

# Sagorijevanje tretmanskog osoblja u penalnom sustavu

---

**Klemenčić, Antonija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:158:197405>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Zagrebu

Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad

**Sagorijevanje tretmanskog osoblja u penalnom  
sustavu**

Antonija Klemenčić

Zagreb, rujan 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad

**Sagorijevanje tretmanskog osoblja u penalnom  
sustavu**

Antonija Klemenčić

Mentorica: doc.dr.sc.Tihana Novak

Zagreb, rujan 2022.

## Izjava o autorstvu rada

Potvrđujem da sam osobno napisala rad „*Sagorijevanje tretmanskog osoblja u penalnom sustavu*“ 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: Antonija Klemenčić

Mjesto i datum: Zagreb, rujan 2022.

## SAŽETAK

**Naslov rada:** Sagorijevanje tretmanskog osoblja u penalnom sustavu

**Ime i prezime studentice:** Antonija Klemenčić

**Mentorica:** Doc.dr.sc. Tihana Novak

**Program/modul na kojem se polaže diplomski ispit:** Socijalna pedagogija/ modul Odrasli

Pomagačke profesije, a među njima i tretmansko osoblje penalnog sustava, zadužene su za pružanje pomoći i olakšavanje problema korisnika svojih usluga. U tom procesu i sami su nedvojbeno izloženi značajnom stresu na radnom mjestu, što posljedično može dovesti do razvoja sindroma profesionalnog sagorijevanja. Karakteristično je za sindrom profesionalnog sagorijevanja njegova zastupljenost među raznim pomagačkim profesijama, među kojima su i provedena brojna istraživanja.

Temeljni je cilj ovog diplomskog rada doprinijeti boljem razumijevanju profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja općenito, kao i tretmanskog osoblja penalnog sustava Republike Hrvatske specifično.

Projektom „Podrška službenicima zatvorskih sustava i probacije kroz superviziju” obuhvaćen je prigodni uzorak od  $N = 78$  zatvorskih i probacijskih službenika u Hrvatskoj. U sklopu projekta, a za potrebe ispitivanja sindroma profesionalnog sagorijevanja korišten je Inventar sagorijevanja (MBI-HSS, Maslach i Jackson, 1981). Ispitivanje je provedeno uoči i nakon projekta, te su dobiveni rezultati prije i uslijed COVID-19 pandemije 2020. godine. Zatvorski i probacijski službenici u najvećoj mjeri izvještavaju o osjećaju smanjenog osobnog postignuća, koji se u prosjeku javlja nekoliko puta mjesečno do svaki tjedan, a što ukazuje na značajnu učestalost pojave simptoma profesionalnog sagorijevanja. S pojavom pandemije povećala se učestalost javljanja simptoma smanjenog osobnog postignuća, dok kod dimenzija emocionalna iscrpljenost i depersonalizacija nije došlo do statistički značajnih promjena.

**Ključne riječi:** sindrom profesionalnog sagorijevanja, tretmansko osoblje, penalno osoblje, Maslach Burnout Inventory

## **SUMMARY**

**Title:** Burnout of treatment staff in the penal system

**Student:** Antonija Klemenčić

**Mentor:** Doc.dr.sc. Tihana Novak

**Program/Module:** Social Pedagogy/ Adults

Professional helpers, including treatment (“correctional”) staff employed in the penal system, are obliged to provide help and assistance in facilitating the problems with which the users of their services are faced. However, in the process they themselves are without doubt exposed to major workplace stress, which as a consequence can lead to burnout syndrome. Characteristic of the professional burnout syndrome is its presence among various helping professions, among which numerous studies have been conducted.

The main purpose of this paper is to contribute in a better understanding of the professional burnout of the penal staff in general, as well as of the treatment staff of the penal system in Croatia in particular.

The project “Support of prison and probation officers through supervision” has included the convenience sample of  $N = 78$  prison and probation officers in Croatia. Within the project and for the purposes of assessing the professional burnout, Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS, Maslach and Jackson, 1981) was used. The assessment was conducted before and after the implementation of the project activities and hence the results are obtained before and during the COVID-19 pandemic in 2020. Prison and probation officers mostly are reporting about low personal accomplishment which on average occurs several times a month to each week. This indicates about significant incidence of professional burnout symptoms. With the outbreak of the pandemic, the incidence of low personal accomplishment has increased, while there were no statistically significant changes on the other two dimensions - emotional exhaustion and depersonalization.

**Key words:** burnout syndrome, treatment staff, penal staff, Maslach Burnout Inventory

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PROFESIONALNI STRES .....	3
2.1. Profesionalni stres kod pomagačkih profesija .....	3
3. SINDROM PROFESIONALNOG SAGORIJEVANJA .....	5
3.1. Definiranje koncepta sindroma sagorijevanja.....	5
3.2. Proces profesionalnog sagorijevanja .....	7
3.3. Izvori profesionalnog sagorijevanja stručnjaka pomagačkih profesija .....	8
4. MULTIDIMENZIONALNI MODEL PROFESIONALNOG SAGORIJEVANJA.....	13
4.1. Razvoj modela.....	13
4.2. Maslach Burnout Inventory .....	14
4.3. Drugi instrumenti mjerenja profesionalnog sagorijevanja .....	18
5. PROFESIONALNO SAGORIJEVANE PENALNOG OSOBLJA.....	21
5.1. Penalno osoblje .....	21
5.2. Pregled istraživanja profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja u svijetu.....	22
5.3. Posljedice profesionalnog sagorijevanja .....	29
5.4. Pregled istraživanja profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja u Republici Hrvatskoj .....	33
6. PENALNI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE.....	38
6.1. Osoblje tretmana hrvatskog penalnog sustava .....	38
7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	40
7.1. Cilj istraživanja .....	40
7.2. Ispitanici .....	40
7.3. Instrument .....	40
7.4. Provedba istraživanja.....	41
7.5. Način analize.....	42
8. REZULTATI .....	43
8.1. Profesionalno sagorijevanje uoči početka projekta.....	43
8.2. Rezultati razlika uoči i nakon provedenog projekta.....	45
9. ZAKLJUČAK.....	47
10. LITERATURA.....	50

## 1. UVOD

Osnovna je svrha pomagačkih profesija pružanje pomoći ljudima u rješavanju i nošenju s različitim životnim problemima i teškoćama, što može biti psihički i emocionalno vrlo zahtjevno i zamorno. Stoga, iako vrlo plemenite profesije, uz pozitivne učinke imaju i one negativne po stručnjaka. Sve se više spominje profesionalni stres koji u svojim najekstremnijim oblicima dovodi do pojave *burnout* sindroma odnosno sindroma profesionalnog sagorijevanja (Sauter i Murphy, 1998; Ajduković i Ajduković, 1996; Cuculić, 2006; prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Sindrom profesionalnog sagorijevanja očituje se kroz emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i osjećaj sniženog osobnog postignuća kod profesija koje su usmjerene na rad s ljudima (Maslach i Jackson, 1981, 1984; Maslach, 1983; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001).

Svjetska zdravstvena organizacija (WHO, 2018) definira mentalno zdravlje kao stanje blagostanja u kojem osoba ostvaruje svoje sposobnosti, može se suočiti s normalnim životnim stresom i produktivno raditi, te je sposobna doprinosti svojoj zajednici. Jasno je kako su aspekti ove definicije mentalnog zdravlja narušeni i u nesuglasju s definicijom sindroma profesionalnog sagorijevanja, prema kojoj osoba ne ostvaruje svoje sposobnosti, ne može se više nositi sa stresom i produktivno raditi, te nema osjećaj da svojim radom doprinosi zajednici.

Pregledom stručne literature uočljivo je da se među pomagačkim profesijama koje su podložnije sagorijevanju nalazi penalno osoblje – sigurnosno ili tretmansko. Rad u penalnom sustavu predstavlja visokostresno okruženje koje utječe na kvalitetu rada stručnjaka, ali i na kvalitetu zdravlja i života općenito. Osoblje zaduženo za direktnu brigu i skrb zatvorenika, odnosno za njihovu rehabilitaciju i resocijalizaciju, svakodnevno je suočeno sa stresnim zadacima i izazovima. Prema tome, ne iznenađuje što se u odnosu na izvore stresa penalno osoblje nalazi među najranjivijim profesionalnim skupinama za razvoj sagorijevanja.

Manji broj istraživanja bavio se ispitivanjem profesionalnog sagorijevanja kod penalnog osoblja, dok su se postojeća istraživanja, čiji je broj također neznatan, većinom fokusirala na zadovoljstvo i doživljaj profesionalnog stresa među penalnim osobljem.

Stoga je cilj ovog diplomskog rada doprinijeti boljem razumijevanju profesionalnog sagorijevanja stručnjaka pomažućih profesija u okviru penalnog sustava.

S obzirom da je riječ o značajnoj temi koja dosad nije bila posebno i dovoljno istraživana u Hrvatskoj, ovim radom omogućit će se pregled dosadašnjih spoznaja o čimbenicima



značajnima za pojavu i razvoj sindroma profesionalnog sagorijevanja kod pomagačkih profesija općenito, a s posebnim naglaskom na tretmansko osoblje penalnog sustava.

Nadalje, pružit će se uvid u doživljaj profesionalnog sagorijevanja zatvorskih i probacijskih službenika u specifičnoj situaciji kao što je COVID-19 pandemija tijekom 2020. godine.

Teorijski dio ovoga rada prikazuje znanstvenu literaturu i rezultate brojnih istraživanja sindroma sagorijevanja pomažućeg odnosno penalnog osoblja. Objašnjenje profesionalnog sagorijevanja polazište ima u multidimenzionalnom modelu sagorijevanja te u komplementarnom mu instrumentu - Maslachin inventar sagorijevanja (*Maslach Burnout Inventory*), čiji je razvoj i struktura detaljno prikazan kroz rad, a koji je danas vodeća metoda u mjerenju sagorijevanja.

Drugi dio rada prikazuje neke rezultate istraživanja dobivenih u sklopu znanstveno-istraživačkog projekta „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju”, a koji se tiču profesionalnog sagorijevanja.

## 2. PROFESIONALNI STRES

Stručnjaci su kroz literaturu ponudili razne, no većinom slične definicije stresa. Stres se definira kao odgovor na događaje u okolini, koji svojim intenzitetom premašuju razinu koju pojedinac sa svojim sposobnostima prilagodbe može savladati (Dohrenwenda i Dohrenwenda, 1970; Hudek-Knežević i Kardum, 2006; prema Novak, 2009). Arambašić (2000; prema Cuculić, 2006) definira stres kao skup emocionalnih, kognitivnih, tjelesnih i ponašajnih reakcija do kojih dolazi zbog procjene događaja kao prijetećeg ili uznemirujućeg. Dakle, stanje stresa javlja se kao odgovor organizma na objektivni podražaj iz okoline, a ovisi o subjektivnoj spoznaji i procjeni situacije u kojoj se osoba nalazi (Kasl, 1978; Vizek-Vidović, 1990; prema Novak, 2009).

Profesionalni stres, stres na poslu ili radni stres, predstavlja posebnu vrstu stresa čiji se izvori nalaze u radnom okruženju pojedinca. Neusklađenost između zahtjeva okoline i radnog mjesta naspram sposobnosti i očekivanja djelatnika da udovolji tim zahtjevima dovode do profesionalnog stresa, čiji je krajnji ishod sagorijevanje na poslu (Sauter i Murphy, 1998; Ajduković i Ajduković, 1996; Cuculić, 2006; prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Novak (2009) ističe kako definiranje profesionalnog stresa ovisi o tome smatra li se stres podražajem, reakcijom ili interakcijom između okolinskih podražaja i individualnog odgovora, a novija istraživanja najviše ga tumače kroz interakciju.

Profesionalni stres predstavlja globalni javnozdravstveni problem u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu s kojim se suočavaju radne organizacije diljem svijeta (Juras i sur., 2009; prema Topić, 2016). U Europskoj uniji, zabilježen je kao drugi najčešći problem povezan s poslom koji pogađa 28% zaposlenih, a profesionalno sagorijevanje zbog svoje raširenosti smatra se bolesti modernog doba (Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

### 2.1. Profesionalni stres kod pomagačkih profesija

Profesionalni stres pojava je kojoj su skoro pa neizbježno, barem u nekom određenom periodu rada, izloženi stručnjaci pomagačkih profesija, a u koje se ubraja i tretmansko osoblje penalnih institucija. Pomagačke profesije već po samoj prirodi posla spadaju među najstresnija zanimanja koja su izložena specifičnim i višestrukim izvorima profesionalnog stresa.

U skupinu pomažućih profesija spadaju prije svega socijalni radnici, socijalni pedagozi, psiholozi i zdravstveni djelatnici, kao i svi drugi koji rade sa specifičnim populacijama poput

maloljetnih delinkvenata, počinitelja kaznenih djela, ovisnika, žrtvama kaznenih djela, zlostavljanom i zanemarivanom djecom, izbjeglicama i drugima sličnima (Cuculić, 2006).

Ajduković i Ajduković (1996) pomagačke profesije definiraju kao one struke koje su u svome radu usmjerene na pomaganje drugim ljudima u rješavanju njihovih životnih problema, a zajednička karakteristika im je neposredni osobni kontakt klijenta u nevolji i pomagača. Pomagačke profesije uključene su u rad i donošenje odluka vezano uz živote drugih ljudi, pomoć u rješavanju njihovih problema na ponašajnom i emocionalnom planu te u međuljudskim odnosima te brinu za sveukupnu dobrobit korisnika (Ajduković i Ajduković, 1996). Sudbery i Bradley (1996; Žižak, 2010; prema Vanjurek, 2020) smatraju kako su pomagačke profesije specifične jer se bave područjima emocionalnih problema, problema u ponašanju i međuljudskih odnosa, za koje nisu dovoljni uobičajeni načini pružanja pomoći, već je potrebna dodatna stručna pomoć. Prema Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli (2001) profesionalni stres najčešće se javlja u zanimanjima koje karakteriziraju visoki radni zahtjevi, a niska kontrola i niska razina podrške. Svakodnevni susreti s ljudima značajnih životnih i emocionalnih problema predstavljaju veliko opterećenje za mentalno zdravlje pomagača te se često mogu osjećati emocionalno preplavljenima. U pokušajima da sagleda tuđu perspektivu, pomagaču je istovremeno olakšan rad s korisnikom, ali i otežano balansiranje vlastitog unutarnjeg mira (Figley, 2002; prema Topić, 2016). Iz svega navedenog vidljivo je kako je jedan od glavnih ciljeva rada pružanje pomoći drugima, izravno ili neizravno, što posljedično može izazvati potrebu za traženjem pomoći od strane samog pomagača. Ponekad stručnjaci nisu ni svjesni kako njihov rad utječe negativno na njih, a ako i jesu, često ignoriraju znakove u želji da primarno pomognu drugima, ili pak misle da im kao profesionalcima ranjivost i traženje pomoći nije dopuštena (Ajduković i Ajduković, 1996). Za uspostavu i održavanje odnosa između pomagača i klijenta važno je postojanje empatije, no pomagači trebaju biti na oprezu jer prevelika emocionalna ranjivost može ih dovesti do osjećaja preplavljenosti, stresa te profesionalnog sagorijevanja. S toga se od pomagača, uz empatičnost, zahtijeva i određeni stupanj distance i samoregulacije.

Iako nadasve plemenite i altruističke profesije, uz pozitivne ishode poput osjećaja ispunjenja nakon pružene pomoći drugima, postoje i negativne posljedice. Upravo je sagorijevanje na poslu jedna od najčešćih i najistraživanijih negativnih posljedica profesionalnog stresa u pomagačkim profesijama, kojoj će se posvetiti posebna pozornost u nastavku ovoga rada.

### 3. SINDROM PROFESIONALNOG SAGORIJEVANJA

Važno je napraviti točnu distinkciju između stresa na poslu i profesionalnog sagorijevanja. Stres na radnom mjestu, tj. profesionalni stres, može se javiti kod svih ljudi neovisno o vrsti i specifičnostima rada. Međutim, stručnjaci se slažu kako su profesionalnom sagorijevanju većinom izložene osobe koje u obavljanju svog posla i struke pristupaju s velikim idealima, motivacijom i strasti, te u konačnici požrtvovnosti (Pines, 1993; Maslach, 1993; Mejovšek, 2002; prema Tot, 2008). Mejovšek (2002) dodaje kako se stres javlja u svakoj profesiji, no sagorijevanje isključivo u humanim i požrtvovnim, kao rezultat emocionalnog stresa. Osim ljudske komponente koja je ključna za podložnost sagorijevanju, motivacija i ideali pomagača su ti koji određuju tijek i intenzitet razvoja stresa. Točnije, nemotivirana osoba može doživjeti stres na poslu, psihičke i mentalne smetnje, pa čak i depresiju, no ne i sagorijevanje. Dugotrajna i/ili intenzivna izloženost stresu na poslu može dovesti do profesionalnog sagorijevanja, odnosno do sindroma *burnouta*.

#### 3.1. Definiranje koncepta sindroma sagorijevanja

Pregledom znanstvene literature vidljivo je da se profesionalnim stresom i profesionalnim sagorijevanjem stručnjaci počinju baviti kasnih 1970-ih i ranih 1980-ih godina (Cherniss, 1980; Freudenberg i Richelson, 1980; Maslach, 1976; Pines i Maslach, 1978; Maslach i Jackson, 1981, 1984; prema Heinemann i Heinemann, 2015).

Pojam „sagorijevanje na poslu” (eng. *burnout*) prvi je uveo psihoanalitičar Herbert Freudenberg 1974. godine, osobno iskuvši simptome koje navodi i definirajući sagorijevanje kao stanje preopterećenosti ili frustracije izazvane prevelikom privrženosti i odanosti nekom cilju. Opisuje simptome vezane uz posao poput tjelesnog umora, postojanje cinizma prema klijentu, psihičke iscrpljenosti i gubitka motivacije, gdje se osoba osjeća istrošeno i ispražnjeno zbog pretjeranog nastojanja da postigne neka vlastita ili društveno postavljena nerealna očekivanja (Freudenberg, 1974; prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Svoju teoriju temeljio je na osobnom iskustvu rada u ustanovi alternativne zdravstvene skrbi gdje su zaposlenici uglavnom bili volonteri. Freudenberg (1974; prema Maslach, 1986, 1993) je na njima, a i kod samoga sebe, zamijetio znakove emocionalne iscrpljenosti, gubitka motivacije i predanosti poslu. Stoga je zaključio kako se navedeni znakovi sagorijevanja, zbog specifičnosti radnoga okruženja, javljaju kod iznimo emocionalno uključenih osoba, s visokim

stupnjem empatije i intrinzične motivacije, a to su najčešće upravo pomagačke profesije (Heinemann i Heinemann, 2015).

U literaturi postoji nekoliko sličnih definicija profesionalnog sagorijevanja, no najpoznatija i najčešće citirana je vjerojatno ona koju su dali Christina Maslach, jedna od najpoznatijih istraživača profesionalnog sagorijevanja, i njezini suradnici, a koja burnout opisuje kao psihološki sindrom emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i sniženog osobnog postignuća, koji se može javiti kod osoba koje rade s drugim ljudima (Maslach, 1983, 2000; Maslach i Jackson, 1981, 1984; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Emocionalna iscrpljenost pretpostavlja iscrpljenost izazvanu kontaktima s drugim ljudima te osjećaj nedovoljne sposobnosti daljnjeg nastavka pomaganja drugima. Depersonalizacija se odnosi na „otupljenje“ za druge i njihove probleme, tretiranje klijenata kao objekata te generalno negativne stavove pomagača o klijentima, radu i samome sebi, koji se u konačnici očituju u gubitku osjećaja vlastitog identiteta. Smanjenje osobnog postignuća, kao što je jasno iz naziva, govori o smanjenom osjećaju uspješnosti u radu, neproduktivnosti i nemotiviranosti, što može dovesti do smanjenog samopoštovanja i samopouzdanja (Maslach, 1986, 2000; Maslach i Jackson, 1981, 1984; Maslach, Jackson i Leiter, 1997). Ova definicija široko je prihvaćena među stručnjacima te je empirijski dobivena i potvrđena. O definiciji, dimenzijama modela i samom radu autorice detaljno će biti riječ kasnije u tekstu.

U hrvatskoj literaturi koriste se pojmovi „sagorijevanje”, „izgaranje” ili „pregorijevanje” (Ajduković, 1996; Ljubotina Družić, 1996; Škrinjar, 1996; Cuculić, 2006).

Definicija sindroma profesionalnog sagorijevanja prihvaćena je i od strane Svjetske zdravstvene organizacije te uključena u Medicinsku klasifikaciju bolesti - 11 (MKB-11, World Health Organization, 2019). Prema MKB-11, koji je stupio na snagu 01. siječnja 2022. (WHO, 2019), sindrom *burnout-a*, iako uvršten, i dalje nije klasificiran kao medicinsko stanje, već je svrstan među probleme vezane uz zapošljavanje i nezaposlenost te se smatra profesionalnim fenomenom. Profesionalno sagorijevanje također nije službeno uvršteno kao poremećaj ni u Dijagnostičkom i statističkom priručniku za mentalne poremećaje - V (DSM-V, Američka psihijatrijska udruga, 2013; prema Van Dam, 2021).

Kao medicinsko stanje odnosno dijagnoza, sindrom profesionalnog sagorijevanja postoji samo u nekolicini zemalja, poput Nizozemske, Belgije i Švedske (Heinemann i Heinemann, 2015). U Nizozemskoj je profesionalno sagorijevanje promatrano kao mentalni poremećaj pacijenata kojima je potreban psihosocijalni tretman i koji više nisu u mogućnosti raditi zbog ozbiljnih

simptoma i problema na poslu koji ometaju njihovo funkcioniranje. Ova definicija sagorijevanja odnosi se na klinički *burnout* (Van Dam, 2021). Neki autori smatraju kako početak i tijek kliničkog sagorijevanja kao poremećaja može uključivati različite faze, koje se međusobno razlikuju s obzirom na ozbiljnost simptoma, tj. osjećaja i ponašanja te načina suočavanja (Åsberg i sur., 2010; Carpenter i sur., 2019; prema Van Dam, 2021). Ova konceptualizacija kliničkog sagorijevanja razlikuje se od definicije koja se koristi u organizacijskoj psihologiji, i koja promatra profesionalno sagorijevanje kao multidimenzionalni konstrukt, koji se procjenjuje upitnicima kod relativno zdravih djelatnika (Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap i Kladler, 2001).

### 3.2. Proces profesionalnog sagorijevanja

Sindrom profesionalnog sagorijevanja kumulativan je proces koji prolazi kroz određene faze. Edelwich i Brodsky (1980; Golsizek, 1993; prema Ajduković, 1996) opisuju četiri ključne faze koje dovode do sagorijevanja:

- 1) *Faza radnog entuzijazma* za koju su karakteristična idealistična i nerealna očekivanja brzog postignuća ciljeva i prevelika predanost poslu. Pomagač je u potpunosti zaokupljen, neracionalno i nekritički posvećen poslu, te se upravo time izlaže riziku za sagorijevanjem. U tom kontekstu, raskorak između uloženog profesionalnog napora i ostvarenih učinaka dovodi do osobnog razočaranja i prvih znakova bespomoćnosti.
- 2) *Faza stagnacije* podrazumijeva svjesnost pomagača o razlici očekivanog i stvarnog postignuća u poslu, što dovodi do stanja frustracije, sumnju u vlastitu kompetentnost i općeniti negativizam, a emocionalni resursi pomagača sasvim su iscrpljeni. Sve su češće teškoće u komunikaciji s klijentima i kolegama, a pomagač se počinje emocionalno udaljavati od radne okoline.
- 3) *Faza emocionalnog povlačenja i izolacije* koja se očituje u udaljavanju od klijenata i kolega, a posao se doživljava kao nevrijedan i besmislen. Pomagač razvija negativne i cinične stavove i ponašanja prema klijentu i njegovim problemima. U ovoj fazi javljaju se i tjelesne poteškoće, poput glavobolje, nesanice, kroničnog umora i slično, te sami znakovi sagorijevanja predstavljaju pomagaču dodatne stresore.
- 4) *Faza apatije i gubitka životnih interesa* javlja se kao svojevrsna obrana od kronične frustriranosti na poslu. Međutim, ova strategija obrane umjesto da smanjuje stres samo ga dodatno pogoršava jer povećava personalne i interpersonalne probleme. Pomagač zamjenjuje početni entuzijizam i suosjećanje s ravnodušnosti prema problemima

klijenata, a motivacija za rad i osobni resursi potpuno su iscrpljeni. Svrha rada isključivo je u preživljavanju, bez ikakve zainteresiranosti za posao i klijenta.

Fučkar (1995; prema Cuculić, 2006) navodi kako nema točno određene granice između doživljavanja ovih faza te da ih osoba ne mora točno i kronološki prolaziti.

Navedene i opisane faze slijede i sukladne su multidimenzionalnom modelu sindroma sagorijevanja koji su ponudili Maslach i Jackson (1981, 1984), o kojemu će kasnije detaljnije biti riječ.

Ajduković (1996) najčešće znakove sagorijevanja koji se javljaju kod svih, neovisno o individualnim razlikama, dijeli u tri kategorije:

- 1) Tjelesna iscrpljenost koja se očituje u osjećaju manjka energije, kroničnom umoru i slabosti, poteškoćama spavanja,
- 2) Emocionalna iscrpljenost koja izaziva osjećaj bespomoćnosti, beznadnosti, besmislenosti, pesimizma te općenito smanjeno životno zadovoljstvo, a dovodi i do depresije,
- 3) Mentalna iscrpljenost koja se očituje u povlačenju i negativnom stavu prema poslu, klijentima i kolegama, a može se proširiti i na privatni život.

### 3.3. Izvori profesionalnog sagorijevanja stručnjaka pomagačkih profesija

Profesionalni stres primarno se javlja kao rezultat interakcije između pomagača i uvjeta na radnom mjestu, no postoje različita stajališta o tome što doprinosi toj pojavi, naročito njezinom krajnjem rezultatu - sagorijevanju. Maslach, Leiter i Schaufeli (2008) govore o profesionalnom sagorijevanju kao o psihološkom sindromu koji se javlja kao individualni odgovor na kronične interpersonalne stresore na radnom mjestu.

Temeljem proučavanja i istraživanja sindroma profesionalnog sagorijevanja stručnjaci su empirijski potvrdili te podijelili čimbenike odnosno izvore sagorijevanja u tri skupine: 1) individualni, 2) interpersonalni i 3) organizacijski. Individualni čimbenici vezani su uz pojedinca i njegove osobine ličnosti, interpersonalni se tiču odnosa s drugim ljudima, a organizacijski su vezani uz prirodu posla i radno mjesto.

Neke podjele dijele čimbenike na unutarnje (individualne) i vanjske, a vanjski se zatim dijele na izvore vezane uz radne uvjete, uz organizaciju rada te uz međuljudske odnose. Neovisno o načinu podjele u skupine, autori se slažu da je riječ uvijek o istim izvorima (Ajduković, 1996).

S obzirom da je sagorijevanje oblik profesionalnog stresa, i to onog najnepovoljnijeg oblika, ne iznenađuje što je većina čimbenika pojave sagorijevanja povezana s poslom. Većina suvremenih stručnjaka slaže se kako karakteristike posla i osobne karakteristike nužno moraju biti proučavane unutar organizacijskog okruženja (Bianchi, 2018; Maslach, 2016; prema Lubbadah, 2020).

Važno je napomenuti kako niti jedan od sljedećih čimbenika nije identificiran kao jedini uzrok odnosno prediktor sagorijevanja, već se kao i kod pojave i razvoja poremećaja radi o rezultatu interakcije višestrukih čimbenika (Maslach, 1982, 1986).

### *Individualni (unutarnji) čimbenici*

Individualni ili unutarnji čimbenici koji se tiču osobina ličnosti, očekivanja i motivacije pojedinca te njegovih sustava vrijednosti, čine neke ljude podložnijima sagorijevanju (Maslach, 1986). Kada su očekivanja pomagača o poslu i o vlastitim postignućima u radu nerealna i neispunjena, veća je vjerojatnost za pojavom sagorijevanja (Freudenberger i Richelson, 1980; prema Maslach, 1986).

Istraživanja su pokazala kako su osobe niskog samopouzdanja, s manjkom afirmacije, teškoćama u postavljanju osobnih granica, sa snažnom potrebom za odobravanjem od autoriteta, nestrpljive osobe, nedovoljno asertivne, te osobe neprijateljskih i hostilnih crta ličnosti podložnije profesionalnom sagorijevanju (Gann, 1979; Heckman, 1980; prema Maslach, 1986). Holgate i Clegg (1991; prema Škrinjar, 1996) navode kako je rizik od sagorijevanja veći kod osoba s nižom socijalnošću, većom emocionalnošću, neuroticizmom te nezadovoljstvom životom općenito.

Profesionalno sagorijevanje istaknutije je kod osoba s vanjskim lokusom kontrole (oni koji percipiraju događaje i postignuća kao rezultat slučajnosti i pod kontrolom drugih), dok su se osobe s unutarnjim lokusom kontrole (događaje i postignuća percipiraju kao odraz vlastitog ponašanja i truda) pokazale manje sklonima sagorijevanju (Rotter, 1966; prema Maslach i sur., 2001; prema Lubbadah, 2020). U povećanom riziku su također oni koji ne znaju razlikovati identifikaciju tj. poistovjećavanje s klijentom od kognitivne empatije (razumijevanje situacije iz njegove pozicije).

S obzirom na dob i radni staž, u većem riziku su mlađi pomagači s kraćim karijerama i nedostatkom iskustva, koji više ili manje opravdano osjećaju da nisu dovoljno stručni i na neki način se boje klijenata i njihovih problema (Fučkar, 2005; prema Novak, 2009).



Neki autori tvrde kako određene crte ličnosti mogu služiti kao mehanizmi suočavanja sa stresom, što pospješuje ili ublažava sagorijevanje (Ghorpade i sur., 2007; Maslach i Leiter, 2016; prema Lubbadah, 2020). Više sagorijevaju oni koji su pasivni i izbjegavaju suočavanje sa stresom u odnosu na one koji se aktivno konfrontiraju s izvorima stresa.

No, sveukupnim pregledom literature i istraživanja koja se bave osobinama ličnosti, ne postoje konzistentni podaci zbog kojih bi se moglo govoriti i zaključivati o određenom sklopu osobina ličnosti koje nekoga čine u riziku ili otpornima za profesionalno sagorijevanje.

### *Organizacijski i radni čimbenici*

Organizacijski i radni čimbenici odnose se na prirodu posla pomagačkih profesija i na strukturu organizacije odnosno uvjete rada. Najčešće isticani u istraživanjima su organizacijski čimbenici problema radnih uloga odnosno *dvosmislenost (nejasnoća) uloge* (nedostatak jasnih informacija o dužnostima i odgovornosti na radnom mjestu), te *konfliktnost uloge* (istovremena pojava dvaju ili više kontradiktornih i nekonzistentnih očekivanja o ponašanju pomagača). *Nedostatak autonomije* u donošenju odluka i primjeni znanja i vještina u vlastitome radu ima posredan utjecaj na pojavu sagorijevanja, tj. oni pomagači koji sudjeluju u donošenju odluka vezanih uz posao manje doživljavaju dvosmislenost i konfliktnost uloge (Cheek i Miller, 1983; Crane i Iwanicki, 1986; Dion, 1991; Holgate i Clegg, 1991; Lindquist i Whitehead, 1986; Maslach, 1986; Maslach i Jackson, 1984; Schaufeli i Peeters, 2000; Shamir i Drory, 1982; Strassmeier, 1989; prema Morgan, Van Haveren i Pearson, 2002).

U literaturi se spominje nevidljivosti rezultata tj. *nedostatak pozitivne povratne informacije* od klijenta, što može djelovati demotivirajuće na pomagača (Pines, 1982; Maslach, 1986; Škrinjar, 1996; Finn, 1998; prema Cuculić, 2006).

Očiti čimbenik je *preopterećenost poslom* koja se očituje u prevelikim zahtjevima od pomagača u kratkom vremenu, a čemu još više doprinosi nedostatak osoblja. Novak (2009) ističe kako zbog loše organizacije pomagač troši vrijeme i energiju koje bi mogao utrošiti u izravan tretmanski rad s klijentima.

### *Interpersonalni čimbenici*

Interpersonalni, međuljudski ili socijalni čimbenici podrazumijevaju odnos i interakciju s klijentima koja se očituje u pružanju usluga pomagača odnosno tretmanu. Vjerojatnost za pojavom sagorijevanja veća je kada je priroda tog kontakta teška i frustrirajuća, a odnosi neugodni. Ovo uključuje i količinu interpersonalnih odnosa u smislu broja klijenata te

učestalost njihovih susreta (Pines i Maslach, 1978; Meadow, 1981; Maslach i Jackson, 1982; prema Maslach, 1986). Slaba ili nepostojeća motivacija, nespремnost za suradnju ili otpor, te niske sposobnosti klijenta, značajno doprinose pojavi sagorijevanja kod pomagača koji, unatoč svojim naporima i stručnosti, ne postiže željeni učinak (Cuculić, 2006). Primjerice, ovo je česti slučaj u institucijama penalnog sustava gdje su klijenti počinitelji kaznenih djela.

Psihosocijalna klima na radnom mjestu te vrsta odnosa s kolegama (primjerice suradnja i podrška naprama natjecanja i neprijateljstva), ali i s nadređenima, snažan je čimbenik koji doprinosi prevenciji ili pojavi profesionalnog sagorijevanja (Cherniss, 1980; Golembiewski i suradnici, 1983; Leiter i Meechan, 1986; Maslach i Jackson, 1982, 1984; prema Ajduković, 1996). Profesionalni stres pomagačkih profesija uistinu proizlazi iz odnosa s klijentima u nevolji, no odnosi s kolegama i dobivena socijalna podrška unutar radnog mjesta mogu pomoći u njegovom ublažavanju.

Dakle, međudjelovanje raznih izvora stresa uzrokom je pojave sindroma profesionalnog sagorijevanja. Ponekad su to uvjeti rada, kolege, klijenti u otporu i/ili klijenti s brojnim teškim problemima, ili jednostavno sustav koji ograničava pomagača u njegovom djelovanju (Fučkar, 2005; prema Novak, 2009). Svi oni zajedno, ili neki od njih u kombinaciji, kod pomagača doprinose razvoju osjećaja da ne čini dovoljno te potencijalno pojave profesionalnog sagorijevanja. Međutim, Fučkar (1995; prema Cuculić, 2006) naglašava kako iz istih tih izvora stresa mogu potjeći i antistresori, tj. čimbenici koji mogu štiti od profesionalnog stresa ili ublažiti proces sagorijevanja.

Iako su istraživanja potvrdila postojanje povezanosti između navedenih čimbenika i sindroma sagorijevanja, nije moguće zaključivati o uzročno-posljedičnim vezama, budući da za to i dalje nedostaje longitudinalnih istraživanja iz ovog područja (Maslach i Leiter, 2016).

Maslach i Leiter (1997, Maslach i Leiter, 2007; prema Maslach i Leiter, 2016) osmislile su model koji sagledava pomagača u kontekstu radnog okruženja, odnosno prema stupnju podudarnosti ili neusklađenosti pomagača i sljedećih šest domena njezinog radnog okruženja:

- a) Preopterećenost poslom koja smanjuje mogućnosti osobe da odgovori na zahtjeve posla,
- b) Manjak kontrole tj. autonomije u vlastitom radu i donošenju odluka koje se izravno tiču vlastitog rada,
- c) Nedostatak nagrada, u pogledu neprepoznavanja truda od strane klijenata i nadređenih, što umanjuje osjećaj učinkovitosti i motivaciju,

- d) Zajednica, što podrazumijeva lošu komunikaciju, nepostojanje pozitivnih odnosa, ili čak postojanje konfliktnih, te nedostatak socijalne podrške od strane kolega i nadređenih,
- e) Percepcija pravednosti koja se odnosi na stupanj u kojem se odluke koje se donose percipiraju pravednima odnosno nepravednima, a mogu utjecati na zadovoljstvo poslom i pojavu cinizma prema poslu,
- f) Proturječnost vrijednosti, u smislu jaza između osobnih vrijednosti (posao koji osoba želi raditi) i vrijednosti posla ili organizacije (posao koji osoba mora raditi/radi).

Prema modelu autora, što je veća neusklađenost između pomagača i neke od domena posla, veća je i vjerojatnost za pojavom profesionalnog sagorijevanja.

## 4. MULTIDIMENZIONALNI MODEL PROFESIONALNOG SAGORIJEVANJA

### 4.1. Razvoj modela

Pioniri i najpoznatiji istraživači iz područja profesionalnog sagorijevanja, Freudenberg i Maslach, istovremeno su i neovisno jedan od drugoga, proučavali i definirali sindrom profesionalnog sagorijevanja kroz dva različita pristupa. Freudenberg kroz klinički pristup, a Maslach kroz praktički tj. istraživački. Shodno tome, proučavanje sagorijevanja prolazilo je dvije faze – pionirsku, gdje je prevladavao klinički pristup, i empirijsku fazu, koja je preusmjerila način proučavanja sagorijevanja prema više znanstveno-istraživačkom pristupu.

Pionirsku kliničku fazu karakteriziraju deskriptivne i kvalitativne studije poput intervjua, studija slučaja (*case studies*) i opažanja na radnom mjestu, a fokus je bio na identifikaciji i opisu simptoma i posljedica. Faza nosi ime pionirska jer je tada pojam sagorijevanja prvi put opisan kao takav i pod tim nazivom te se ovo razdoblje smatra začetkom proćavanja sindroma profesionalnog sagorijevanja (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001).

Empirijska faza obilježena je više sistematićkim istraživanjima koja su bila kvantitativnog oblika i koristila su se instrumentima i upitnicima na većim populacijama ispitanika (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Sredinom 70-ih godina prošlog stoljeća, Maslach i suradnici su u svom pristupu proučavanja sindroma sagorijevanja krenuli od opažanja i provođenja opsežnih intervjua s brojnim djelatnicima pomagaćkih zanimanja. Zanimalo ih je kako se stručnjaci pomažućih profesija nose s emocionalnim utjecajem koji problemi njihovih klijenata imaju na njihovo mentalno zdravlje (Pines i Maslach, 1978; prema Maslach i Jackson, 1984). Prvenstveno su to bili zdravstveni djelatnici (medicinske sestre i lijećnici), psihijatri, psiholozi, socijalni radnici, učitelji, policajci, probacijski službenici i zatvorski ćuvvari (Maslach i Jackson, 1981). Za razliku od Freudenbergera i opisivanja simptoma, Maslach se usmjerila i na mjerenje sindroma sagorijevanja. Kvalitativne studije generirale su ključne teme koje je sada trebalo empirijski provjeriti i dokazati kako bi imale šire uporište u znanosti (Maslach, 1976; prema Maslach, 1993). Stoga se temeljem tih studija počeo razvijati multidimenzionalni model sindroma profesionalnog sagorijevanja i instrument koji bi mjerio pretpostavljene dimenzije sindroma, u literaturi zvan Upitnik izgaranja na poslu ili Maslachin inventar sagorijevanja (engleski *Maslach Burnout Inventory*), o kojima će detaljno biti rijeć u daljnjem tekstu ovoga rada. Prema ovom multidimenzionalnom modelu, sindrom profesionalnog sagorijevanja je

individualno iskustvo stresa izgrađeno iz kompleksnih socijalnih odnosa i situacija, a uključuje osobnu percepciju sebe i drugih kroz te odnose (Maslach, 1993). Definicija sagorijevanja nije proizašla iz postojećih teorija, već je razvijena temeljem višegodišnjih opsežnih istraživačkih studija. To podrazumijeva intervju, ankete i terenska opažanja zaposlenika na radnom mjestu, u širokom rasponu profesija orijentiranih na ljude, točnije iz zdravstvene skrbi, socijalne skrbi, područja mentalnog zdravlja, kaznenog pravosuđa i obrazovanja (Maslach i Jackson, 1981; Maslach, 1993). Stoga ovaj pristup proučavanju i istraživanju sindroma sagorijevanja u literaturi nosi naziv empirijska faza, čiji početak označava razvoj *Maslach Burnout Inventory* instrumenta.

Maslach (1982, 2003) ističe važnost ovakvog multidimenzionalnog modela sagorijevanja jer on nadilazi tradicionalan (klinički) pogled na iskustvo stresa kao individualnog odgovora, već ga promatra u kontekstu transakcije s drugim ljudima (klijentima, kolegama, nadređenima) na radnom mjestu. Štoviše, usredotočenost na interpersonalni kontekst daje uvid ne samo u emocije pojedinca odnosno pomagača, već i u motive i osobne vrijednosti koje leže u pozadini rada s klijentima. Stoga su se istraživači profesionalnog sagorijevanja više usmjerili na socijalne čimbenike posla, nego na individualne čimbenike poput ličnosti i zdravlja, što je posljedično dovelo do boljeg razumijevanja povezanosti stresa i radnih čimbenika. Maslach (1982, 2003) argumentira kako je vjerojatni uzrok tome što je većina istraživača profesionalnog sagorijevanja potekla iz područja socijalne i organizacijske psihologije te da su njihove teorijske perspektive u velikoj mjeri oblikovale smjer istraživanja ovog fenomena. Nadalje, istraživanja nisu poduprijela tezu o značajnoj povezanosti profesionalnog sagorijevanja s individualnim predispozicijama osobe, već više idu u korist teze o većem utjecaju kontekstualnih tj. situacijskih čimbenika (Schaufeli i Enzmann, 1998; prema Maslach, 2003).

## 4.2. Maslach Burnout Inventory

Shodno definiciji koju su dale, Maslach i Jackson (1976; prema Maslach i Jackson, 1981, 1984), razvile su multidimenzionalni instrument pod nazivom *The Maslach Burnout Inventory (MBI)*, koji procjenjuje razinu sagorijevanja na način da mjeri tri komponente tj. dimenzije - emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i manjak osobnog postignuća. Ukratko će biti opisane navedene dimenzije/subskale, a u daljnjem tekstu bit će prikazane i čestice upitnika:

- a) Emocionalna iscrpljenost mjeri emocionalnu preopterećenost i iscrpljenost radom,
- b) Depersonalizacija mjeri neosjetljivost, ravnodušnost te cinizam pomagača prema klijentima tj. primateljima usluge/tretmana i njihovim problemima,

- c) Osobno postignuće mjeri osjećaj pomagača o vlastitoj kompetentnosti i uspješnosti u obavljanju posla, naročito u pogledu pružanja učinkovite pomoći klijentu.

*Maslach Burnout Inventory* (u daljnjem tekstu MBI) izvorno je bio osmišljen za korištenje s djelatnicima koji rade u ljudskim službama (*MBI: Human Services Survey*) i zdravstvu (*MBI: Human Services Survey for Medical Personnel*). Dakle, radi se o pomagačkim profesijama koje rade izravno i intenzivno s klijentima u nevolji, jer se pokazalo kako je profesionalno sagorijevanje osobito značajan problem u ovim zanimanjima (Maslach i Jackson 1981; prema Maslach 2003). S obzirom da je osmišljen za profesionalce u ljudskim službama, kao takav prikladan je za ispitanike koji rade u različitim sustavima uključujući medicinske sestre, liječnike, druge zdravstvene djelatnike, socijalne radnike, terapeute, policiju, popravne službenike i druga srodna zanimanja (Maslach i Jackson, 1984).

Nedugo nakon toga, uslijedio je razvoj ponešto modificirane verzije za stručnjake koji rade u obrazovanju odnosno učitelje (*MBI: Educators Survey*). S obzirom na povećani interes za profesionalnim sagorijevanjem kod djelatnika koji nisu u tolikoj mjeri u svom radu orijentirani na ljude i njihove probleme, ali rade s njima, razvijena je i opća verzija MBI-a (*MBI: General Survey*), koja je pogodna za korištenje s bilo kojom skupinom zanimanja. Upitnik procijenjuje iste dimenzije u širim terminima i s većim naglaskom na sam posao, a manje na personalne odnose vezane uz njega (Maslach, Jackson i Leiter 1996; prema Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Nadalje, postoji i opća verzija MBI-a prilagođena za korištenje sa studentima (*MBI: General Survey for Students*).

S obzirom na tematiku, rad će se detaljnije baviti izvornom verzijom upitnika namijenjenom pomažućim profesijama, u koje tretmansko penalno osoblje pripada, te koji je i korišten u većini istraživanja ove pojave. Konačni oblik MBI-HSS sastoji se od 22 čestice koje se boduju kroz tri odvojene subskale, a mjere učestalost doživljavanja svake od dimenzija. Čestice upitnika izražene su u formi izjava o vlastitim osjećajima, stavovima i ponašanjima na poslu te se od ispitanika traži samoprocjena učestalosti javljanja navedenih (Maslach i Jackson, 1981). U prvoj verziji instrumenta postojala je i skala intenziteta doživljavanja sagorijevanja, no nije se pokazala osobito potrebitom stoga je izbrisana (Maslach, 1993; Maslach, Jackson i Leiter, 1997; Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008).

Tablica 1. Maslach Burnout Inventory upitnik preveden na hrvatski jezik

Faktori	Čestice	0	1	2	3	4	5	6
		%	%	%	%	%	%	%
<b>1. EMOCIONALNO ISCRPLJENJE</b>	1. Osjećam se iscrpljeno od posla.							
	2. Osjećam se potrošeno na kraju radnog dana.							
	3. Osjećam se umorno ujutro kada treba ustati i suočiti se s još jednim radnim danom.							
	6. Raditi sa zatvorenicima cijeli dan, zaista je veliki napor za mene.							
	8. Osjećam pregorijevanje zbog posla.							
	13. Osjećam se frustrirano zbog posla.							
	14. Smatram da previše radim na poslu.							
	16. Izravan rad sa zatvorenicima stvara mi previše stresa.							
	20. Osjećam se kao «na kraju užeta».							
<b>2. SMANJENJE OSOBNOG POSTIGNUĆA</b>	4. Mogu razumjeti (predočiti si) kako se osjećaju zatvorenici.							
	7. Vrlo djelotvorno rješavam probleme zatvorenika.							
	9. Osjećam da kroz svoj posao pozitivno utječem na život zatvorenika.							
	12. Osjećam se vrlo energično zbog posla.							
	17. Mogu lako napraviti opuštenu atmosferu sa zatvorenicima.							
	18. Osjećam se emocionalno iscrpljeno nakon bliskog rada sa zatvorenicima.							
	19. Učinio sam mnoge vrijedne stvari na ovom poslu.							
	21. Na svom poslu se nosim s problemima vrlo mirno.							

<b>3. DEPERSONALIZACIJA</b>	5. Čini mi se da neke zatvorenike tretiram kao predmete.							
	10. Postao/la sam neosjetljiv/a prema drugim ljudima.							
	11. Zabrinut/a sam da me posao «otvrđnjava».							
	15. Nije me briga što će se dogoditi nekim zatvorenicima.							
	22. Osjećam da me zatvorenici krive za neke svoje probleme.							

Hrvatska verzija MBI-a uključuje 22 tvrdnje tj. čestice na Likertovoj frekvencijskoj skali od 7 vrijednosti gdje je 0 – nikad; 1 – nekoliko puta godišnje ili manje; 2 – jednom mjesečno ili manje; 3 – nekoliko puta mjesečno; 4 – jednom tjedno; 5 – nekoliko puta tjedno; 6 – svaki dan.

Prema multidimenzionalnom modelu profesionalnog sagorijevanja, temeljem kojega je razvijen instrument, pojava jedne dimenzije sagorijevanja dovodi do razvoja druge dimenzije. Maslach i Jackson (1981, 1984) smatraju kako je emocionalna iscrpljenost srž doživljavanja profesionalnog sagorijevanja, a depersonalizacija proizlazi iz pokušaja emocionalnog distanciranja djelatnika od klijenata. Dimenzija depersonalizacije svojevrsan je način nošenja s emocionalnim stresom na poslu kada ostali načini suočavanja nisu razvijeni. Međutim, kako zamijećuje Maslach (1976; prema Maslach, 1993), pretjerano distanciranje i nedostatak brige doveli su do negativnog i dehumaniziranog odnosa prema klijentima, što pak može rezultirati neučinkovitim, pa čak i štetnom kvalitetom skrbi. Smanjeno osobno postignuće pak proizlazi dijelom iz depersonalizacije jer pomagači doživljavaju negativne osjećaje prema sebi i vlastitom radu.

Od svih dimenzija, najviše je proučavana dimenzija emocionalne iscrpljenosti o kojoj izvještava najveći broj pomagača i u najvećoj mjeri. Ovaj pronalazak naveo je neke autore za izjednačavanjem doživljaja emocionalne iscrpljenosti sa sagorijevanjem, no ona nije dovoljan kriterij jer ne uspijeva izaziti kritički odnos koji osoba ima prema poslu (Shirom, 1989; prema Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Maslach i Jackson (1981) objašnjavaju kako se radi o odvojenim dimenzijama, ali s obzirom da rast odnosno pad na jednoj subskali prati drugu, između emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije postoji korelacija u pogledu doživljenog sagorijevanja, gdje veći rezultat podrazumijeva veću razinu doživljenog sagorijevanja. Kod



treće dimenzije smanjenog osobnog postignuća, niži rezultati odgovaraju većoj razini doživljenog sagorijevanja, a važno je napomenuti kako je ona neovisna od prve dvije subskale te da im nije suprotna. Svaka od tri subskale mjeri se odnosno boduje odvojeno jedna od druge. Unutarnja dosljednost skale i subskala ispitivana je od strane različitih stručnjaka i na različitim populacijama odnosno uzorcima. MBI se pokazao valjanim i pouzdanim te pokazuje unutarnju dosljednost (Maslach i sur., 1996; prema Morgan, Van Haveren i Pearson, 2002). MBI-HSS pokazuje visoku unutarnju pouzdanost od 0.90 koeficijenta pouzdanosti za emocionalnu iscrpljenost, 0.79 za depersonalizaciju i 0.71 za osobno postignuće (Maslach, Jackson i Leiter, 1997; Maslach i Jackson, 1981).

Razvojem instrumenta, širi se i interes za proučavanjem sindroma profesionalnog sagorijevanja među istraživačima izvan Sjedinjenih Američkih Država, a zahvaljujući standardizaciji instrumenta sagorijevanje se moglo početi proučavati empirijski. Maslach (1993) smatra kako je razvoj MBI-a imao veliki utjecaj na oblikovanje smjera u kojem će se sindrom profesionalnog sagorijevanja proučavati. Koristeći se instrumentom u svojim studijama, velik broj istraživača prihvatio je i multidimenzionalni model profesionalnog sagorijevanja na kojem se MBI temelji, što je djelomično predodredilo i koncept njihovih studija, na način da su vođene metodologijom, a ne teorijom. Danas je MBI prepoznat kao vodeća metoda mjerenja profesionalnog sagorijevanja te je njegova validacija potvrđena opsežnim i brojnim istraživanjima u više zemalja i na više zanimanja, u čak preko 90% istraživanja (Schaufeli i Enzmann, 1998; Schaufeli i Buunk, 2003).

#### 4.3. Drugi instrumenti mjerenja profesionalnog sagorijevanja

*Maslach Burnout Inventory* slovi kao najpoznatiji i najkorišteniji instrument mjerenja profesionalnog sagorijevanja, no postoji još nekolicina drugih, njemu sličnih, ali s određenim konceptualnim razlikama. Iako se koriste u značajno manjoj mjeri, vrijedno je spomenuti ih.

*Burnout Measure* (BM) najbliži je MBI-u, a osmislili su ga Pines i Aronson 1988. godine. Drugi je najkorišteniji instrument za mjerenje profesionalnog sagorijevanja, iako korišten u samo 5% svih studija o profesionalnom sagorijevanju (Schaufeli i Enzmann 1998; prema Schaufeli i Buunk, 2003). Iako trodimenzionalni model koji ispituje fizičku, emocionalnu i mentalnu iscrpljenost, upitnik je osmišljen kao jednodimenzionalni, s jednim objedinjenim rezultatom kao razinom sagorijevanja (Pines i Aronson, 1988; prema Schaufeli i Buunk, 2003).

*The Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) upitnik je profesionalnog sagorijevanja koji uključuje dvije dimenzije – iscrpljenost i otuđenost od posla, a razlikuje se od MBI-a jer osim afektivnog tj. emocionalnog aspekta iscrpljenosti sadrži i kognitivnu i fizičku komponentu (Demerouti i sur., 2001). Instrument se temelji na modelu radnih zahtjeva i resursa (*job demands-resources model*) koji objašnjava proces nastanka profesionalnog sagorijevanja, a prema kojemu se profesionalni stres javlja kao rezultat neuravnoteženosti između zahtjeva na poslu i resursa koje osoba posjeduje da na te zahtjeve odgovori. Zahtjevi se odnose na specifične karakteristike posla, primjerice emocionalno zahtjevne interakcije s klijentima. Resursi, posla i osobni, doprinose radnoj angažiranosti te dolaze do izražaja kada se pojedinac suoči s visokim poslovnim zahtjevima. Prema modelu, do sagorijevanja dolazi kroz dva povezana procesa iz kojih onda proizlaze dvije dimenzije sagorijevanja – iscrpljenost i otuđenost. U prvom procesu iscrpljuju se resursi pojedinca što posljedično dovodi do osjećaja iscrpljenosti. Drugi, motivacijski proces, pretpostavlja postojanje motivacije kao resursa i događa se zbog manjka dostupnih resursa, što dovodi do povlačenja i otuđenosti. Autori objašnjavaju sindrom profesionalnog sagorijevanja na sljedeći način: u situacijama u kojima su istovremeno prisutni visoki poslovni zahtjevi, a ograničeni resursi, dolazi do razvoja osjećaja iscrpljenosti i otuđenosti te se razvija sindrom profesionalnog sagorijevanja (Bakker i Demerouti, 2007). Upitnik mjeri profesionalno sagorijevanje kroz dvije skale od 4 stupnja, gdje viši rezultat označava veću razinu emocionalne iscrpljenosti odnosno otuđenosti.

*The Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) danskih autora Kristensen, Borritz, Villadsen i Christenseni (2005), trodimenzionalni je upitnik koji mjeri personalni burnout, burnout vezan uz posao i burnout vezan uz odnose s klijentima. Svaka od dimenzija obuhvaća set pitanja vezano uz jednu od navedenih domena. Dok je personalna primjenjiva za sve populacije i skupine i općenita je, profesionalna pretpostavlja da je osoba u nekoj vrsti radnog odnosa. Posljednja, vezana uz klijenta, uključuje neku vrstu rada i odnosa s drugom osobom. Ključna razlika u odnosu na MBI je što se glavni fokus stavlja na osjećaj iscrpljenosti i istrošenosti, dok autori smatraju kako depersonalizaciju i osjećaj smanjenog postignuća treba promatrati kao zasebne fenomene.

*The Burnout Assessment Tool* (BAT) najnoviji je instrument koji mjeri sagorijevanje na poslu, namijenjen bilo kojoj vrsti zanimanja. Upitnik se sastoji od četiri ključne dimenzije: iscrpljenost (fizička i mentalna), mentalna otuđenost (izolacija i ravnodušnost), emocionalne teškoće (primjerice, pretjerane reakcije poput izljevaja bijesa) i kognitivne teškoće (primjerice,

loša koncentracija, pažnja i memorija). Također, podrazumijeva i sekundarne simptome psiholoških problema, psihosomatske poteškoće i depresivno raspoloženje. Kreiran je kao odgovor na nedostatke MBI-a, temeljem intervjua s profesionalcima koji se svakodnevno susreću sa „sagorijelim“ djelatnicima, te zatim isproban i analiziran na brojnim slučajevima (Schaufeli, Desart i De Witte, 2020).

## 5. PROFESIONALNO SAGORIJEVANE PENALNOG OSOBLJA

### 5.1. Penalno osoblje

Prije posvećivanja pozornosti profesionalnom sagorijevanju tretmanskog osoblja potrebno je definirati pojam penalnog osoblja općenito. Pojam penalnog osoblja nije konzistentan u značenju kroz literaturu. U najširem smislu, penalno osoblje čine svi profesionalci koji primjenjuju svoje vještine u korekcijskim odnosno zatvorskim uvjetima (Whitehead, Pollock i Braswell, 1993; Lambert, Hogan i Barton, 2002; prema Mikšaj - Todorović i Novak, 2008). Ovisno o zakonodavstvu i ustrojstvu pojedinih zemalja, pod pojmom penalnog ili zatvorskog osoblja može se podrazumijevati nekoliko različitih skupina djelatnika. Najčešće su to osoblje koje radi na poslovima osiguranja odnosno pravosudna policija, osoblje tretmana, osoblje zdravstvene zaštite, osoblje rada i strukovne izobrazbe, administrativno osoblje te pomoćno osoblje u širem smislu (Mikšaj-Todorović i Novak, 2008).

Neke studije pod penalnim osobljem podrazumijevaju isključivo osoblje supervizije, dakle osiguranja i tretmana (Keinan i Malach-Pines, 2007; Morgan, Van Haveren i Pearson, 2002), a neke cjelokupno osoblje zaposleno u penalnom sustavu (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail, Baker, 2010; Hogan, 2009; Lamber, Hogan i Allen, 2006; Lambert i Paoline, 2005; Schaufeli i Peeters, 2000; prema Roy, Novak i Mikšaj-Todorović, 2010).

Postoje i studije koje osoblje dijele u dvije skupine – one orijentirane na zaštitu i kontrolu, što podrazumijeva osoblje osiguranja i tretmana (supervizore), te druga skupina koja se odnosi na osoblje koje pruža druge oblike skrbi za zatvorenike, a to su edukacija, rad, medicinska skrb, zabava i slično (Lambert i sur., 2009; prema Roy, Novak i Mikšaj – Todorović, 2010).

U penalnim institucijama u kojima je osoblje tretmana odvojeno od osoblja osiguranja, brojčano je manje zastupljeno i znatno manji broj istraživanja proveden je isključivo s njima (Carlson i Thomas, 2006). U većini je institucija zadaća osoblja osiguranja također i pružanje tretmanskih usluga, no njihova primarna uloga i dalje je kontrola i zaštita. Zadaća je penalnog osoblja djelovati sa svrhom zaštite zajednice od opasnih počinitelja kaznenih djela, ali i na način da zatvor bude sigurno okruženje za same zatvorenike, kao i sve djelatnike unutar njega. To ne podrazumijeva samo nadzor, već i stručan rad, adekvatnu komunikaciju, dosljednost u postupanju, organizaciju i provođenje tretmanskih postupaka (Babić, Josipović i Tomašević, 2006).

Zbog različitog definiranja penalnog osoblja, postoje određene dileme i teškoće u praćenju literature vezano uz ispitivanje profesionalnog stresa i sagorijevanja penalnog osoblja. Najveći

problem javlja se ukoliko želimo raditi usporedbu sličnosti i/ili razlika skupina. Primjerice, *correctional officers* ili *correctional staff* može označavati tretmansko osoblje i/ili osoblje osiguranja, koje može, ali i ne mora raditi isti posao (Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008). Često se uspoređuju skupine djelatnika prema vrsti posla ili vrsti radnog mjesta, što u kontekstu proučavanja penalnog osoblja može izazivati problem, s obzirom da definicija penalnog osoblja varira od zemlje do zemlje. Stoga je pri interpretaciji i usporedbi podataka potrebno obratiti pozornost na specifične karakteristike ispitivane populacije, posla i radnog okruženja, a sve radi boljeg razumijevanja konteksta pojave profesionalnog sagorijevanja. Carlson i Thomas (2006) zamjećuju kako su u nekim prijašnjim radovima podaci osoblja osiguranja i osoblja tretmana bili izjednačavani i kombinirani zajedno kao korekcijski, dok su u nekima oni proučavani odvojeno jedni od drugih, s jasno određenom različitom svrhom rada. Ovakvi parametri istraživanja otežavaju usporedbu podataka između različitih studija i zemalja.

Uočljivo je kako u stručnoj literaturi ne postoji ujednačena definicija penalnog osoblja te dok se neke studije bave isključivo osobljem osiguranja i/ili tretmana, a neke obuhvaćaju sve zaposlene, za potrebe ovog rada nastojat će se uzet u obzir one studije koje se bave prvo navedenima, ipak s naglaskom na tretmansko osoblje.

U nastavku ovog poglavlja prikazat će se rezultati nekih stranih i domaćih istraživanja koja se bave profesionalnim sagorijevanjem djelatnika penalnog sustava, a poseban fokus pružit će se tretmanskom osoblju specifično.

## 5.2. Pregled istraživanja profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja u svijetu

Sindrom profesionalnog sagorijevanja najviše je proučavan među pomažućim profesijama poput medicinskih sestara, liječnika, psihologa i socijalnih radnika te djelatnicima u obrazovanju. Rezultati raznih studija (Kahn, 1993; Travers i Cooper, 1993; Mills i Huebener, 1998; Cooper, Dewe i O'Driscoll, 2001; Zapf, 2002; Waters i Ussery, 2007; prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014) pokazali su da su osobe koje se bave pomažućim profesijama podložnije profesionalnom stresu odnosno sagorijevanju. Johnson i suradnici (2005; prema Družić, Ljubotina i Friščić, 2014) proveli su istraživanje s 26 različitih zanimanja u Velikoj Britaniji te došli do zaključka kako šest skupina ima značajno veću podložnost negativnim učincima stresa, a to su bili zdravstveni djelatnici, nastavnici, socijalni radnici, djelatnici u pozivnim centrima, policajci i zatvorski čuvari.

Pregledom stručne literature jasno je kako je sindrom profesionalnog sagorijevanja problem koji se javlja i kod penalnog osoblja (Whitehead, 1989; Griffin, 2012; Hurst i Hurst, 1997; Lambert, Hogan i Barton, 2002; prema Lambert, Hogan, Dial, Jiang i Khondaker, 2012). S obzirom da su zatvorenici skupina nerijetko opasnih i nasilnih pojedinaca, zatvorenih protiv svoje volje, rad osoblja izuzetno je zahtjevan i stresan jer traži stalnu maksimalnu koncentraciju, izvrsnu percepciju i promišljenost u postupanju (Kovčo Vukadin i Mihoci, 2010). U penalnim institucijama u svijetu, penalno, u stranoj stručnoj literaturi često korekcijsko osoblje, istovremeno je zaduženo za sigurnost i kontrolu zatvorenika, te rehabilitaciju i prevenciju recidiva. Obje ove dužnosti zahtjevne su i stavljaju osoblje u konstantne stresne situacije, a negativni i kontraproduktivni ishodi štetni su ne samo za osoblje, već i za cjelokupni sustav i organizaciju. Ipak, manji broj istraživanja bavio se ispitivanjem sagorijevanja kod penalnog osoblja, dok su se postojeća istraživanja većinom fokusirala na zadovoljstvo i doživljaj profesionalnog stresa među penalnim osobljem.

Razna su istraživanja u svijetu koja su ispitivala povezanost zadovoljstva poslom i radnog okruženja, a gdje su radno okruženje bile penalne institucije. Zadovoljstvo poslom emocionalni je odgovor djelatnika na određeni posao, a rezultat je individualne usporedbe dobitaka i očekivanja od posla, koja je pak odraz osobnih karakteristika i karakteristika radnog okruženja (Cranny i sur., 1992; Lambert i sur., 1999, 2002; prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008). Rezultati su pokazali kako je penalno osoblje najzadovoljnije poslom kada osjeća da je njihov doprinos značajan, ako imaju relativnu autonomiju u donošenju odluka koje se tiču primjene njihovih znanja i vještina, te kad jasno znaju što se od njih traži u radu (Griffeth i McMahan, 1994; Hackman i Oldham, 1976; Welch, 1998; Dowden i Tellier, 2004; Lambert i sur., 2002; Neveu, 2007; Mikšaj – Todorović i Novak, 2008; prema Lambert i sur., 2012). Zabilježen je značajan broj slučajeva povezanosti smanjenog zadovoljstva poslom s profesionalnim sagorijevanjem (Gann, 1979; Golembiewski i sur., 1983; Jones, 1981; Maslach i Jackson, 1981, 1984; prema Maslach, 1986). Međutim, priroda te povezanosti i dalje je nešto o čemu se može nagađati jer dok sagorijevanje može utjecati na nezadovoljstvo poslom, moguća je obrnuta korelacija gdje se nezadovoljstvo poslom može proučavati kao jedan od prediktora sagorijevanja (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001).

Armstrong i Griffin (2004) su u svojem istraživanju ispitivali razlike u doživljavanju profesionalnog stresa kod tretmanskog osoblja i osoblja osiguranja. Autori su utvrdili kako kod tretmanskog osoblja stariji službenici doživljavaju više razine stresa, dok dob nije značajno utjecala na doživljaj stresa kod osoblja osiguranja. Povezana s dobi pokazala se duljina radnog

staža, a konkretnije to znači da djelatnici s duljim radnim stažem doživljavaju veće razine profesionalnog stresa od kolega s manje radnog iskustva. Zanimljiv je podatak kako je percepcija okruženja kao nesigurnog i opasnog više utjecala na pojavu stresa kod osoblja osiguranja nego kod tretmanskog osoblja. Moguće objašnjenje je češća i veća izloženost osoblja osiguranja nesigurnim situacijama. Osoblje osiguranja prvo je na liniji u slučaju nasilnih situacija, ali i općenito više vremena provodi među zatvorenicima vršeći kontrolu i nadzor. Generalno, pokazalo se da su isti organizacijski čimbenici izvori stresa kako kod tretmanskog osoblja tako i kod osoblja osiguranja, što potvrđuje značajnost utjecaja okoline na doživljaj profesionalnog stresa. Iako se autori nisu bavili ispitivanjem sagorijevanja, postoji velika vjerojatnost kako bi se isti ili slični izvori stresa pokazali i prediktorima sagorijevanja, a zanimljivo bi bilo ispitati postoje li razlike između ove dvije skupine i u tom pogledu. Nadalje, istraživanje potvrđuje pronalaskе prijašnjih studija o većem utjecaju širih kontekstualnih i organizacijskih čimbenika na doživljaj stresa od samog posla kod pomagačkih skupina.

Karakteristike posla i radne okoline osoblja zaposlenog u penalnom sustavu zaokupile su pozornost istraživača koji su empirijski nastojali saznati koji su to specifični uzroci i posljedice profesionalnog stresa i sagorijevanja. Empirijskim istraživanjima dokazano je kako su situacijski i organizacijski čimbenici snažniji prediktori i pokazatelji profesionalnog sagorijevanja nego su to individualni, a studije su dokazale da navedeni zaključci vrijede i kod penalnog osoblja (Belcastro, Gold i Grant, 1982; Carlson i Thomas, 2006; Garland, 2004; Hurst i Hurst, 1997; Whitehead, 1989; prema Lambert, Hogan i Altheimer, 2010). Izvori stresa kod penalnog osoblja nisu isključivo direktno doživljene stresne situacije, već svi oni svakodnevni događaji koji možda nisu percipirani kao stresni, ali nakupljanjem i dugotrajnom izloženosti postaju izvorima stresa (Tewksbury, 1993; Belcastro i sur., 1982; Griffin, 2001; prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008). Zanimljivo je kako neke studije pokazuju veći utjecaj organizacijskih čimbenika na pojavu profesionalnog sagorijevanja od interpersonalnih odnosa i interakcija sa zatvorenicima (Whitehead i Lindquist, 1986; Morgan, Van Haveren i Pearson, 2002; Cuculić, 2006). Neki od uzroka profesionalnog stresa i sagorijevanja, koji su se pregledom literature pokazali značajnima za razvoj istih, bit će razmatrani u kontekstu zaposlenosti u penalnim institucijama.

Mnogi autori navode probleme uloga – konfliktnost i dvosmislenost, preopterećenost poslom, nedostatak podrške kolega i nadređenih supervizora, nedostatak autonomije u primjeni znanja i vještina i u donošenju odluka, te opasnost posla, kao prediktore pojave profesionalnog sagorijevanja (Armstrong i Griffin, 2004; Garner i sur., 2007; Gerstein, Topp i Correll, 1987;

Lambert, Hogan i Altheimer, 2010; Savicki, Cooley i Gjesvold, 2003; Cieslak i sur., 2008; Whitehead, 1989; Salanova i sur., 2005; Castle, 2008; Lindquist i Whitehead, 1986; Dollard i Winefield, 1998; prema Lambert i sur., 2012). Mikšaj-Todorović i Novak (2008) izdvajaju kako penalno osoblje koje izražava nisku razinu autonomije u donošenju odluka i u izvršavanju zadataka, dakle primjeni osobnih znanja i vještina, izražava osjećaj slabog osobnog postignuća, što zajedno s visokim radnim zahtjevima vodi do sagorijevanja.

Konflikt uloge i dvosmislenost tj. nejasnoća uloge osobito su izražene u prirodi posla penalnog osoblja od kojeg se očekuje istovremeni rad na rehabilitaciji i kontroli počinitelja, a ne postoje jasne informacije kako pravilno obavljati taj posao. Finn (1998; prema Mejovšek, 2002) ovaj konflikt pripisuje temeljnom funkcioniranju penalnih ustanova koje prijestupnike trebaju kazniti za počinjeno kazneno djelo, ali ga istovremeno i rehabilitirati i resocijalizirati. Zadaci rehabilitacije počinitelja kaznenih djela zahtjevni su, a dodatno su otežani ako su neadekvatno i nejasno postavljeni te u konfliktnom odnosu (primjerice, istovremeni rehabilitacijski postupci i postupci kontrole i discipline kod korekcijskog osoblja). Stoga, nerijetko osoblje ne zna što se od njih očekuje u pogledu rehabilitacije počinitelja zbog nedostatka standardizacije politike rada i odnosa sa zatvorenicima, za što krivi nadređene (Schaufeli i Peeters, 2000; Cheek i Miller, 1983; prema Keinan i Malach-Pines, 2007). Nadalje, ponekad je tretmansko osoblje nesigurno u vezi svoje uloge zbog rada vanjskih stručnjaka koji provode specifične tretmanske programe (primjerice liječenje od alkoholizma, tretman nasilnika i slično). Problemi radne uloge (dvosmislenost i konfliktnost) češće su prisutni kod tretmanskog osoblja nego kod osoblja osiguranja (Keil i Vito, 1996; Lindquist i Whitehead, 1986; Finn, 1998; prema Cuculić, 2006).

Preopterećenost poslom značajka je rada koja neizbježno doprinosi sagorijevanju, a na koju utječe potreba i pritisak za istovremenim radom na velikom broju zadataka u premalo vremena, te istovremeno smanjen broj zaposlenog osoblja, a povećan broj odsutnih s posla (Kommer, 1990; prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008). Autori navode kako je preopterećenost osim nedostatkom osoblja, velikom količinom posla i visokim zahtjevima na poslu, uzrokovana i nedostatkom podrške među kolegama (Dignam, Barrera i West, 1986; Drory i Shamir, 1988; Garland, 2004; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008).

Istraživanje Lamberta i suradnika (2012) pokazalo je kako je kod penalnog osoblja psihosocijalna klima veći prediktor sagorijevanja nego individualni čimbenici pojedinca. U pogledu psihosocijalne klime, značajnu ulogu imaju intenzivne socijalne interakcije sa zatvorenicima koje su neizostavan, čak i temeljni dio rada tretmanskog osoblja. S obzirom na



prirodu i količinu tih interakcija, životne probleme zatvorenika i njihovo narušeno mentalno zdravlje, povezanost s pojavom sagorijevanja kod tretmanskog osoblja nije iznenađujuća. Huges (1990; prema Cuculić, 2006) je ispitivanjem profesionalnog stresa i načinima suočavanja sa stresom kod tretmanskog osoblja u zatvoru saznao kako preko 75% djelatnika prepoznaje radno mjesto kao izvor stresa, a najveći izvor stresa vide u međuljudskim odnosima s kolegama i nadređenima, čak više nego u radu sa zatvorenicima. Dakle, osim odnosa sa zatvorenicima, profesionalnom stresu značajno mogu doprinijeti i odnosi s nadređenima i kolegama, pa su tako Dollard i Winefield (1998; prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008) dokazali kako su pomoć i podrška kolega u penalnom sustavu zaštitni čimbenik za pojavu stresa. Pozitivna psihosocijalna klima unutar penalne ustanove osim što reducira vjerojatnost za pojavom profesionalnog sagorijevanja, osigurava i uspješniji rad odnosno tretman zatvorenika. Shodno tome, tretmansko osoblje treba imati na umu da psihosocijalna klima može utjecati i na ponašanje zatvorenika (Mejovšek, 2002).

U kontekstu utjecaja organizacijskih odnosno radnih uvjeta ponekad je važno sagledati i uvjete okruženja kao potencijalne izvore stresa. S tim na umu, fizički uvjeti zatvorskog okruženja poput zaključanih i skučenih prostorija, okruženost rešetkama i visokim ogradama, strogi nadzor i procedure u svakodnevnim radnjama, svakodnevni su uvjeti rada penalnog osoblja. Tretmansko osoblje, iako nije direktno odgovorno za kontrolu zatvorenika, u svom radu ipak je suočeno s tim uvjetima te mora neprestano biti na oprezu. Takvi specifični uvjeti rada mogu izazivati napetost, nelagodu i psihički nemir (O'Donnell i Stephens, 2001; Fagan, 2003; Tom Liou, 1995; Cuculić, 2006; Cohn i Barkan, 1991; Walters, 1991; prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008).

Karakteristično za penalni sustav, u literaturi se u kontekstu izvora sagorijevanja spominju još i strah i percepcija fizičke ugroženosti te problematično tj. opasno ponašanje zatvorenika (Finn, 1998; Kauffman, 1988; Peeters, Schaufeli i Buunk, 1995, Schaufeli i Peeters, 2000; prema Keinan i Malach-Pines, 2007). Mikšaj- Todorović i Novak (2008) ističu nepredvidivost situacija kao svakodnevnu prijetnju u penalnim institucijama, a odnosi osoblja i zatvorenika često su konfliktni, što ponekad može značiti i ugrozu sigurnosti. Pobune, koje se definiraju kao incidenti izazvani od strane skupine zatvorenika, spadaju u vrstu nasilja koja također može ugroziti fizičku sigurnost penalnog osoblja (Mejovšek, 2002).

Intenzivni i emocionalno iscrpljujući konakti s počiniteljima kaznenih djela temelj su rada penalnog osoblja, a istovremeno i jedan od najvećih izvora stresa odnosno profesionalnog sagorijevanja te između njih postoji pozitivna veza (Harding i Zimmermann, 1989; Whitehead,

1989; prema Schaufeli i Peeters, 2000). Dowden i Tellier (2004; prema Finney i sur., 2013) prema meta-analizi literature i studija o korekcijskom osoblju ističu kako je kod penalnog pomagačkog osoblja zabilježena veća razina profesionalnog stresa nego kod drugih djelatnika poput nadređenih i djelatnika koji se ne bave direktno zatvorenicima. Nadalje, dok interakcija sa zatvorenicima negativno utječe na emocionalnu iscrpljenost i depersonalizaciju, može biti i pozitivnog utjecaja na osjećaj osobnog postignuća.

Istraživanje sagorijevanja penalnog osoblja u SAD-u koje su proveli Lindquist i Whitehead (1986; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008), u kontekstu Maslach multidimenzionalnog modela sagorijevanja, pokazalo je kako 1/3 osoblja iskazuje emocionalnu iscrpljenost, 1/5 se prema zatvorenicima odnosi depersonalizirano, a 1/4 izvještava o smanjenom osobnom postignuću. Nylander, Lindberg i Bruhn (2011; prema Bagarić i Markanović, 2021) ističu kako je tretmansko osoblje u većem riziku za razvoj emocionalne iscrpljenosti, a osoblje osiguranja za razvoj dehumanizacije odnosno cinizma.

Novak, Laušić i Jandrić-Nišević (2008) navode kako su osoblje osiguranja i tretmansko osoblje najviše podložni sagorijevanju, dok Armstrong i Griffin (2004) navode kako osoblje osiguranja doživljava veću razinu sagorijevanja nego tretmansko. Studija koju su proveli Carlson i Thomas (2006) s američkim ispitanicima pokazala je kako postoji značajano veća razina sagorijevanja kod osoblja koje se bavi tretmanom u odnosu na osoblje koje se bavi isključivo osiguranjem. S druge strane, postoje istraživanja koja su pokazala da među različitim skupinama zaposlenika nema većih razlika u sagorijevanju (Andersen, Andersen, Gadegaard, Høgh, Prieur i Lund, 2017; Armstrong i Griffin, 2004; Knight i Simpson, 2007; Keinan i Malach-Pines, 2007; prema Bagarić i Markanović, 2021). S obzirom na različitost i nekonzistentnost u rezultatima, nije moguće donositi generalne zaključke bez uzimanja u obzir specifičnosti radnih i organizacijskih uvjeta.

S obzirom na dob, studije su potvrdile pretpostavku iz prijašnjih intervjuja koje je provodila Maslach (1976; prema Maslach i Jackson, 1981), kako je vjerojatnije da će do sagorijevanja doći u prvim godinama karijere, što se pripisuje visokim idealima i motivaciji te razočaranju u percipirani neuspjeh, koji se javlja kada postoji jaz između individualnih i organizacijskih vrijednosti (Maslach i sur., 2001; Garland, 2002; prema Lubbadah, 2020). Ovaj je podatak zabrinjavajuć jer nemogućnost nošenja s profesionalnim sagorijevanjem može voditi do napuštanja ne samo radnog mjesta, već i profesije u potpunosti. Büssing i Glaser (2000; prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008) tvrde kako su u povećanom riziku za sagorijevanjem

novopridošli djelatnici koji, jer su visokih ambicija i ideala za rast i razvoj karijere, ubrzo budu sputavani u radu i završe razočarani u sustav. Dakle, istraživanja vode do zaključka kako su pomagači na početku karijere suočeni s većim rizikom za pojavu sagorijevanja zbog manjka iskustva i praktičnog znanja te nerealno postavljenih ciljeva i očekivanja.

Holgate i Clegg (1991; prema Mejovšek, 2002) ispitivali su proces sagorijevanja kod probacijskih službenika i pronašli su određene razlike u odnosu na njihovu dob. Konkretnije, kod mlađih službenika, više prediktivnima pokazali su se visoka emocionalnost i konfliktnost uloge. Kod starijih probacijskih službenika zabilježena je viša emocionalna iscrpljenost i smanjeno osobno postignuće. Dakle, autori zaključuju kako kod mlađih službenika pojavi sagorijevanja više doprinosi interakcija individualnih i organizacijskih čimbenika, dok je kod starijih presudan bio utjecaj organizacijskih čimbenika.

Sociodemografske varijable koje su zastupljene u nekim studijama, poput dobi, spola i rase nisu se pokazale statistički značajne za pojavu sagorijevanja ili su dale nekonzistentne rezultate (Büssing i Glaser, 2000; prema Novak, 2009).

U pogledu osobnih čimbenika koji doprinose profesionalnom sagorijevanju, Büssing i Glaser (2000; Pucak, 2006; prema Roy, Novak i Mikšaj-Todorović, 2008) također su potvrdili kako kod penalnog osoblja do sagorijevanja dolazi zbog raskoraka u idealističnim očekivanjima mlađih zaposlenika i stvarnim postignućima, koje se pak očituje u konfliktu i nejasnoći radnih uloga. Također, očituje se u smanjenim mogućnostima sudjelovanja u donošenju odluka koje se tiču njihovog rada, kao što je to primjerice u potpunosti samostalno odlučivanje što, kako i koliko raditi sa određenim zatvorenikom, jer administrativni i organizacijski uvjeti to možda ne dopuštaju.

Među uzrocima koji su identificirani istraživanjima stresnih okolnosti u okruženju tretmanskog osoblja penalnih institucija, Childress i suradnici (1999; prema Cuculić 2006) navode sljedeće: zahtjevi zatvorenika i pokušaji manipulacije, nejasnost i konfliktnost uloga, problemi s kolegama, nerealna očekivanja od upravitelja ustanove, prijetnje nasilnih zatvorenika, niske plaće, rad u smjenama i produžetak radnog vremena te loša javna predodžba o radu zatvorskih službenika. Stručnjaci dodaju kako pojavi profesionalnog sagorijevanja uz niske plaće doprinose i nejednake ili slabe mogućnosti za napredovanjem (Philliber, 1987; Šarić, 2007; prema Roy, Novak i Mikšaj-Todorović, 2010).

U susjednoj je Sloveniji Horvat (2001; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008) ispitivao profesionalno sagorijevanje među djelatnicima ustanove za djecu i mladež s poremećajima u ponašanju te dobio podatke koji su u skladu sa svjetskim istraživanjima. Najznačajnijim i najčešćim izvorima profesionalnog sagorijevanja pokazali su se preopterećenost poslom,

konfliktnost radne uloge, problemi u komunikaciji među kolegama i problemi u načinu donošenja odluka.

Šire proučavanje literature o profesionalnom sagorijevanju u pravosuđu pokazalo je da se slični stresori javljaju i kod probacijskih službenika, što bi bilo korisno detaljnije proučiti i ispitati u kontekstu hrvatskog probacijskog sustava.

Klinoff, Van Hasselt, Black, Masias i Couwels (2018) ispitivali su utjecaj zaštitnih čimbenika, konkretnije nade, optimizma i socijalne podrške na smanjenje razine sagorijevanja kod penalnog osoblja, putem otpornosti kao posrednog čimbenika. Rezultati su pokazali značajnu ulogu otpornosti u posredovanju između navedenih zaštitnih čimbenika i profesionalnog sagorijevanja tj. njegovog reduciranja. Ovaj podatak ide u korist prijašnjim pretpostavkama istraživanja kako neki individualni i interpersonalni čimbenici mogu djelovati kao zaštitni, unatoč stresnim organizacijskim izvorima profesionalnog sagorijevanja.

Burhanullah i suradnici (2022) ispitivali su mentalno zdravlje penalnog i zdravstvenog osoblja u korekcijskim ustanovama diljem SAD-a u pandemiji COVID-19, te su u sklopu toga istraživali i pojavu sindroma sagorijevanja. Značajan je podatak kako 57% penalnog osoblja izvještava o pojavi sagorijevanja tijekom pandemije. Unatoč značajnom utjecaju pandemije na rad i mentalno zdravlje penalnog osoblja, ne postoje studije koje su ispitivale specifičnosti sagorijevanja u tim uvjetima, a koje je već potencijalno bilo rasprostranjeno među nekim djelatnicima. S obzirom da je pandemija COVID-19 još uvijek relativno nova pojava, možda će se u skorijoj budućnosti stručnjaci početi više baviti specifičnim uvjetima rada tijekom pandemije i utjecajem koje ima na sagorijevanje penalnog osoblja.

Jedna od prepreka istraživanja sagorijevanja u penalnom sustavu je oprez pri interpretiranju jer se ona često provode na malom i nereprezentativnom uzorku (primjerice jedan ili dva zatvora, ili nekoliko zatvora), a samoizvještavanje ispitanika nerijetko je pod utjecajem raznih pristranih čimbenika (primjerice strah od osude, neznanje, neiskrenost i slično) (Schaufeli i Peeters, 2000). Nadalje, zbog kontekstualne specifičnosti svake zemlje i ustanove, usporedba podataka i generalizacija podataka ograničena je i treba joj pristupiti s velikim oprezom.

### 5.3. Posljedice profesionalnog sagorijevanja

Negativni ishodi doživljaja profesionalnog sagorijevanja uključuju promjenu stavova i ponašanja vezanih uz posao te uz osobnu dobrobit i odnose s ljudima iz privatnog života

(Maslach, 1986). Problem ove pojave je što kada se pojavi, pojedinac najčešće nastavlja biti u *burnout*-u kontinuirano neko vrijeme. Provedena longitudinalna istraživanja predlažu kako je sindrom sagorijevanja relativno stabilan, a njegovo trajanje kreće se u trajanju od 5 do čak 15 godina, ovisno o ozbiljnosti simptoma (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld i VanDierendonck, 2000; Hakanen, Bakker i Jokisaari, 2011; Schaufeli, Maassen, Bakker i Sixma, 2011; prema Bakker i Costa, 2014). Ovome doprinosi činjenica da su čimbenici, i situacijski i individualni, koji utječu na pojavu sindroma, relativno stabilni i vjerojatno će potrajati tijekom duljeg razdoblja.

Iako prolongirani stres ima utjecaj na zdravlje pojedinca, većina studija koja se bavi učincima profesionalnog sagorijevanja najveću pažnju pridaje učincima vezanim za posao i uz efikasnost na poslu. Maslach i suradnici (2001; prema Lambert, Barton-Bellessa i Hogan, 2015), uz negativne emocije i stavove te narušeno mentalno zdravlje, izdvajaju smanjeno zadovoljstvo poslom, manju predanost poslu i smanjenu produktivnost, povećan broj izostanaka s posla/bolovanja, trajni volonterski odlazak s posla ili namjera o promjeni posla, te smanjeno zadovoljstvo životom generalno.

Osim smanjenog zadovoljstva djelatnika, smanjeno je i zadovoljstvo korisnika koji neizbježno zamjećuju smanjenu kvalitetu rada pomagača i kakav to utjecaj na njih ostavlja, što je ključno zbog odnosa pomagač-korisnik te zbog generalnog učinka tretmana. Jasno je kako profesionalno sagorijevanje smanjuje napore tretmanskog osoblja u pogledu rehabilitacije počinitelja. Osim nemogućnosti izvršavanja zadataka, kod pomagača se mogu javiti i negativni stavovi o rehabilitaciji, a pozitivniji stavovi o kažnjavanju. Ovakve promjene u stavovima i ponašanju mogu biti namjerne ili manje svjesne, a kod počinitelja mogu pospješiti otpor za promjenom (Whitehead, 1989; Garland, 2002; prema Cuculić, 2006). Lambert, Barton-Bellessa i Hogan (2015) pronašli su kod djelatnika jednog zatvora kako je pojava profesionalnog sagorijevanja bila u negativnoj vezi sa stavovima koji podupiru tretman počinitelja kaznenih djela, a u pozitivnoj vezi sa stavovima o poželjnosti kažnjavanja. U nekim istraživanjima, negativni stavovi poput cinizma i pesimizma, najizraženijima su se pokazali upravo kod tretmanskog osoblja (Karasek i Theorell, 1990, Philliber, 1987; Šarić, 2007; Schaufeli i Peeters, 2000; Carlson i Thomas, 2006; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008). Nezainteresiranost i ravnodušnost za probleme počinitelja pojačavat će počiniteljev otpor i negativno utjecati na promjenu ponašanja odnosno napredak u rehabilitaciji. Krajnji rezultat je stoga narušena kvaliteta tretmana i nemogućnost rehabilitacije i promjene ponašanja počinitelja kaznenih djela, što je glavni cilj svakog tretmanskog djelatnika. Oslabljena kvaliteta

rehabilitacije pak umanjuje osjećaj individualne učinkovitosti tretmanskog osoblja i time je stvoren začarani krug uzroka i posljedica sagorijevanja (Whitehead, 1989; Garland, 2002; prema Novak, 2009).

Ponašajne reakcije na profesionalni stres i sagorijevanje, takozvano povlačenje, odnose se na odsutnost s posla i promjenu posla. Načini reagiranja na profesionalni stres proučavani su kroz učestalost odsutnosti s posla te broj otkaza, a godišnja prosječna stopa otkaza u penalnim institucijama je u nekim državama i do 38% (Corrections Compendium, 1996; prema Novak, 2009). Nekoliko autora pronašlo je kako trećina pravosudne policije u europskim zemljama napušta posao u prvih 18 mjeseci (Karasek i Theorell, 1990, Philliber, 1987; Šarić, 2007; Schaufeli i Peeters, 2000; Carlson i Thomas; 2006; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008). Pokazalo se kako je odsutnost s posla kod penalnog osoblja trostruko veća u odnosu na nacionalni prosjek SAD-a, a zabilježeno je odstupanje od prosjeka drugih zanimanja i u drugim zemljama (Cheek i Miller, 1983, Greuter i Castelijns, 1992; prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008). Procijenjeno je kako 37% djelatnika zaposlenih u penalnom sustavu, dakle zatvorima i kaznionicama različitih razina sigurnosti, doživljava stres na poslu i profesionalno sagorijevanje, što je više nego u radnoj populaciji općenito, gdje se stopa kreće između 19 i 30% (Dowden i Tellier, 2004; Carlson i Thomas, 2008; Paoline, Lambert i Hogan, 2006; prema Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato i Dewa, 2013). Ovakvi podaci zabilježeni su u SAD-u i skandinavskim zemljama gdje je provedeno najviše studija ovoga tipa. Iako su u skandinavskim zemljama stope znatno niže nego u američkim državama, one prate trendove u pogledu veće stope izostanaka i promjene posla kod penalnog osoblja u usporedbi s generalnim prosjekom zemlje (Greuter i Castelijns 1992; prema Schaufeli i Peeters, 2000). Nadalje, ovakve razlike u stopama mogu se pripisati značajnim razlikama u uvjetima rada penalnih institucija ovih zemalja, prvenstveno u razini preopterećenosti. Ovakvi podaci često podrazumijevaju prekovremeni rad osoblja i preraspodjelu poslova te neizbježno predstavljaju dodatne financijske troškove za penalni sustav. Dakle, profesionalno sagorijevanje ostavlja negativne posljedice na radnu organizaciju i njezino gospodarstvo jer iziskuje veće financijske troškove zbog češćih izostanaka i odlazaka s posla, odnosno veće fluktuacije osoblja

U kontekstu narušenog privatnog života, obiteljskih odnosa i nezadovoljstva životom općenito, moguće su i posljedice na psihičko zdravlje (anksioznost, depresija), a zabilježeni su i slučajevi povišene konzumacije tj. zlouporabe alkohola i sredstava ovisnosti (Jackson i Maslach, 1982; Jones, 1981; Maslach, 1986; Leiter i sur., 2013; Maslach i Leiter, 2016; Shirom, 2009;

Peterson, 2008; prema Lubbadah, 2020). Postoji povezanost u pojavi profesionalnog sagorijevanja i depresije, no ključna i očita distinkcija je upravo u tome da je sagorijevanje specifično za stres na poslu i radno okruženje, dok depresija zahvaća i utječe na sve domene života i generalna je pojava (Bakker i sur., 2000; Glass i McKnight, 1996; Leiter i Durup, 1994; Maslach, Jackson i Leiter, 1997; prema Schaufeli i sur., 2001).

U novije vrijeme, Benuto, Singer, Gonzalez, Newlands i Hooft (2019) navode sekundarni traumatski stres (STS) kao ozbiljniji oblik profesionalnog sagorijevanja do kojeg dolazi kada su pomagači izloženi ili slušaju o traumatskim iskustvima svojih klijenata. S obzirom da su pomagačke profesije, dakle i penalno osoblje, skoro pa svakodnevno izložene uznemirujućim i traumatskim iskustvima svojih korisnika, u povećanom su riziku za razvojem sekundarnog traumatskog stresa. Simptomi su slični onima posttraumatskog stresnog poremećaja, a uključuju strah, anksioznosti, noćne more, nesanicu, teškoće u koncentraciji, neprestanu okupaciju negativnim mislima (ruminacija), ponovno proživljavanje traumatskih iskustava (flashbackovi), umor i druge slične. Za razliku od sindroma profesionalnog sagorijevanja koje nerijetko zahtijeva promjenu posla ili čak karijere, sekundarni traumatski stres može se liječiti.

Maslach (1976, 1986, 2000, 2003; Maslach i Goldberg, 1998; prema Hoffarth, 2017) kroz svoje radove zagovara ideju o socijalnim i situacijskim čimbenicima kao primarnim uzrocima profesionalnog sagorijevanja, ali također ističe važnost samopomoći i samoregulacije profesionalaca u prevenciji istog, prvenstveno kroz mijenjanje vlastite percepcije o klijentima i poslu. Prema tome, u prevenciji sagorijevanja fokus treba biti na individualnim strategijama, više nego na organizacijskim, ali ni one nisu zanemarive jer su promjene u okruženju važne kako bi promjene u ponašanju pojedinca bile učinkovite i postojeane. Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) ističu važnost usmjerenosti intervencija na radno okruženje i na pojedinca u tom okruženju za učinkovito ublažavanje posljedica profesionalnog sagorijevanja.

Profesionalno sagorijevanje gleda se primarno kroz posljedice na samog pomagača koji ga doživljava, no njegov učinak ide mnogo šire, od klijenata/zatvorenika, kolega, organizacije/penalne institucije i sustava, do obitelji i društva u cjelini.

Lambert i suradnici (2012) smatraju da, iako postoji određeni broj istraživanja koja se bave prediktorima i uzrocima profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja, nedostaje informacija o njegovim posljedicama na penalno osoblje. Točnije o utjecaju sagorijevanja na motivaciju i učinkovitost u radu, o učestalosti izostanaka s posla, promjenama posla i namjeri o istoj, učinku na klijente i sustav, te općenito na mentalno zdravlje i zadovoljstvo životom.

#### 5.4. Pregled istraživanja profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja u Republici Hrvatskoj

Posao pomagačkog osoblja u penalnom sustavu uključuje svakodnevnu interakciju s klijentima značajnih životnih, a nerijetko i psihičkih problema, koji su u pravilu slabo motivirani za suradnju te u otporu za promjenom. Takvi uvjeti rada već sami po sebi predstavljaju emocionalno zahtjevno i stresno okruženje te je za pomagača nužno dobro upravljanje vlastitim emocijama i stresom (Kišak Gverić, Doležal, Mikšaj-Todorović i Habazin, 2015). Stoga je pomagačko osoblje u penalnom sustavu svakodnevno i dugotrajno izloženo većem stresu te u većem riziku za pojavom sindroma profesionalnog sagorijevanja. Općenito ne postoji mnogo podataka o penalnom osoblju u hrvatskoj literaturi, a opseg se smanjuje ako se potraga suzi na isključivo tretmansko osoblje penalnog sustava.

U Republici Hrvatskoj proveden je određen broj istraživanja zadovoljstva poslom i sindroma profesionalnog sagorijevanja među stručnjacima za mentalno zdravlje i zdravstvenim djelatnicima, dok su istraživanja među osobljem u penalnom sustavu slabo zastupljena. Osim što je tretmansko penalno osoblje u povećanom riziku za pojavom profesionalnog sagorijevanja, njihova domena posla također uključuje bavljenje mentalnim zdravljem. Ogresta, Rusac i Zorec (2008) ispitivale su povezanost zadovoljstva poslom i razvoja sindroma profesionalnog sagorijevanja među stručnjacima za mentalno zdravlje u Republici Hrvatskoj te su potvrdile rezultate inozemnih studija o povezanost između niske razine zadovoljstva poslom i pojave sindroma profesionalnog sagorijevanja. Zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom može biti jedan od značajnijih prediktora koji doprinosi pojavi sagorijevanja na poslu, što su studije i pokazale (Schaufeli i Enzmann, 1998; Freeborn, 2001; Burisch, 2002; prema Ogresta, Rusac i Zorec, 2008).

Ljubotina i Družić (1996) ispitivali su razinu profesionalnog sagorijevanja kod različitih pomagačkih struka u Hrvatskoj, čimbenike povezane s povišenom razinom sagorijevanja te posljedice sagorijevanja. Istraživanje je pokazalo neke podudarnosti s trendovima istraživanja profesionalnog sagorijevanja provedenih u svijetu. Primjerice, mlađi i neiskusniji pomagači podložniji su većoj razini sagorijevanja, što istraživači pripisuju većem raskoraku između entuzijazma i nerealno postavljenih ciljeva sa stvarnim rezultatima rada te težeg postavljanja profesionalne distance od klijenata. Također, pokazalo se kako pomagači zaposleni u vladinim (državnim) organizacijama postižu veću razinu profesionalnog sagorijevanja, što je značajno za ovaj rad koji se bavi sagorijevanjem pomagačkih profesija zaposlenih u penalnom sustavu,



a koji spada u domenu vladinih tj. državnih institucija. U kontekstu toga, moguće je zaključivati o nekim organizacijskim i radnim uvjetima koji doprinose profesionalnom sagorijevanju, a koji su zajednički tom tipu institucija, poput manje autonomije i moći djelatnika, manje fleksibilnosti u radu i slično.

U sklopu istraživanja „Otpornost stručnjaka različitih profesija“ koje su u suradnji proveli stručnjaci Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta i stručnjaci drugih institucija, ispitivana je i pojava sindroma profesionalnog sagorijevanja, a na uzorku socijalnih pedagoga. Rezultati su pokazali da socijalni pedagozi doživljavaju umjerenu razinu profesionalnog sagorijevanja, odnosno iscrpljenosti, a da ne postoje statistički značajne razlike s obzirom na dob, duljinu radnog staža, niti s obzirom na radno mjesto, uključujući penalni sustav. Međutim, ove je rezultate nužno sagledavati u kontekstu tadašnjih događanja i uvjeta COVID-19 pandemije koja je ostavila, te i dalje ostavlja, značajne učinke na mentalno zdravlje ispitivane populacije. Postoji mogućnost da je izražena emocionalna iscrpljenost, odnosno sagorijevanje, više odraz trenutne preplavljenosti poslom, nego što je to uistinu slučaj (Vanjurek, 2020).

Istraživanja vezana uz penalno osoblje Republike Hrvatske malobrojna su te kao posljedica toga postoji vrlo malo dostupnih podataka u literaturi, kako o zadovoljstvu poslom, tako i o samom profesionalnom sagorijevanju tretmanskog osoblja. Naročito nedostaje podataka o zadovoljstvu poslom, profesionalnom stresu te profesionalnom sagorijevanju, jer postojeća istraživanja većinom su fokusirana na osobine djelatnika u pogledu kvalitetnog obavljanja posla, ignorirajući prethodno navedeno kao važan čimbenik istog.

Unatoč zabrinjavajućim podacima o dobrostanju i sagorijevanju penalnog osoblja u drugim zemljama, u Hrvatskoj gotovo pa i nema istraživanja koja se bave ovom problematikom. Postoje istraživanja djelomično povezana s ovom tematikom poput nasilja zatvorenika prema djelatnicima penalnih ustanova (Kovčo Vukadin i Mihoci, 2010) te zadovoljstva poslom pomagačkih profesija zaposlenih u bolničkom i zatvorskom sustavu (Kišak Gverić i sur., 2015).

Buđanovac (1991; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008) je u sklopu svog istraživanja s osobljem kaznene ustanove zatvorenog tipa u Lepoglavi (tadašnji kazneno-popravni dom) nastojao naći razlike između tretmanskog osoblja, osoblja osiguranja i osoblja zaduženog za strukovnu izobrazbu i rad, u pogledu motivacije i nekih socijalnih i osobnih vrijednosti. Zanimljiv je podatak kako su kod tretmanskog osoblja za odabir profesije najmanju ulogu imale prednosti i pogodnosti posla, osoblje iskazuje najmanje konformističkih vrijednosti, a

prevladava samoaktualizacijska komponenta. Ovakve osobine idu u prilog većeg rizika za javljanjem sagorijevanja na poslu.

Zbog nedostataka empirijskih podataka o osoblju penalnog sustava u Hrvatskoj, Mikšaj – Todorović i Novak, pokrenule su pilot istraživanje znanstveni projekt „Emocionalno dobrostanje i sagorijevanje na poslu zatvorskog osoblja u Republici Hrvatskoj“, kojim su ispitale neke specifične aspekte samoaktualizacije na poslu. Studija je prva u Hrvatskoj koja se bavila ispitivanjem profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja u hrvatskom penalnom sustavu. Rezultati istraživanja zadovoljstva poslom i profesionalnog sagorijevanja, koje je provedeno u Republici Hrvatskoj na penalnom osoblju, uvelike su slični rezultatima inozemnih istraživanja, ali s određenim specifičnostima (Novak, 2009; prema Kišak Gverić i sur., 2015). Mikšaj – Todorović i Novak (2008) primjećuju nedostatak osoblja zaposlenih u penalnom sustavu te premašen broj zatvorenika s obzirom na zakonski dopuštene smještajne kapacitete, kao specifičnost hrvatskog penalnog sustava, što je nešto što zasigurno utječe na preopterećenost osoblja kao izvor stresa na poslu.

Novak (2009) je u sklopu doktorske disertacije provela istraživanje zadovoljstva poslom, organizacijskog profesionalnog stresa i učestalosti pojave profesionalnog sagorijevanja kod penalnog osoblja Republike Hrvatske. Ispitala je postoje li razlike u navedenim obilježjima između osoblja osiguranja i tretmanskog osoblja, kao i razlike s obzirom na spol i duljinu radnog staža u penalnom sustavu. Istraživanje se bavilo i pitanjem povezanosti autonomije s pojavom sindroma profesionalnog sagorijevanja. Ovo pitanje od velike je važnosti, s obzirom da je autonomija u stranim istraživanjima konzistentno zastupljena kao značajan izvor profesionalnog sagorijevanja. Uzorak ispitanika činili su djelatnici većine penalnih institucija u Hrvatskoj, od čega je sudjelovalo njih 429.

Rezultati su pokazali kako je penalno osoblje najzadovoljnije prirodom posla, suradništvom, komunikacijom i supervizijom. Postoje statistički značajne razlike između osoblja osiguranja i osoblja tretmana, na način da je osoblje osiguranja manje zadovoljno prirodom posla, suradništvom te pravilima i procedurama. U pogledu organizacijskog profesionalnog stresa, ispitanici najviše izvještavaju o stresu prouzročenim neadekvatnim vodstvom, preopterećenosti poslom, prirodom posla te nedostatkom opreme i edukacija, pri čemu je zadnje više prisutno kod tretmanskog osoblja. Analizom odgovora na upitniku sagorijevanja (MBI) dobiveni su podaci o učestalosti osjećaja, mišljenja i ponašanja kao komponentama sindroma

profesionalnog sagorijevanja, sastavljenog od tri dimenzije (emocionalno iscrpljenje, smanjeno osobno postignuće i depersonalizacija).

Penalno osoblje najviši stupanj sagorijevanja postiže na dimenziji smanjenog osobnog postignuća, nešto niže na dimenziji emocionalnog iscrpljenja, dok obe ove vrijednosti pripadaju nižim srednjim vrijednostima. Najniži rezultat je na dimenziji depersonalizacije s vrlo niskim vrijednostima, iako se ističe rezultat jedne čestice na kojoj 1/5 ispitanika (20,7%) odgovara kako ih zabrinjava osjećaj da ih posao emocionalno „otvrđnjava“ jednom tjedno ili češće. Rjeđe od jednom mjesečno gotovo pola ispitanika (49%) osjeća se energično zbog posla. Na čestici „*Osjećam pregorijevanje zbog posla*“ 1/4 ispitanika (27%) odgovara s jednom tjedno ili češće, a oko 1/3 njih smatra da radi previše (31,7%) i osjeća se istrošeno na kraju radnog dana (37%). Nadalje, postoje statistički značajne razlike u sagorijevanju osoblja osiguranja i tretmana, gdje osoblje osiguranja doživljava značajno višu razinu sagorijevanja na sve tri dimenzije, a najveće razlike u odnosu na osoblje tretmana su u smanjenom osobnom postignuću. S obzirom na spol, muškarci iskazuju veću razinu depersonalizacije, a s obzirom na duljinu radnog staža u zatvorskom sustavu, oni s radnim stažem između 10 i 20 godina pokazuju najvišu razinu sagorijevanja na dimenziji emocionalne iscrpljenosti. Smanjenje osobnog postignuća najviše iskazuju ispitanici s radnim stažem do 5 godina i između 5 i 10 godina, dakle s kraćim karijerama u penalnom sustavu.

Iako ispitanici procjenjuju komunikaciju, superviziju i suradništvo relativno dobrima, u detaljnjoj analizi odgovora pokazuju se različiti ambivalentni stavovi prema postupcima nadređenih kao najvećim izvorom stresa. Nadalje, veća razina autonomije u radu povezana je s manjom učestalosti simptoma emocionalnog iscrpljenja i osjećaja smanjenog osobnog postignuća, što odgovara pronalascima inozemnih studija. Dok priroda posla u nekim penalnim institucijama u SAD-u i Europi predstavlja najveći izvor nezadovoljstva, u ovoj studiji pokazala se najvećim aspektom zadovoljstva (Novak, 2009). Iako s ponekim razlikama, rezultati ove studije većinski su slični rezultatima drugih stranih istraživanja u pogledu pojave simptoma sagorijevanja penalnog osoblja i s obzirom na ispitivane razlike. Pojava simptoma sagorijevanja povezana je s karakteristikama posla i organizacije penalnog sustava, koje su zajedničke različitim penalnim institucijama. Ova studija nije ispitivala karakteristike ličnosti djelatnika penalnih institucija, a istraživanja koja jesu nisu dala konzistentne rezultate (Büssing i Glaser, 2000; prema Novak, 2009).

U sklopu projekta Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar „Psihosocijalna klima u zatvorima – perspektiva zatvorenika i službenika“ prikupljeni su podaci od strane 699 djelatnika zaposlena

u svim penalnim ustanovama u Hrvatskoj. Ciljevi istraživanja bili su: 1) ispitati zadovoljstvo poslom službenika kaznenih ustanova te zadovoljstvo životom općenito, 2) ispitati razinu doživljenog profesionalnog stresa, 3) istražiti povezanost razine doživljenog profesionalnog stresa sa zadovoljstvom poslom te 4) utvrditi razlike u navedenim konstruktima između djelatnika tretmana i djelatnika osiguranja.

Rezultati su pokazali da su službenici hrvatskih penalnih ustanova zadovoljni poslom i životom, a doživljavaju umjerenu razinu profesionalnog stresa. Pronađena je slaba i negativna, ali statistički značajna korelacija između razine doživljenog stresa i zadovoljstva poslom. Nadalje, tretmansko osoblje izvještava o većem zadovoljstvu poslom i psihosocijalnom klimom te svoje radne zadatke procijenjuju važnijima, a superviziju kvalitetnijom, nego što to smatra osoblje osiguranja. S druge strane, osoblje osiguranja radno mjesto procijenjuje sigurnijim, a u razini doživljenog profesionalnog stresa ne postoje statistički značajne razlike između ove dvije skupine penalnih djelatnika (Korda, 2018).

Roy, Novak i Mikšaj-Todorović (2010) nastojali su napraviti komparativnu studiju pojave profesionalnog sagorijevanja među djelatnicima penalnih institucija u Sjedinjenim Američkim Državama i Republici Hrvatskoj. Uzorak ispitanika u Hrvatskoj činilo je penalno osoblje iz 9 penalnih institucija, točnije 6 zatvora i 3 kaznionice, što je uključivalo osoblje tretmana, osiguranja, administracije, zdravstva te osoblje zaduženo za obrazovno, strukovno i profesionalno osposobljavanje. Uzorak ispitanika u SAD-u činilo je penalno osoblje s ekvivalentnim funkcijama iz tri državna zatvora savezne države Indiane, a uzorak predstavlja penalno osoblje zaposleno diljem SAD-a generalno. Brojčano su uzorci bili podjednaki (442 ispitanika iz Hrvatske i 480 iz SAD-a), a instrument kojim su prikupljeni podaci bio je MBI. Nakon što je ustanovljena učestalost pojave profesionalnog sagorijevanja kod oba uzorka, autori su ispitivali postojanje razlika u trima dimenzijama Maslach multidimenzionalnog modela. Rezultati analize pokazali su kako postoje statistički značajne razlike na sve tri dimenzije. Dok američko penalno osoblje značajno više doživljava depersonalizaciju, kod hrvatskog penalnog osoblja češća je percepcija smanjenog osobnog postignuća te emocionalna iscrpljenost. Roy, Novak i Mikšaj-Todorović (2010) naglašavaju kako je ispitivanje provedeno na samo nekoliko penalnih ustanova ovih zemalja te stoga generalizacija rezultata za cijelu zemlju, naročito SAD, nije moguća.

## 6. PENALNI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE

S obzirom da se rad bavi osobljem zaposlenim u penalnim institucijama Republike Hrvatske, nužno je definirati cjelokupni hrvatski penalni sustav i njegovu strukturu. Središnji ured Uprave za zatvorski sustav i probaciju (u daljnjem tekstu Središnji ured) upravlja i nadgleda rad svih penalnih institucija, a u nadležnosti je Ministarstva pravosuđa. Unutar Središnjeg ureda ustrojene su sljedeće službe: Služba za unutarnju kontrolu, Sektor tretmana, Sektor osiguranja, Sektor za financije, gospodarske aktivnosti i rad zatvorenika, Sektor za upravne poslove zatvorskog sustava. Ustrojstvene jedinice čine zatvori (14) i kaznionice (6 + Zatvorska bolnica u Zagrebu), odgojni zavodi (2), Centar za dijagnostiku u Zagrebu i Centar za izobrazbu (<https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju/6307>).

Unutar Uprave za zatvorski sustav i probaciju oformljen je Odjel za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava i probacije.

Prema Zakonu o izvršavanju kazne zatvora (u daljnjem tekstu ZIKZ) (Narodne novine 150/13) poslovi odnosno odjeli zatvorskog sustava su: poslovi osiguranja, poslovi tretmana, poslovi zdravstvene zaštite zatvorenika, poslovi rada i strukovne izobrazbe zatvorenika, upravni poslovi te financijsko-knjigovodstveni poslovi.

Glavna svrha izvršavanja kazne zatvora je, uz čovječno postupanje i poštovanje dostojanstva zatvorenika, njegovo osposobljavanje za život na slobodi u skladu sa zakonom i društvenim pravilima (čl. 3., ZIKZ, NN 150/13). Zadaća osoblja osiguranja je najkraće objašnjeno sigurna, pouzdana i humana kontrola zatvorenika, a obavlja ju pravosudna policija (Novak, 2009). Kako se bi postigla svrha izvršavanja kazne zatvora, u zatvorima i kaznionicama je uz odjel osiguranja ustojen i odjel tretmana.

### 6.1. Osoblje tretmana hrvatskog penalnog sustava

S razvojem ideja rehabilitacije i resocijalizacije razvija se uloga tretmanskog osoblja u penalnim institucijama. Tretmansko osoblje ima ključnu ulogu u učinkovitom izvršavanju i ostvarivanju prethodno navedene svrhe kazne zatvora, a preduvjet za mogućnost takvog rada je emocionalna stabilnost tretmanskog osoblja (Kišak Gverić i sur., 2015). Od tretmanskih službenika zahtjevaju se specifična znanja i vještine, ali i osobni integritet za obavljanje ovakvog posla na profesionalan način.

Buđanovac (1991; prema Novak, 2009) navodi osnovne zadatke tretmanskog osoblja, a to su individualni i grupni oblici procjene rizika i potreba, tretmana, savjetovanja, psihosocijalne

pomoći i podrške. Tretmansko osoblje sudjeluje u poslovima prijema i otpusta zatvorenika, dijagnostici, izradi, provođenju i nadziranju provođenja pojedinačnog programa postupanja, organizira i vodi tretmanske grupe, pruža individualna savjetovanja, sudjeluje u organizaciji aktivnosti slobodnog vremena, surađuje s drugim osobljem i s vanjskim suradnicima, sudjeluje na sastancima stručnog tima. Nadalje, davanje prijedloga i stručnih mišljenja o postupanju sa zatvorenicima što uključuje uvjetni otpust, pogodnosti i žalbe, pisanje izvješća, te pohađanje edukacija za provođenje posebnih tretmanskih programa (ZIKS, NN 150/13). Najuže rečeno, osnovna zadaća tretmanskih službenika je organizirati rad penalne ustanove na način da se osigura poticajno okruženje za rehabilitaciju i resocijalizaciju počinitelja kaznenih djela.

## 7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sljedeći rezultati koji će biti prikazani proizlaze iz evaluacije znanstveno-istraživačkog projekta „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ provedenog 2019. i 2020. godine, dakle prije i tijekom COVID-19 pandemije, te će u kontekstu toga dobiveni podaci biti i razmatrani.

### 7.1. Cilj istraživanja

Cilj cjelokupnog projekta „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ je pružanje podrške i doprinos u osnaživanju kapaciteta zatvorskih i probacijskih službenika putem supervizije. Napori pružanja supervizijske podrške usmjereni su na očuvanje mentalnog zdravlja, smanjivanje stresa i osnaživanje mehanizama nošenja sa stresom, te prevenciju profesionalnog sagorijevanja službenika, osobito tretmanskog osoblja, a sve u svrhu poboljšavanja kvalitete rada i pružanja usluga korisnicima. Cilj evaluacijskog istraživanja je procjena učinkovitosti jednogodišnjeg procesa stručne podrške kroz superviziju – utvrđivanje razlika u ispitivanim aspektima doživljaja posla nakon provedenog projekta. Pretpostavka je kako će doći do pozitivnih promjena i time opravdati potreba i pristup psihosocijalnoj podršci stručnjaka penalnih ustanova i probacije kroz superviziju.

### 7.2. Ispitanici

Projektom je obuhvaćeno 78 službenika zatvorskog sustava (zatvori i kaznionice) i probacijskih ureda iz različitih dijelova Republike Hrvatske. Uzorak ispitanika je prigodan, a podaci su prikupljeni samoiskazom ispitanika. Sudionici su dobrovoljno sudjelovali u projektu te dobrovoljno i anonimno u istraživanju. U istraživanju se poštuje etički kodeks Sveučilišta u Zagrebu.

### 7.3. Instrument

Inventar sagorijevanja, izvorno Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS), mjeri simptome profesionalnog sagorijevanja kroz tri dimenzije - emocionalno iscrpljenje (EI), depersonalizacija (DE) i osjećaj smanjenog osobnog postignuća (OP). Instrument se sastoji od 22 čestice koje se boduju kroz tri odvojene subskale, a mjere učestalost doživljavanja simptoma svake od dimenzija. Čestice su izražene u formi izjava o vlastitim osjećajima, stavovima i ponašanjima na poslu te se od ispitanika traži samoprocjena učestalosti javljanja navedenih

(Maslach i Jackson, 1981). Vrijednosti čestica na Likertovoj frekvencijskoj skali kreću se u rasponu od 0 do 6 gdje je 0 – nikad; 1 – nekoliko puta godišnje ili manje; 2 – jednom mjesečno ili manje; 3 – nekoliko puta mjesečno; 4 – jednom tjedno; 5 – nekoliko puta tjedno; 6 – svaki dan. Viši rezultati na dimenzijama emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije podrazumijevaju veću razinu doživljenog sagorijevanja, dok kod osjećaja smanjenog osobnog postignuća, niži rezultati odgovaraju većoj razini doživljenog sagorijevanja.

#### 7.4. Provedba istraživanja

U sklopu projekta, a radi dobivanja uvida u trenutno stanje prije implementacije projektnih aktivnosti, ispitivano je zadovoljstvo poslom, mjerena je razina organizacijskog stresa, stupanj autonomije te razina profesionalnog sagorijevanja tretmanskog osoblja penalnog sustava i probacijskih stručnjaka. Za procjenu stanja korišteni su sljedeći instrumenti: 1) Upitnik o zadovoljstvu poslom (Spector, 1985), 2) Skala autonomije na poslu (Spector i Fox, 2003), 3) Inventar sagorijevanja (MBI-HSS, Maslach i Jackson, 1981) i 4) Upitnik razine organizacijskog stresa (McCreary i Thompson, 2006).

U drugoj polovici rada na projektu, početkom 2020. godine, provođenje projekta prekinuto je zbog nepredvidivih okolnosti uslijed globalne pandemije. S projektom i supervizijom nastavilo se i završilo šest mjeseci kasnije od prvobitno predviđenog vremena. Nakon provedenih projektnih aktivnosti, istraživanje je ponovljeno u svrhu dobivanja rezultata o učinkovitosti pružene podrške i supervizije na povećanje zadovoljstva poslom i percipiranu autonomiju, te na smanjenje organizacijskog stresa i profesionalnog sagorijevanja stručnjaka uključenih u projekt.

Osim primjene instrumenata, sa sudionicima su se vodile i fokus grupe, odnosno polustrukturirani grupni intervjui, sa svrhom procjene i modifikacije supervizije usred provođenja projektnih aktivnosti. Ovaj način prikupljanja podataka također je bio otežan promjenama u provođenju projekta (utjecajem pandemije), stoga su radi boljeg razumijevanja posljedica pandemije na rad službenika fokus grupe provođene i na kraju projekta.

Za potrebe ovoga rada, u nastavku će biti prikazani samo rezultati o profesionalnom sagorijevanju zatvorskih i probacijskih službenika.

U trenutku pisanja rada, rezultati nisu još objavljeni te su dio internog dokumenta.



## 7.5. Način analize

U analizi podataka korištene su metode deskriptivne statistike - frekvencije odgovora na pojedinačnim česticama Inventara sagorijevanja (MBI-HSS, Maslach i Jackson, 1981) uoči projekta, mjere centralne tendencije (aritmetička sredina i standardna devijacija) na dimenzijama Inventara sagorijevanja uoči i nakon projekta, kao i testiranje značajnosti razlika na dimenzijama sagorijevanja uoči i nakon projekta Kruskal-Wallis metodom.

## 8. REZULTATI

### 8.1. Profesionalno sagorijevanje uoči početka projekta

Za ispitivanje profesionalnog sagorijevanja korišten je već ranije u radu detaljno opisan Inventar sagorijevanja (MBI-HSS, Maslach i Jackson, 1981) te su mjereni simptomi emocionalnog iscrpljenja (EI), depersonalizacije (DE) i osjećaja smanjenog osobnog postignuća (OP). Rezultati dobiveni na ispitivanim dimenzijama prikazani su u obliku postotaka u tablici koja slijedi (tablica 2), a tiču se učestalosti pojave sagorijevanja zatvorskih i probacijskih stručnjaka uoči projekta i početka projektnih aktivnosti.

Tablica 2. Prikaz distribucije frekvencija na Inventaru sagorijevanja (N=78), gdje je mogući ukupni raspon od 0 do 6 (0 – Nikada, 1 – Par puta godišnje ili manje, 2 – Jednom mjesečno ili manje, 3 – Par puta mjesečno, 4 – Svaki tjedan, 5 – Nekoliko puta tjedno, 6 – Svaki dan).

Faktori	Čestice	0	1	2	3	4	5	6
		%	%	%	%	%	%	%
1. EMOCIONALNO ISCRPLJENJE	Osjećam se iscrpljeno od posla.	3,8	23,1	14,1	23,1	14,1	14,1	7,7
	Osjećam se potrošeno na kraju radnog dana.	2,5	10,4	11,5	26,9	17,9	21,8	9,0
	Osjećam se umorno ujutro kada treba ustati i suočiti se s još jednim radnim danom.	12,8	15,4	15,4	17,9	14,1	19,2	5,2
	Raditi sa zatvorenicima cijeli dan, zaista je veliki napor za mene.	10,4	31,2	20,8	19,5	9,1	2,7	6,3
	Osjećam pregorijevanje zbog posla.	10,3	37,2	12,8	12,8	9,0	11,5	6,4
	Osjećam se frustrirano zbog posla.	0,0	28,2	19,2	21,8	14,1	9,0	7,7
	Smatram da previše radim na poslu.	1,3	21,8	10,3	23,1	23,1	10,1	10,3
	Izravan rad sa zatvorenicima stvara mi previše stresa.	26,9	32,1	15,4	16,7	1,3	3,8	1,3
	Osjećam se kao «na kraju užeta».	27,3	35,1	16,9	8,1	2,5	2,5	7,6

<b>2. SMANJENJE OSOBNOG POSTIGNUĆA</b>	Mogu razumjeti (predočiti si) kako se osjećaju zatvorenici.	5,1	6,3	7,8	16,7	20,5	20,5	23,1
	Vrlo djelotvorno rješavam probleme zatvorenika.	1,3	1,3	3,8	10,8	27,3	37,7	18,2
	Osjećam da kroz svoj posao pozitivno utječem na život zatvorenika.	2,6	14,3	7,8	23,4	19,5	19,5	13,0
	Osjećam se vrlo energično zbog posla.	12,8	21,8	9,0	15,4	21,8	12,8	6,4
	Mogu lako napraviti opuštenu atmosferu sa zatvorenicima.	2,5	1,3	5,2	9,1	20,8	42,9	18,2
	Osjećam se ushićeno nakon bliskog rada sa zatvorenicima.	22,1	16,9	7,8	31,2	13,0	6,5	2,6
	Učinio sam mnoge vrijedne stvari na ovom poslu.	2,2	7,8	9,1	23,4	20,8	26,0	11,7
	Na svom poslu se nosim s problemima vrlo mirno.	0,0	5,1	6,5	25,6	14,1	21,8	26,9
<b>3. DEPERSONALIZACIJA</b>	Čini mi se da neke zatvorenike tretiram kao predmete.	50,0	30,8	11,5	3,8	0,0	3,9	0,0
	Postao/la sam neosjetljiv/a prema drugim ljudima.	44,9	29,5	11,5	10,1	4,0	0,0	0,0
	Zabrinut/a sam da me posao «otvrđnjava».	32,1	32,1	9,0	14,1	6,3	6,4	0,0
	Nije me briga što će se dogoditi nekim zatvorenicima.	51,3	30,8	5,1	9,0	2,5	1,3	0,0
	Osjećam da me zatvorenici krive za neke svoje probleme.	22,4	26,3	7,9	17,1	14,5	3,9	7,9

Stručnjaci zaposleni u penalnom sustavu i probaciji najveću razinu profesionalnog sagorijevanja postižu na dimenziji smanjenog osobnog postignuća, gdje je prosječna učestalost javljanja simptoma u rasponu od *nekoliko puta mjesečno* i *svaki tjedan*. Na česticu „*Osjećam da kroz svoj posao pozitivno utječem na život zatvorenika*“ čak više od 14% ispitanika odgovorilo je s nekoliko puta godišnje ili manje. Na česticu „*Osjećam se vrlo energično zbog posla*“ 13% ispitanika odgovara s nikad i 22% odgovara s nekoliko puta godišnje i manje, dok svega 6,5% se tako osjeća svaki dan. „*Osjećam se ushićeno nakon bliskog rada sa zatvorenicima*“ kod samo 2,5% ispitanika je svakodnevna pojava, a razočaravajuće je što 22%

ispitanika odgovara s nikad i 17% njih s nekoliko puta godišnje i manje. Nitko od ispitanika nije dao odgovor nikada na čestici „*Na svom poslu se nosim s problemima vrlo mirno*“, no ostali rezultati na toj čestici u prosjeku su pozitivni. Na česticu „*Mogu lako napraviti opuštenu atmosferu sa zatvorenicima*“ visokih 43% ispitanika dalo je odgovor nekoliko puta tjedno.

O emocionalnom iscrpljenju ispitanici izvještavaju u prosjeku *jednom mjesečno ili manje i nekoliko puta mjesečno*. U prosjeku 20% ispitanika odgovara s nekoliko puta tjedno na čestice „*Osjećam se potrošeno na kraju radnog dana*“ (22%) i „*Osjećam se umorno ujutro kada treba ustati i suočiti se s još jednim radnim danom*“ (19%). Obećavajuć je podatak da na čestici „*Izravan rad sa zatvorenicima stvara mi previše stresa*“ većina ispitanika odgovara s nikad (27%) i nekoliko puta godišnje (32%), isto kao i na čestici „*Osjećam se kao «na kraju užeta»*“, gdje s nikad odgovara 27% ispitanika, a s nekoliko puta godišnje njih 35%, dok vrlo mali udio izvještava o svakotjednoj i svakodnevnoj učestalosti. Također, na „*Osjećam pregorijevanje zbog posla*“ 37% ispitanika odgovara s nekoliko puta godišnje.

Kod ispitanika najrjeđe se pojavljuju simptomi depersonalizacije, u rasponu od *nekoliko puta godišnje do jednom mjesečno i manje*. Na čestice „*Čini mi se da neke zatvorenike tretiram kao predmete*“ i „*Nije me briga što će se dogoditi nekim zatvorenicima*“ 50 % ispitanika odgovara s nikad, a 45% s nikad odgovara i na „*Postao/la sam neosjetljiv/a prema drugim ljudima*“. O niskoj pojavi depersonalizacije govori i činjenica da na 4 od 5 čestice iz ove kategorije, nitko ne odgovara sa svaki dan.

## 8.2. Rezultati razlika uoči i nakon provedenog projekta

S obzirom da je nakon provedenog projekta i projektnih aktivnosti provedeno ispitivanje na istom instrumentariju, moguće je uočiti i zaključivati o potencijalnim razlikama u doživljavanju ispitivanih varijabli istraživanja. Značaj ovih podataka leži u tome što se dobiva uvid u profesionalno sagorijevanje penalnog i probacijskog osoblja tijekom specifičnih uvjeta COVID-19 pandemije. S obzirom na specifične promjene uvjeta života i rada cijele populacije, pa tako i zatvorskih i probacijskih službenika, rezultati dobiveni nakon završetka projekta ne mogu se smatrati odrazom učinka supervizije. Rezultati su stoga odraz novonastale profesionalne i životne situacije te su u kontekstu tih specifičnosti i razmatrani.

Tablice koje slijede prikazuju vrijednosti dobivene deskriptivnim metodama obrade podataka (parametrijski i neparametrijski testovi).

Tablica 3. Prikaz aritmetičke sredine i standardne devijacije na dimenzijama Inventara sagorijevanja uoči projekta.

FAKTOR	M	SD	N
Emocionalno iscrpljenje (EI)	3,58	1,21	76
Smanjenje osobnog postignuća (OP)	4,65	0,93	76
Depersonalizacija (DE)	2,29	0,93	76

Tablica 4. Prikaz aritmetičke sredine i standardne devijacije na dimenzijama Inventara sagorijevanja nakon projekta odnosno uslijed pandemije.

FAKTOR	M	SD	N
Emocionalno iscrpljenje (EI)	3,51	1,30	59
Smanjenje osobnog postignuća (OP)	4,21	0,85	60
Depersonalizacija (DE)	2,38	1,01	61

Tablica 5. Testiranje razlika na faktorima Inventara sagorijevanja uoči i nakon projekta Kruskal-Wallis metodom.

	EI	OP	D
Hi <sup>2</sup>	0,097	10,631	0,002
Asymp.Sig.	,756	<b>,001</b>	,964

Razina emocionalnog iscrpljenja i depersonalizacije ostala je nepromijenjena, no statistički značajna razlika javlja se u osjećaju smanjenja osobnog postignuća, u smjeru pogoršanja. Drugim riječima, značajno je porasla učestalost javljanja simptoma smanjenja osobnog postignuća kod zatvorskih i probacijskih službenika tijekom rada u uvjetima pandemije. S obzirom da kod prve dvije dimenzije nije došlo do promjena, a rezultati na trećoj su se pogoršali, može se reći da su se postojeći problemi pojačali pojavom specifičnih uvjeta rada i života tijekom COVID-19 pandemije.

## 9. ZAKLJUČAK

Ovim radom detaljno je prikazana fenomenologija profesionalnog sagorijevanja pomagačkih stručnjaka, a dokazana je i zastupljenost sindroma među penalnim osobljem. Pregledom literature primijećena je slabija zastupljenost penalnog osoblja u istraživanjima, naročito u Hrvatskoj, stoga je značaj provedenih istraživanja tim veći. Zbog nepostojanja prijašnjih istraživanja sagorijevanja tretmanskog osoblja u penalnom sustavu u Hrvatskoj, većina se prikazanih podataka referira na strana istraživanja. Nadalje, strana istraživanja obuhvaćaju različite podjele profesija unutar penalnih institucija, koje nisu uvijek istovjetne isključivo tretmanskom osoblju.

Iako je usporedba podataka između zemalja otežana zbog mnogobrojnih razlika u strukturi penalnih sustava različitih zemalja, te specifičnosti radne organizacije svake pojedine ustanove, moguće je dobiti uvid u određene ponavljajuće obrasce. Generalno, pokazalo se da postoje sličnosti između hrvatskih i stranih studija u pogledu specifičnosti rada i izvora profesionalnog stresa u penalnim institucijama. Istraživanja su pokazala kako su organizacijski i radni čimbenici značajniji od personalnih u objašnjavanju razvoja sindroma sagorijevanja kod penalnog osoblja. Boljem objašnjenju sindroma profesionalnog sagorijevanja značajno je doprinio razvoj Maslachinog multidimenzionalnog modela. Prednost ove teorijske putanje jest uporište u stvarnim iskustvima pomagača, što je doprinijelo boljem razumijevanju utjecaja radnog okruženja na fenomen profesionalnog sagorijevanja, kao i na razvoj ideja za intervencije u okruženju.

Boljem razumijevanju, a potencijalno i prevenciji profesionalnog sagorijevanja tretmanskog osoblja penalnog sustava u Hrvatskoj, doprinijet će saznanja dobivena projektom „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“. U odnosu na rezultate zadnjeg, a ujedno i jedinog ispitivanja profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja u Republici Hrvatskoj, provedenog 2009. godine, postoje određene promjene u učestalosti pojave simptoma sagorijevanja. Točnije, došlo je do porasta rezultata na dimenziji emocionalnog iscrpljenja te do značajnijeg porasta na dimenziji osjećaja smanjenog osobnog postignuća.

Zatvorski i probacijski službenici u najvećoj mjeri izvještavaju o osjećaju smanjenog osobnog postignuća, koji se u prosjeku javlja nekoliko puta mjesečno do svaki tjedan, a što ukazuje na značajnu učestalost pojave simptoma profesionalnog sagorijevanja. Rezultati na dimenziji emocionalnog iscrpljenja niži su, jednom do nekoliko puta mjesečno, dok su simptomi depersonalizacije nisko zastupljeni, nekoliko puta godišnje do jednom mjesečno i manje.

Poseban je doprinos ovog rada u dobivenom uvidu u razinu profesionalnog sagorijevanja penalnog osoblja u specifičnoj situaciji kao što je COVID-19 pandemija tijekom 2020. godine. S pojavom pandemije povećala se učestalost javljanja simptoma smanjenog osobnog postignuća.

Važno je naglasiti da se rezultati dobiveni nakon provedbe projekta mogu smatrati isključivo odgovorom na pandemiju i specifične uvjete života i rada koje je donijela sa sobom. Stoga je otegotna okolnost što rezultati nisu odraz učinkovitosti samih projektnih aktivnosti, kao što je to bio prvenstveni cilj. Unatoč tome, značaj provedenog projekta neupitan je. Zasiurno je potrebno i vrijedno nastaviti s njegovim provođenjem te na taj način u budućnosti dobiti rezultate o učinku supervizije na kvalitetu rada stručnjaka, kao što je prvobitno planirano.

Redovitom i adekvatnom supervizijom osigurava se dobrobit stručnjaka i poboljšava kvaliteta rada, što dugoročno djeluje na zadovoljstvo stručnjaka, ali i korisnika usluga. Posljedice do kojih dolazi zbog profesionalnog sagorijevanja uključuju oslabljenu radnu učinkovitost, narušene odnose s drugima te probleme mentalnog i fizičkog zdravlja. Tretmansko osoblje s razvijenim simptomima sagorijevanja svojim negativnim djelovanjem na počinitelje, suradnike i sustav generalno, barijera je za postizanje adekvatne rehabilitacije počinitelja, što je na štetu čitave zajednice.

Literatura je konzistentna u pronalascima o uskoj povezanosti pojave profesionalnog sagorijevanja s nezadovoljstvom poslom i manjkom autonomije, koji su također bili ispitivani ovim projektom. Prema saznanjima prikazanima u ovome radu, dobivenim projektom i pregledom drugih istraživanja, u ovom trenutku moguće je samo nagađati o povezanosti profesionalnog sagorijevanja s primjerice stupnjem percipirane autonomije zatvorskih i probacijskih službenika. Nedostatak odnosno nizak stupanj autonomije u izvođenju zadataka i donošenju odluka dosad se kroz istraživanja pokazao jednim od najznačajnijih izvora profesionalnog sagorijevanja kod penalnog osoblja, u kontekstu izraženog osjećaja smanjenog osobnog postignuća. Stoga će biti zanimljivo dobiti uvid u sve rezultate po objavljivanju rezultata projekta, kako bi se dobila cijela i šira slika o učincima pandemije na rad i profesionalno sagorijevanje zatvorskih i probacijskih službenika.

Projektom su dobiveni podaci od tretmanskih stručnjaka iz većeg broja penalnih ustanova diljem zemlje, a pozitivno je što su u ispitivanje uključeni i probacijski službenici iz više probacijskih ureda. Na taj način, podaci su dobiveni na širem uzorku i predstavljaju stanje u Hrvatskoj, u odnosu na neke strane studije koje su prikupljale podatke na uzorku od nekoliko institucija.

Obradom ove tematike dobivene su potencijalne indikacije za buduća istraživanja u ovom području, ukoliko želimo detaljnije razraditi fenomen profesionalnog sagorijevanja. Zanimljivo bi bilo ispitati postoje li razlike u razni sagorijevanja između zatvorskih i probacijskih službenika, s obzirom na organizacijske i radne čimbenike koji su se pokazali najznačajnijim izvorima sagorijevanja. Iako je populacija s kojom rade ista ili gotovo ista, očita je razlika u radnom okruženju ove dvije skupine stručnjaka. Radni zadaci s kojima se svakodnevno susreću ipak su različiti, isto kao i psihosocijalna klima, stoga bi bilo vrijedno ispitati specifičnosti doživljavanja profesionalnog stresa odnosno sagorijevanja kod obje skupine.



## 10. LITERATURA

1. Ajduković, D. (1996). Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača. U M. Ajduković i D. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (29-37). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Ajduković, M. (1996). Sindrom sagorijevanja na poslu. U M. Ajduković i D. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (21-27). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
3. Ajduković, M. i Ajduković, D. (1996). Zašto je ugroženo mentalno zdravlje pomagača? U M. Ajduković i D. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (3-10). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
4. Armstrong, G. S. i Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32 (1), 577-592.
5. Babić, V., Josipović, M. i Tomašević, G. (2006). Hrvatski zatvorski sustav i zaštita ljudskih prava zatvorenika. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, 13 (2), 685-743.
6. Bagarić, B. i Markanović, D. (2021). Primjena kognitivne terapije usredotočene svjesnosti usmjerene na stres sa službenicima zatvorskog sustava. *Kriminologija & socijalna integracija*, 29 (1), 66-104.
7. Bakker, A. B. i Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119.
8. Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.
9. Benuto, L. T., Singer, J., Gonzalez, F., Newlands, R. i Hooft, S. (2019). Supporting Those Who Provide Support: Work-Related Resources and Secondary Traumatic Stress Among Victim Advocates. *Safety and Health at Work*, 10(3), 336–340. doi: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.04.001>
10. Burhanullah Haroon, M., Rollings-Mazza, P., Galecki, J., Van Wert, M., Weber, T. i Malik, M. (2022). Mental Health of Staff at Correctional Facilities in the United States During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 12(1). doi: <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.767385>

11. Carlson, J. R. i Thomas, G. (2006). Burnout Among Prison Caseworkers and Corrections Officers. *Journal of Offender Rehabilitation*, 43(3), 19–34.
12. Cuculić, A. (2006). Stres i burnout sindrom kod djelatnika penalnih institucija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 14 (2), 61-78.
13. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512.
14. Družić, O., Ljubotina, O. i Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: izvori stresa i sagorijevanje na poslu. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (1), 5-32.
15. Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. i Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*, 13(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
16. Heinemann, L.V. i Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *SAGE Open*, 7(1), 1-12.
17. Hoffarth, M. J. (2017). The making of burnout: From social change to self-awareness in the postwar United States, 1970–82. *History of the Human Sciences*, 30(5), 30–45.
18. Keinan, G. i Malach-Pines, A. (2007). Stress and Burnout Among Prison Personnel: Sources, Outcomes, and Intervention Strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380–398.
19. Kišak Gverić, N., Doležal, D., Mikšaj – Todorović, Lj. i Habazin, I. (2015). Zadovoljstvo poslom pomagačkih profesija u bolničkom i zatvorskom sustavu. *Kriminologija & socijalna integracija*, 23 (1), 1-15.
20. Klinoff, V. A., Van Hasselt, V. B., Black, R. A., Masias, E. V. i Couwels, J. (2018). The Assessment of Resilience and Burnout in Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 45 (8), 1213–1233.
21. Korda, M. (2018). *Dobrobiti, zadovoljstvo poslom i izloženost stresu zatvorskih službenika* (Diplomski rad). Zagreb: Fakultet hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu.
22. Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E. i Christensen, K.B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192–207.
23. Lambert, E.G., Hogan, N.L. i Altheimer, I. (2010). An Exploratory Examination of the Consequences of Burnout in Terms of Life Satisfaction, Turnover Intent, and Absenteeism Among Private Correctional Staff. *The Prison Journal*, 90(1), 94–114.

24. Lambert, E.G., Hogan, N.L., Dial, K.C., Jiang, S. i Khondaker, M.I. (2012). Is the Job Burning Me Out? An Exploratory Test of the Job Characteristics Model on the Emotional Burnout of Prison Staff. *The Prison Journal*, 92(1), 3–23.
25. Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M. i Hogan, N. L. (2015). The Consequences of Emotional Burnout Among Correctional Staff. *SAGE Open*, 5 (2), 1-15.
26. Lubbadah, T. (2020). Job Burnout: A General Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7–15.
27. Ljubotina, D. i Družić, O. (1996). Sindrom izgaranja na poslu kod pomagača i čimbenici koji utječu na stupanj izgaranja. *Ljetopis socijalnog rada*, 3(1), 51-64.
28. Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. U: Kilburg, R. R., Nathan, P. E. i Thoreson, R. W. (ur.), *Professionals in distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 53-75.
29. Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. U: Schaufeli, W.B., Maslach, C. i Marek, T. (ur.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis, 19-32.
30. Maslach, C. (2000). A Multidimensional Theory of Bumout. U Cooper, C.L. (ur.), *Theories of Organizational Stress*. New York: Oxford University Press, 68-85.
31. Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), 189–192. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
32. Maslach, C. i Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (1), 99-113.
33. Maslach, C. i Jackson, S.E. (1984). Burnout in Organizational Settings. U: Oskamp, S. (ur.), *Applied Social Psychology Annual*. Beverly Hills, CA: Sage, 5(1), 133-153.
34. Maslach, C., Jackson, S.E. i Leiter, M.P. (1997). Maslach Bumout Inventory: Third Edition. U: Zalaquett, C.P. i Wood, R.J. (ur.), *Evaluating Stress: A Book of Resources*. United States: The Scarecrow Education, 191-218.
35. Maslach, C. i Leiter, M.P. (2016). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 1(1), 351–357.
36. Maslach, C., Leiter, M. i Schaufeli, W.B. (2008). Measuring Burnout. U: Cartwright, S. i Cooper, C.L. (ur.), *The Oxford handbook of organizational well-bing*. University of Oxford: Oxford University Press, 86-108.
37. Maslach, C., Schaufeli, W.B. i Leiter, M.P. (2001). Job Bumout. *Annual review of psychology*, 52 (1), 397-422.

38. Mejovšek, M. (2002). *Uvod u penološku psihologiju*. Naklada Slap, Jastrebarsko i Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
39. Mikšaj-Todorović, Lj. i Novak, T. (2008). Istraživanje emocionalnog dobrostanja i sagorijevanja na poslu zatvorskog osoblja. *Kriminologija & socijalna integracija*, 16 (1), 45-60.
40. Ministarstvo pravosuđa. <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju/6307> Pristupljeno 04.04.2022.
41. Morgan, R.D., Van Haveren, R.A. i Pearson, C.A. (2002). Correctional Officer Burnout. *Criminal Justice and Behavior*, 29(2), 144–160.
42. Novak, T. (2009). Neki psihosocijalni aspekti zadovoljstva poslom, profesionalnog stresa i sagorijevanja osoblja penalnih institucija (Doktorska disertacija). Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
43. Novak, T., Laušić, H. i Jandrić, A. (2008). Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama-pregled literature. *Kriminologija & socijalna integracija*, 16 (1), 109-126.
44. Ogresta, J., Rusac, S. i Zorec, L. (2008). Relation Between Burnout Syndrome and Job Satisfaction Among Mental Health Workers. *Croatian Medical Journal*, 49 (3), 364-374.
45. Roy, S., Novak, T. i Mikšaj-Todorović Lj. (2010). Job Burnout among Prison Staff in the United States and Croatia: A Preliminary Comparative Study. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 5 (1), 189-202.
46. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C. i Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology and Health*, 16 (1), 565-582.
47. Schaufeli, W.B. i Buunk, B.P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. U: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. i Cooper, C.L. (ur.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. New Jersey, United States: Wiley, 383-425.
48. Schaufeli, W. B., Desart, S. i De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (24), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
49. Schaufeli, W.B. i Peeters, M.C.W. (2000). Job Stress and Burnout Among Correctional Officers: A Literature Review. *International Journal of Stress Management*, 7(1), 19-48.

50. Svjetska zdravstvena organizacija (2018). Mental health: strengthening our response. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> Pristupljeno 06.04.2022.
51. Svjetska zdravstvena organizacija (2019). Burn-out an „occupational phenomenon“: International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> Pristupljeno 04.03.2022.
52. Škrinjar, J. (1996). Odnos zanimanja i strategija suočavanja i svladavanja Burnout sindroma. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 32 (1), 25-36.
53. Tot, B. (2008). Povezanost dimenzija sagorijevanja na radu i nekih samoiskazanih psiholoških tegoba u policijskih službenika. *Kriminologija & socijalna integracija*, 16 (1), 1-14.
54. Van Dam, A. (2021). A clinical perspective on burnout: diagnosis, classification, and treatment of clinical burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (5), 732-741.
55. Zakon o izvršavanju kazne zatvora. Narodne novine 150/13