individuální psychologické zdroje podporují schopnost členů týmu zvládat zátěž, zatímco kvalita týmového prostředí může posilovat individuální odolnost prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory a týmových interakcí (Salas, Sims a Burke, 2005; Edmondson, 2018). Tyto vztahy představují analytický základ pro návrh konceptuálního rámce psychologické odolnosti jednotlivců a týmů.

Tabulka č. 4 – Tematické kategorie a analytické kódy psychologické odolnosti identifikované narativní syntézou

Úroveň psychologické odolnosti	Kategorie determinant	Hlavní determinanty / kódy	Předpokládaný vliv na psychologickou odolnost
Individuální	Seberegulace a coping	Copingové strategie, emoční regulace, self-regulation	Zvládání stresu, emoční stabilita a individuální adaptace.
Individuální	Psychologické zdroje	Psychologický kapitál, optimismus, self-efficacy, resilience	Psychická stabilita, pracovní adaptace a zvládání nejistoty.
Individuální	Vytrvalost a psychologická houževnatost	Sisu, perseverance, dlouhodobá motivace	Zvládání dlouhodobé zátěže a odolnost vůči nepříznivým podmínkám.
Týmová	Psychologické klima týmu	Psychological safety, důvěra	Otevřená komunikace, sdílení chyb a psychologické bezpečí týmu.
Týmová	Sociální a koordinační procesy	Komunikace, koordinace, sdílení znalostí	Týmová adaptace, koordinace činností a zvládání nejistoty.
Týmová	Kolektivní učení a adaptace	Team learning, collective efficacy	Obnova fungování týmu, společné zvládání zátěže a adaptace.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky narativní syntézy ukazují, že psychologická odolnost jednotlivců a týmů vzniká prostřednictvím víceúrovňového systému vzájemně propojených psychologických, sociálních a procesních mechanismů. Na individuální úrovni

byly jako dominantní determinanty identifikovány copingové strategie, emoční regulace, psychologický kapitál a dlouhodobá vytrvalost reprezentovaná konceptem sisu, zatímco na týmové úrovni se opakovaně objevovaly determinanty spojené s psychologickým bezpečím, důvěrou, komunikací, koordinací a týmovým učením (Connor a Davidson, 2003; Edmondson, 1999; Luthans, Youssef a Avolio, 2007).

Významným zjištěním současně bylo, že individuální a týmová psychologická odolnost nevystupují izolovaně, ale vykazují vzájemně podmíněný vztah. Individuální psychologické zdroje mohou podporovat kolektivní zvládání zátěže, zatímco kvalita týmového prostředí může prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory a otevřené komunikace posilovat individuální adaptaci členů týmu. Tyto vztahy vytvořily analytický základ pro návrh konceptuálního rámce psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, který je prezentován v následující části článku.

5 KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC PSYCHOLOGICKÉ ODOLNOSTI JEDNOTLIVCŮ A TÝMŮ

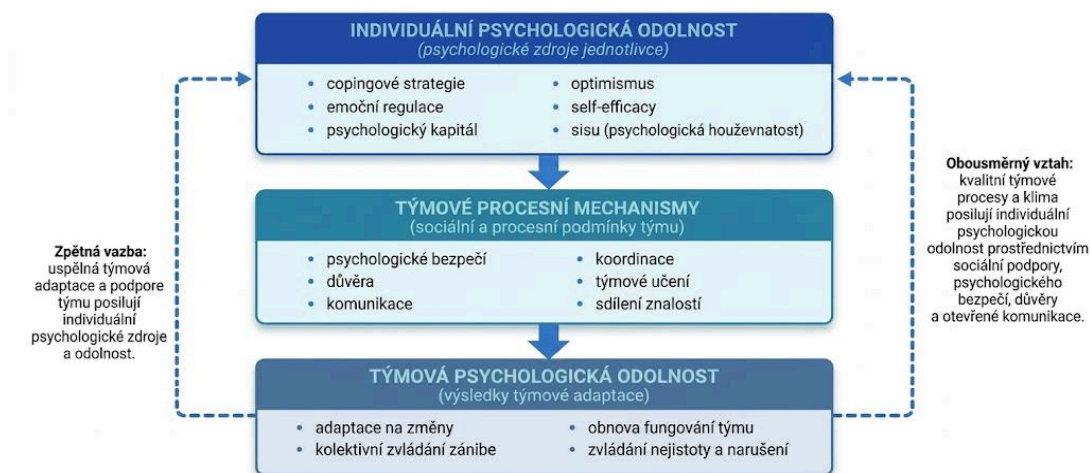
Na základě výsledků narativní syntézy byl navržen konceptuální rámec psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, který reflektuje identifikované determinanty a vztahy mezi individuální a týmovou úrovní resilience. Výsledky ukázaly, že psychologická odolnost nevzniká izolovaně, ale prostřednictvím vzájemně propojeného systému psychologických zdrojů, sociálních vztahů a adaptačních procesů.

Na individuální úrovni rámec zahrnuje determinanty podporující zvládání stresu, emoční regulaci a adaptaci na nejistotu – zejména copingové strategie, psychologický kapitál a dlouhodobou psychologickou houževnatost reprezentovanou konceptem sisu. Na týmové úrovni byly identifikovány procesní mechanismy podporující kolektivní zvládání zátěže, především psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace a týmové učení.

Navržený rámec předpokládá dynamický a obousměrný vztah mezi individuální a týmovou psychologickou odolností. Individuální psychologické zdroje podporují kolektivní adaptaci týmu, zatímco týmové prostředí prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory a otevřené komunikace vytváří podmínky pro rozvoj a stabilizaci individuální resilience. Konceptuální rámec tak

zdůrazňuje víceúrovňovou povahu psychologické odolnosti a její význam pro zvládání zátěže a adaptaci v pracovním prostředí.

Obrázek 2: Konceptuální rámec psychologické odolnosti jednotlivců a týmů



Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUZE A ZÁVĚRY

Předložený článek se zaměřil na systematickou syntézu poznatků o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů v pracovním prostředí. Zvláštní důraz byl kladen na determinanty resilience, přístupy k jejímu měření a na vztahy mezi její individuální a týmovou úrovní. Výsledky narativní syntézy ukázaly, že psychologická odolnost nepředstavuje izolovanou charakteristiku jednotlivce, ale dynamický, víceúrovňový proces, který je podmíněn interakcí psychologických zdrojů zaměstnance, sociálních mechanismů a kvality týmového prostředí.

Na individuální úrovni byly jako klíčové determinanty identifikovány zejména copingové strategie, emoční regulace, psychologický kapitál, optimismus, self-efficacy a schopnost dlouhodobé psychologické houževnatosti reprezentovaná konceptem sisu. Tyto faktory jsou v odborné literatuře opakovaně spojovány se schopností zvládat stres, regulovat emoční reakce a adaptovat se na dlouhodobou pracovní nejistotu či zátěž (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018).

Na týmové úrovni pak mezi klíčové determinanty patří psychologické bezpečí, důvěra, otevřená komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí. Tyto mechanismy prokazatelně podporují kolektivní zvládání nejistoty, týmovou adaptaci a obnovu fungování skupiny v podmínkách narušení či zvýšené pracovní zátěže (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018).

Významným zjištěním článku je identifikace vzájemně podmíněného vztahu mezi individuální a týmovou psychologickou odolností. Narativní syntéza ukázala, že individuální psychologické zdroje členů týmu přispívají ke kolektivní adaptaci a stabilitě celé skupiny. Kvalita týmového prostředí zároveň může prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory, důvěry a otevřené komunikace individuální odolnost zaměstnanců významně posilovat nebo naopak oslabovat. Na základě těchto synergií byl navržen konceptuální rámec psychologické odolnosti jednotlivců a týmů. Tento model představuje hlavní původní přínos článku, neboť logicky propojuje identifikované determinanty, procesní mechanismy a adaptační vztahy mezi oběma úrovněmi resilience.

Z praktického hlediska jsou tyto výsledky využitelné zejména v oblasti leadershipu, rozvoje týmů, řízení lidských zdrojů (HR) a při budování psychologicky bezpečného pracovního prostředí, které podporuje zvládání zátěže a organizační adaptaci. Význam představených poznatků vystupuje do popředí především v kontextu současného trhu práce, který je charakterizován vysokou mírou nejistoty, pracovního tlaku a intenzivními požadavky na týmovou spolupráci.

PODĚKOVÁNÍ

Autoři děkují anonymním recenzentům za jejich hodnotné připomínky a doporučení.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ANTIKAINEN, M. et al. A measure for assessment of beneficial and harmful fortitude: development and initial validation of the Sisu Scale. *Heliyon*. [Online]. 2022, 8(11), e11413. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11483>
- [2] BURANAPIN, Siriwut et al. Enhancing employee resilience through Eastern spirituality and Western scientific mindfulness. *Cogent Business*

- & Management. [Online]. 2024, 11(1). [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2377766>
- [3] CHAN, David. Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*. 1998, roč. 83, č. 2, s. 234–246. DOI: 10.1037/0021-9010.83.2.234
- [4] CONNOR, Kathryn M. a Jonathan R. T. DAVIDSON. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*. [Online]. 2003, 18(2), 76–82. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- [5] ČERMÁK, Ivo et al. Česká adaptace škály Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Československá psychologie*. 2010, 54(4), 365–378.
- [6] EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. [Online]. 1999, 44(2), 350–383. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2666999>
- [7] EDMONDSON, Amy C. *The Fearless Organization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 978-1-119-47724-2.
- [8] GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-8.
- [9] GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. ISBN 978-1-4221-6803-5.
- [10] HARTMANN, Silja, Julia BACKMANN, Michael J. OSHRI a Martin HOEGL. Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *International Journal of Management Reviews*. 2020, 22(3), 313–337.
- [11] HILLSON, D. *Organizational resilience and adaptive leadership in uncertain times*. Routledge Studies in Management. London: Routledge, 2023. ISBN 978-1-032-32361-9.
- [12] LEBRETON, James M. a Jay L. SENTER. Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*. 2008, roč. 11, č. 4, s. 815–852. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>

- [13] LUTHANS, Fred, Carolyn M. YOUSSEF a Bruce J. AVOLIO. Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978-0-19-518752-6.
- [14] MARTÍNEZ-GONZÁLEZ, José Alberto, Carmen D. ÁLVAREZ-ALBELO a Urszula KOBYLÍŇSKA. Editorial: Employee resilience. *Frontiers in Psychology*. [Online]. 2025, 16. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1631257>
- [15] MCEWEN, Bruce S. Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*. [Online]. 1998, 338(3), 171–179. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1056/NEJM199801153380307>
- [16] PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.
- [17] REIVICH, Karen a Andrew SHATTÉ. The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles. New York: Broadway Books, 2002. ISBN 978-0-7679-1549-7.
- [18] SALAS, Eduardo, Dana E. SIMS a C. Shawn BURKE. Is There a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*. [Online]. 2005, 36(5), 555–599. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- [19] SANFORD, Natalie. Resilience and Adaptive Capacity in Hospital Teams. London: King's College London, 2023. Disertační práce (Ph.D.). [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/studentTheses/resilience-and-adaptive-capacity-in-hospital-teams/>
- [20] SMITH, B. W. et al. The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*. [Online]. 2008, 15(3), 194–200. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- [21] SOUTHWICK, Steven M. a Dennis S. CHARNEY. Resilience: The science of mastering life's greatest challenges. 2. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. ISBN 978-1-107-17406-0.
- [22] STOVERINK, Adam C., Bradley L. KIRKMAN, Sal MISTRY a Benson ROSEN. Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team

Resilience. Academy of Management Review. [Online]. 2020, 45(2), 395–422. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>

- [23] SZABADICS, Adrienn. Developing Team Resilience in High-Performance Women's Football. Buckinghamshire: Buckinghamshire New University; Staffordshire University, 2025. Disertační práce (Ph.D.). [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://bnu.repository.guildhe.ac.uk/id/eprint/20530/>
- [24] TALEB, Nassim Nicholas. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. ISBN 978-1-4000-6782-4.
- [25] YOUSSEF, Carolyn M. a Fred LUTHANS. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. Journal of Management. [Online]. 2007, 33(5), 774–800. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- [26] YOUSSEF-MORGAN, Carolyn M. Psychological capital and mental health: Twenty-five years of theory, research and practice. Organizational Dynamics. [Online]. 2024, 53(2), 101045. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101081>
- [27] WEICK, Karl E. a Kathleen M. SUTCLIFFE. Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-8136-9.

AUTOŘI

Ing. Matěj Žák, MBA, MSc., MSc., Universita Komenského, Bratislava, email: matej.zak@newton.university, matej.zak@give-energy.cz.

Mgr. Kateřina Bartík, DiS., Universita Palackého, Olomouc, email: bartik.katerina@gmail.com

AUTHORS

Ing. Matěj Žák, MBA, MSc., MSc., Universita Komenského, Bratislava, email: matej.zak@newton.university, matej.zak@give-energy.cz.

Mgr. Kateřina Bartík, DiS., Universita Palackého, Olomouc, email: bartik.katerina@gmail.com, bartik@newton.university