

# Otpornost probacijskih službenika

---

**Cvek, Tihana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Education and Rehabilitation Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:158:909394>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Education and Rehabilitation Sciences - Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EDUKACIJSKO – REHABILITACIJSKI FAKULTET

**DIPLOMSKI RAD**  
**OTPORNOST PROBACIJSKIH SLUŽBENIKA**

STUDENTICA: Tihana Cvek

ZAGREB, rujan 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EDUKACIJSKO – REHABILITACIJSKI FAKULTET

**DIPLOMSKI RAD**  
**OTPORNOST PROBACIJSKIH SLUŽBENIKA**

MENTORICA: prof.dr.sc. Irma Kovčo Vukadin

STUDENTICA: Tihana Cvek

ZAGREB, rujan 2018.

### **Izjava o autorstvu rada**

Potvrđujem da sam osobno napisala rad (*Otpornost probacijskih službenika*) i da sam njegova autorica. Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima jasno su označeni kao takvi te su adekvatno navedeni u popisu literature.

Ime i prezime: Tihana Cvek

Mjesto i datum: Zagreb, rujan 2018.

## **SAŽETAK**

### **Otpornost probacijskih službenika**

**Studentica:** Tihana Cvek

**Mentor:** prof.dr.sc. Irma Kovčo Vukadin

**Program/modul:** Socijalna pedagogija/ Odrasli

Posao probacijskog službenika smatra se zahtjevnim, iscrpljujućim poslom te važnim za održavanje sigurnosti zajednice i smanjenje stope povratništva. Dokazano je da probacija s pravovremenim intervencijama, pravim intenzitetom i osobnim dodirom, može uvelike pomoći osuđeniku, zato su nam potrebni otporni stručnjaci koji će, unatoč zahtjevima i izazovima, biti sposobni i voljni pomoći osuđenicima da naprave promjenu u svom životu. Temeljni cilj ovog diplomskog rada je analizirati aktualne spoznaje o otpornosti probacijskih službenika te detaljnije analizirati otpornost službenika u probacijskim uredima u Hrvatskoj. Tijekom svibnja i lipnja 2018. godine provedeno je online istraživanje u kojem je sudjelovalo 63 zaposlenika probacijskih ureda. Ciljevi istraživanja bili su utvrđivanje postojanja razlika u otpornosti između muškaraca i žena, povezanosti otpornosti i dobi te povezanosti otpornosti i zadovoljstva životom, zadovoljstva poslom, samoučinkovitošću, stresom na poslu i podrškom kolega. Rezultati istraživanja pokazali su da ne postoje razlike u otpornosti službenika probacijskih ureda s obzirom na dob i spol te je najveća povezanost primijećena kod otpornosti i zadovoljstva osjećajem sigurnosti, samoučinkovitosti, zadovoljstva zdravljem i pripadnošću okolini, dok sa ostalim ispitivanim varijablama (ukupno zadovoljstvo životom, zadovoljstvo životnim standardom, zadovoljstvo postignućem u životu, zadovoljstvo odnosima s bližnjima, zadovoljstvo osjećajem sigurnosti u budućnosti, stres na poslu, podrška kolega, zadovoljstvo poslom) nije utvrđena statistički značajna razlika.

**Ključne riječi:** otpornost, razvoj otpornosti, probacijski službenici, probacija, sindrom sagorijevanja

## **ABSTRACT**

### **Resilience of probation officers**

**Student:** Tihana Cvek

**Mentor:** prof.dr.sc. Irma Kovčo Vukadin

**Program/module:** Social pedagogy/ Adults

The job of a probation officer is considered to be demanding, exhausting and important for maintaining community security and reducing the rate of recidivism. It has been proven that probation with timely interventions, with the right intensity and personal touch, can be of great help to convict, so we need resilient experts who will, despite demands and challenges, be able and willing to help the convicts to make a change in their lives. The core goal of this graduate thesis is to analyze current researches about the resilience of probation around the world and analyze the resilience of Croatian probation officers. In May and June 2018, an online survey was conducted involving 63 staff of probation offices. The goals of the research were to establish differences in resistance between men and women, the relationship between resistance and age, and the link between resistance and life satisfaction, job satisfaction, self-efficacy, work stress and support of colleagues. The results of the research have shown that there are no differences in the resilience of probation officers for age and gender and that the highest correlation is observed in resilience and satisfaction with the sense of security, self-efficacy, satisfaction with health and belonging to the community, while with other variables studied (total satisfaction with life, satisfaction with standard of living, satisfaction with achievement in life, satisfaction with relationships with their close ones, satisfaction with the feeling of future security, work stress, support of colleagues, job satisfaction) no statistically significant difference was identified.

**Key words:** resilience, resilience development, probation officers, probation, burnout syndrom

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OTPORNOST.....	3
3. TEORIJSKA OBJAŠNJENJA OTPORNOSTI .....	5
3.1. Osobna otpornost odraslih kao multidimenzionalan konstrukt.....	5
3.2. SSM model otpornosti.....	7
4. KORELATI OTPORNOSTI .....	13
4.1. Biologija i genetika.....	13
4.2. Osobna obilježja .....	14
4.3. Socijalna obilježja .....	19
4.4. Obilježja organizacije.....	20
5. POSLJEDICE NISKE OTPORNOSTI .....	21
6. RAZVOJ OTPORNOSTI.....	23
7. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA .....	28
7.1. Cilj, istraživački problemi i hipoteze istraživanja .....	28
7.2. Metode.....	29
7.2.1. Instrumenti .....	29
7.2.2. Sudionici.....	30
7.2.3. Način provođenja istraživanja i obrade podataka.....	32
7.3. Rezultati .....	32
7.3.1. Deskriptivna analiza.....	32
7.3.2. Opće značajke otpornosti službenika probacijskih ureda.....	34
7.3.3. Povezanost otpornosti sa zadovoljstvom životom i poslom, samoučinkovitošću, stresom na poslu i podrškom kolega .....	34
7.4. Rasprava .....	35
8. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA.....	41

# 1. UVOD

Probacija se definira kao uvjetovana i nadzirana sloboda počinitelja kaznenog djela tijekom koje se provodi nadzor i utječe se na rizične čimbenike kod počinitelja s ciljem zaštite društva i smanjenja rizika od povratništva počinitelja kroz njegovu resocijalizaciju i reintegraciju u zajednicu. Probacijska služba ne izriče, niti mijenja izrečene mjere, obveze i sankcije, već ih izvršava na temelju pravomoćnih presuda ili rješenja (preuzeto 12.02.2018. s internetske stranice: <https://pravosudje.gov.hr/probacija-6151/6151>). Prvi Zakon o probaciji u Hrvatskoj donesen je 2009. godine, a tek 2011. godine probacijski uredi započinju s radom. Probacijski poslovi, koji su u djelokrugu Uprave za zatvorski sustav i probaciju, uključuju: nadzor izvršavanja obveza kada se odlučuje o kaznenom progonu, nadzor uvjetno otpuštenog osuđenika, izradu izvješća na traženje državnog odvjetnika, za određivanje mjera osiguranja prisutnosti okrivljenika i mjera opreza, za izbor vrste i mjere kaznenopravne sankcije, izradu izvješća zatvorima/kaznionicama i sudu u postupku odlučivanja o prekidu izvršavanja kazne i uvjetnom otpustu, izvršavanje zaštitnog nadzora koji je izrečen uz uvjetnu osudu, rad za opće dobro, uz uvjetni otpust i po punom izvršenju kazne zatvora, pribavljanje pristanka na zamjenu kazne zatvora radom za opće dobro, njegovo organiziranje i nadziranje, organiziranje i nadziranje izvršavanja posebnih obveza, procjenu kriminogenog rizika i tretmanskih potreba za svaku osobu uključenu u probaciju kada za to postoji potreba te izradu pojedinačnog programa postupanja (Zakon o probaciji, NN 143/12).

Glavne zadaće probacijske službe su (Kovčo Vukadin, Maloić i Rajić, 2012):

1. Procjena rizika i potreba počinitelja
2. Osiguravanje pravovremenih i relevantnih informacija državnim tijelima
3. Brza reakcija u slučaju neprimjerenog ponašanja počinitelja ili nepridržavanja obveza
4. Usmjeravanje i podrška počinitelja u resocijalizaciji i reintegraciji u društvo
5. Suradnja sa službama u zajednici radi povezivanja počinitelja s resursima u zajednici i suradnja s policijom

Glavne svrhe obavljanja zadaća (Kovčo Vukadin i sur., 2012):

1. Smanjenje stope povratništva osuđenika
2. Povećanje sigurnosti u zajednici



Probacijski službenici su državni službenici s obrazovanjem iz područja socijalne pedagogije, psihologije, socijalnog rada, pravnih znanosti i drugih društvenih ili humanističkih znanosti. Kao četiri najvažnije vještine koje probacijski službenici moraju imati su: vještine interpersonalne komunikacije, vještine vođenja razgovora, suočavanje i nošenje s osjećajima osuđenika i poznavanje resursa u zajednici (Bracken, 2003). Istraživanje u Hrvatskoj pokazalo je kako socijalni pedagozi zaposleni u sustavu pravosuđa najvažnijim procjenjuju vještine individualnog i grupnog rada, znanja iz kriminologije i penologije, kao i opća znanja o poremećajima u ponašanju (Dodig i Ricijaš, 2011). Posao probacijskog službenika smatra se zahtjevnim i iscrpljujućim poslom. On je važan za osuđenike jer im probacijski službenici pomažu u održavanju života bez kriminala. Dokazano je da probacija s pravovremenim intervencijama, pravim intenzitetom i osobnim dodirom, može uvelike pomoći počinitelju (Durnescu, 2013; prema Vogelvang, Clarke, Weiland, Vosters i Button, 2014). Razlog zahtjevnosti posla može biti svakodnevno suočavanje s opasnim počiniteljima, ozbiljnim kaznenim djelima, neugodnim detaljima kaznenih djela, agresivnim i manipulativnim počiniteljima, nepredvidivim i zahtjevnim za motiviranje na promjenu. Osim toga, suočavaju se i s visokim očekivanjima od strane okoline i rezanjem troškova što utječe na osobno raspoloženje službenika i radnu klimu (Vogelvang i sur., 2014). Prethodno navedeni poslovi i izazovi zahtijevaju otpornog stručnjaka. Otpornost se definira kao sposobnost pojedinca da se suoči, prilagodi i razvija iz zahtjeva, izazova i promjena. Probacijski posao treba službenika koji će, unatoč zahtjevima i izazovima, biti sposoban i voljan pomoći osuđenicima da naprave promjenu u svom životu (Clarke, 2013). Cilj diplomskog rada je pregled aktualnih spoznaja o otpornosti probacijskih službenika i analiza otpornosti službenika probacijskih ureda u Hrvatskoj.

## 2. OTPORNOST

### Definiranje otpornosti

Naziv koncepta „otpornost“ dolazi iz latinske riječi „resilire“, što u doslovnom prijevodu znači odskočiti. U znanstvenoj i stručnoj literaturi engleskog govornog područja koristi se termin „resilience“ što se u našem jeziku prevodi kao „otpornost“. Različiti autori različito definiraju koncept otpornosti, tako neki stavljaju naglasak na otpornost kao obilježje pojedinca/obitelji/zajednice, drugi na procese, treći na ishod, dok neki autori koriste i kombinaciju dva od tri navedena usmjerenja (Ferić, Maurović i Žižak, 2016). Pojedinci su u svakodnevnoj interakciji s mnogim grupama, sustavima i ne žive u izolaciji, stoga je otpornost, osim individualna, karakteristika i socijalnog okruženja u kojem ljudi žive (obitelj, škola, radna mjesta, susjedstvo i sl.).

Ferić i sur., (2016) objašnjavaju otpornost kao proces koji započinje rizikom, facilitiran je pomoću zaštitnih čimbenika, a završava dobrim ishodom te su prema toj definiciji rizik, zaštitni čimbenici i dobar ishod ključne komponente otpornosti. Otpornost se može definirati kao sposobnost pojedinaca ili grupa za suočavanje s nedaćama/izazovima što implicira postojanje nekih karakteristika (osobina), sposobnosti (vještina i znanja) i karakteristika okruženja koje trebaju biti prisutne da bi nekoga mogli nazvati otpornim (Doležal, 2006). Delale (2001; prema Doležal, 2006) govori o otpornosti kao općem sustavu vjerovanja kroz koji pojedinci procjenjuju događaje i situacije u okolini. Na taj način mogu definirati situacije kao izazove i usmjeriti svoje djelovanje prema svladavanju izazovnih situacija.

Vežano uz definiranje ovog koncepta postoje brojna neslaganja. Ungar (2004) govori da do raskoraka u definicijama i njihove brojnosti dolazi zbog preuske konceptualizacije otpornosti. Neki autori smatraju da je to kontinuirajući problem i da ne postoji sporazum ni o području koje pokriva otpornost, dok drugi autori govore da, uz prethodno navedene kritike, ne postoji ni sporazum oko karakteristika i dinamike otpornosti, što sve ide u prilog kompleksnosti pojma i važnosti individualnog stava i perspektive istraživača (Kaufman i sur., 1994; Gordon i Song, 1994; prema Cowen, Hightower, Pedro-Cawoll, Work, Wyman i Haffey, 1996).

Iz ranije navedenog, vidimo da postoje različite definicije otpornosti, no ono što im je svima zajedničko je osjećaj oporavka i napretka (skoka naprijed) unatoč teškoćama ili promjeni (Earvolino-Ramirez, 2007; prema Čulina, 2017), kompetentnost, suočavanje sa nedaćama i

rizicima, rast i razvoj tijekom vremena, važna uloga zaštitnih čimbenika i socijalnih, ekonomskih, političkih i kulturalnih čimbenika (Mangham i sur., 1997; prema Doležal, 2006).

## Razvoj koncepta otpornosti

U psihijatrijskoj literaturi nailazimo na prva istraživanja otpornosti gdje su u fokusu bila djeca koja su se činila neranjiva na različite životne situacije (Čulina, 2017). Prije konceptata „psihosocijalna otpornost“ i „otpornost“ koristio se termin „**psihološka neranjivost**“, no on se nije zadržao iz razloga jer termin „otpornost“ naglašava trajniji i dosljedniji način suočavanja sa stresorima i u samom pojmu se naglašava ishod prilagodbe, dok termin „neranjivost“ nameće da neke osobe nisu uopće taknute nekim rizičnim čimbenicima koji pogađaju većinu ljudi, dok je pravi smisao otpornosti postizanje pozitivnih ishoda unatoč prisutnosti rizičnih čimbenika. Ljudi koriste svoje pozitivne snage i vještine te pokazuju snalažljivost u postizanju pozitivnih izlaza (Fraser, 1998; prema Doležal, 2005). Istraživanja koncepta otpornosti intenzivnije započinju 1800. godine i u početku se javljaju samo u prirodnim znanostima, no pod utjecajem ideje o sličnim principima funkcioniranja humanih i nehumanih sustava, širi se i na društvene znanosti gdje se koristio termin „**psihosocijalne otpornosti**“ (Rutter, 1987). Termin psihosocijalne otpornosti prošao je četiri vala istraživanja. **Prvi** val usmjerava se na pojedinca i njegove osobne karakteristike i na to kako se on razlikuje od drugih pojedinaca koji su suočeni sa sličnim nedaćama i rizicima. Uz to, prvi val usmjerava se i na povezanost osobnih karakteristika s karakteristikama okruženja koje su doprinijele pozitivnom ishodu unatoč negativnim događajima u životu pojedinca. Osim toga, puno se raspravljalo i o samom pojmu otpornosti i kako definirati ostale ključne koncepte poput rizika, rizičnih faktora, kumulativnog rizika, ranjivosti, zaštitnih faktora, razvojnih zadataka i sl. **Drugi** val opisuje pojedinčevo okruženje i naglašava promjenjivost otpornosti u smislu da pojedinac može biti otporan u jednom razdoblju ili okruženju, a u drugom ne. Stavlja se veliki fokus na socijalno okruženje i kulturne tradicije, religijske rituale, podršku zajednice koje pružaju razne zaštitne funkcije. Dio istraživanja rađen je s djecom koja su bila izložena određenim traumatskim događajima, pa se stavlja upozorenje i pažnja na njihove slabo razvijene verbalne vještine i razumijevanje određenih događaja. **Treći** val usmjerio se na razvoj intervencija temeljenih na rezultatima istraživanjima, na ciljeve, metode i modele preventivske znanosti, na eksperimente i dokazivanja otpornosti, dok **četvrti** val stavlja fokus

na višerazinsku interakciju, s jedne strane gena i neurobiološke prilagodbe, a s druge, različitih razina pojedinčevog okruženja (O'Dougherty Wright, Masten i Narayan, 2013).

### 3. TEORIJSKA OBJAŠNJENJA OTPORNOSTI

U ovom su poglavlju prikazana dva pogleda na otpornost odraslih. Prva teorija stavlja naglasak na osobnu/individualnu otpornost te ju prikazuje kao multidimenzionalan konstrukt i ne uključuje vanjske faktore i utjecaje na otpornost. Drugi model, SSM model, govori o organizacijskoj otpornosti i stavlja naglasak na varijable zadovoljstvo poslom, osoban rast iz stresnih situacija i kapacitet adaptacije, a opisuje otpornost kao rezultat interakcije pozitivnih organizacijskih, osobnih i odnosnih faktora.

#### 3.1. Osobna otpornost odraslih kao multidimenzionalan konstrukt

Predstavnik i autor ove teorije je Robert J. Taormina, profesor psihologije na Sveučilištu u Macauu, Kina. Svoja dotadašnja saznanja i istraživanja u sklopu konkretne teorije uobličio je tek 2015. godine. Kod njegove teorije bitno je spomenuti da se radi o otpornosti odraslih, iako je većina teorija zasnovana na istraživanju otpornosti djece, no ovdje se ističe razvijanje otpornosti kroz čitav pojedinčev život. Također, za jasnije razumijevanje teorije, neće se spominjati vanjski faktori i utjecaji budući da se radi o osobnoj otpornosti što označava karakteristiku koja postoji unutar same osobe (Luthar, Cicchetti i Becker, 2000).

Ova teorija definira osobnu otpornost kao multidimenzionalan konstrukt koji uključuje pojedinčevu odluku i sposobnost da izdrži, prilagodi i oporavi se od raznih nedaća. Postoje četiri dimenzije osobne otpornosti odraslih, a to su (Taormina, 2015):

1. **Odlučnost** – definira se kao snaga volje i čvrstoća svrhe koju osoba ima i odluka o ustrajanju i uspjehu. Ova komponenta otpornosti reflektira svjesnost i kognitivnu dimenziju osobne otpornosti. Primjerice, ranjeni vojnik u ratu koji je jedini preživjeli iz svoje skupine, odlučuje pomoći drugim grupama vojnika tako da eliminira protivnika sa strojnicom te sam kreće na njega. To je primjer odlučnosti unatoč prisutnosti fizičke traume i svjesnosti težine zadatka.
2. **Izdržljivost** – definira se kao osobna snaga i hrabrost koju pojedinac posjeduje da bi izdržao u neugodnim ili teškim situacijama bez odustajanja. Ova komponenta

reflektira i kognitivnu i fizičku komponentu. Pojedinaac je sposoban izdržati fizičku traumu koja tišti njegovo tijelo.

3. **Prilagodljivost** – opisuje se kao kapacitet pojedinca za fleksibilnošću i snalažljivošću, sposobnost suočavanja s nedaćama i prilagodba sebe promjenjivim uvjetima okoline.
4. **Sposobnost oporavljanja** – definira se kao sposobnost pojedinca da se oporavi, fizički i kognitivno, od različitih nedaća, nazadovanja s ciljem povratka i obnove njegovog stanja. Na ovu dimenziju ljudi najviše misle kada je riječ o otpornosti. Oporavak sadrži i fizičku i kognitivnu komponentu. Ljudi su živi organizmi i kao takvi sastoje se od velikog broja stanica koje imaju sustave zadužene za oporavak/rast organizma. Za rast organizma, stanična membrana dopušta ulaz potrebnim materijalima (npr. hranjivim tvarima), dok ostali dijelovi stanica kao što su ribosomi (zaduženi za proizvodnju proteina) i endoplazmatski retikulum (zadužen za detoksikaciju) također doprinose normalnom funkcioniranju organizma. Za šire razumijevanje osobne otpornosti pojedinca važno je imati detaljniju sliku osobe koja je sastavljena od niza stanica koje imaju analogni sustav obnove i razumjeti taj fizički aspekt oporavka. Autori stavljaju naglasak na to da se na „oporavak“ gleda kao na ishod, a „sposobnost oporavljanja“ kao karakteristiku otpornosti koja pojedincima pomaže u oporavku. Kognitivni aspekti sposobnosti oporavljanja odnose se na pozitivne misli koje pojedinac ima o svom stanju. Mnogi se stručnjaci oslanjaju na klijentove svjesne misli i njegovu kogniciju kao alat za rad i pomoć s raznim traumama.

Svaka osoba posjeduje ove četiri dimenzije otpornosti i teorija govori o povećanju otpornosti kroz jačanje tih dimenzija. Osobna otpornost gledana je kroz identifikaciju četiri komponente i proaktivna je. U podlozi teorije nalazi se pristup pozitivne psihologije jer nakon što se identificira određen problem, fokusira se na to koje faktore treba jačati i na koji način, prije nego što se pojavi novi izazov (Taormina, 2015). Važno je također naglasiti da ovaj model gleda na otpornost kao dinamičan konstrukt sklon promjeni. Ljudi u nekim situacijama mogu reagirati negativno, no uz promjenu određenih uvjeta i situacija, njihova otpornost se mijenja (Rutter, 1987). Teorija također govori o tome da svaka osoba ima svoj „profil otpornosti“ koji se sastoji od specifične kombinacije četiri dimenzija. Da se otpornost recimo sastoji od samo jedne dimenzije, stručnjak u tretmanu ne bi znao razlog za različite ishode kada osoba reagira dobro ili loše. No kako, prema ovoj teoriji, svaka osoba ima profil otpornosti sastavljen od

četiri dimenzije, tako stručnjak može vidjeti da osobe koje na neki događaj reagiraju dobro, imaju veću zastupljenost neke dimenzije, a drugi koji reagiraju loše, slabu zastupljenost neke druge dimenzije.

Kao glavne zamjerke brojnim prethodnim teorijama javljaju se uključivanje vanjskih faktora (posebice socijalne podrške) u objašnjavanje koncepta osobne otpornosti. Ova teorija zagovara važnost socijalne podrške i njezine pomoći u suočavanju s brojim nedaćama i ne dovodi se u pitanje njezina važnost i korisnost, no socijalna podrška je jedan od vanjskih faktora koji kao takvi ne mogu biti uključeni u ovaj koncept osobne otpornosti, koja se smatra intrapersonalnom. Druga zamjerka određenih prethodnih teorija je prakticiranje ideja i postavki osobne otpornosti odraslih na neprikladnoj populaciji, kao što su djeca. Kod mjerenja otpornosti odraslih, ispitujemo neke osobne karakteristike i stečeno životno iskustvo koja djeca još nisu razvila ili iskusila. Također se zamjeraju pokušaji da se skale za mjerenje otpornosti koriste za objašnjavanje kroničnih bolesti, koje se ne mogu izliječiti ili za neke bolesti, poput HIV-a, koje nisu izlječive, ali osoba s tim može živjeti, jer je jedna od dimenzija otpornosti „sposobnost oporavka“ što se u ovim situacijama ne može primijeniti (Taormina, 2015).

### **3.2. SSM model otpornosti**

SPORE projekt (Sustaining Probation Officer Resilience in Europe) provodio se od 2011- . 2013. godine na području Bugarske, Estonije, Latvije i Nizozemske s ciljem ispitivanja otpornosti probacijskih službenika i kreiranja smjernica za sprečavanje mogućih negativnih ishoda (Clarke, 2013). Teorijska podloga projekta bila je bazirana na SSM modelu (Stress Shield Model) za čije su stvaranje zaslužni Paton, Violanti, Johnston, Burke, Clarke i Keenan 2008. godine i pogodan je za objašnjavanje organizacijske otpornosti i pruža razumijevanje u tom kontekstu. SSM model opisuje otpornost kao promjenjivu karakteristiku pojedinca ili organizacije koja im omogućuje pripremu na stresne situacije i učenje iz toga, umjesto jednokratnih, šablonskih odgovora na događaj (Vogelvang i sur., 2014). Za razumijevanje i suočavanje s otpornošću potrebno je imati na umu da su pozitivni ishodi mogući kod teških situacija i izazovnih profesija. Ti pozitivni ishodi su rezultat pojedinaca ili grupa koje koriste

svoje psihičke ili fizičke resurse i kompetencije za rješavanje izazovnih situacija na koherentan i značajan način (Antonovsky, 1990). SSM model mjeri otpornost kroz varijable zadovoljstva poslom, osobnog rasta iz stresnih situacija i kapaciteta adaptacije, a opisuje otpornost kao rezultat interakcije pozitivnih organizacijskih, osobnih i odnosnih faktora.

Što se tiče **zadovoljstva poslom**, ono se odnosi na opseg u kojem radno okruženje doseže potrebe i vrijednosti zaposlenih i predstavlja odgovor pojedinca na okolinu (Camp, 1994; prema Getahun, Sims, Hummer, 2008). To je afektivno stanje koje nastaje kao rezultat osobne procjene posla pojedinca (Cranny i sur., 1992; prema Paton, Violanti, Johnston, Burke, Clarke i Keenan, 2008). Spector (1996) dokazuje da su osobe koje vole svoj posao sretnije i spremnije su pomoći drugima na poslu. Osobe koje ne vole svoj posao, negativnije procjenjuju stvari oko sebe i kolege na poslu. Zadovoljstvo poslom je konstrukt koji je indikator pojedinčeve otpornosti i njegovog budućeg kapaciteta za adaptiranje na nepredvidive ili izazovne situacije (Paton i sur., 2008). Službenici koji su ekstrinzično i intrinzično motivirani na svoj posao, pokazuju veći stupanj zadovoljstva s poslom, iako intrinzična motivacija (sloboda planiranja rasporeda obavljanja aktivnosti na poslu, sloboda vježbanja vještina i sl.) pokazuje pozitivniji utjecaj od ekstrinzične (plaća, sigurnost, mogućnost napredovanja i sl.) (Hepburn i Knepper, 1993; prema Byrd, Cochran, Silverman i Blount, 2012). Rezultati SPORE projekta pokazuju da je veće zadovoljstvo poslom povezano s većim kapacitetom adaptacije i osobnim rastom probacijskih službenika, ali rezultati također pokazuju da premda neki probacijski službenici pokazuju nizak kapacitet adaptacije i visok osoban rast ili obrnuto, pokazuju visok stupanj zadovoljstva poslom. To ide u prilog kompleksnosti mjerenja konstrukta otpornosti. Istraživanje Farrow (2004; prema Maloić i Ricijaš, 2014) pokazuje da s godinama rada privrženost organizaciji drastično slabi i kao glavne razloge nezadovoljstva poslom navode stalno mijenjanje poslova, sve strože propisivanje zadataka, sve manje profesionalne slobode za odlučivanje i sve veći broj osoba za koje je probacijski službenik zadužen. Istraživanje Lee i sur. (2009; prema Maloić i Ricijaš, 2014) pokazalo je da je glavni organizacijski razlog dobrovoljnog napuštanja posla negativna participatorna klima, a da je opće nezadovoljstvo poslom najvažnija varijabla u predikciji napuštanja posla. Kao glavni individualni čimbenik napuštanja posla pokazala se niska emocionalna privrženost, dok su se internalni stresori i opće nezadovoljstvo poslom pokazali kao glavne varijable u predikciji niske emocionalne privrženosti. Leonardi i Frew (1991; prema Maloić i Ricijaš, 2014) dokazuju da je opće zadovoljstvo poslom pozitivno povezano s osjećajem smirenosti na poslu, odgovornošću i informiranošću o rezultatima rada. Getahun i

sur. (2008; prema Maloić i Ricijaš, 2014) dokazuju da su probacijski službenici najzadovoljniji kada svoj rad doživljavaju smislenim. S višom razinom smislenosti posla povezana je i viša razina zadovoljstva poslom i niži intenzitet stresa.

Zadovoljstvo poslom povezano je s osjećajem **osnaženosti**, kod pojedinaca i grupa. Ako pojedinac ima psihičke, socijalne, fizičke resurse i kapacitet da ih koristi, moći će uspješnije rješavati izazove koje mu okolina zadaje. Potencijal da se ti resursi koriste, ovisi o vezi organizacije, pojedinca i organizacijske klime. Osjećaj osnaženosti usmjeren je na umanjene prakse koja potencira osjećaj bespomoćnosti i na poticanje prakse koja razvija osjećaj snage u pojedinca. Osnaženost pojedinca može se opisati s četiri glavne komponente: značenje, kompetencije, izbor i utjecaj.

1. *Značenje* – opisuje stupanj kongruencije između pojedinčevih vrijednosti, stavova, ponašanja i predstojećeg posla. Nedostatak značenja vodi do smanjenog zadovoljstva poslom pa samim time i smanjene otpornosti. Osnaženi pojedinci osjećaju osobnu važnost, svrhu i predanost svom poslu. Taj osjećaj povećava se pohvalama i priznanjima. Zadovoljavajući i značajan posao je glavna motivacija za učenje posla probacijskog službenika i službenici pod „značenje“ koje posao ima za njih smatraju „pomaganje ljudima“ (Deering, 2010; prema Clarke, 2013). Pojedinci koji svoj posao percipiraju značajnim vide probleme i zahtjeve kao pozitivne izazove što doprinosi očuvanju mentalnog zdravlja (Antonovsky, 1990). Značenje je potrebno gledati kao dinamičan i promjenjiv konstrukt koji može varirati i mijenjati se.
2. *Kompetencije* – odnosi se na pojedinčevu vjeru u sebe i svoje sposobnosti da uspješno savlada izazov. Pronađena je snažna veza između kompetencija i razine truda i ustrajnosti koje pojedinci ulažu u izazove (Bandura, 1977; prema Clarke, 2013).
3. *Izbor* - opisuje doseg u kojem pojedinac vidi svoje ponašanje kao samoodređeno (Spreitzer, 1997; prema Clarke, 2013). Pojedinac percipira da ima izbora kada je aktivno uključen u posao, a ne kada ima pasivnu ulogu. Vježbanje i primjenjivanje izbora teško je u okolnostima poput zatvora koji je visoko strukturirana ustanova s unaprijed određenim pravilima i procedurama, no što se probacije tiče važno je i moguće vježbati izbor.
4. *Utjecaj* – odnosi se na stupanj u kojem pojedinac percipira da može utjecati na ishode (Spreitzer, 1997; prema Clarke, 2013). Imati utjecaj na stvari koje se događaju na poslu ima brojne prednosti, budući da je veliki broj probacijskih službenika upravo motiviran željom da naprave neku promjenu (Deering, 2010; prema Clark, 2013).



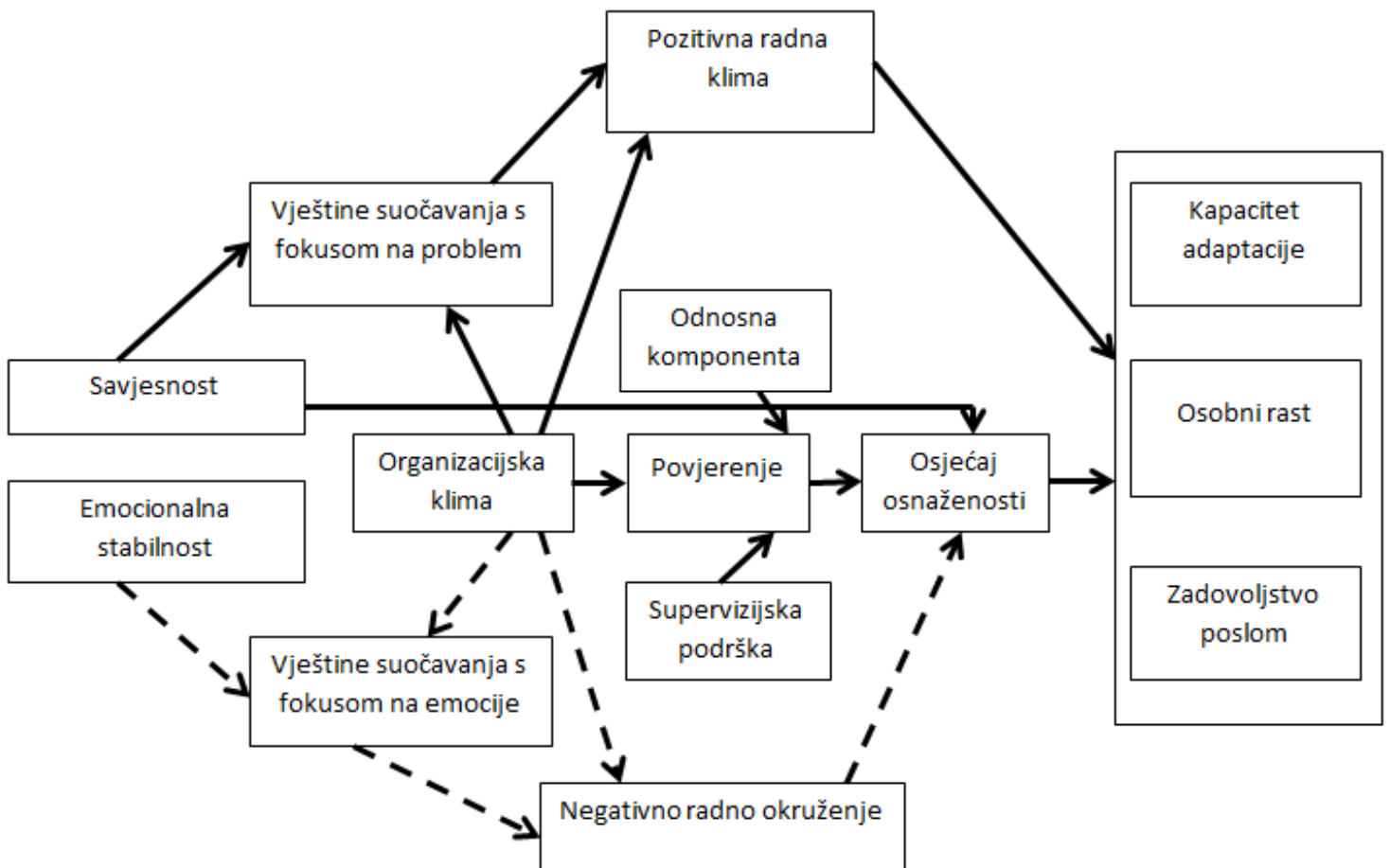
Druga varijabla kroz koju SSM model mjeri otpornost je **osobni rast iz stresnih situacija** koji se počeo istraživati relativno nedavno. Može se definirati kao ishod koji nastaje procesom suočavanja s težim i stresnim životnim događajima (Tedeschi i Calhoun, 1996). Model kognitivne adaptacije dokazuje visoku adaptivnu vrijednost pozitivnog interpretiranja stresnih situacija. Mnogobrojna istraživanja i klinička iskustva dokazuju da teški životni događaji mogu rezultirati pozitivnim ishodima. Neki od težih životnih iskustava i događaja poput raka, srčanog udara, rastave i sl. dovode do bolje slike o sebi, boljih vještina suočavanja, socijalnih veza, razvijanja empatije i sl. (Taylor, 1983; prema Affleck, Tennen, Croog i Levine, 1987). Religija se pokazala kao komponenta koja ima najviše utjecaja na osobni rast pojedinca iz stresnih situacija, vjerojatno zato što pomaže dati neko više značenje traumatičnim događajima (Shaw, Joseph i Linley, 2005). Treća varijabla kroz koju SSM model mjeri otpornost je **kapacitet adaptacije** pojedinca koji se definira kao budući kapacitet za prilagodbom na nepredvidive i izazovne situacije (Clark, 2013). Organizacije koje cijene i potiču otvorenost i povjerenje među zaposlenima stvaraju prilike za učenje i tako doprinose razvoju kapaciteta adaptacije (Dirks, 1999). Istraživanja u SPORE projektu dokazala su da je kapacitet adaptacije najbolje predviđen vještinama suočavanja, savjesnosti i organizacijskom klimom (pozitivni prediktori). Također, nedoživljavanje traumatičnih događanja van posla povezano je s višom razinom kapaciteta adaptacije, sugerirajući da ti službenici imaju bolje resurse za adaptivno odgovaranje na situaciju u odsustvu traume.

SSM model otpornosti opisuje otpornost kao rezultat interakcije pozitivnih organizacijskih, osobnih i odnosnih faktora. Kad se govori o **organizacijskim** faktorima misli se na količinu i opseg posla, vjeru u organizaciju, fizičko radno okruženje i sl. Percepcija organizacije omogućuje pojedincu kontekst prema kojem on interpretira ili se ponaša tijekom kriznih situacija. Burke i Paton (2006) dokazuju da je pozitivna organizacijska klima negativno povezana s emocionalnim rješavanjem problema (koje vodi do stresa i sagorijevanja) i svađama na poslu, a pozitivno povezana s racionalnim rješavanjem problema i kao takva predstavlja najbolji prediktor za zadovoljstvo poslom. Rezultati istraživanja Kišak Gverić, Doležal, Mikšaj-Todorović i Habazin (2015) o zadovoljstvu poslom pomagača u zatvorskom i bolničkom sustavu pokazuju da srednje prosječne vrijednosti (odnosno odabir odgovora „nisam siguran“) kad je u pitanju organizacija posla ukazuju na nejasno definirane stavove

pomagača u tim područjima što također upućuje i na postojanje određenih problema u području organizacije posla i međusobne suradnje. Rezultati su pokazali da obje skupine ispitanika organizacijske aspekte posla procjenjuju umjereno ometajućima, a gotovo polovica pomagača iz bolničkog sustava i preko polovice njih iz zatvorskog sustava procjenjuje svoju izloženost nekim neugodnim iskustvima iz područja neadekvatne suradnje (Kišak Gverić, 2013; prema Kišak Gverić i sur., 2015).

Što se **osobnih** faktora tiče, Paton i sur. (2008) dokazuju tri karakteristike i vještine koje su nužne za razvijanje i održavanje otpornosti, a to su: vještine racionalnog rješavanja problema, savjesnost i osjećaj osnaženosti. Prethodno navedeni faktori povezani su s osjećajem važnosti, smislenosti posla i kompetentnosti u razdoblju stresa i promjena. Pojedinci ovakvih karakteristika su oni koji se hvataju u „koštac“ s poslom te snažnije doprinose kolektivnim promjenama (Behling, 1998). Također, Hough (1998; prema Clarke, 2013) govori da savjesniji pojedinci pokazuju veću razinu ustrajnosti u svom poslu.

**Odnosni** faktori podrazumijevaju koheziju i odnose između kolega, potporu nadređenih i međusobno povjerenje. Ti faktori mogu se mijenjati i razvijati kroz selekcijske procedure, organizacijske intervencije i strategije promjene. Odnos između kolega predviđa značenje koje službenici nalaze i vide u svom poslu (Liden i sur., 2000; prema Clarke, 2013) i kolege se navode kao primaran izvor podrške na poslu (Kadambi i Truscott, 2006; prema Clarke, 2013). Nadalje, povezani timovi na poslu doprinose izražavanju emocija, što ostavlja pozitivne posljedice na mentalno zdravlje, razvija otporniju sliku o sebi i povećava samopercepciju (King i Miner, 2000; prema Clark, 2013). Rezultati istraživanja Kišak Gverić i sur. (2015) dokazuju da zadovoljstvo podrškom kolega i nadređenih, međusobnom komunikacijom, suradnjom i odgovarajućom supervizijom pripada aspektima posla s kojima su pomagačke profesije zadovoljnije u odnosu na organizaciju posla, plaće, nagrade i napredovanje.



**Slika 1.** Prikaz SSM modela otpornosti (Stress Shield Model of Resilience). Ispunjene strelice prikazuju pozitivan utjecaj na kapacitet adaptacije i osobni rasti, dok isprekidane strelice označavaju negativan utjecaj na osjećaj osnaženosti.

Osim prethodno navedenih rezultata koji se tiču zadovoljstva poslom, osobnog rasta i kapaciteta adaptacije te organizacijskih, osobnih i odnosnih faktora, rezultati SPORE projekta pokazali su da mlađi probacijski službenici (ispod 25 godina) izvještavaju o većoj razini stresa povezanog s poslom, nego stariji zaposlenici. Povezano s time, zaposlenici koji rade između 1-5 godina, pokazuju veći stupanj sagorijevanja (eng. *burnouta*) nego skroz novi ili stariji zaposlenici. Istraživanje Ricijaš, Maloić i Rajić (2012) na uzorku 43 hrvatska probacijska službenika pokazuje da službenici s više godina ukupnog staža doživljavaju više stresa. Nadalje, rezultati SPORE projekta pokazuju da je veći broj sati rada također povezan s većim

sagorijevanjem. Što se tiče religije, kao jednog od čimbenika koji se pokazuje kao zaštitni faktor za psihičko i fizičko zdravlje, bugarski probacijski službenici pokazuju najveći broj ljudi koji prakticiraju vjeru. Ono što se također pokazalo kao nešto što smanjuje otpornost je percepcija probacijskih službenika o opasnosti posla i njihovih klijenata (Clarke, 2013).

## **4. KORELATI OTPORNOSTI**

Da bi u potpunosti razumijeli konstrukt otpornosti, moramo istražiti sve moguće utjecaje na njega, od biologije i genetike, socijalnih utjecaja, utjecaja organizacije, odnosno radnog mjesta pa sve do samih karakteristika unutar pojedinca.

### **4.1. Biologija i genetika**

Desetljećima se otpornost istražuje s fokusom na psihičke i bihevioralne varijable, no novo područje interesa unutar ovog koncepta počinju zauzimati biologija i genetika razvojem tehnologije i znanstvenih otkrića. Nedavna istraživanja potvrdila su poveznicu gena s okolinom, odnosno pokazalo se da i geni i okolina doprinose otpornosti pojedinca, s posebnim naglaskom na genetske markere koji doprinose zaštiti ili ranjivosti pojedinca u raznim nedaćama u djetinjstvu. Mnogi smatraju da se potrebno pažljivo kretati ovim područjem, iz razloga što se po pitanju genetskih markera ne može ništa napraviti (prirodnim putem) i zato što smatraju da bi se, ionako ograničena sredstva, trebala uložiti u kreativne intervencije kojima možemo napraviti promjenu po pitanju razvijanja otpornosti pojedinca. Interakcije gena i okoline („G x O“) podrazumijeva izloženost rizičnim faktorima u okolini koji mogu utjecati na čovjekovo zdravlje i ponašanje koje su moderirane varijacijama u specifičnim genima i obrnuto. U takvim „G x O“ istraživanjima dokazano je da deficit monoamina oksidaze A (MAOA) gena povezan s agresivnim ponašanjem kod glodavaca, a kasnije i kod ljudi gdje se uočava povezanost agresije i rijetkog nultog alela u lokusu MAOA. To istraživanje bila je podloga za kasnije istraživanje u kojem se dokazalo da zlostavljani dječaci čiji genotip pokazuje niske količine MAOA gena pokazuju veću zastupljenost antisocijalnog ponašanja u adolescenciji i odrasloj dobi u usporedbi sa zlostavljenom djecom koji su pokazivali veću aktivnost MAOA gena. Važno je napomenuti da nije bilo razlike u MAOA genotipu između zlostavljane i nezlostavljane grupe djece, što znači da MAOA genotip ne utječe na izloženost zlostavljanju (Moffitt, Caspi i Rutter, 2005). Drugo istraživanje koje je bitno spomenuti je ono s varijacijama serotoninskog transportera (5-HTT) gdje je dokazano da osobe koje imaju jednu ili dvije kopije kratkog alela 5-HTT gena

pokazuju više simptoma depresije i suicida nego oni koji imaju dvije kopije dugog alela 5-HTT gena. Geni utječu na „ranjivost“ pojedinca okolinskim rizičnim faktorima, ali se na njih ne smije gledati kao na rizične ili zaštitne faktore kao takve, odnosno ne postoje „dobri“ i „loši“ geni (Bowes i Jaffee, 2013). Najvažniji cilj je uspostaviti znanstvenu ravnotežu, između otkrivanja biološkog rizika, genetskih markera i socijalnih i drugih rizika koji svakodnevno utječu na živote pojedinaca (Luthar, 2006). Također, neki autori upozoravaju, u skladu s teorijom socijalne ekologije, kako se neki genetski potencijali mogu ili ne moraju aktualizirati, ovisno o okolini u kojoj pojedinac živi (Maurović, 2015). Sukladno tome, područje u kojem se puno govori o međusobnom utjecaju gena i okoline je epigenetika koja proučava nasljedne promjene u genskoj ekspresiji i fenotipu, uzrokovane mehanizmima različitim od promjena DNA sekvence, utjecaj okoliša na gensku strukturu te međugeneracijski prijenos tog utjecaja. Ključna stvar koja se dotiče otpornosti je ta da se epigenetika odnosi na reverzibilne promjene u djelovanju gena. Iako su DNK nastavci i geni korigirani, stvarno djelovanje gena u tijelu nije. Epigenetski proces može biti izazvan izlaganjem okolinskim čimbenicima i uvjetima, pa tako npr. hormonalne promjene, promjene u dijete, iskustvo zlostavljanja mogu utjecati na proces DNK metilacije koji vodi promjeni djelovanju gena (Bowes i Jaffee, 2013).

#### **4.2. Osobna obilježja**

Kako bi razumjeli važnost čimbenika otpornosti u suočavanju s rizičnim čimbenicima i rizicima općenito, nekoliko studija usmjerilo je svoju pažnju na utjecaj koji individualni čimbenici poput spola i dobi imaju na individualnu sposobnost nošenja s rizičnim čimbenicima unutar svog okruženja. Osim čimbenika poput dobi i spola, naglasak je stavljen i na pozitivne karakteristike i vještine čovjeka u savladavanju rizičnih situacija.

#### **Dob**

Mnoga istraživanja o razvojnim promjenama pokazala su kako povećanje individualnih čimbenika otpornosti kao što je samopoštovanje ovisi o dobi djece i adolescenata (u dobi od 5 do 17 godina) (Bolognini i sur., 1996; Frost i McKelvie, 2004; Watkins i sur., 1997; prema Sun i Stewart, 2007). Daljnje studije potvrđuju ovaj nalaz, pokazujući da je samopoštovanje niže kod mlađe djece. Međutim, nekoliko studija s djecom i adolescentima u dobi od 9 do 14 godina starosti pronašlo je smanjenje samopoštovanja s povećanjem dobi, sugerirajući da se relevantne pojedinačne karakteristike stječu u srednjem djetinjstvu (Sun i Stewart, 2007).

Istraživanja na starijoj populaciji, iznad 65 godina, pokazuju da adaptivne strategije suočavanja sa rizicima, optimizam, polaganje nade, socijalna podrška, uključenost u zajednicu, neovisnost, fizička aktivnost pokazuju snažnu povezanost sa visokom otpornošću (MacLeod, Musich, Hawkins i Alsgaard, 2016). Rezultati istraživanja Hildona i sur. (2010; prema MacLeod i sur., 2016) idu u prilog ranije spomenutom istraživanju te naglašavaju važnost adaptivnih strategija suočavanja sa rizicima kao ključnih faktora za oporavak od stresnih događaja kod starijih ljudi. U istraživanju koje je provedeno sa grupom mladih ljudi (18-25 godina) i starijih (>64 godine) pokazuje da su niska razina beznada i depresije (npr. pozitivne emocije, emocionalna regulacija) karakteristike visoke otpornosti u obje dobne skupine (Gooding i sur., 2012; prema MacLeod i sur., 2016).

## **Spol**

Muški spol češće eksternalizira svoje poteškoće, dok ženski spol pribjegava njihovoj internalizaciji. Također, antisocijalno ponašanje i poremećaji u ponašanju češće se pronalaze kod dječaka, dok su depresija i drugi afektivni poremećaji zastupljeniji kod djevojaka (Coleman i Hagell, 2007; prema Sun i Stewart, 2007). Ono što nam ti podaci pokazuju jest da će, u situaciji suočavanja s različitim oblicima stresa, dječaci i djevojčice odabirati različita ponašanja. Dječaci više koriste aktivno suočavanje s problemima te češće koriste agresivne ili konfrontacijske tehnike kako bi se nosili s interpersonalnim poteškoćama (Coleman i Hagell, 2007; prema Sun i Stewart, 2007). Djevojke percipiraju zastoje i nedaće većom prijetnjom nego dječaci i vjerojatnije je da će određene stresne situacija percipirati negativnije. U istraživanju Seiffge-Krenke-a (1995; prema Sun i Stewart, 2007) djevojke su percipirale identične stresore 4 puta više ugrožavajućim od dječaka. Unatoč tome što su pod stresom, djevojčice otkrivaju da koriste čimbenike otpornosti kao što su traženje i dobivanje podrške više od dječaka (Hampel i Petermann, 2005). Upravo činjenica da djevojčice češće traže društvenu podršku, može biti i potencijalna opasnost u slučaju da je ta podrška, bilo roditeljska ili partnerska, ugrožena i predstavlja izvor stresa.

Povezanost između spola i dobi te njihovog utjecaja na otpornost djece i mladih opsežnije su istraživali Sun i Stewart (2007) 2004. godine čiji su rezultati pokazali kako djevojke i djeca mlađe dobi (najviše osmogodišnjaci) dosljedno imaju više rezultate od dječaka za individualne karakteristike u komunikaciji, empatiji, traženju pomoći te ciljevima i težnjama

te češće izvještavaju o pozitivnim vezama s roditeljima, učiteljima i drugim odraslim osobama u zajednici, ali i u vezama s vršnjacima te iskustvima autonomije u odnosu na dječake (Sun i Stewart, 2007).

Osim dobi i spola, kao ostala važna osobna obilježja koja utječu na otpornost pojedinca ističu se: osjećaj osnaženosti, vještine suočavanja, povjerenje i savjesnost (Vogelvang i sur., 2014).

### *Osjećaj osnaženosti*

Antonovsky (1990) govori da pojedinac koji se osjeća osnaženo može bolje iskoristiti svoje resurse i vještine da bi se suočio s novim izazovima. Paton i sur. (2008) govore da osjećaj osnaženosti predviđa zadovoljstvo poslom pojedinca i organizacije. Thomas i Velthouse (1990; prema Clarke, 2013) govore da se osjećaj osnaženosti može postići na dva načina: 1.) preko specifičnih reakcija nadređenih i kolega na specifične situacije ili događaje, što vodi do procjene zadatka – trenutna procjena specifičnog zadatka ili događaja, 2) preko utjecaja cijele organizacije na svoje zaposlene, što vodi do globalne procjene – mogućnost generaliziranja doživljaja ili događaja s ciljem dokazivanja mogućnosti suočavanja s određenim situacijama u budućnosti. Pozitivne globalne procjene („Potreban sam“, „Doprinosim ...“), pomaže zaposlenima utvrditi šire i generalne kognitivne strategije osnaženosti koje mu pomažu pri odgovaranju na jedinstvene situacije u poslu.

### *Vještine suočavanja*

Kao najvažnije vještine suočavanja s određenim izazovom ili događajem, navode se vještine suočavanja bazirane na emocijama i na problemu, utvrđene od strane Lazarusa i Folkmana 1984. godine. Vještine suočavanja bazirane na emocijama su usmjerene na smanjenje ili potpuno reduciranje negativnih, neugodnih emocija i misli. Ovakva vrsta vještina suočavanja se obično zamjećuje kod probacijskih službenika koji imaju malo ili nemaju uopće utjecaja na odvijanje situacije. Vještine suočavanja bazirane na problemu se sastoje od akcija koje su direktno usmjerene na rješavanje problema. Roger i sur. (1993) navode još dva skupa vještina suočavanja, a to su vještina izbjegavanja rješavanja problema i vještina odvajanja od problema gdje se pojedinac osjeća i ponaša nezavisno o događaju i nije emocionalno povezan s njime. Vještine suočavanja su velikim dijelom pod utjecajem same organizacije. Paton i Violanti (1996) govore da veliku ulogu u tome ima i način poslovanja nadređene osobe. Njegov stil i način vođenja posla i ophođenja prema zaposlenima diktira način i opseg u kojem će se emocije iskazivati na radnom mjestu pa to indirektno utječe na razvijanje

određenih vještina suočavanja. Preferirani način rješavanja problema predstavlja čvrste individualne karakteristike pojedinca koje utječu na to kako će on riješiti određeni problem (Roger, 2002; prema Clarke, 2013).

### *Povjerenje*

Postoji slaganje autora da povjerenje ima ključnu ulogu u osnaživanju pojedinaca, posebice kada su službenici prisiljeni oslanjati se na organizaciju i povjerenje u kolege za dobivanje određenih informacija. Povjerenje je značajan prediktor pojedinačne mogućnosti da se suočava s kompleksnim situacijama (Siegrist i Cvetkovich, 2000; prema Clarke, 2013). Ljudi su otvoreniji za rad s ljudima u rizičnim situacijama kad vjeruju da su ti ljudi kompetentni i kad imaju osjećaj da se mogu osloniti na njih (Dirks, 1999; prema Clarke, 2013). Službenici koji rade s kolegama i nadređenima koji im vjeruju pokazuju više osnaženosti i vjere u sebe, posebice kada se radi o visokorizičnim situacijama i lakše nalaze smisao u stresnim situacijama (Siegrist i Cvetkovich, 2000 prema; Vogelvang i sur., 2014). Također, službenici koji vjeruju u kompetencije i integritet svojih kolega će češće raditi zajedno u zahtjevnim situacijama.

### *Savjesnost*

Savjesnost se definira kao kombinacija pažnje i osjećaja za posao, rokove, obaveze i sl. Službenici s ovom karakteristikom su osobe koje će odmah prionuti na posao i cijene zajedničke timske napore (Vogelvang i sur., 2014).

Ostala važna istraživanja osobnih obilježja su ona Benzies i Mychasiuka (2008 i 2009, prema Ferić i sur., 2016) u kojem kao individualne čimbenike koji su pokazali pozitivnu korelaciju s otpornošću navode: unutrašnji lokus kontrole, sposobnost prepoznavanja i kontrole emocija, postojanje sustava vjerovanja, samoučinkovitost, strategije nošenja sa stresom, višu razinu obrazovanja, dobro mentalno i fizičko zdravlje, lak temperament i ženski spol koji bi mogli prepisati dijelu genetike. Istraživanje koje također dokazuje utjecaj osobnih karakteristika na otpornost je istraživanje provedeno sa izraelskim veteranima koje je pokazalo da veterani s otpornim tipom osobnosti izvještavaju o manje simptoma depresije i PTSP-a, manje problema sa spavanjem, boljoj kvaliteti života, većoj socijalnoj podršci te pokazuju više ponašanja koja promoviraju zdravlje i psihološki su fleksibilniji (Elliot i sur., 2016; prema Čulina 2017).



## Snage otpornosti

Unutar same otpornosti postoji sedam crta otpornosti, definiranih Internacionalnim projektom otpornosti („International Resilience Project“) koji se provodio od 2003. – 2005. godine u jedanaest zemalja na pet kontinenta, koje se još nazivaju snagama i mobiliziraju se prilikom susreta s određenim izazovima i teškoćama (preuzeto 25.06.2018. sa internetske stranice: <http://resilienceresearch.org/research/projects/international-resilience>). Tih sedam snaga otpornosti su: uvid, neovisnost, inicijativa, odnosi, moralnost, kreativnost i humor. Uvid uključuje poboljšanje, sposobnost reprodukcije rješenja u budućnosti, izvođenja zadataka unutar široko varirajućih uvjeta, samorazumijevanje i samoprihvatanje. Samoprihvatanje predstavlja volju pojedinca da prihvati sebe onakvim kakav jest i da se u tome prepoznaje. Kod odraslih uvid sazrijeva u razumijevanje, empatiju, dvosmislenost. Što se tiče neovisnosti, potrebno je samog sebe motivirati na samostalno rješavanje problema, preuzimanje odgovornosti, odlučivanje, stjecanje iskustva i sl. Autonomija ima dvije dimenzije: 1) autonomija vještina i navika – sposobnost korištenja stečenih svojstava ličnosti i u drugim situacijama i 2) utjecaj sredine – pretpostavlja se da će se otpor na sugestiju javiti samo kada utjecaji dolaze od osoba prema kojima imamo negativan emocionalan odnos ili se ne slažemo s njima (Hrnjica, 1982; prema Gazdek i Horvat, 2001). Inicijativa se odnosi na metodu pokušaja i pogrešaka u fizičkom svijetu, na istraživanje. Za razvoj otpornosti potrebno je poticati i razvijati inicijativu tako da se zdravo razvije do najvišeg stupnja u odrasloj dobi kad ona sazrijeva u stvaranje – užitak u projektima i rješavanje izazovnih situacija (Gazdek i Horvat, 2001). Odnosi u zreloj dobi sazrijevaju u veze i obostrano udovoljavanje koje bi trebalo biti okarakterizirano ravnotežom primanja i davanja (Gazdek i Horvat, 2001). Kod odraslih moralnost se razvija u služenje, dobro postupanje, osjećaj obveze pridonosenja blagostanju drugih. Što se tiče kreativnosti, ona kod odraslih sazrijeva u samoinicijativu, samoaktivnost, samouvažanje i potvrđivanje u raznolikim sredinama i vidovima rada, učenja i življenja (Gazdek i Horvat, 2001). Humor čovjeku pomaže umanjiti životne poteškoće jednostavnom šalom i odnosi se na pronalaženje komičnog u tragičnom i pomaže nam da uspostavimo psihološku ravnotežu između „ozbiljnog“ i „neozbiljnog“ dijela života, služi za zabavu i razonodu, povećava efikasnost komuniciranja u društvu i sl. (Uzelac, 1996, prema Gazdek i Horvat, 2001).

### 4.3. Socijalna obilježja

O socijalnom utjecaju na razvijanje otpornosti najviše nam govore istraživanja provedena s obiteljima. Kao važni socijalni čimbenici koji pokazuju pozitivnu korelaciju s otpornošću pokazali su se: sklad članova obitelji, fleksibilnost, komunikacija u obitelji, financijsko upravljanje, zajedničko provođenje slobodnog vremena, rutine i rituali te mreža podrške obitelji (Black i Lobo, 2008; prema Ferić i sur., 2016). Openshaw (2011, prema; Ferić i sur., 2016) navodi čimbenike poput zajedničkog rješavanja problema, davanja smisla nedaćama, socijalne i ekonomske resurse, organizacijske obrasce u obitelji i sl. kao važne u razvijanju otpornosti. Benzies i Mychasiuk (2009; prema Ferić i sur., 2016) napravili su pregled 43 istraživanja koja su se bavila obiteljskom otpornosti i kao 24 individualna čimbenika koji doprinose otpornosti obitelji navode: „unutrašnji lokus kontrole, sposobnost prepoznavanja i kontrole emocija, postojanje sustava vjerovanja (religijskog ili nekog drugog), samoučinkovitost, učinkovite strategije nošenja sa stresom, višu razinu obrazovanja ili vještina, dobro mentalno i fizičko zdravlje, lak temperament i ženski spol. Kao obiteljske čimbenike navode: strukturu obitelji (manje naprema većim obiteljima, jednoroditeljske obitelji naprema obitelji s oba roditelja, mlađe majke naprema starijim majkama), stabilnost partnerskog odnosa i dobra komunikacija, obiteljska povezanost, podržavajuće interakcije dijete-roditelj, osiguravanje kognitivno stimulirajućeg okruženja u domu od strane roditelja, vanjska mreža podrške, prilike za među generacijsko učenje, stabilni i dostatni prihodi i stanovanje u prikladnom prostoru“. Važan socijalni aspekt koji ne smijemo zaboraviti kada govorimo o otpornosti djece je škola koja pokazuje snažnu veze između otpornosti i školskog uspjeha (De Baca, 2010). Jedna od njih je i longitudinalna studija Scales i suradnika (2003; prema De Baca, 2010) koji su utvrdili da viša razina značajki otpornosti snažno korelira s višim prosjekom školskih ocjena među učenicima kasnijih godina osnovne škole te srednjoškolcima. Predanost školi, koja se vidjela kroz ocjene, vrijeme provedeno u pisanju domaćih zadaća i aspiracije prema obrazovanju, pokazalo se da posredno utječu na delinkvenciju kroz smanjene razine povezanosti adolescenata s delinkventnim vršnjacima, na taj način smanjujući rizik od delinkventnog ponašanja. Roeser i sur. (2000; prema Monique i Tremblay, 2010) pokazuju da su adolescenti koji su znatno više cijenili obrazovanje i promatrali svoje životne ciljeve ovisnijima o obrazovnom uspjehu iskazivali manju povezanost s delinkventnim vršnjacima. Na temelju ovih podataka može se zaključiti da će adolescenti koji su razvili snažne veze sa školom i učiteljima vjerojatno internalizirati norme i vrijednosti škole te razviti sposobnost odupiranja rizicima negativnih utjecaja, odnosno biti otporniji. Također je važno spomenuti i samu zajednicu u kojoj pojedinac živi, a rezultati

istraživanja pokazali su da briga i podrška u zajednici, prihvaćanje od strane vršnjaka, sigurno susjedstvo, pristup dobrim obrazovnim institucijama, dobra zdravstvena zaštita, uključenost u rad zajednice ostvaruju pozitivnu korelaciju s otpornošću (Tatalović Vorkapić, 2014).

#### **4.4. Obilježja organizacije**

Paton i sur. (2008) u svojem istraživanju dokazuju da karakteristike same organizacije imaju veliku ulogu u povećanju ili ograničenju otpornosti pojedinca. Rekrutacija i selekcija, trening i edukacija, supervizija i procjena probacijskih službenika mogu se mijenjati promjenom pravila i procedurom organizacije, politikom, strukturom i kapitalom. Burke i Paton (2006) dokazuju da je pozitivna organizacijska klima negativno povezana s emocionalnim rješavanjem problema (koje vodi do stresa i sagorijevanja) i svađama na poslu, a pozitivno povezana s racionalnim rješavanjem problema te da predstavlja najbolji prediktor za zadovoljstvo poslom. Veće zadovoljstvo poslom povezano je s većim kapacitetom adaptacije i osobnog rasta probacijskih službenika, ali rezultati također pokazuju da iako neki probacijski službenici pokazuju nizak kapacitet adaptacije i visok osoban rast ili obrnuto, pokazuju visok stupanj zadovoljstva poslom (Clarke, 2013). Zadovoljstvo poslom povezano je s osjećajem osnaženosti. Ako pojedinac ima psihičke, socijalne, fizičke resurse i kapacitet da ih koristi, moći će efektivno rješavati izazove koje mu okolina zadaje. Potencijal da se ti resursi koriste, ovisi o vezi organizacije, pojedinca i organizacijske klime. Kapacitet adaptacije pojedinca definira se kao budući kapacitet za prilagodbom na nepredvidive i izazovne situacije (Clark, 2013). Organizacije koje cijene i potiču otvorenost i povjerenje među zaposlenima stvaraju prilike za učenje i tako doprinose razvoju kapaciteta adaptacije (Dirks, 1999). Istraživanja u SPORE projektu dokazala su da kapacitet adaptacije najbolje predviđaju vještine suočavanja, savjesnost i organizacijska klima (pozitivni prediktori). Paton i Violanti (1996) govore da je organizacija sama po sebi jedan kontekst u kojem zaposleni interpretiraju svoja iskustva te da je važno pričati o otpornim timovima i organizacijama, ne samo pojedincima. O tome govori i Van Breda (2016) koji naglašava važnost međusobnog djelovanja tri stupa otpornosti, organizacije rada, osoblja i usluga koje organizacija pruža te govori da jačanje ova tri stupa dovodi do čvrstih temelja za otpornu organizaciju.

## 5. POSLJEDICE NISKE OTPORNOSTI

Niska otpornost, odnosno nemogućnost rješavanja određenih izazova i nemogućnost oporavka, vodi čovjeka prvenstveno prema nezadovoljstvu samim sobom, a onda i prema nezadovoljstvu poslom, smanjenom osobnom rastu, slabom razvijanju na osobnom i profesionalnom planu, smanjuje razinu adaptacije pojedinca i sl. (Clarke, 2013). Ono što stoji u pozadini posljedica niske otpornosti i što ju snižava je stres, stoga će se u ovom poglavlju pisati pretežito o stresu kao „odskočnoj dasci“ za brojne probleme koji dovode do smanjene otpornosti. Stres je mentalna, fizička i emocionalna reakcija na različita stanja, promjene i zahtjeve koje doživljava neka osoba izložena različitim zahtjevima kojima nije u mogućnosti udovoljiti (Đukanović, 2009). Profesionalni stres označava nesuglasje između zahtjeva radnog mjesta i okoline spram naših mogućnosti, želja i očekivanja da tim zahtjevima udovoljimo (Ajduković i Ajduković, 1996; prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Collins i sur. (2009; prema Maloić i Ricijaš, 2014) koji kao glavne izvore stresa pomagačkih struka navode birokratske zahtjeve za pisanim dokumentima, ograničenu profesionalnu diskreciju i prekomjerne intervencije rukovodećih službenika. Dugotrajan stres može dovesti do sagorijevanja (eng. burnouta) koje se definira kao sindrom emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjene osobne efikasnosti koji se javlja među osobama koje se bave pomagačkim profesijama (Maslach, 1982) i pogađa visokomotivirane osobe zbog idealizacije svoje struke i previsokih očekivanja. Emocionalna iscrpljenost odnosi se na osjećaj osobe da više ništa ne može dati struci, ispraznost u emocionalnom smislu i iscrpljenost zbog kontakta s drugim ljudima, dok se depersonalizacija definira kao razvijanje bezosjećajnih i ravnodušnih stavova prema klijentima koje može ići do razvijanja stava da su klijenti zaslužili sve negativno što im se događa u životu. Smanjena osobna efikasnost osobe odnosi se na smanjenu ili u potpunost negativnu evaluaciju svojih postignuća, vještina, utjecaja na klijente što može dovesti do smanjenja samopoštovanja pa čak i depresije (Kimes, 2016). Sve započinje entuzijazmom u kojem postoje nerealna očekivanja i veći angažman u poslu, zatim osoba počinje uviđati da njen posao ne odgovara očekivanjima pa slijedi razdoblje razočaranja i stagnacije u kojem je osoba frustrirana i počinje preispitivati vlastitu kompetentnost i na kraju se javlja apatija i kronično stanje nezadovoljstva, netolerancije, frustriranosti prema kolegama, ali i klijentima. Suprotno sagorijevanju je angažman (eng. engagement) koji je opisan efikasnošću, emocionalnom energijom, uključivanjem u probleme klijenta, njegove osjećaje i sl. (Kimes, 2016). Često se stres poistovjećuje sa sagorijevanjem,

no glavna razlika je da su stresu izloženi svi, a sagorijevanju samo oni krivih očekivanja i visokomotivirani. Stres se javlja u svim profesijama, no sagorijevanje samo u pomagačkim kao rezultat emocionalnog stresa. Sam stres ne dovodi uvijek do sagorijevanja, pogotovo ako ljudi procjenjuju svoj rad korisnim i značajnim (Keinan i Malach – Pines, 2007).

Bartol i Bartol (2004; prema Keinan i Malach - Pines, 2007) govore o četiri glavne kategorije stresa:

**1. Izvori stresa povezani s poslom** – odnosi se na fizičku opasnost (strah od fizičkih napada klijenata), opseg posla, dvojbe oko svoje uloge na poslu, nesigurnost izvođenja zadatka, vremenski pritisak rokova, zadaci visoke odgovornosti, problematična ponašanja klijenata, problemi s kolegama i nadređenima na poslu i sl.

**2. Izvori stresa povezani s organizacijom** – stresori koji se u velikom broju istraživanja pokazuju kao najutjecajniji, a to su: prekovremeni, zahtjevi nadređenih, nedostatak osoblja, slaba plaća, loši fizički uvjeti rada, nepostojanje sustava za profesionalno osposobljavanje u skladu s promjenjivim potrebama organizacije, nejasno definirana pravila napredovanja, nagrađivanja i korištenja godišnjeg odmora i sl.

**3. Izvori stresa van radnog mjesta** – odnosi se na negativnu sliku zanimanja u medijima i u zajednici, niski socijalni status i sl.

**4. Izvori stresa povezani s osobnim životom** – konflikti kod kuće, nemogućnost njihovog rješavanja, nošenje privatnih problema na posao i sl.

Posljedice niske otpornosti mogu utjecati na samog probacijskog službenika i cijelu službu na makro razini te su, govoreći iz etičkih razloga, organizacije obavezne štititi zaposlene od problema i izazova koje sam posao nosi. Kao posljedice niske otpornosti na makro razini, pojavljuju se odsutnost službenika, loša kvaliteta izvedbe zadataka, nezadovoljstvo koje rezultira troškovima organizacije (Maslach, 2005; prema Kimes, 2016). Vezano uz troškove, sagorijevanje kao jedna od značajnijih posljedica, pokazao se kao značajan rizičan faktor koji ugrožava cjelokupno zdravlje zaposlenih, stoga zahtjeva tretman i pronalazak rješenja, a zaposleni ga rješavaju tako da uzimaju više bolovanja ili slobodnih dana. Jačanje zaposlenika će također spriječiti njihov odlazak pa neće biti potrebe za zapošljavanjem novih ljudi i dodatnim plaćanjem edukacija, osposobljavanja i sl. Na mikro razini, sagorijevanje djeluje na

klijente s kojima službenici svakodnevno rade, utječe na razinu brige i na posebnu vezu koju službenik gradi s klijentom, posebno na empatiju (Lizano i Mor Barak, 2013; prema Kimes, 2016). Ne samo da manje stresa i sagorijevanja utječe na bolji rad zaposlenika, već se pokazuju kao produktivniji i spremniji za emocionalno povezivanje s klijentima. Uz bolji učinak na poslu, okruženje bez stresa doprinosi i poboljšanju kvalitete života i smanjuje rizik od raznih bolesti (Maslach i Goldberg, 1998; prema Kimes, 2016). O važnosti održavanja zdravlja na poslu, govori podatak da je u Europskoj uniji, odmah nakon bolova u kralježnici, stres drugi najčešći problem povezan s poslom koji pogađa 28% radnika u EU-u. Stres na radnom mjestu uzrok je više od četvrtine odsutnosti s posla zbog zdravstvenih tegoba povezanih s radom koje traju dva tjedna ili više (Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

## 6. RAZVOJ OTPORNOSTI

Probacijski službenici svakodnevno se suočavaju sa životnim nedaćama i izazovima svojih klijenata, velikom odgovornošću, donošenjem utjecajnih odluka i postavlja se pitanje kako izbjeći ili ublažiti negativne posljedice posla. Iz svega prethodno navedenog logično proizlazi važnost prevencije profesionalnog stresa i sagorijevanja. Kao jedan od većih stresora pokazale su se nejasno definirane uloge što zahtjeva postavljanje jasno definiranih uloga, očekivanja, ciljeva od nadređenih i pravilnik s definiranom ulogom na određenoj radnoj poziciji (Moštak Skupnjak, 2012). Kao ostali stresori navode se radna preopterećenost, gdje se kao rješenje vidi uvođenje realnih normativa rada koji će omogućavati probacijskim službenicima da svakom klijentu posvete dovoljnu količinu vremena i kvalitetno riješe izazov, zatim suočavanje s neispunjenim očekivanjima, profesionalna usamljenost, nedostatak socijalne podrške, gdje se kao rješenje vidi rad na kvalitetnijem odnosu i komunikaciji sa suradnicima i nadređenima. Način na koji se to može postići je osvještavanje važnosti dobrih profesionalnih odnosa unutar radnog okruženja, što bi trebao primarno biti zadatak same organizacije (Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Povezano s time, Ajduković (1996) prikazuje četiri tipa profesionalnog dijaloga koji pomažu u profesionalnom djelovanju, a to su: 1.) *supervizija* – omogućava otvoreno iskazivanje problema i osjećaja vezanih uz rad, 2.) *konzultacije* – traženje savjeta ili mišljenja u vezi rada, 3.) *sažeto psihološko integriranje traumatskog doživljaja* - jednokratni grupni susret neposredno nakon kriznog događaja ili nesreće s ciljem sprečavanja emocionalnih teškoća i zaštita mentalnog zdravlja svih koji su bili

uključeni u taj događaj, 4.) *psihološko savjetovanje* – učenje novih vještina s ciljem učinkovitijeg suočavanja s izazovima i prilagođavanje, radi se na realizaciji pojedinačnih potencijala i ne nude se rješenja već se pruža podrška pojedincu da sam nađe najbolje rješenje za sebe.

Za ravijanje otpornosti, potrebno je: „izraziti osjećaje, rasporediti vrijeme, prepoznati granice energije, ne planirati više od jedne stresne i zahtjevne aktivnosti u isto vrijeme, baviti se fizičkom aktivnošću, raspodijeliti odgovornost, raspodijeliti posao na manje dijelove, naučiti reći „ne“, poboljšati radne vještine, nastojati uspjeti i naučiti se relaksirati“ (Goliszek, 1993; prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014, str. 24). Također, Leiter i Maslach (2011; prema (Družić Ljubotina i Friščić, 2014, str. 24) govore o šest strategija za poboljšanje odnosa s poslom koje proilaze iz šest problema, a ti problemi su: „preveliko radno opterećenje, nedostatak kontrole u obavljanju profesionalne usluge, nedovoljno nagrađivanje, odnosno nedostatak priznanja za rad, teškoće u socijalnoj okolini (podijeljenost, problem u komunikaciji ili otuđenost), nepravdu (nepoštovanje, diskriminacija ili protekcija) te neusklađenost na razini vrijednosti (nepoštenje, besmislenost)“ Za svako područje autori navode akcijski plan od četiri koraka: definiranje problema, postavljanje ciljeva, poduzimanje akcije i bilježenje napretka. Naglašava se dugotrajnost i posvećenost tom procesu.

Postoje određene osobine i vještine unutar samog pojedinca koje mu pomažu u razvijanju otpornosti, a to su (Bernard, 1991; prema Gazdek i Horvat, 2001):

#### 1. *Socijalna kompetentnost i izražavanje prosocijalnog ponašanja*

Takve osobine pomažu u pronalaženju i održavanju zdravih odnosa s drugima, a to su: prilagodljivost, smisao za humor, dobre komunikacijske sposobnosti, empatija i brižnost, osobna prijemljivost i stvaranje pozitivnih odgovora kod drugih.

#### 2. *Dobro razvijene vještine rješavanja problema*

Odnosi se na sposobnost prepoznavanja društvenog utjecaja na okruženje i stvaranje izbora u odnosu na te utjecaje, a osobine su: kritička svijest, snalažljivost i inicijativa, imaginacija i planiranje.

### 3. *Autonomija*

Odnosi se na samodisciplinu, jak osjećaj identiteta i vrijednosti, samoučinkovitosti i samopoštovanja, usmjerenost ka kreativnoj suzdržanosti, sposobnost neovisnog djelovanja, odvajanje nefunkcionalnog okruženja i situacija i sl.

### 4. *Religijska i duhovna angažiranost*

Obuhvaća osjećaj korisnosti i pripadanja zajednici te stabilan sustav vjerovanja.

### 5. *Osjećaj za svrhu i budućnost*

Obuhvaća zdrava očekivanja pojedinca, na vjeru u budućnost s postignućima, posebne interese, umjerenost k cilju, motiviranost na uspjeh, obrazovne težnje, ustrajnost, postojanje nade i sl.

Nadalje, Siebert (2005) ističe kako svaki pojedinac ima kapaciteta za razvoj otpornosti te navodi da se otpornost može razvijati na 5 razina:

1. održavanjem osobne emocionalne stabilnosti koja je potrebna za životnu energiju i zdravo funkcioniranje pojedinca;
2. razvijanjem sposobnosti usmjeravanja na okolinu za uspješno nošenje sa zahtjevima okoline;
3. razvijanjem sposobnosti usmjeravanja i brige za sebe kako bi osoba ostvarila visoko samopoštovanje, samopouzdanje i pozitivnu sliku o sebi;
4. razvijanjem vještina za fleksibilnost i prilagodljivost koja uključuje i uspješno prevladavanje stresa
5. otvorenosti prema novim, ugodnim i sretnim iskustvima koja pretpostavlja visoke sposobnosti osobe da u nepovoljnim životnim uvjetima razvije uspješne vještine rješavanja problema te razloge za sreću i mir

Prethodno navedeni autori, svojim se savjetima i preporukama usmjeravaju više na razvoj individualne otpornosti, dok se sljedeće smjernice SPORE projekta usmeravaju na razvoj poslovne/organizacijske otpornosti, a to su (Clarke, 2013):



- 1. Za povećanje zadovoljstva poslom, usmjerite se na organizacijsku klimu i fizičko radno okruženje** – važno je fokusirati se na organizacijsku klimu i fizičko radno okruženje budući da su se te dvije stavke pokazale najprediktivnijima za zadovoljstvo poslom. Što se organizacijske klime tiče, stavlja se naglasak na nadređene da budu više povjerljivi prema svojim zaposlenima, fleksibilniji i pružaju im veću podršku. Važno je zaposlenima dati veću šansu da donose odluke, stvaraju prilike, razvijaju vještine, raditi na tome da se osjećaju podržano od strane kolega i sl. Što se samog posla tiče, potrebno je imati realna očekivanja i što pozitivniji stav. Važno je pohvaliti zaposlene za dobar posao, smijati se, šaliti i zadržavati dvosmjernu komunikaciju između zaposlenih i nadređenih. Što se fizičkog radnog okruženja tiče, pokazalo se važno imati dovoljan broj wc-a, posebna mjesta gdje se jede, odmara i kvalitetnu infrastrukturu koja onemogućuje smetnje i buku.
- 2. Razvijte mjerni instrument za probacijsko osoblje kako bi se identificirala jaka i slaba osobna područja** – mjerenje karakteristika otpornosti može biti od pomoći jer pomaže osoblju da prate i održavaju svoje zdravlje. Razumijevanje kako različiti stilovi suočavanja s izazovima mogu imati utjecaj na mentalno zdravlje i izvedbu na poslu pruža prilike pojedincima za razvijanje prilagodljivih načina suočavanja i prepoznavanja opasnosti za vulnerabilnost. Mjerenje otpornosti može doprinijeti identifikaciji fokusa supervizije, omogućavajući nadređenima da poprave i poboljšaju radne uvjete zaposlenih. Nadređeni su, isto kao i niže zaposleni, pozvani na praćenje i očuvanje svog mentalnog i fizičkog zdravlja.
- 3. Za povećanje kapaciteta adaptacije, razvijajte vještine odvajanja kod probacijskih službenika** - važno je vježbati odvajati sebe od snažnih emocija i držati stvari u perspektivi, ponašati se nezavisno o događaju i ne se emocionalno povezivati s njime. Istraživanja Rogera i Hudsona (1995; prema Clarke, 2013) pokazuju da vježbanje ove vještine dovodi do povećanja zadovoljstva poslom, smanjuje odsutnost s posla i mijenjanje osoblja.
- 4. Razmislite o prikladnom načinu djeljenja osobnih informacija** – negativni događaji van posla pokazali su se rizičnim za kvalitetan rad pojedinca, pa se preporučuje pripaziti i osvijestiti moguće potencijalne negativne događaje koji mogu utjecati na cjelokupnu dobrobit pojedinca i kvalitetu njegovog rada. Ukoliko do toga dođe,

preporučuje se supervizija, korištenje mjernih instrumenata usmjerenih na održavanje zdravlja koji se redovito ažuriraju, korištenje programa pomoći za zaposlene i sl.

**5. Raditi na osnaživanju probacijskih službenika** – osnažena radna snaga smatra se otpornom radnom snagom; postizanje osnaženosti u praksi razvija se na sljedeći način:

1. Postavite inspirirajuće, značajne ciljeve
2. Izrazite povjerenje u zaposlene (podređene) zajedno sa visokim očekivanjima
3. Omogućite zaposlenima da sudjeluju u donošenju važnih odluka
4. Omogućite autonomiju od birokratskih ograničenja
5. Istaknite vođe koji pozitivno koriste svoju moć
6. Omogućite nagrade onima koji su inovativni u svom radu
7. Omogućite raznovrsnost posla
8. Osigurajte prepoznavanje osobne važnosti i educiranosti probacijskih službenika provođenjem revizija vještina i zadataka
9. Dopustite i potičite prihvatljivu samostalnost
10. Održite razinu rutine na minimumu
11. Postupno postavljajte sve izazovnije, ali dostižne zadatke
12. Promovirajte uspjehe drugih – vidjeti druge da uspješno izvršavaju zadatke može biti visoko motivirajuće
13. Koristite verbalna uvjeravanja kao što je pohvala
14. Podržavajte osoblje da radi na svojim emocijama kroz trening i superviziju, kroz jasno definirane uloge, smanjite zasićenje informacijama i ponudite tehničku i administrativnu pomoć

Zaključno gledano, brojni autori i razna istraživanja, kao najvažnije navode: redefiniranje postavljenih ciljeva i očekivanja (ili ih pokušati ostvariti promjenom strategije), pronalazak smisla u poslu iako se radi o izazovnoj populaciji s kojom nemamo brze i odmah vidljive rezultate, primanje i davanje podrške kolegama na poslu, izbjegavanje prevelikog radnog angažmana (uzimanje dozvoljene pauze i slobodne dane), profesionalno usavršavanje djelatnika i daljnje edukacije, adekvatne plaće, mogućnosti napredovanja, podrška od strane nadređenih i potruditi se na privatnom planu da osobni život bude skladan i kao takav ne interferira s izvedbom pojedinca na poslu.

## 7. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA

### 7.1. Cilj, istraživački problemi i hipoteze istraživanja

Temeljni cilj istraživačkog dijela ovoga rada je analizirati otpornost službenika probacijskih ureda u Republici Hrvatskoj. Probacijska služba je relativno mlada služba koja obavlja poslove od posebnog društvenog interesa pa je važno na vrijeme uočiti određene poteškoće koje mogu utjecati na kvalitetu obavljanja probacijskih poslova kako bi se na njih moglo adekvatno reagirati.

**Istraživački problem 1:** Utvrditi postojanje razlika u otpornosti između muškarca i žena.

*Hipoteza 1:* Postoje razlike na skali otpornosti između muškaraca i žena na način da žene pokazuju višu razinu otpornosti nego muškarci (Sun i Stewart, 2007).

**Istraživački problem 2:** Utvrditi postojanje povezanosti između otpornosti i dobi sudionika.

*Hipoteza 2:* Postoji povezanost između otpornosti i dobi probacijskih službenika na način da stariji probacijski službenici pokazuju višu razinu otpornosti nego mlađi probacijski službenici (MacLeod i sur., 2016).

**Istraživački problem 3:** Utvrditi postojanje povezanosti između analiziranih skala (otpornosti i zadovoljstva životom, zadovoljstva poslom, samoučinkovitošću, stresom na poslu, podrškom kolega).

*Hipoteza 3.1.:* Postoji pozitivna povezanost između otpornosti i zadovoljstva životom probacijskih službenika (Akbar, Akram, Ahmed, Hussain, Lal i Ijaz, 2014).

*Hipoteza 3.2.:* Postoji pozitivna povezanost između otpornosti i zadovoljstva poslom probacijskih službenika (White, 2014).

*Hipoteza 3.3.:* Postoji pozitivna povezanost između otpornosti i samoučinkovitosti probacijskih službenika (Mychasiuk, 2008 i 2009; prema Ferić i sur., 2016).

*Hipoteza 3.4.:* Postoji negativna povezanost između otpornosti i stresa na poslu probacijskih službenika (Gelešić, 2013).

*Hipoteza 3.5.:* Postoji pozitivna povezanost između otpornosti i podrške kolega probacijskih službenika (Gelešić, 2013).

## **7.2. Metode**

### **7.2.1. Instrumenti**

Ovo istraživanje je dio istraživanja dobrobiti službenika probacijskih ureda u kojem se koristi niz instrumenata za provjeru rizičnih i zaštitnih čimbenika dobrobiti službenika probacije. Koristila se Kratka skala otpornosti (Smith i sur., 2008) koja se koristi za procjenu oporavljanja od stresa. Sadrži 6 čestica (primjer čestice - Obično se brzo oporavim nakon teških vremena). Odgovori su ponuđeni na skali od 5 kategorija (1. uopće se ne slažem – 5. u potpunosti se slažem). Tri čestice su negativno formulirane pa ih je potrebno rekodirati prije korištenja ukupnog rezultata skale. Skala ima dobru pouzdanost – Cronbachov koeficijent unutarnje pouzdanosti se kreće od ,84 do ,91 (Smith i sur., 2008). U ovom istraživanju unutarnja pouzdanost skale (Cronbach Alpha) iznosi ,822. Izračunata je ukupna prosječna vrijednost na skali (ukupni zbroj rezultata na 6 čestica koji je podijeljen s brojem čestica). Koristio se i Indeks osobne dobrobiti (Personal wellbeing index, International wellbeing group, 2013, verzija za odrasle), instrument koji se često koristi za mjerenje zadovoljstva životom, a korišten je i u Hrvatskoj (Kaliterna Lipovčan, Prizmić Larsen i Brkljačić, 2011; Pilarov barometar hrvatskoga društva, 2014, 2015). U istraživanju je korišten format 1+ 7, tj. pitanje ukupnog zadovoljstva životom i zadovoljstvo u sedam domena (npr. zadovoljstvo životnim standardom). Odgovori su ponuđeni na skali s 11 čestica, od 0. uopće nisam zadovoljan/na do 10. potpuno sam zadovoljan/na. Prema preporuci autora, pitanje ukupnog zadovoljstva životom je u upitniku odvojeno od pitanja zadovoljstva pojedinim domenama. Također, koristila se i Skala generalne samoučinkovitosti (Generalized Self-Efficacy Scale, Schwarzer i Jerusalem, 1995) koja se koristi kao mjera generalnih uvjerenja o sposobnosti pojedinca da odgovori i da kontrolira okolišne zahtjeve i izazove. Skala sadrži deset tvrdnji (npr. Ako se dovoljno jako potrudim uvijek uspijem riješiti teške probleme) u odnosu na koje sudionici odgovaraju koliko je svaka tvrdnja točna u njihovom slučaju na skali od 4 kategorije (od 1. posve netočno do 4. posve točno). Viši ukupni rezultat svjedoči o višoj generalne samoučinkovitosti. Koeficijent unutarnje pouzdanosti skale se kreće od ,82 do ,93 (Schwarzer i Jerusalem, 1995). Pouzdanost skale u ovom istraživanju iznosi ,844. Izračunat je ukupni rezultat koji je podijeljen s brojem čestica. Nadalje, Skala stresa na poslu koja (Griffin,

Armstrong i Hepburn, 2005) sadrži 4 čestice (npr. Na poslu se osjećam napeto) kojima se mjeri doživljaj stresa na poslu. Sudionici izražavaju slaganje sa svakom tvrdnjom na skali odgovora od 1. u potpunosti se slažem do 5. u potpunosti se ne slažem. U izračunu rezultata za cijelu skalu, jednu tvrdnju je potrebno rekodirati. Viši ukupni rezultat na skali predstavlja povoljniju situaciju za sudionika, tj. nižu razinu stresa. Skala je uglavnom korištena u istraživanjima zaposlenika zatvorskih sustava. Gelešić (2013) u uzorku zaposlenika penalnog sustava navodi pouzdanost skale (Cronbach Alpha) u vrijednosti ,755. Pouzdanost skale (Cronbach Alpha) u ovom istraživanju iznosi ,585. Skala podrške kolega (Griffin, 2001, 2006) sastoji se od 6 čestica (primjer čestice Obično se dobro slažem s kolegama) u odnosu na koje sudionici izražavaju stupanj slaganja na skali odgovora od 1. u potpunosti se ne slažem do 5. u potpunosti se slažem. Viši rezultat označava veću podršku kolega. Nakon rekodiranja jedne tvrdnje, izračunava se ukupan rezultat na skali koji se dobiva zbrajanjem rezultata za sve tvrdnje. Gelešić (2013) nalazi pouzdanost u vrijednosti ,795, a u ovom istraživanju koeficijent unutarnje pouzdanosti (Cronbach Alpha) iznosi ,657. Koristila se i Skala zadovoljstva poslom (Griffin i sur., 2005) koja sadrži šest tvrdnji (npr. Sviđaju mi se zadaci koje obavljam u okviru svog posla) u odnosu na koje sudionici izražavaju svoje slaganje na skali od 5 kategorija – od 1. u potpunosti se ne slažem do 5. u potpunosti se slažem. Viši rezultat znači veće zadovoljstvo poslom. Nakon rekodiranja jedne tvrdnje, izračunava se ukupan rezultat na skali koji se dobiva zbrajanjem rezultata za sve tvrdnje i pouzdanost skale iznosi ,902. Od općih sociodemografskih obilježja analiziraju se spol, dob, radno mjesto i duljina staža u probaciji.

### **7.2.2. Sudionici**

U istraživanju su sudjelovali svi službenici probacijskih ureda u Republici Hrvatskoj. Prvotna ideja je bila obuhvatiti probacijske službenike, no s obzirom na relativno mali broj probacijskih službenika u Hrvatskoj, odlučeno je da se na sudjelovanje u istraživanju pozovu svi službenici probacijskih ureda. Prema izvješću probacijske službe za 2016. godinu (Ministarstvo pravosuđa, Sektor za probaciju, 2017), u probacijskoj službi je zaposleno ukupno 90 službenika. Od tog broja, 15 službenika je zaposleno u Središnjem uredu (ovi službenici nisu pozvani na sudjelovanje u istraživanju), a 75 u probacijskim uredima. U istraživanju je sudjelovao ukupno 63 probacijskih službenika. Čak 34,9% sudionika nije odgovorilo na pitanje spola. U uzorku onih koji su odgovorili na ovo pitanje, razvidno je da se dominantno radi o ženama (88,4%). Isti broj sudionika nije odgovorio na pitanje vrste radnog

mjesta. U skupini onih koji su odgovorili na ovo pitanje su najzastupljeniji probacijski službenici (65,8%), dok su upravni referenti i voditelji probacijskih ureda zastupljeni u istom broju (17,1%) što odgovara njihovoj strukturi u ukupnom broju zaposlenika u probacijskoj službi. Prema podacima o broju zaposlenih službenika prema vrsti poslova u krajem 2016. godine (Ministarstvo pravosuđa, Sektor za probaciju, 2017), više od polovice službenika (52,9% probacijskih službenika, 58,3% upravnih referenata i 58,3% voditelja probacijskih ureda) je sudjelovalo u istraživanju. Vrijeme provođenja istraživanja predstavlja ograničenje u odnosu na odaziv sudionika. Istraživanje je provedeno koncem svibnja i početkom lipnja 2018. godine kada dosta službenika koristi godišnje odmore, a oni koji ne koriste imaju dodatne poslove što je moguće utjecalo na stopu odaziva na sudjelovanje u istraživanju. Prosječna dob sudionika istraživanja bila je 41,20 (min=25, max=57, SD=7,603), a prosječan broj punih godina radnog staža u probaciji 5,17 (min=0, max=9, SD=2,418).

**Tablica 1.** Prikaz probacijskih ureda u Republici Hrvatskoj kojima je poslan upitnik i županije za koje su zaduženi.

<b>Probacijski ured</b>	<b>Zadužen za:</b>
Probacijski ured Bjelovar	područje Bjelovarsko-bilogorske, Koprivničko-križevačke i Virovitičko-podravske županije
Probacijski ured Dubrovnik	područje Dubrovačko-neretvanske županije
Probacijski ured Osijek	područje Osječko-baranjske i Vukovarsko-srijemske županije
Probacijski ured Požega	područje Požeško-slavonske i Brodsko-posavske županije
Probacijski ured Pula	područje Istarske županije
Probacijski ured Rijeka	područje Primorsko-goranske i Ličko-senjske županije
Probacijski ured Sisak	područje Sisačko-moslavačke županije
Probacijski ured Split	područje Splitsko-dalmatinske županije
Probacijski ured Varaždin	područje Varaždinske i Međimurske županije
Probacijski ured Zadar	područje Zadarske i Šibensko-kninske županije
Probacijski ured Zagreb I	područje Grada Zagreba
Probacijski ured Zagreb II	područje Zagrebačke, Karlovačke i Krapinsko zagorske županije

### **7.2.3. Način provođenja istraživanja i obrade podataka**

Nakon pripreme upitnika, zatražena je suglasnost Etičkog povjerenstva Edukacijsko – rehabilitacijskog fakulteta za provođenje istraživanja, a potom i suglasnost Sektora za probaciju. Po dobivenim suglasnostima, upitnik je postavljen u online format te je načelnik Sektora za probaciju uputio mail službenicima probacijske službe sa zamolbom za sudjelovanje u istraživanju u kojem je bio naveden link na upitnik. Istraživanje je provedeno koncem svibnja i početkom lipnja 2018. godine.

U obradi podataka se koristi deskriptivna statistika (frekvencije odgovora, standardna devijacija, aritmetička sredina). Za utvrđivanje razlika u korištenim skalama prema spolu sudionika korišten je t-test za nezavisne uzorke, a povezanost između skala je utvrđivana Pearsonovim koeficijentom korelacije ( $r$ ).

## **7.3. Rezultati**

### *7.3.1. Deskriptivna analiza*

Iz Tablice 2 vidljivo je da probacijski službenici sebe na Kratkoj skali otpornosti procjenjuju umjereno/neutralno („niti se slažem niti se ne slažem“) na dimenziji otpornosti što je vidljivo iz aritmetičke sredine njihovih odgovora ( $M= 3,5729$ , raspon odgovora od 2,67 - 4,83), dok standardna devijacija  $SD=0,54242$  označava umjereni varijabilitet odgovora ispitanika. Što se tiče Indeksa osobne dobrobiti, aritmetičke sredine odgovora su visoke što znači da su, generalno gledajući, probacijski službenici zadovoljni ispitivanim domenama te najviše zadovoljstvo pokazuju na skali zadovoljstva odnosa s bližnjima ( $M=8,35$ ), a najmanje na skali osjećaja sigurnosti u budućnosti ( $M=6,35$ ). Na Skali generalne samoučinkovitosti uočavamo da probacijski službenici sebe postavljaju umjereno visoko ( $M=3,1558$ , raspon odgovora od 2,70 – 3,90, niski do umjereni varijabilitet odgovora ispitanika  $SD=0,30652$ ). Na Skali stresa na poslu probacijski službenici ocjenjuju stres na poslu umjerenim/neutralnim što je vidljivo iz dobivene aritmetičke sredine ( $M=3,1977$ , raspon odgovora od 1,25 – 5, iz kojeg možemo iščitati visoki varijabilitet odgovora ispitanika  $SD=0,81933$ ). Nadalje, u Tablici 2 možemo vidjeti da je na Skali podrške kolega najveći postotak odgovora probacijskih službenika na svim česticama bio „uglavnom se slažem“ ( $M=3,9496$ , raspon odgovora od 3,00 – 4,50, umjereni do niski varijabilitet odgovora ispitanika  $SD=0,38923$ ). Na Skali zadovoljstva poslom možemo iščitati da su odgovori probacijskih službenika uglavnom smješteni na

neutralnoj poziciji („niti se slažem niti se ne slažem“),  $M=3,6032$ , raspon odgovora od 1,17 – 5,00, sa visokim varijabilitetom odgovora ispitanika  $SD=0,87957$ .

**Tablica 2.** Prikaz broja ispitanika (N), raspona odgovora (min,max), aritmetičke sredine njihovih odgovora (M) i standardne devijacije (SD) za korištene skale.

	N	min	max	M	SD
otpornost	48	2,67	4,83	3,5729	,54242
Koliko ste zadovoljni svojim životom u cjelini?	48	6	10	7,98	1,082
Koliko ste zadovoljni svojim životnim standardom?	48	1	10	6,33	2,066
Koliko ste zadovoljni svojim zdravljem?	48	0	10	7,25	2,178
Koliko ste zadovoljni onim što postižete u životu?	48	4	10	7,50	1,321
Koliko ste zadovoljni odnosima s bližnjima?	48	5	10	8,35	1,176
Koliko ste zadovoljni svojim osjećajem sigurnosti?	47	2	10	7,66	1,592
Koliko ste zadovoljni pripadnošću okolini u kojoj živite?	48	0	10	7,65	2,149
Koliko ste zadovoljni osjećajem sigurnosti u budućnosti?	48	1	10	6,35	2,149
samoučinkovitost	43	2,70	3,90	3,1558	,30652
stres na poslu	43	1,25	5,00	3,1977	,81933
podrška kolega	43	3,00	4,50	3,9496	,38923
zadovoljstvo poslom	42	1,17	5,00	3,6032	,87957



### 7.3.2. Opće značajke otpornosti službenika probacijskih ureda

Od općih značajki otpornosti, analizirani su spol i dob. Prvo analizirano obilježje je spol sudionika. U svrhu provjere postojanja razlika u otpornosti službenika probacijskih ureda u odnosu na spol sudionika, napravljen je t-test za nezavisne uzorke kojim nije utvrđeno postojanje statističke značajne razlike u otpornosti između muškaraca i žena,  $p > 0.05$ . S obzirom na dobivene rezultate prva hipoteza mora se odbaciti.

**Tablica 3.** Razlike u otpornosti probacijskih službenika u odnosu na spol sudionika

	muškarci		Žene		t-test
	M	SD	M	SD	
otpornost	3,8611	,47629	3,5286	,08974	1,436 $p > 0,05$

U svrhu utvrđivanja povezanosti otpornosti i dobi sudionika, napravljena je korelacijska analiza koja je ukazala na nepostojanje statistički značajne povezanosti između otpornosti i dobi sudionika ( $r=,065$ ),  $p > 0.05$ , stoga se i druga hipoteza odbacuje.

### 7.3.3. Povezanost otpornosti sa zadovoljstvom životom i poslom, samoučinkovitošću, stresom na poslu i podrškom kolega

U svrhu utvrđivanja povezanosti otpornosti sa zadovoljstvom životom i poslom, samoučinkovitošću, stresom na poslu i podrškom kolega, napravljena je korelacijska analiza čiji su rezultati prezentirani u Tablici 4.

Iz Tablice 4 uočavamo statistički značajnu umjerenu pozitivnu povezanost između otpornosti i zadovoljstvom zdravljem što znači da su otporniji probacijski službenici zadovoljniji zdravljem. Povezanost između otpornosti i zadovoljstva pripadnošću okolini je također statistički značajna umjereno pozitivna što znači da su otporniji probacijski službenici zadovoljniji pripadnošću okolinom. Također, uočavamo statistički značajnu umjerenu pozitivnu povezanost između otpornosti sa zadovoljstvom osjećaja sigurnosti i samoučinkovitošću, što znači da su otporniji probacijski službenici zadovoljniji osjećajem sigurnosti i da su samoučinkovitiji od manje otpornih kolega. Između otpornosti i ostalih ispitivani varijabla (ukupno zadovoljstvo životom, zadovoljstvo životnim standardom, zadovoljstvo postignućem u životu, zadovoljstvo odnosima s bližnjima, zadovoljstvo

osjećajem sigurnosti u budućnosti, zadovoljstvo poslom, podrška kolega i stres na poslu) nije utvrđena statistički značajna povezanost,  $p > 0,05$ . Iz prethodno navedenog proizlazi da 3.1.,3.2.,3.4. i 3.5. hipotezu ne možemo potvrditi, a 3.3. hipotezu koja govori o statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti između otpornosti i samoučinkovitosti, možemo prihvatiti.

**Tablica 4.** Povezanost otpornosti sa zadovoljstvom životom i poslom, samoučinkovitošću, stresom na poslu i podrškom kolega (Pearsonov koeficijent korelacije - r)

	<b>Pearsonov koeficijent korelacije (r)</b>
ukupno zadovoljstvo životom	,178
zadovoljstvo životni standard	,022
zadovoljstvo zdravlje	,320*
zadovoljstvo postignuća u životu	,191
zadovoljstvo odnosi s bližnjima	,181
zadovoljstvo osjećajem sigurnosti	,417**
zadovoljstvo pripadnošću okolini	,303*
zadovoljstvo osjećajem sigurnosti u budućnosti	,279
samoučinkovitost	,414**
stres na poslu	,142
podrška kolega	,296
zadovoljstvo poslom	,176

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

#### **7.4. Rasprava**

Prvo analizirano obilježje u ovom istraživanju bilo je spol. Rezultati su pokazali da ne postoji statistički značajna razlika u otpornosti između muškaraca i žena. Čak 34,9% sudionika nije odgovorilo na pitanje spola. U uzorku onih koji su odgovorili na ovo pitanje, razvidno je da se dominantno radi o ženama (88,4%). Danas je općepoznato da društvenohumanističke struke upisuje više žena, pa je samim time logično da će i u probacijskom sektoru biti više zaposlenih žena. Istraživanje Sun i Stewart (2007) dokazalo je da dječaci već u ranoj dobi pokazuju razliku u otpornosti s obzirom na djevojčice, gdje pokazuju niže odgovore na skalama komunikacije, empatije, traženja pomoći, ciljeva, težnji nečemu te u manjoj mjeri

koriste strategije bazirane na zaštitnim faktorima (npr. rjeđe traženje pomoći kod obitelji i prijatelja, rjeđe sudjelovanje u izvanškolskim aktivnostima i sl.) što možemo protumačiti kao rezultat drugačijeg odgoja dječaka od djevojčica, gdje se, ponekad, potiče kod dječaka da npr. ne plaču, ne iskazuju svoje osjećaje, ne traže pomoć, pa tako s vremenom tuga, zbunjenost, povlačenje u sebe prelaze u ljutnju jer je prihvatljivije i društveno poželjnije da se iskazuje ljutnja, nego tuga. U prilog tome ide i istraživanje Isaacs (2014) na uzorku od 87 dekana različitih američkih sveučilišta gdje je Upitnikom o osobnoj otpornosti dokazano da žene pokazuju višu razinu otpornosti na svih sedam mjerenih karakteristika u usporedbi s muškarcima (optimizam, pozitivna slika o sebi, fokusiranost, fleksibilnost u razmišljanju, fleksibilnost u socijalnim interakcijama, organiziranost i proaktivnost), no Mann-Whitney U testom dokazana je statistički značajna pozitivna povezanost jedino sa dimenzijom proaktivnosti. Suprotno tome, dokazuju Schure, Odden i Turner Goins (2013) na uzorku 505 starijih američkih indijanaca gdje zavidno veću razinu otpornosti pokazuju muškarci u usporedbi sa ženama, što vjerojatno ima veze sa kulturalnom pozadinom ispitanika. Osim provjere postojanja razlika u otpornosti probacijskih službenika s obzirom na spol, ispitala se i povezanost dobi i otpornosti službenika te je dokazano da ne postoji statistički značajna povezanost između dobi i otpornosti sudionika istraživanja. Prosječna dob sudionika istraživanja bila je 41,20, a prosječan broj punih godina radnog staža u probaciji 5,17. Istraživanje u kojem također nije pronađena statistički značajna povezanost između otpornosti i dobi je ono Kadia i Cetina (2018) na uzorku 222 roditelja djece sa poteškoćama, dok Kaner, Bayrakli i Guzeller (2011) govore da se samoučinkovitost i predanost, dvije sastavnice otpornosti, smanjuju sa godinama. Istraživanja na starijoj populaciji, iznad 65 godina, pokazuju da adaptivne strategije suočavanja sa rizicima, optimizam, polaganje nade, socijalna podrška, uključenost u zajednicu, neovisnost, fizička aktivnost pokazuju snažnu povezanost sa visokom otpornošću (MacLeod i sur., 2016). Rezultati istraživanja Hildona i sur. (2010; prema MacLeod i sur., 2016) idu u prilog ranije spomenutom istraživanju te naglašavaju važnost adaptivnih strategija suočavanja sa rizicima kao ključnih faktora za oporavak od stresnih događaja kod starijih ljudi. U istraživanju koje je provedeno sa grupom mladih ljudi (18-25 godina) i starijih (>64 godine) pokazuje da su niska razina beznada i depresije (npr. pozitivne emocije, emocionalna regulacija) karakteristike visoke otpornosti u obje dobne skupine (Gooding i sur., 2012; prema MacLeod i sur., 2016). Statistički značajna povezanost prisutna je između otpornosti i samoučinkovitosti. Benzies i Fraser (1998; prema Doležal, 2005) samoučinkovitost definiraju kao sposobnost pojedinca da koristi svoje pozitivne snage i vještine te pokazivanje snalažljivosti u postizanju pozitivnih izlaza, vjera u sebe i svoje

sposobnosti, a Mychasiuk (2008 i 2009; prema Ferić i sur., 2016) navode samoučinkovitost kao jednog od značajnijeg individualnog čimbenika koji je pokazao pozitivnu korelaciju s otpornošću, zajedno sa unutrašnjim lokusom kontrole, sposobnošću prepoznavanja i kontrole emocija, postojanjem sustava vjerovanja, strategijama nošenja sa stresom i sl. Također, jedan od razloga povezanosti samoučinkovitosti i otpornosti mogao bi proizlaziti iz brojnih edukacija i usavršavanja probacijskih službenika u sklopu posla, koje doprinose većem samopouzdanju, znanju pa samim time i većoj samoučinkovitosti. Prema istraživanjima Bernarda (1991; prema Gazdek i Horvat, 2001) samoučinkovitost je jedna od osobina za koju je dokazano da pomaže u pronalaženju i održavanju zdravih odnosa s drugima, što je također jedna od karakteristika otpornog pojedinca. Ranije spomenuti Kaner i sur., (2011) govore da se samoučinkovitost smanjuje sa godinama. Također, valjanost Skale generalne samoučinkovitosti koja je korištena u ovom istraživanju, dokazana je i u brojnim drugim istraživanjima gdje su pronađene pozitivne korelacije samoučinkovitosti sa pozitivnim emocijama, optimizmom, zadovoljstvom rada, a negativne korelacije sa depresijom, anksioznosti, stresom, sagorijevanjem i drugim pritužbama u vezi sa zdravljem (preuzeto 8.07.2018. sa internetske stranice: <https://userpage.fu-berlin.de/health/engscal.htm>). Osim sa samoučinkovitosti, korelacijska analiza dokazuje povezanost otpornosti sa zadovoljstvom probacijskih službenika sa zdravljem, zadovoljstvom osjećajem sigurnosti i pripadnošću okolini. Što se tiče povezanosti otpornosti i zdravlja, Benzies i Mychasiuk (2008 i 2009; prema Ferić i sur., 2016) navode dobro mentalno i fizičko zdravlje kao dva individualna čimbenika koji su pokazali pozitivnu korelaciju s otpornošću. Otpornost pokazuje negativnu korelaciju sa slabim mentalnim i fizičkim zdravljem, posebice sa depresijom, posttraumatskim stresnim poremećajem i fizičkom invalidnošću (Burns i Anstey, 2010; Connor, Davidson i Lee, 2003; Hardy i sur., 2004; Mehta i sur., 2008; prema Schure i sur., 2013). Statistički značajna povezanost uočena je i sa konstruktom zadovoljstva osjećajem sigurnosti, koja moguće proilazi iz činjenice da jedan dio probacijskih službenika ima povijest zaposlenja u zatvorskom sustavu i kao takvi „naučeni“ su na prisutnost zatvorenika, među njima visokorizičnih i sl. Također, terenski rad odnosno posjete kućama uvijek se obavljaju u parovima. Osim toga, probacijski sektor s vremena na vrijeme organizira posebne edukacije za službenika pa su tako 2013. godine dobivena sredstva za trening o sigurnosti probacijskih službenika zajedno s probacijskom službom Rumunjske, gdje je kroz TAIEX program dogovoreno organiziranje radionica za policiju i probaciju o radu s počiniteljima kaznenih djela sa seksualnim elementom. Također je održana i pilot radionica samoobrane na temu „specifična tehnička i taktička postupanja kod potencijalno opasnih situacija u radu sa

osobama uključenim u probaciju“ po Krav Maga Global sustavu. U prilog povezanosti otpornosti i konstrukta zadovoljstva pripadnošću okoline ide istraživanje Kaliterne Lipovčan i Prizmić-Larsen (2006) u kojem su se hrvatski građani pokazali najzadovoljnijima prihvaćenošću od okoline, odnosima s obitelji i prijateljima i osjećajem fizičke sigurnosti. Zadovoljstvo tim područjima procijenjeno je višim od prosječnog zadovoljstva osobnim blagostanjem. Konstrukt pripadnosti okolini, definicijom djelomično odgovara konstrukt prilagodljivosti okolini kojeg definiramo kao sposobnost prilagodbe pojedinca promjenjivim uvjetima okoline i kojeg Taormina (2015) smatra jednim od četiri glavne dimenzije otpornosti čije jačanje doprinose povećanju otpornosti. Rezultati istraživanja Levasseur, Roy, Michallet, St-Hilaire, Maltais i Genereux (2017) pokazuju da je viša razina otpornosti povezana sa višom razinom socijalne uključenosti i pripadnošću okolini muškaraca i žena. Nadalje, povezanost nije pronađena između otpornosti i zadovoljstva životom. Najviši odgovori pokazali su se na čestici zadovoljstva odnosima s bližnjima, a najmanji na čestici zadovoljstva životnim standardom. U prilog tome ide i istraživanje Kaliterne Lipovčan i sur. (2011) provedeno na uzorku 4000 hrvatskih građana u rasponu dobi od 18-86 godina, u sklopu projekta „Razvoj nacionalnih indikatora kvalitete življenja“ u kojem su dokazali da su ispitanici najzadovoljniji odnosima s obitelji i prijateljima i prihvaćenošću od okoline u kojoj žive, a najmanje zadovoljni sigurnošću u budućnosti i svojim životnim standardom. U istraživanju Fredricksona (2002; prema Akbar i sur., 2014) pronađena je pozitivna korelacija otpornosti i zadovoljstva životom. Otporniji pojedinci bolje se nose sa životnim poteškoćama i izazovima i iskazuju veću razinu zadovoljstva životom. Nadalje, u ovom istraživanju, povezanost nije pronađena između otpornosti i zadovoljstva poslom. White (2014) dokazuje nepostojanje statističke povezanosti između otpornosti i zadovoljstva poslom kod zdravstvenih djelatnika zaduženih za brigu pacijenata sa traumatskim ozljedama mozga. Griffin i sur. (2005) ispitivali su zadovoljstvo poslom osoblja u zatvorskom sustavu gdje su rezultati istraživanja pokazali da su kod muških zatvorskih službenika kvaliteta supervizije i trening jedini značajni faktori u iskazivanju zadovoljstva poslom. Osobne karakteristike ne utječu na zadovoljstvo poslom. Za razliku od njih, žene prije kvalitete supervizije u instituciji ističu strah od viktimizacije kao i individualne osobine i obrazovanje. Paton i sur. (2008) smatraju zadovoljstvo poslom indikatorom pojedinačne otpornosti i njegovog budućeg kapaciteta za adaptiranjem na nepredvidive ili izazovne situacije. Dalje, u ovom istraživanju nije dokazana statistički značajna povezanost između otpornosti i stresa na poslu. Gelešić (2013) dokazuje da što je bolja kvaliteta supervizije, veća podrška kolega, veći osjećaj sigurnosti na poslu, bolja percepcija organizacijske podrške nediskriminacije te manjak konflikta između posla i

obitelji, količina stresa na poslu je manja. Također, brojna strana i domaća istraživanja stresa kod osoba u penalnim ustanovama idu u korist muškaraca kao onih koji doživljavaju manje stresa na poslu. Istraživanje Maslach i Goldberg (1998; prema Kimes, 2016) dokazuje da manje stresa i sagorijevanja utječe na bolji rad zaposlenika, na način da su produktivniji i spremniji za emocionalno povezivanje s klijentima. Uz bolji učinak na poslu, okruženje slabije razine stresa doprinosi poboljšanju kvalitete života, smanjuje rizik od raznih bolesti i zaključno, povećava otpornost pojedinca. Što se tiče podrške kolega, čija povezanost s otpornosti nije pronađena u ovom istraživanju, brojna druga istraživanja su pokazala da pozitivan odnos sa kolegama može biti zaštitni čimbenik u razvoju pozitivne klime na poslu, utječe na zadovoljstvo poslom, smanjuje stres i zbog toga je vrlo važan (Triplett, Mullings, Scarborough, 1996; Armstrong, Griffin, 2004; prema Gelešić, 2013). Što se tiče spola, Gelešić (2013) dokazuje da na skali podrške kolega žene zaposlene u penalnom sustavu postižu veće rezultate od muškaraca. Također, odnos između kolega predviđa značenje koje službenici nalaze i vide u svom poslu i kolege se navode kao primaran izvor podrške na poslu (Kadambi i Truscott, 2006; prema Clarke, 2013).

### **Ograničenja istraživanja i preporuke**

Vrijeme provođenja istraživanja predstavlja ograničenje u odnosu na odaziv sudionika. Istraživanje je provedeno koncem svibnja i početkom lipnja 2018. godine kada veliki broj službenika koristi godišnje odmore, a oni koji ne koriste imaju dodatne poslove što je moguće utjecalo na stopu odaziva na sudjelovanje u istraživanju. U istraživanju je sudjelovao ukupno 63 probacijskih službenika. Nadalje, potrebne su detaljnije obrade podataka kao i istraživanja povezanosti drugih konstrukata, a ne samo onih koji su prikazani u ovom radu kako bi se mogli donijeti detaljniji i sveobuhvatniji zaključci. Što se preporuka tiče, smatram da je potrebno raditi istraživanje u drugom vremenskom periodu.

## 8. ZAKLJUČAK

Svrha ovog diplomskog rada bila je analiza aktualnih spoznaja o otpornosti probacijskih službenika i detaljniji pogled na otpornost službenika probacijskih ureda u Hrvatskoj. Kao glavna svrha probacijske službe navodi se smanjenje stope povratništva osuđenika i povećanje sigurnosti u zajednici (Kovčo Vukadin i sur., 2012), a zbog svojih brojnih i zahtjevnih zadataka, rada s počiniteljima, visokim očekivanjima okoline i mnogih drugih čimbenika probacijski službenici povećavaju šanse za slabije mentalno i fizičko zdravlje, stres, burnout i u konačnici, smanjenu otpornost pa se zato jedan dio ovog rada odnosi i na načine kako sebe zaštititi i razvijati svoju otpornost, od čega veliki broj autora naglašava potrebu za: redefiniranjem postavljenih ciljeva i očekivanja, pronalaskom smisla u poslu iako se radi o izazovnoj populaciji s kojom nemamo brze i odmah vidljive rezultate, primanjem i davanjem podrške kolegama na poslu, izbjegavanjem prevelikog radnog angažmana (uzimanje dozvoljenih pauza i slobodnih dana), profesionalnim usavršavanjem djelatnika i daljnjim edukacijama, adekvatnim plaćama (što ne ovisi o samim službenicima), mogućnostima napredovanja, podrškom od strane nadređenih i trudom oko što skladnijeg privatnog života. Nadalje, dana su dva pogleda na otpornost pa tako s jedne strane imamo osobnu otpornost odraslih kao multidimenzionalan konstrukt koji naglašava da svaki pojedinac posjeduje četiri dimenzije (odlučnost, izdržljivost, prilagodljivost, sposobnost oporavljanja) koje jačamo i na taj način razvijamo otpornost, dok drugi SSM model mjeri otpornost kroz varijable zadovoljstva poslom, osobnog rasta iz stresnih situacija i kapaciteta adaptacije, a opisuje otpornost kao rezultat interakcije pozitivnih organizacijskih, osobnih i odnosnih faktora, što nam daje drugu sliku otpornosti, više vezanu uz profesionalni život pojedinca. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da ne postoje razlike u otpornosti s obzirom na dob i spol probacijskih službenika te da je najveća povezanost primijećena kod otpornosti i zadovoljstva osjećajem sigurnosti, samoučinkovitosti, zdravljem i pripadnošću okolini, dok sa svim ostalim ispitivanim varijablama (ukupno zadovoljstvo životom, zadovoljstvo životnim standardom, zadovoljstvo postignućem u životu, zadovoljstvo odnosima s bližnjima, zadovoljstvo osjećajem sigurnosti u budućnosti, stres na poslu, podrška kolega, zadovoljstvo poslom) nije utvrđena statistički značajna povezanost. Rezultati nekih istraživanja prikazuju drugačije razine povezanosti između istih ili drugih varijabli koje nisu obuhvaćene ovim istraživanjem što je poticaj za daljnja dublja istraživanja na ovu temu. Na taj se način doprinosi znanstvenom napretku ovog područja i boljoj kvaliteti rada u probacijskoj službi.

## LITERATURA

1. Affleck, G., Tennen, H., Croog, S., Levine, S. (1987). Causal attribution, perceived benefits, and morbidity after a heart attack: An 8-year study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 29-35.
2. Ajduković, M. (1996). Profesionalna pomoć pomagačima. U: Ajduković, D. i Ajduković, M. (ur.), Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 77-99.
3. Akbar, M., Akram, M., Ahmed, M., Hussain, M.S., Lal, V., Ijaz, S. (2014). Relationship between Resilience and Life Satisfaction among Nomadic. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6 (3), 515-529.
4. Antonovsky, A. (1990). Personality and health: Testing the sense of coherence model. U H.S. Friedman, Personality and disease. New York: John Wiley & Sons. 155-177.
5. Behling, O. (1998). Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job? *The Academy of Management Executive*, 12 (1), 77 - 86.
6. Bowes, L., Jaffee, S.R. (2013). Biology, Genes, and Resilience: Toward a Multidisciplinary Approach. *Trauma, violence & abuse*, 14 (3), 195-208.
7. Bracken, D. (2003). Skills and knowledge for contemporary probation practice. *Probation Journal*, 50 (2), 101-114.
8. Burke, K. J, Paton, D. (2006). Well-being in protective services personnel: Organisational influences. *Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies*. Preuzeto 15.02.2018. godine sa: <https://www.massey.ac.nz/~trauma/issues/2006-2/burke.htm>
9. Byrd., T.G., Cohan, J.K., Silverman, I.J., Blount, W.R. (2012). Behind bars: an assessment of the effects of job satisfaction, job related stress, and anxiety on jail employees' inclinations to quit. *Journal of Crime and Justice*, 23 (2), 69 – 93.
10. Clarke, J. (2013). Sustaining Probation Officer Resilience in Europe (SPORE): A Transnational Study.
11. Cowen, E.L., Hightower, A.D., Pedro-Cawoll, J.L., Work, W.C., Wyman, P.A., Haffey, W.G. (1996). School based prevention for children at risk. *American Psychological Association*, Washington, DC.



12. Čulina, A. (2017). Sekundarna traumatizacija kod supruga ratnih veterana Domovinskog rata oboljelih od PTSP-a (diplomski rad). Sveučilište u Zadru. Odjel za psihologiju.
13. De Baca, C. (2010). Resiliency and Academic Performance: A Review of Literature.
14. Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on workgroup performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
15. Dodig, D., Ricijaš, N. (2011). Profesionalne kompetencije socijalnih pedagoga. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 511-540.
16. Doležal, D. (2006). Otpornost i prevencija poremećaja u ponašanju. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 42 (1), 87-102.
17. Družić Ljubotina, O., Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: Izvori stresa i sagorijevanje na poslu. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (1), 5 – 32.
18. Đukanović, Lj. (2009). Stres i zlostavljanje na radu u hrvatskoj legislativi. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 51 (2), 113-119.
19. Ferić, M., Maurović, I., Žižak, A. (2016). Izazovi istraživanja otpornosti obitelji. *Kriminologija i socijalna integracija*, 24 (1), 3-25.
20. Gazdek, M., Horvat, I. (2001). Otpornost i prevencija poremećaja u ponašanju djece i mladih. *Kriminologija i socijalna integracija*, 9 (1-2), 85-94.
21. Gelešić, I. (2013). Žensko osoblje u penalnom sustavu. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu. Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet.
22. Getahun, S., Sims, B., Hummer, D. (2008). Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Probation and Parole Officers: A Case Study. *Professional Issues in Criminal Justice*, 3, 1–16.
23. Griffin, M., Armstrong, G., Hepburn, J. (2005). Correctional Officers' Perceptions of Equitable Treatment in the Masculinized Prison Environment: *Criminal Justice Review*, 30 (2), 189-206.
24. Hampel, P., Petermann, F. (2005). Age and Gender Effects on Coping in Children and Adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 34 (2), 73–83.
25. Isaacs, A.J. (2014). Gender Differences in Resilience od Academic Deans. *Journal od Research in Education*, 24 (1), 112-119.
26. Kadi, S., Cetin, M.E. (2018). Investigating the Resilience Levels of Parents with Children with Multiple Disabilities Based on Different Variables. *European Journal of Educational Research*, 7 (2), 211-223.

27. Kaliterna Lipovčan, Lj., Prizmić-Larsen, Z., Brkljačić, T. (2011). Međunarodni indeks dobrobiti – podaci za Hrvatsku. Kvaliteta života i zdravlje. Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku. Filozofski fakultet Sveučilišta u Osijeku. Hrvatska naklada za znanost.
28. Kaliterna Lipovčan, Lj., Prizmić-Larsen, Z. (2006). Kvaliteta življenja, životno zadovoljstvo i osjećaj sreće u Hrvatskoj i europskim zemljama. Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji. Izazovi sudjelovanja. Zagreb: Institut za javne financije, Zaklada Friedrich Ebert, 181-198.
29. Kaner, S., Bayrakli, H., Guzeller, C. O. (2011). Investigating perception of parental resilience in terms of some variables. Ankara Universitesi Egitim Bilimleri Fakultesi Ozel Egitim Dergisi, 12 (2), 63-78.
30. Keinan, G., Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34, 380-398.
31. Kimes, A.T. (2016). Burnout rates among social workers: A systematic review and synthesis. *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*.
32. Kišak Gverić, N., Doležal, D., Mikšaj-Todorović, Lj., Habazin, I. (2015). Zadovoljstvo poslom pomagačkih profesija u bolničkom i zatvorskom sustavu. *Kriminologija i socijalna integracija*, 23 (1), 1-15.
33. Kovčo Vukadin, I., Maloić, S., Rajić, S. (2012). Policija i probacija – novi partneri u zaštiti zajednice? *Policija i sigurnost*, 4, 800 – 821.
34. Levasseur, M., Roy, M., Michallet, B., St-Hilaire, F., Maltais, D., Génereux, M. (2017). Associations between resilience, community belonging and social participation among community-dwelling older adults: Results from the Eastern Townships Population Health Survey. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 1-37.
35. Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. *Developmental Psychopathology: Risk, Disorder, and Adaptation*. 740–795.
36. Luthar, S. S., Cicchetti, D., Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71 (3), 543-562.
37. MacLeod, S., Musich, S., Hawkins, K., Alsgaard, K. (2016). The impact of resilience among older adults. *Geriatric Nursing*, 1-7.
38. Maloić, S., Ricijaš, N.(2014). Izazovi zadovoljstva poslom probacijskih službenika – što možemo naučiti iz inozemne politike i prakse? *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 50 (1), 54-69.
39. Maslach, C. (1982). Burnout: The cost of caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

40. Maurović, I. (2015). Otpornost adolescenata u dječjim domovima. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu. Pravni fakultet.
41. Ministarstvo pravosuđa, Sektor za probaciju (2017). Izvješće o radu probacijske službe za 2016. godinu. Zagreb: Ministarstvo pravosuđa.
42. Moffitt, T. E., Caspi, A., Rutter, M. (2005). Strategy for investigating interactions between measured genes and measured environments. *Archives of General Psychiatry*, 62, 473-481.
43. Monique, D., Tremblay, B.A. (2010). Resilience in the Face of Risk: Investigating the Moderating Effects of School Connectedness, Educational Commitment, and Educational Belief in the Context of Adolescent Antisocial Behaviour. Ryerson University. Toronto, Ontario, Canada, 1-126.
44. Moštak Skupnjak, V. (2012). Potrebe i interesi socijalnih radnika u socijalnoj skrbi za programima prevencije profesionalnog stresa (magistarski rad). Zagreb: Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada.
45. O'Dougherty Wright, M., Masten, A.S., Narayan, A.J. (2013). Resilience Processes in Development: Four Waves of Research on Positive Adaptation in the Context of Adversity. *Handbook of Resilience in Children*. Springer Science+Business Media New York.
46. Paton, D., Violanti, J. M. (1996). Traumatic stress in critical occupations: Recognition, consequences and treatment. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
47. Paton, D., Violanti, J.M., Johnston, P., Burke, K.J., Clarke, J.M., Keenan, D. (2008). Stress Shield: A model of police resiliency. *International Journal of Emergency Mental Health*, 10 (2), 95-107.
48. Ricijaš, N., Maloić, S., Rajić, S. (2012). Doživljaj posla probacijskih službenika u Hrvatskoj. 8. međunarodni znanstveni skup „Istraživanja u edukacijsko – rehabilitacijskim znanostima“. Zagreb, Hrvatska, 27.-29.09.2012. Preuzeto 10.06.2018. s internetske stranice: [https://bib.irb.hr/datoteka/595975.PROBACIJSKI\\_SLUBENICI\\_-\\_ERF\\_zn.skup.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/595975.PROBACIJSKI_SLUBENICI_-_ERF_zn.skup.pdf)
49. Roger, D., Jarvis, G., Najarian, B. (1993). Detachment and coping: The construction and validation of a new scale for measuring coping strategies. *Personality and individual differences*, 15, 619-626.
50. Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57 (3), 316–331.

51. Schure, M.B., Odden, M., Turner Goins, R. (2013). The association of resilience with mental and physical health among older american indians: The native elder care study. *American Indian and Alaska Native Mental Health Research*, 20 (2), 27-41.
52. Shaw, A., Joseph, S., Linley, P. A. (2005). Religion, spirituality, and posttraumatic growth: A systematic review. *Mental Health, Religion and Culture*, 8 (1), 1-11.
53. Siebert, A. (2005): The resiliency advantage. Master change, thrive under pressure and bounce back from setbacks. Resiliency Center, Portland.
54. Spector, P.E. (1996). *Industrial and organisational psychology: Research and practice*. USA : John Wiley & Sons, Inc.
55. Središnji državni portal. Ministarstvo pravosuđa. Probacija. Preuzeto 12.02.2018. godine s internetske stranice: <https://pravosudje.gov.hr/probacija-6151/615>
56. Sun, J., Stewart, D. (2007). Age and gender effects on resilience in children and adolescents. *Resilient Children and Communities Project in Australia*, 9 (4), 16-25.
57. Taormina, R.J. (2015). Adult Personal Resilience: A New Theory, New Measure, and Practical Implications. *Psychological Thought*, 8 (1), 35–46.
58. Tatalović Vorkapić, S. (2014). Pozitivna psihologija. Nastavni materijal za studente diplomskog studija Rani i predškolski odgoj i obrazovanje.
59. Tedeschi, R.G., Calhoun, L.G. (1996). The posttraumatic growth inventory: Measuring the positive legacy of trauma. *Journal of Traumatic Stress*, 9, 455-471.
60. The General Self-Efficacy Scale (GSE). Preuzeto 8.07.2018. sa internetske stranice: <https://userpage.fu-berlin.de/health/engscal.htm>
61. The International Resilience project (2003-2005). Preuzeto sa internetske stranice: <http://resilienceresearch.org/research/projects/international-resilience>
62. Ungar, M. (2004): A Constructionist Discourse on Resilience. *Youth & Society*, 35 (3), 341-365.
63. Van Breda, A.D. (2016). Building Resilient Human Service Organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40.
64. Vogelvang, B., Clarke, J., Weiland, A.S., Vosters, N., Button, L. (2014). Resilience of Dutch probation officers: A critical need for a critical profession. *European Journal of Probation*, 6 (2), 126-146.
65. White, M.T. (2014). A Study Of The Relationship Between Resilience And Job Satisfaction In Direct Care Workers Who Work With Traumatic Brain Injured Clients. *Wayne State University Dissertations*.
66. Zakon o probaciji, Narodne novine 143/12.