

Dobra praksa angažiranosti zaposlenika: primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji

Bistrović, Vinko

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:672327>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 168/OJ/2020

**DOBRA PRAKSA ANGAŽIRANOSTI
ZAPOSLENIKA:
PRIMJENA MBCT METODE U HRVATSKOJ
POLICIJI**

Vinko Bistrović

Varaždin, rujan 2020.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
Diplomski studij Odnosi s javnostima



DIPLOMSKI RAD br. 168/OJ/2020

**Dobra praksa angažiranosti zaposlenika:
primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji**

Student:
Vinko Bistrović, 0336025671

Mentor:
doc. dr. sc. Željka Bagarić

Varaždin, rujan 2020.

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za odnose s javnošću

STUDIJSKI PROGRAM: diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnošću

MENTOR: Vinko Bistović

BR. TELEFONA: 0754/336D

DATA: 6. 4. 2020.

POSREDOVANJE: Poslovno komuniciranje

TEMA: Dobra praksa angažiranosti zaposlenika: primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji

ENGLJEVA TEMA: Employee engagement good practice: applying MBCT method in Croatian police

MENTOR: Željka Bagačić

STUPANJ: doc. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Gordana Lesinger - predsjednica
2. doc.dr.sc. Tvrtko Jolić - član
3. doc.dr.sc. Željka Bagačić - mentorica
4. izv.prof.dr.sc. Ljerkica Lučić - zamjenska članica
- 5.

Zadatak diplomskog rada

BR. ZADATKA: 168/OJ/2020

Za potrebe izrade rada na odabranu temu, pristupnik će:

- 1) Pretražiti i selektirati relevantnu literaturu, kao i primjere dobre prakse novijeg datuma.
- 2) Formulirati sažeti problemati i teorijski okvir rada.
- 3) Za provedbu empirijskog istraživanja, dizajnirati će nacrt kvalitativnog istraživanja; formulirati istraživačka pitanja i pretpostavke, izvršiti namjerno uzorkovanje.
- 4) Kreirati odgovarajuće instrumente za prikupljanje podataka (obraci suglasnosti, hodogram istraživanja; protokol sinkronog polustrukturiranog intervjua; kodne bilješke, Meet link)
- 5) Osigurati će poštovanje etičkih standarda u svakoj fazi provedbe istraživanja (obrazac dobrovoljnog informiranog pristanka ispitanika; anonimnost, povjerljivost, kodiranje podataka)
- 6) Provesti zadano istraživanje, te obraditi i analizirati dobivene rezultate
- 6) Iznijeti zaključna razmatranja
- 7) Uobličiti sva poglavlja diplomskog rada sukladno standardima Sveučilišta Sjever i istraživačke etike za ovu vrste ispitanika.

ZADATKA ODOBRILO: 10.07.2020.



Željka Bagačić

Željka Bagačić

HEBON
ALJUBRAINO

Sveučilište
Sjever



SVEUČILIŠTE
SJEVER

**IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim privajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Vinko Bistrović pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom Dobra praksa angažiranosti zaposlenika: Primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Vinko Bistrović



(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Vinko Bistrović neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Dobra praksa angažiranosti zaposlenika: Primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji čiji sam autor.

Student/ica:

Vinko Bistrović



(vlastoručni potpis)

SADRŽAJ

ZAHVALE

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet rada.....	2
1.2. Svrha i cilj rada.....	3
1.3. Struktura rada.....	4
2. ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA	5
2.1. Angažiranost i sindrom profesionalnog sagorijevanja	7
2.2. Angažiranost zaposlenika i interna komunikacija	8
2.2.1. Interna komunikacija MUP – a.....	10
3. STRES U POLICIJSKOM OKRUŽENJU	13
4. <i>MINDFULNESS</i> U POLICIJSKOM RADNOM OKRUŽENJU	19
4.1. <i>Mindfulness</i> metode	20
4.2. <i>Mindfulness</i> u policiji	23
4.3. Primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji	25
5. METODOLOŠKI OKVIR RADA	28
5.1. Svrha i cilj istraživanja	28
5.2. Uzorak ispitanika	29
5.3. Uzorak varijabli	31
5.4. Metode prikupljanja i obrade podataka	32
5.5. Etičke napomene.....	34
5.6. Metodološka ograničenja.....	35
6. REZULTATI I DISKUSIJA	37
6.1. Prva točka mjerenja	39
6.2. Druga točka mjerenja.....	44
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	59
8. LITERATURA.....	62
9. POPIS TABLICA I SLIKA.....	68
9.1. Popis tablica	68
9.2. Popis slika.....	68
10. PRILOZI.....	69
Prilog 1 - Protokol - sinkroni polustrukturirani intervju.....	69
Prilog 2 - Dobrovoljni informirani pristanak.....	72

ZAHVALE

Želio bih se iskreno zahvaliti ljudima koji su doprinijeli uspješnom završetku mog diplomskog studija.

Prije svega, veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici, doc. dr. sc. Željki Bagarić, koja je nesebično dijelila znanje i iskustvo, posvećivala velik dio svog vremena i strpljenja mojim mnogobrojnim upitima te mi svojim savjetima pomogla u izradi i dovršetku ovog diplomskog rada.

Zatim, zahvaljujem se i svim kolegicama i kolegama s kojima sam surađivao, posebno Ani Meštrović koja me bodrila i pomagala mi tijekom cijelog studija.

U konačnici, posebnu zahvalnost dugujem svojoj obitelji, a najviše supruzi Ana Mariji, bez čije ljubavi i pomoći nikada ne bih uspio jer je upravo ona uvijek vjerovala u mene, podržavala me i gurala prema naprijed u trenucima kada je bilo najzahtjevnije.

Vinko Bistović

Rujan, 2020.

SAŽETAK

MBCT (eng. *Mindfulness Based Cognitive Therapy*) ili (hrv.) kognitivna terapija utemeljena na punoj svjesnosti, moderan je psihološki tretman baziran na elementima *mindfulnessa* i bihevioralno-kognitivne terapije, koji dokazano djeluje kod mnogih mentalnih poremećaja, ali i na reduciranje smetnji koje se javljaju kao posljedice stresa kod profesija koje ubrajamo u visoko stresna zanimanja. Posljedice stresa kod policajaca se očituju u vidu problema u internoj komunikaciji, koja ima veliku ulogu i u konstruktivnoj angažiranosti zaposlenika. Za potrebe ovog rada, konstrukt angažiranosti sagledavamo kao investiranje fizičke, kognitivne i emotivne energije zaposlenika u radnu izvedbu u oprečnom odnosu prema sindromu profesionalnog sagorijevanja. Težište se stavlja na dimenziju emocionalne iscrpljenosti policijskih službenika koja nastaje kao rezultat kontakta s drugim ljudima, pa energetski jako osiromašena osoba više nije u stanju komunicirati s okolinom, što onda ima za posljedicu i promjenu odnosa prema drugim ljudima u svim područjima svakodnevice, kako u profesionalnom, tako i u privatnom okruženju.

Svrha rada je istražiti učinkovitost MBCT metode na smanjenje intenziteta stresa i postizanje dobrobiti u profesionalnom i privatnom životu hrvatskih policajaca (samoprocjenom), s osvrtom na neke dimenzije angažiranosti zaposlenika. U navedenom kontekstu procijenilo se je li MBCT metoda pogodna za primjenu u širem profesionalnom okruženju službenika hitnih i interventnih službi. Ciljevi rada su istražiti (samoprocjenom) učinke rezultata MBCT metode u promjeni svijesti o nekim aspektima kvalitete života kao što su smanjenje intenziteta operativnog i organizacijskog stresa, jačanje komunikacijskih vještina i na neka obilježja radne izvedbe policijskih zadaća. Na namjernom uzorku policijskih službenika VII. PP Zagreb, sudionika prvog ciklusa treninga „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“, koji se održavao u razdoblju od ožujka do listopada 2018. godine, učinjeno je istraživanje u dvije točke mjerenja i to neposredno nakon provedenog MBCT treninga (N=9) i 18 mjeseci nakon provedbe MBCT treninga (N=3). U provedbi navedenog empirijskog istraživanja korištena je kvalitativna metodologija: grupni sinkroni polustrukturirani intervjui i nesudioničko opažanje (za prikupljanje primarnih podataka) i analiza transkripcije u pet koraka (za obradu podataka). Za prikupljanje sekundarnih podataka korištene su arhivske metode (analiza literature/dokumenata) te metode indukcije i dedukcije.

Dobiveni rezultati u obje točke mjerenja u skladu su s novijim istraživanjima o obilježjima organizacijske kulture i interne komunikacije MUP-a RH, koji ukazuju da je

potrebno podići razinu kvalitetnog komuniciranja policijskih službenika na svim razinama kako bi se ostvarilo osobno zadovoljstvo, ali i sigurnost policijskog službenika. U tom kontekstu, nalazi se kako ispitanici snažno osjećaju poboljšanje kvalitete života obzirom na postignuće i održavanje pune svijesti na „ovdje i sada“, prepoznavanje i samoregulaciju obrazaca ponašanja u stresnim situacijama, što bitno utječe na smanjenje operativnog stresa, kao i na smanjenje organizacijskog stresa i to u segmentu vertikalne (uzlazne) i horizontalne dimenzije interne komunikacije, kao i u situacijama javnog nastupa. Pozitivna iskustva odmaka od teških situacija i vlastitog emotivnog osnaženja potkrjepljuju se temeljem učinka prakticiranja MBCT metode (pa i niskog intenziteta) te je snažno preporučuju drugim policijskim službenicima i svim hitnim i interventnim službama. Međutim, kako za analizirani uzorak ispitanika (samopercepcijom) nije utvrđena promjena u kvaliteti i stupnju radne motivacije, entuzijazma, energije i zadubljenosti u radne zadaće policajaca, čini se da MBCT metoda nema utjecaja na stvaranje dobre prakse angažiranosti u hrvatskoj policiji. Kako su istraživanja koja se bave odnosom *mindfulnessa* i stanja „*flow*“-a kao dimenzije angažiranosti policijskih službenika vrlo rijetka na globalnoj razini, dobiveni rezultati mogu pridonijeti širenju korpusa znanja iz ovog problema te poslužiti kao kvalitetna osnova za nova kompleksnija istraživanja.

SUMMARY

MBCT (Mindfulness Based Cognitive Therapy) or cognitive therapy based on full awareness, is a modern psychological treatment based on elements of mindfulness and behavioral-cognitive therapy, which has been proven to work in many mental disorders, but also to reduce the level of stress in professions that we consider to be highly stressful. The consequences of stress in police officers – first responders - are manifested in the form of problems in internal communication, which plays a major role in the construct of employee engagement. For the purpose of this paper, we view the engagement construct as investing the physical, cognitive, and emotional energy of employees in work performance as opposed to occupational burnout syndrome. The focus is on the dimension of emotional exhaustion of police officers, which arises as a result of contact with other people. Energetically exhausted person is no longer able to communicate with the environment, which then results in changing attitudes towards other people in all areas of everyday life. professional as well as in a private environment.

The aim of this paper is to investigate the effectiveness of the MBCT method on reducing the intensity of stress and achieving well-being in the professional and private life of Croatian police officers (self-assessment method), with reference to some dimensions of employee engagement. In this context, it was assessed whether the MBCT method is suitable for application in the wider professional environment of emergency services. The objectives of the paper are to investigate (self-assessment method) the effects of the results of the MBCT method in changing awareness of some aspects of quality of life; in reducing the intensity of operational and organizational stress, in strengthening of communication skills and on some features of the work performance of police tasks. On a grab sample of police officers of police precinct Zagreb - Trešnjevka, participant in the first cycle of training "Mindfulness in the Croatian police 2018", which took place in the period from March to October 2018, the research was done in two measurement time points: immediately after the MBCT training (N = 9) and 18 months after conducting MBCT training (N = 3). In empirical research, a qualitative methodology was used: group synchronous semi-structured interview and non-participatory observation (for primary data collection) and five-step transcription analysis (for data processing). Archival methods (literature / document analysis) and induction and deduction methods were used to collect secondary data.

The obtained results in both measurement points are in line with recent research on the characteristics of organizational culture and internal communication of the Ministry of the Interior of the Republic of Croatia which indicate that it is necessary to raise the level of quality communication of police officers at all levels. In this context, it is found that respondents strongly feel the improvement of quality of life with regard to achieving and maintaining full awareness of the "here and now" moment, recognizing and maintaining self-regulating patterns of behavior in stressful situations, which significantly reduces operational and organizational stress. In the segment of vertical (ascending) and horizontal dimensions of internal communication as well as in public

speaking situations. Positive experiences of distancing themselves from difficult situations and one's own emotional empowerment are supported by the practicing the MBCT method (even with low-intensity), and it is strongly recommended to other police officers and all others emergency and intervention services. However, as the analyzed sample of respondents (method of self-perception) did not show a change in the quality and level of work motivation, enthusiasm, energy and immersion in police work, it seems that the MBCT method has no impact on creating good practice of employee engagement in the Croatian police. Qualitative trials which examine the relationship between mindfulness and the state of "flow" as a dimension of police engagement are very rare, so the results can contribute to expanding the body of knowledge on this issue and serve as a quality basis for new more complex research.

1. UVOD

Mindfulness (eng.) ili usredotočena svjesnost je disciplina koja vuče drevne korijene iz budističke psihologije, no svojim konceptom respondira te ujedno predstavlja i izazov zapadnjačkim kulturalnim i psihologijskim konceptima konstrukcije sebstva, u kojima ego ima primat. Ukratko, *mindfulness* je sposobnost prisutnosti u trenutku, podrazumijeva usmjeravanje naše pažnje na senzacije koje primamo iz okoline kroz osjetila, misli i emocije i tjelesne senzacije radije, nego da se fokusira na našu reakciju. Umjesto života na „autopilotu“, *mindfulness* nam omogućuje iskustvo doživljaja bivanja uma i tijela na istom mjestu u isto vrijeme – svijesti o životu u trenutku, što nas dovodi do otvorenosti prema novim iskustvima.

Dokazana je uloga *mindfulnessa* u vezi negativnog funkcioniranja i poboljšanja pozitivnih ishoda u nekoliko važnih svakodnevnih životnih područja, uključujući mentalno zdravlje, fizičko zdravlje, regulaciju ponašanja i međuljudske – interpersonalne – odnose. U vremenu od 1979. godine, kada je dr. Jon Kabat-Zinn na University of Massachusetts osmislio i proveo prvi klinički program u cilju smanjenja kronične boli utemeljen na meditaciji i *mindfulness* – u, do danas, znanstvenici su uspjeli dokazati da meditacija i strogi treninzi svijesti mogu sniziti razinu kortizola i krvnog tlaka, povećati imunološki odgovor i možda čak utjecati na reguliranje genskog izražaja (*gene expression*). Znanstvene studije također pokazuju da meditacija može imati utjecaj na strukturu samog mozga. Oslanjajući se na otkriće da se mozak može mijenjati na temelju iskustva – sposobnost neuroplastičnosti mozga – sve više neuroznanstvenika proučava možemo li se meditacijom i pažnjom, koja iz toga proizlazi, suprotstaviti onome što se događa s našim umovima zbog stresa, trauma, anksioznosti i drugih bihevioralnih simptoma povezanih sa stanjem stalnih strepnji. Navedena istraživanja su potaknula brzi rast primjene MBSR – a, MBCT – a i drugih programa usredotočene svjesnosti unutar korporacija i različitih javnih institucija.

MBCT (eng. *Mindfulness Based Cognitive Therapy*) ili (hrv.) kognitivna terapija utemeljena na punoj svjesnosti, moderan je psihološki tretman baziran na elementima *mindfulnessa* i bihevioralno – kognitivne terapije, koji dokazano djeluje kod mnogih mentalnih poremećaja, ali i na reduciranje smetnji koje se javljaju kao posljedice stresa. Terapija MBCT utječe na promjene odnosa pojedinca prema negativnim mislima i osjećajima,

u smislu da ih treba promatrati tek kao mentalne događaje, a ne kao vlastita obilježja. Na taj je način primjena *mindfulnessa* pokazala višestruke koristi kod ljudi koji se bave visoko stresnim zanimanjima, među kojima vodeće mjesto zauzima vojna industrija te naročito, policijski posao. Ne ulazeći ovdje u vrlo složenu prirodu i zahtjeve policijskog posla, možemo ustvrditi kako je policijska kultura u pravilu takva da policijski službenici izbjegavaju pokazivati emocije jer su iste obilježene „mačizmom“, cinizmom i pesimizmom. To je model kojeg policajci, nažalost, često usvajaju od starijih kolega pa se smatra kako je potrebno blokirati osjećaje za vrijeme obavljanja posla, što u nekim situacijama i može biti korisno, ali takav pristup može dovesti do blokade osjećaja i u privatnom životu. Komunikacija na empatičnoj razini važna je za policijskog službenika u svakodnevnoj komunikaciji s građanima. Svjesnost o emocijama i njihovim uzrocima također je važna kako bi se lakše nosili s potencijalno stresnim situacijama s kojima se susreću tijekom obavljanja dužnosti.

Posljedice stresa iznimno se reflektiraju na kvalitetu profesionalnog života policajaca, pri čemu se očituju u vidu problema u internoj komunikaciji. Interna komunikacija vrlo je važna za rad policijskog službenika i cijele organizacije, ali igra i veliku ulogu u konstruktivnoj angažiranosti zaposlenika. Kako visoka razina angažiranosti zaposlenika, čini se, za posljedicu ima rast i uspjeh organizacije, i organizacije su počele sve više osluškivati i ulagati u različite segmente koje utječu na angažiranost zaposlenika i internu komunikaciju. *Mindfulness* poslovnom svijetu nudi jedan novi, revolucionarni alat i ideju, a to je pomnije promatranje uma, mijenjanje autobiografske memorije te razvoj i uočavanje „svjesnih odnosa“ jer nam ukazuje što se zapravo događa u našim tijelima, emocijama, umu i u svijetu (Papazoglou i sur. 2018).

1.1. Predmet rada

Na osnovu rezultata induktivne analize polustrukturiranih intervjua policijskih službenika VI. PP Trešnjevka, sudionika prvog ciklusa *mindfulness* treninga pod nazivom „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018.“, provedenih u dvije točke mjerenja - odmah nakon treninga te nakon proteka od 18 mjeseci - u ovom radu će se istraživati i pokušati identificirati povezanost postignutih rezultata MBCT metode, kako ih sagledavaju tako osposobljeni policijski službenici, u odnosu na emocionalnu iscrpljenost i neke aspekte njihove radne izvedbe (interpersonalna komunikacija, operativni stres, radni entuzijazam) koje vezujemo uz angažiranost zaposlenika.

Za potrebe ovog rada, konstrukt angažiranosti sagledavamo kao investiranje fizičke, kognitivne i emotivne energije zaposlenika u radnu izvedbu¹ u svjetlu pristupa kojeg su uveli Maslach i Leiter (1997), dakle, u oprečnom odnosu prema sindromu profesionalnog sagorijevanja (eng. *burnout*²). Iako koncept profesionalnog sagorijevanja razlikuje još i dimenzije depersonalizacije i percepcije smanjenog osobnog postignuća, težište se ovdje stavlja na dimenziju emocionalne iscrpljenosti policijskih službenika. Emocionalna iscrpljenost nastaje kao rezultat kontakta s drugim ljudima, pa osoba koja je toliko energetske osiromašena više nije u stanju komunicirati s okolinom. Navedeno predstavlja značajan pomak pojedinca u odnosu prema sebi samome i njegovoj intrapersonalnoj komunikaciji, koja onda ima za posljedicu i promjenu odnosa prema drugim ljudima u svim područjima svakodnevice, kako u profesionalnom, tako i u privatnom okruženju. Stoga, postizanje emocionalne osnaženosti je za policijske službenike iznimno važno, s obzirom da se moraju vrlo brzo adaptirati na novo „ovdje i sada“, kako bi resetirali svoje misli i osjećaje nakon svake teške i stresne situacije (Papazoglou i sur., 2018).

1.2. Svrha i cilj rada

U navedenom problemskom okviru, definirana je svrha rada – pokušat će se ustanoviti učinkovitost MBCT metode na smanjenje intenziteta stresa i postizanje dobrobiti u profesionalnom i privatnom životu hrvatskih policajaca (samoprocjenom) s osvrtom na neke aspekte angažiranosti i u navedenom kontekstu procijeniti je li MBCT metoda pogodna za primjenu u širem profesionalnom okruženju službenika hitnih i interventnih službi.

Cilj rada je istražiti kvalitetu iskustva policijskih službenika, sudionika prvog ciklusa treninga „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“, koji se održao u razdoblju od ožujka do listopada 2018. godine, s obzirom na dvije točke mjerenja i to:

a) samoprocjenom učinka rezultata MBCT metode u promjeni svijesti o nekim aspektima kvalitete života – neposredno nakon provedenog treninga (retrospektivnom i induktivnom metodom u analizi intervjua iz dokumentarnog filma).

¹ Iako definicija konstrukta angažiranosti još nije jednoznačno prihvaćena u znanstvenim krugovima, William A. Kahn je bio prvi znanstvenik koji je primijenio koncept angažiranja u kontekstu radnog mjesta. Angažiranost je definirao kao ponašanje koje promiče poveznice pojedinca prema poslu i prema drugima (Kahn, 1990).

² Izraz *burnout* sindrom ili profesionalno sagorijevanje u znanstvena istraživanja uvodi psihoanalitičar Freudenberg (1974), a opisuje se kao gubitak motivacije i predanosti ljudi u radu koji su izloženi dugotrajnom i učestalom stresu (prema: Capan i sur., 2016).

b) samoprocjenom učinka prakticanja MBCT metode na smanjenje intenziteta operativnog i organizacijskog stresa, jačanje komunikacijskih vještina i na neka obilježja radne izvedbe policijskih zadaća (induktivnom metodom u analizi sinkronog polustrukturiranog grupnog intervjua) – u vremenu od 18 mjeseci nakon provedbe treninga.

U odnosu na definiranu svrhu i ciljeve istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kakva su iskustva hrvatskih policajaca u primjeni *mindfulnessa*, 18 mjeseci nakon provedbe treninga?

2. Utječe li primjena MBCT metode na komunikacijske vještine policijskih službenika u profesionalnom okruženju (samoprocjenom)?

3. Može li se utvrditi razlika u kvaliteti radne motivacije, energije i uključenosti policijskih službenika s obzirom na prakticanje MBCT metode (samoprocjenom)?

4. Mogu li se prikupljena iskustva implementirati u širem profesionalnom okruženju?

1.3. Struktura rada

Ovaj rad je strukturiran u nekoliko dijelova. Nakon uvodnog dijela u kojem se izlaže problemski okvir rada, u drugom se poglavlju daje kratak teorijski prikaz konstrukta angažiranosti zaposlenika unutar kojeg je obuhvaćena i interna komunikacija Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu MUP RH). Treći dio rada se odnosi na stres u policijskom okruženju. Četvrta cjelina ukratko obrađuje pojam i metode *mindfulnessa* kao kognitivno-bihevioralne terapije, u potpunosti lišene bilo kakvih duhovnih ili religijskih poučavanja te njezinu primjenu u policijskom radnom okruženju. U petom dijelu izlaže se kvalitativna metodologija primijenjena u ovom radu, a koja obuhvaća provedbu i analizu polustrukturiranih intervjua u dvije točke mjerenja. Šesti dio se odnosi na rezultate i diskusiju o dobivenim rezultatima, dok se u sedmom, zaključnom dijelu rada, daju odgovori na postavljena istraživačka pitanja, reflektiraju neka otvorena pitanja i daju preporuke za potencijalna buduća istraživanja. Zatim slijede poglavlja s pregledom korištene literature i završni dio rada s priložima koji obuhvaćaju konstruirani protokol intervjua te obrazac dobrovoljnog informiranog pristanka sudionika na istraživanje.

2. ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA

U komunikacijskim znanostima početkom 21. stoljeća dolazi do promjene znanstvene paradigme (Kahn 1990; Saks 2006.) u smislu da se težište istraživanja organizacijske i interne komunikacije, zadovoljstva zaposlenika i angažiranosti zaposlenika premješta s opisivanja negativnih, pa i patoloških stanja i posljedica stresa na aspekte dobrostanja/dobrobiti (koji u sebi uključuju pojmove: optimizam, pozitivne emocije, kreativnost, osobni rast, usredotočenost, svjesnost i sl.). S vremenom se interes za angažiranost povećao što se očituje u značajnom povećanju znanstvenih publikacija, posebno od 2005. godine naovamo.

William Kahn među prvima se bavi pojmom (konstruktom) angažiranosti i osobnu angažiranost zaposlenika definira kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja njegove radne uloge i zadaća (Kahn 1990:700). Mnogi autori angažiranost zaposlenika temelje na „(...) pozitivnom, afektivno psihološkom radnom stanju koje vodi zaposlenika da se u poslu aktivno izrazi, odnosno da u izvedbi posla sebe uloži emocionalno, kognitivno i fizički“. (Catlette i Hadden, 2001, prema: Agušaj 2016: 63; Rurkkhum, 2010).

Iako su pogledi u definiranju angažiranosti različiti, razni autori uglavnom se slažu da je angažiranost po svojim svojstvima psihološki konstrukt³ koji obuhvaća energiju, entuzijazam i zadubljenost u poslo. Autori Schaufeli, Salanova i dr. (2002: 74) definiraju angažiranost kao pozitivno, ispunjujuće stanje uma povezano s poslom koje karakterizira energičnost, posvećenost i apsorpcija⁴. Pritom energičnost podrazumijeva visoku razinu energije i mentalnu izdržljivost tijekom rada, spremnost pojedinca da u radu ulaže napore i upornost i usprkos poteškoćama. Posvećenost je osjećaj važnosti, entuzijazma, nadahnuća, ponosa i izazova. Posvećeni zaposlenici su snažno uključeni u vlastiti rad. Apsorpciju karakterizira „stanje potpune koncentriranosti i duboka zadubljenost u poslu, pri čemu vrijeme prolazi brzo, a pojedinac se teško odvaja od posla“ (Schaufeli, Salanova i dr. 2002: 75). Prema ovoj definiciji, angažiranost nije nekakvo trenutno i specifično stanje, već je, ako postoji, trajno stanje prožeto afektivno-kognitivnim stanjem koje nije usmjereno na neki određeni objekt, događaj, pojedinca ili ponašanje.

³ Nap. a. U psihologiji, "konstrukt" je pojam i definicija koji se pripisuje fenomenu koji, unatoč tome što nema empirijsku stvarnost – ne može se mjeriti direktno – postoji kao predmet proučavanja temeljem različitih metodoloških alata. To su npr. stres, inteligencija, depresija, prosocijalno ponašanje i drugo (Petz, 2005).

⁴ Nap. a. energičnost, posvećenost, apsorpcija (engl. *vigor, dedication, absorption*).

Potpuna zadubljenost u rad približava se onome što nazivamo stanje *tijeka* (eng. *flow state*), koje je također jedan od vidova angažiranosti. Csikszentmihalyi (1990) definira stanje *tijeka* kao 'holističku senzaciju' koju ljudi osjećaju kada djeluju s potpunom uključenosti. To je stanje optimalnog iskustva i unutarnje motivacije, stanje kada je osoba potpuno uronjena u ono što radi, koje karakterizira usmjerena pažnja, bistar um, sklad uma i tijela, potpuna koncentracija bez napora, potpuna kontrola, osjećaj ispunjenosti, gubitak samosvijesti i pojma o vremenu. Kada je osoba u stanju *tijeka*, čini se da ništa drugo nije važno jer je čovjek uključen cijelim bićem i maksimalno koristi svoje sposobnosti. Stanje *tijeka* je stanje u kojem je tek minimalna razlika između osjećaja sebe (jastva) i okruženja.

Koncept radne angažiranosti zaposlenika je relativno nov, a angažiranost zaposlenika se u literaturi ponekad dovodi u vezu sa zadovoljstvom zaposlenika, iako se znanstvenici u pravilu slažu da je angažiranost jedinstveni konstrukt koji se razlikuje od sličnih pojmova. Saks (2006) u svom radu razlučuje konstrukt angažiranosti od konstrukta zadovoljstva poslom, odnosno odgovornog organizacijskog ponašanja. Za razliku od angažiranosti, koja podrazumijeva višu razinu aktivacije (entuzijazam, alertnost, uzbuđenost), a u fokusu je zaposlenikovo raspoloženje, zadovoljstvo poslom povezujemo s nižom aktivacijom (smirenost, spokoj, relaksacija), a fokus je na afektu prema radu (Stijić 2016: 7). Zaposlenici mogu tvrditi da su zadovoljni i sretni poslom i dok tim osjećajima pridonose faktori kao što su sreća i povezanost s kolegama, zadovoljstvo beneficijama ili fizički uvjeti rada, ti faktori ne proizlaze iz same izvedbe posla. Kod angažiranosti, fokus je upravo na motiviranosti i entuzijazmu pojedinca u njegovoj radnoj ulozi.

Angažirani zaposlenici u literaturi se opisuju kao visoko energizirani pojedinci koji su čvrsti u obavljanju posla i koji u taj posao ulažu srce, „pokazuju upornost i volju te snažnu uključenost uz doživljaj osjećaja važnosti, entuzijazma, strasti, nadahnuća, ponosa, uzbuđenja i izazova“ (Bakker i Demerouti; 2008, 2004, prema Agušaj 2016: 63). Zaposlenici koji su visoko angažirani u svojim radnim ulogama su uz aktiviranje fizičkih napora, kako bi postigli radne ciljeve, kognitivno i emocionalno povezani s nastojanjima postizanja istih. Za razliku od visoko angažiranih zaposlenika, zaposlenici koji su neangažirani u svojim radnim ulogama zapravo uskraćuju svoju fizičku, kognitivnu i emocionalnu energiju, što se reflektira u obavljanju radnih aktivnosti koje su tada „robotske, pasivne i nezainteresirane“ (Kahn, 1990).

Angažiranost utječe na razinu posvećenosti i odanosti zaposlenika prema svojoj organizaciji i njezinim vrijednostima. Angažirani zaposlenici iskazuju poželjna kooperativna

ponašanja, svjesni su poslovnog konteksta i surađuju s kolegama na poboljšanju performansi unutar posla u korist organizacije. To je snažan pozitivan stav zaposlenika prema organizaciji i njezinim vrijednostima (Schaufeli i sur., 2008, prema Rojnić, 2019: 38). Pozitivan utjecaj na organizaciju očituje se na način da zaposlenikova razina angažiranja povećava korištenje individualnih sposobnosti zaposlenika, to jest, jaka angažiranost povezana je s povećanjem radnog učinka zaposlenika što posljedično dovodi do povećane učinkovitosti organizacije. Radno angažirani zaposlenici osjećaju veću povezanost s organizacijom, manje izostaju i ne namjeravaju napustiti organizaciju (Costa, Passos i Bakker, 2016). Pokazivanje inicijative, proaktivno traženje načina na koje će biti moguće dodatno pridonijeti organizaciji i nadilaženje onog što se od njih očekuje još su neke od karakteristika radno angažiranih zaposlenika (Vijay i Vijay, 2011: 118).

„Angažiranost je moguće promatrati i kao razinu predanosti i uključenosti zaposlenika u samom poduzeću i vrijednostima poduzeća, odnosno kao barometar koji mjeri razinu povezanosti pojedinca s organizacijom.“ (Načinović – Braje i Kušen, 2016: 202).

2.1. Angažiranost i sindrom profesionalnog sagorijevanja

Prema takozvanom medicinskom konceptu, kojeg uvode Maslach i Leiter (1997), angažiranost i profesionalno sagorijevanje predstavljaju antipode. Sagorijevanje i angažiranost su dvije različite varijable koje treba neovisno promatrati i mjeriti. Zaposlenici mogu doživjeti sagorijevanje i angažiranost kao dva suprotna psihološka stanja, pri čemu sagorijevanje ima krajnje negativnu (iscrpljenost, cinizam, radna neučinkovitost), a angažiranost krajnje pozitivnu kvalitetu (energija, uključenost, radna učinkovitost). Treba naglasiti kako se ne može očekivati da su oba koncepta u savršeno negativnoj korelaciji (Bagarić, 2020).

Sagorijevanje na poslu (eng. *burnout*) povezuje se s visokim profesionalnim i poslovnim zahtjevima te narušenim zdravljem. „Sagorijevanje je zapravo sindrom emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i reduciranog osobnog postignuća koji se pojavljuje među pojedincima koji rade s ljudima.“ (Schaufeli i Bakker, 2004, prema Stijić 2016: 3).

Agušaj (2016: 67; prema Gonzalez–Roma i dr., 2006) spominje angažiranost kao suprotnost triju dimenzija sagorijevanja na poslu: iscrpljenost, cinizam i osjećaj neučinkovitosti. Energija, uključenost i učinkovitost, što su obilježja radne angažiranosti,

kontrarne su dimenzijama *burnouta*. Angažirani zaposlenici mogu se nositi sa zahtjevima posla jer su energični i pozitivno povezani s radnim aktivnostima. Iscrpljenost i cinizam su dva glavna simptoma sagorijevanja na poslu. Sagorijevanje obilježava snižena razina energije i slaba identifikacija s poslom, dok je kod angažiranosti prisutna visoka razina energije i snažna identifikacija s poslom. Angažirani zaposlenici posao vide kao izazov, umjesto da ga percipiraju kao stresnog i zahtjevnog. Kod sagorijevanja dolazi do gubitka energije zbog čega se javlja iscrpljenost, prestaje uključenost, a efikasnost prelazi u neefikasnost (Stijić 2016: 5).

2.2. Angažiranost zaposlenika i interna komunikacija

Angažiranost zaposlenika smatra se glavnim pokretačem organizacijske uspješnosti. Angažirani zaposlenici nisu samo predani, strastveni ili ponosni. Oni se usredotočuju na vlastitu budućnost, ali i na misiju, viziju i ciljeve organizacije. Dobrobit organizacije i njihova je dobrobit.

Angažiranost je rezultat dobrog procesa dvosmjerne komunikacije i interakcije sa zaposlenicima. Kada poslodavci i rukovoditelji učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima, to se odražava na pozitivan angažman zaposlenika, a istraživanja su pokazala da angažirani zaposlenici pomažu kod napredovanja, rasta i uspjeha organizacije. Stoga možemo zaključiti da je učinkovita organizacijska komunikacija značajan pokretač angažiranosti zaposlenika. U pokušaju pronalaska učinkovitih strategija, organizacije počinju sve više ulagati u internu komunikaciju i angažman jer je sve jasnije da angažiranost zaposlenika ukazuje na potencijalan dugoročni uspjeh i rast organizacije. „Tražeći odgovore na pitanja tajne uspjeha ili neuspjeha svake tvrtke ili organizacije te jesu li krajnji korisnici s njima zadovoljni, kao odgovor, osim uvođenja novih metoda i tehnologija, nameće se važnost kvalitetne interne komunikacije.“ (Borovec, Balgač i Karlović 2011: 9). Otvorena komunikacija između rukovoditelja i zaposlenika utječe na to da se zaposlenici osjećaju cijenjeno. Loša interna komunikacija između zaposlenika i uprave kod zaposlenika može izazvati osjećaj anksioznosti i ljutnje. Učinkovitost i brzina napretka organizacije usporavaju, ako interni odjeli međusobno ne komuniciraju, što kod većine zaposlenika može uzrokovati osjećaj mehaničkog rada. To su neki od razloga zašto je komunikacija važna u angažiranosti zaposlenika. Prema Vukorepi (2017: 8): „Komunikacija je posebno važna kod određivanja ciljeva organizacije i njihove realizacije, organizacije ljudskih potencijala, razvoja zaposlenika te njihova vođenja, poticanja i motiviranja.“

Važnost interne komunikacije prepoznaje i Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu (2013), pa se naglašava potreba za „dijalogom između poslodavca odnosno rukovodstva organizacije i djelatnika, što uključuje razgovaranje, međusobno slušanje, dijeljenje stavova i vrijednosti te zajedničko odlučivanje“ (Blažić, 2019).

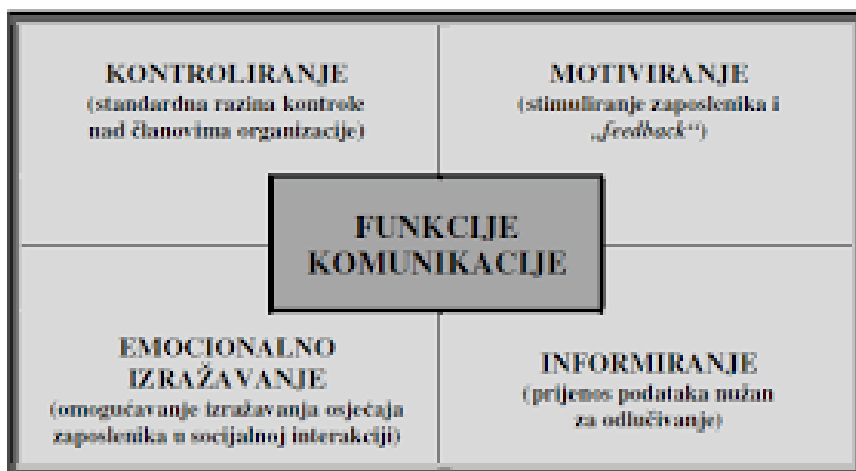
U mnoštvu definicija interne komunikacije iz relevantne literature navodi se da „interno komuniciranje podrazumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću sa svrhom informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije“ (Vukorepa 2017: 9). Nadalje, Borovec, Balgač i Karlović (2011: 9) ističu da je „interno komuniciranje proces kreiranja i razmjenjivanja poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa kako bi se pomoglo razrješavanju nesigurnosti u okolini.“ Skoko (2006: 260) interno komuniciranje definira kao „razmjenu poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja“. Za autorice Tkalac–Verčić, Pološki–Vokić i Sinčić–Ćorić (2007: 175) „komunikacija u organizaciji znači prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje“. Kod svih navedenih definicija može se uočiti da im je zajedničko naglašavanje važnosti interne komunikacije u organizaciji, i to uvijek u nekoj sprezi s emotivnom dimenzijom, a s obzirom na to da interna komunikacija dovodi do uspjeha organizacije, posebice je važan odnos organizacije prema zaposlenicima (Bahtijarević – Šiber i Sikavica, 2001). Tako Borovec i Balgač (2016: 4) tvrde da je „interno komuniciranje jedna od temeljnih disciplina koja povećava uspješnost organizacije“.

Autori Bovee i Thill (2013: 5 – 6) u svom radu navode 3 smjera u kojem ide interna komunikacija pa tako razlikujemo:

- Komunikaciju prema dolje (silazna komunikacija), čiji je glavni cilj upravljanje i vođenje pojedinaca na nižim hijerarhijskim razinama, to jest odvija se od direktora prema zaposlenicima na način da se prenose direktorove odluke i upute koje bi zaposlenicima trebale pomoći u izvršavanju poslova te je karakteristična za poduzeća s autoritativnom atmosferom.
- Komunikaciju prema gore (uzlazna komunikacija) odvija se od zaposlenika prema direktoru sa ciljem da viši kadrovi dobivaju informacije o događanjima kod nižih razina. Takva vrsta komunikacije omogućava uvid u probleme, prijedloge, sugestije, primjedbe i radni učinak, odnosno rješavanje problema te donošenje valjanih odluka.
- Horizontalna komunikacija odvija se među odjelima i kolegama u poduzeću sa ciljem dijeljenja informacija, koordiniranja zadataka i rješavanja problema.

Iako organizacije koje imaju dobru uzlaznu komunikaciju obično imaju i veću kvalitetu rada rukovoditelja, čini se da je uzlazna komunikacija najmanje djelotvorna jer se pokazalo da se oni na nižim hijerarhijskim razinama ustručavaju obraćati osobama na višim razinama s obzirom da osobe na višim razinama češće više pričaju, a manje slušaju.

Jurković (2012: 391) navodi: „Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad te im omogućiti izražavanje osjećaja i upriličiti donošenje odluka.“ Prema Jurkoviću (2012: 392), četiri osnovne funkcije interne komunikacije unutar organizacije su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje, prikazano na slici 1. „Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.“ (Jurković 2012: 391).



Slika 1: Osnovne funkcije komunikacije, *Izvor:* Jurković, Z. (2012)

2.2.1. Interna komunikacija MUP – a

Za potrebe ovoga rada, zanima nas ustanoviti sljedeće: koliko su policijski službenici u mogućnosti emocionalno se izraziti, na koji način kontroliraju razinu emocija u radnom okruženju i jesu li empatični.

Policijski službenici svakodnevno su u kontaktu s drugim policijskim službenicima, građanima, počiniteljima delikata i javnošću. U policijskom sustavu međusobno komuniciraju vertikalno i horizontalno, usmeno i pismeno. Kako bi se prilagodili različitim situacijama poput izdavanja upozorenja i zapovijedi pa do situacija u kojima moraju biti spremni i utješiti nekoga, važno je da imaju dobro razvijene komunikacijske vještine. S obzirom na prirodu

policijskog posla, nema dvojbe oko činjenice da je komunikacija njihovo glavno sredstvo za rad. Za kvalitetu rada policijskog službenika je važno da je sposoban s građanima komunicirati na empatičkoj razini. Sposobnost suosjećanja i shvaćanja tuđih osjećaja pomoći će mu u razumijevanju osobe i predviđanju njezinog ponašanja, zato je iznimno važno (Mršić, 2019: 2) da policijski službenik „prepoznaje i uvažava emocionalno stanje osobe s kojom komunicira (npr. žrtva kaznenog djela, uplašeni svjedok, osobe u konfliktu i slično) zbog svoje sigurnosti, ali i zbog dobrobiti građana.

Istraživanja su pokazala da je učinkovita komunikacija ključna za uspjeh u poslovanju jer predstavlja ključni aspekt svake organizacije, pa tako i policijske. „Policijske organizacije koje nisu fokusirane na komunikaciju ili komunikacijsko uvažavanje zaposlenika vjerojatno će se suočiti s nižom razinom povjerenja zaposlenika, slabijom suradnjom, sniženom aktivnošću u izvršavanju policijskih zadaća, posebno onih koje zahtijevaju samoinicijativnost, odnosno s ukupno slabijom efikasnošću u obavljanju policijskih poslova.“ (Borovec i Balgač 2016: 10). MUP–ov „proizvod“ na kojem gradi uspjeh i prepoznatljivost je čovjek, stoga uspjeh MUP–a RH počiva na uspješnosti njegovih službenika. S obzirom na to da je poznato kako su dobro informirani zaposlenici zadovoljniji poslom i da na taj način pridonose većoj produktivnosti, važno je da ključne informacije i činjenice budu pravodobno komunicirane s policijskim službenicima. Komunikacija je sastavni dio organizacijske kulture, stoga je za razumijevanje karaktera interne komunikacije MUP–a važno razumjeti i njegov organizacijski karakter. Iako se u policiji kroz razne procedure i postupanja (ponajviše kroz Strategiju djelovanja policije u zajednici) želi promovirati sudionička organizacijska kultura, još uvijek je dominantna autoritativna organizacijska kultura.

Od policijskog službenika očekuje se da u obavljanju svog posla donosi odluke i rješava konkretne probleme u suradnji s građanima i drugim službama, što je obilježje sudioničke organizacijske kulture, dok se istovremeno, izdajući im upute i zapovijedi, s njima komunicira u duhu autoritativne kulture. Karakter autoritativne organizacijske kulture najvjerojatnije je razlog zašto i policijski službenici često prema građanima nastupaju s pozicije autoriteta što im stvara probleme u komunikaciji i otežava mogućnost zajedničkog rješavanja problema (Borovec, Balgač i Karlović 2011: 19 – 20). Nije realno od policajaca očekivati da se prema građanima ponašaju drugačije od uobičajenih standarda po kojima se organizacija odnosi prema njima i, ako se želi postići promjena, potrebno je prvenstveno mijenjati stil interne komunikacije. Da bi bili uspješniji i zadovoljniji u poslu, razvijali pozitivan stav i povjerenje javnosti u policiju, policijski službenici na svim razinama trebaju

naučiti kvalitetno komunicirati. Na taj način će povećati razinu osobne sigurnosti, smanjiti pritužbe građana, unaprijediti profesionalizam i umanjiti stres u privatnom i profesionalnom životu (Mršić 2019: 80). Bez obzira na dostupnost informacija o važnosti interne komunikacije, još uvijek se u njezin razvoj ulaže premalo vremena i resursa. A čini se, isto vrijedi i za različite facete osobnog razvoja policijskih službenika.

Ulaganje u ljudske resurse osnova je dobrog strateškog promišljanja. Na taj način zaposlenici nisu više strojevi, već se pretvaraju u žive organizme koji napreduju dok vodstvo istovremeno pokazuje da je spremno i da zna slušati i surađivati (Marić 2018: 24). Rukovoditelji bi za kvalitetno vođenje i upravljanje, osim profesionalnih kompetencija, trebali posjedovati i socijalne kompetencije kako bi prema svojim zaposlenicima mogli biti empatični i imati razumijevanja za zaposlenike i probleme s kojima se susreću, a koji mogu utjecati na motivaciju zaposlenika (Borovec i Balgač 2016: 11). Bitno je da se i edukaciji rukovoditelja posveti posebna pažnja kako bi se kreiralo povoljno komunikacijsko okruženje (Borovec i Balgač 2016: 12). Nadalje, važno je istaknuti kako u policijskom okruženju kvalitetna i autentična komunikacija služi kao pokretačka snaga koja održava moral zaposlenika na visokom nivou. To im daje uvjerenje da je ono što čine važno i održava iskru sadržajnih emocionalnih uloga. Kvalitetna interna komunikacija podrazumijeva odnos prema zaposlenima s poštovanjem i daje im do znanja da svi doprinose vrijednosti tvrtke. Načini komunikacije predstavljaju vitalni put ka postizanju konačnog stanja, a osim poboljšanja morala mogu im pomoći da se osjećaju povezano. Uz dobro razvijenu internu komunikaciju, nadređeni će bolje razumjeti što pokreće angažiranost zaposlenika, a zaposlenici na svim razinama će bolje razumjeti cjelokupnu strategiju i odluke koje se donose na višim razinama organizacije. To je ono što uistinu stvara pozitivno iskustvo i dublji odnos zaposlenika prema ustanovi, ali i poslovnim zadaćama.

3. STRES U POLICIJSKOM OKRUŽENJU

Stres je u današnjem svijetu sveprisutan pojam i naziva se epidemijom modernog doba, a promatra se u negativnom, ali i pozitivnom smislu.

Policijski posao, prema mnogim istraživanjima, uz vatrogasce, zdravstvene djelatnike, pilote i druga slična zanimanja, spada među najstresnije profesije (Lucas i sur., 2012). Policijska djelatnost usmjerena je na sprečavanje i otkrivanje kriminalnih aktivnosti koje se provode kroz preventivnu i represivnu ulogu policije. Stabilne i čvrste osobine ličnosti, tolerancija, zadovoljavajuća razina međusobnog uvažavanja i spremnost pružanja pomoći kolegama, osnovni su preduvjeti kako bi se policajci prilikom provođenja aktivnosti odnosili s poštovanjem i empatijom prema građanima i suradnicima, dok se istodobno od njih očekuje određena profesionalnost u izvršenju službenih zadaća. Stres policijskog službenika može dovesti u situaciju da ugrozi svoju sigurnost, ali i sigurnost svojih kolega i drugih osoba u blizini (Capan i sur., 2016: 165).

Dr. Hans Selye (prema Barat, 2010: 21) definirao je stres kao neuobičajeni odgovor tijela na svaki postavljeni zahtjev prema njemu. Zahtjev može biti bilo koja promjena koja od tijela zahtijeva da se prilagodi, bilo da je riječ o izazovu ili o prijetnji. Bagarić i sur. (2018: 50) stres definiraju „kao stanje napetosti i pritiska koje nastaje kada je osoba suočena s događajima koje smatra prijetecima za svoju dobrobit ili koje procjenjuje prezahtjevnima za svoje resurse“. Patterson (2003, prema Glavina i sur., 2013: 236) policijski stres definira „kao neravnotežu između onoga što se traži od policajca i onoga što je policajac u mogućnosti ponuditi, u uvjetima koji mogu prouzročiti teške posljedice“. Kraće rečeno, stres predstavlja način na koji mentalno, fizički i emocionalno reagiramo na različite stresore, točnije, stanja, promjene i zahtjeve u našem životu. Stres uzrokuje naša subjektivna percepcija nekog događaja, koja ovisi o strategijama suočavanja s problemom pa iz tog razloga na stres ne reagiramo svi isto.

Stres može biti pozitivan (dobar) ili negativan (loš). Kada su uzrok stresa događaji koji su pozitivni po svojoj prirodi, kao na primjer vjenčanje, rođenje djeteta ili novi posao, tada govorimo o pozitivnom stresu jer je uzrok stresa zapravo promjena na koju se trebamo priviknuti. Pozitivan stres podiže raspoloženje, potiče i održava motivaciju, dok negativan

stres izaziva nelagodu i može imati posljedice na tjelesno i psihičko zdravlje. Izvore stresa na radnom mjestu možemo podijeliti na opće i specifične. Što se tiče izvora stresa policijskih službenika, pod opće izvore stresa ubrajaju se stresori koji su prisutni i u drugim zanimanjima, poput nedostatka osoblja, rad u smjenama, pretrpanost poslom, loša komunikacija i drugo, dok u specifične izvore stresa policijskih službenika spadaju stresori povezani s prirodom posla, intervencije, osiguranja raznih potencijalno rizičnih okupljanja, kontakt sa žrtvama nasilja, uhićenja, smrt i tako dalje.

U literaturi se navode brojne podjele stresora. Glavina i Vukosav (2011) u svom radu opisuju četiri osnovne kategorije stresora vezane uz policijski posao: operativni stresori, interpersonalni stresori (vezani uz osobine ličnosti), organizacijski stresori te obiteljski stresori. Organizacijski stresori pojavljuju se puno češće, gotovo svakodnevno za razliku od ostalih stresora, ponajviše od onih koji proizlaze iz prirode posla. Pod organizacijske stresore ubrajamo smjenski i prekovremeni rad, opterećenost administracijom, rad praznicima i vikendom, loš odnos s nadređenima te, kako navode Capan i sur. (2016: 167), „nedostatak komunikacije, posebno na relaciji nadređeni – podređeni te neadekvatno i nedovoljno stručno usavršavanje i savjetovanje“. Za razliku od organizacijskih, operativni stresori (vezani su uz prirodu, to jest sadržaj posla) pojavljuju se zbog napetih situacija koje policijski službenici doživljavaju u policijskom poslu, preveliko radno opterećenje, donošenje kritičnih odluka, uporaba sile, prisustvovanja nevoljama drugih ljudi izloženosti raznim oblicima nasilja pa sve do smrti.

Autori Glavina i sur. (2013: 236) navode povezanost stresora uzrokovanih prirodom policijskog posla s lošim zdravljem i neučinkovitim mehanizmima suočavanja, dok organizacijske stresore povezuju s otuđivanjem, to jest povlačenjem. Mnoga relevantna istraživanja diljem svijeta pokazala su da je kod policijskih službenika organizacijski stres puno prisutniji u usporedbi s operativnim stresom. (Collins i Gibbs, 2003, prema: Glavina i sur. 2013: 242; Biggam i sur., 1997; Zhao i sur, 2002.) Veća otpornost na operativni stres bi se dala objasniti činjenicom kako policijski službenici odabirom zanimanja, prihvaćaju stresore koji izazivaju operativni stres.

Posljedice stresa mogu biti pozitivne, u smislu da nas izloženost svakodnevnim malim stresorima čini otpornijima na neke druge stresne situacije i na taj način nam može koristiti u

uspješnijem nošenju sa svakodnevnim događajima. Pozitivne posljedice stresa također mogu dovesti do samozaštitnog ponašanja, povećane opreznosti, mogu aktivirati kreativnost i brže pronalaženje rješenja, dok se negativne posljedice stresa najčešće odražavaju na psihičko i fizičko zdravlje pojedinca. Negativne posljedice stresa kod policijskih službenika mogu se podijeliti na: psihičke, tjelesne (fizičke) te na socijalne i organizacijske posljedice stresa (Glavina i Vukosav 2011: 39 – 40). Mediji i ljudi nerijetko naglašavaju fizičku opasnost koja proizlazi iz policijskog zanimanja, a podcjenjuju psihičku opasnost, odnosno psihičke posljedice. Kao tjelesne posljedice stresa najčešće se spominju poremećaji gastrointestinalnog i kardiovaskularnog sustava (Žužul, 2011: 6). Psihičke posljedice stresa manifestiraju se pojavom agresivnosti, cinizma i sumnjičavosti, smanjenjem učinkovitosti, emocionalnim udaljavanjem od obitelji i socijalnim povlačenjem, PTSP sindromom i drugo. Socijalne posljedice stresa dovode do gubitka socijalne podrške obitelji i prijatelja koja se smatra zaštitnim čimbenikom od stresa te ih (policijske službenike) posljedično čine još ranjivijima.

Među organizacijske posljedice stresa mogu se ubrojiti smanjena učinkovitost i pouzdanost, odsutnost s posla, bolovanja i nepovjerenja građana prema policiji kao instituciji do kojeg dolazi zbog agresije i nasilja policijskih službenika. Očito je da se štetne posljedice stresa ne odražavaju samo na policijskog službenika kao pojedinca već i na njegovu obitelj, ali i na policijsku organizaciju, stoga je važno poduzeti mjere kako bi se policijski službenici bolje nosili, to jest suočili sa stresom. Gledajući policijsko zanimanje sa aspekta stresa, lako povezujemo sagorijevanje na radnom mjestu kao čestu posljedicu, kako zbog prirode, tako i zbog organizacije posla. Organizacije nastoje postići što veću radnu produktivnost raznim tehničko – tehnološkim procesima, a interesima pojedinca ne posvećuje se dovoljno pažnje. Takav način rada dovodi do većeg nezadovoljstva poslom i smanjenog angažmana zaposlenika (Agušaj, 2016).

Što se tiče borbe protiv stresa, razlikujemo primarnu kontrolu stresa, kojom uklanjamo stresore te rješavamo problem, i sekundarnu kontrolu stresa kojom se adaptiramo i mijenjamo vlastiti doživljaj stresa, zapravo, razvijamo različite oblike otpornosti. Važnu ulogu u samom doživljaju stresnog događaja, kao i u posljedicama stresa, igraju mehanizmi koje pojedinac koristi u suočavanju sa stresom. Neki mehanizmi su manje učinkoviti, kao što je na primjer izbjegavanje, koje se često koristi, za razliku od suočavanja s problemom, što predstavlja jedan od učinkovitih mehanizama suočavanja sa stresom. „Suočavanje sa stresom predstavlja trajno promjenjivo kognitivno i bihevioralno nastojanje izlaženja na kraj sa specifičnim

vanjskim i/ili unutarnjima zahtjevima, koji su procijenjeni kao opterećujući ili kao toliko teški da nadilaze resurse kojima osoba raspolaže“ (Lazarus i Folkman, 2004, prema: Glavina i sur. 2013: 236). I Evans i suradnici (1993, prema Glavina i sur., 2013: 237) definiraju „učinkovito suočavanje policajaca kao uspješnost s kojom se pojedinac nosi s vlastitim emocionalnim reakcijama na stresore i sa stresom općenito“.

Williams i suradnici (2010) u svom radu opisuju policijsku kulturu/supkulturu koja je sama po sebi takva da policajci izbjegavaju izražavati emocije smatrajući da će im to pomoći u kritičnim situacijama tijekom njihovog posla. To je model kojeg policajci, nažalost, često usvajaju od starijih kolega, koji smatraju da je ispravno biti bezosjećajan i strogo racionalan u svojem postupanju. Posljedično, razvija se osobni stil koji je bezosjećajan pa i ciničan. Policajci će blokirati svoje osjećaje za vrijeme obavljanja posla, što u nekim situacijama može biti i korisno, no takav pristup može dovesti do blokiranja osjećaja i u privatnom životu. Sposobnost obrade emocija utječe na sposobnost pojedinca da se lakše nosi sa situacijama i problemima u vrijeme stresnog razdoblja. Oni koji su u stanju prepoznati i razlikovati emocionalne reakcije na stres manje su uznemireni u odnosu na druge koji su zbunjeni i agitirani. Osobe koje imaju poteškoća sa prepoznavanjem emocija, slabije se prilagođavaju na stresne situacije. Za razliku od njih, policajci koji su otvoreniji, mogu raspravljati o svojim emocijama i razumiju, to jest svjesni su svojih negativnih misli, ali su i empatični za slične probleme drugih, općenito se bolje suočavaju sa stresom i mogućim posljedicama.

Prilikom zapošljavanja policijskih službenika od njih se očekuje potpuno psihofizičko zdravlje i stabilnost te emocionalna i socijalna zrelost. Svakodnevna izloženost različitim stresorima te neadekvatno nošenje sa stresom može se loše odraziti na policijskog službenika, ne samo narušavajući mu zdravlje, nego i smanjujući njegove operativne potencijale, što će svakako utjecati i na policiju kao organizaciju. Izbjegavanje traženja stručne pomoći od strane policijskih službenika, posljedično dovodi do potiskivanja problema i osobne patnje, ali i do pada radne učinkovitosti pojedinca i kolektiva. Žužul (2015: 5) smatra da su poteškoće koje su prisutne u hrvatskoj policiji, kao što su predrasude o psihičkim tegobama, nedovoljna osviještenost o negativnom utjecaju profesionalnog stresa na rad policijskih službenika, nedovoljna vidljivosti i dostupnost usluge psihološke pomoći te strah od gubitka radnih prava zbog traženja psihološke pomoći, uz strah od stigmatizacije zbog traženja psihološke pomoći, glavni razlozi zašto policijski službenici izbjegavaju potražiti stručnu pomoć.

Papazoglou i suradnici (2018: 2) smatraju kako policijski službenici igraju dvostruku ulogu borca protiv kriminala i socijalnog radnika. U provođenju zakona često rješavaju situacije opasne po život u kojima se od njih očekuje hladnokrvnost, gdje istovremeno moraju pružiti podršku žrtvama jer su često prvi u kontaktu s njima, te im osigurati sigurnost, no trebaju biti i suosjećajni, a često ih i utješiti. Javnost i nadređeni u tom smislu od njih očekuju komunikaciju primjerenu svakoj situaciji, dok se istovremeno prema njima ophode potpuno suprotno. Istraživanje koje je u tom kontekstu 2019. godine proveo Širić na uzorku od 654 policijska službenika (Širić, 2019), pokazalo je da policijskim službenicima u poslovnoj komunikaciji najviše stresa uzrokuje loša komunikacija s nadređenima, kolegama i građanima i loša organizacija sustava. Kao problem navodi se već spomenuti „problem autoritativne jednosmjerne komunikacije od strane rukovoditelja prema policajcima dok se istovremeno od policajaca na terenu očekuje da u komunikaciji sa građanima budu profesionalni i uljudni, spremni saslušati sve njihove probleme, da na visoko profesionalnoj razini komuniciraju poruke sustava preme javnostima“ (Širić 2019: 24).

Osim što je važno je da postoji mogućnost psihološke pomoći u preventivnom smislu, možda je još potrebnije da se odgovarajuća psihološka pomoć i potpora pruža policijskim službenicima (a kako iz navedenog teorijskog okvira proizlazi, i svim drugim službenicima čije su svakodnevne radne zadaće nenadane i interventne prirode) u terapijske svrhe. MUP RH kao organizacija može utjecati na pozitivne promjene u vidu ublažavanja stresa svojih zaposlenika učeći ih tehnikama nošenja sa stresom i značajnim naporima u cilju poboljšanja interne komunikacije, što bi trebalo rezultirati smanjenjem posljedica stresa kako za pojedinca, tako i za MUP RH kao organizaciju. Isto tako je važno educirati zaposlenike i rukovoditelje kako osvijestiti stresne situacije i njihove uzroke, kako bi ga na vrijeme prepoznali, odgovarajuće reagirali, odnosno potražili stručnu pomoć. U tom kontekstu, u MUP – u RH je 2003. godine pokrenut projekt „Program psihosocijalne zaštite zaposlenika/Savjetovanje i drugi oblici pomoći“ u okviru programa ICITAP (eng. *International Criminal Investigative Training Assistance Program*) s ciljem utvrđivanja čimbenika koji bi mogli imati negativan utjecaj na obavljanje službenih zadaća zaposlenika te pružanja odgovarajuće skrbi pojedincima (Žužul 2011: 7). Nadalje, po uzoru na druge europske zemlje, koje su ranije prepoznale stres i njegove posljedice kao problem policajca kao pojedinca i cijelog sustava, posebice SAD, Francusku i SR Njemačku, unutar Uprave za pravne poslove i ljudske potencijale MUP – a RH ustrojen je Odsjek za psihološku i zdravstvenu zaštitu na radu, čija je zadaća implementacija i razvoj najučinkovitijih modela

pomoći policijskim službenicima MUP – a RH (Širić 2019: 18). U sklopu Visoke policijske škole MUP – a RH, 2016.godine osnovan je Centar za mentalno zdravlje Visoke policijske škole⁵. Centar se bavi znanstveno – istraživačkim radom, edukacijom i pružanjem psihološke pomoći studentima koji su većinom policijski službenici, ali i drugim policijskim službenicima. Neki od ciljeva centra su edukacija, poboljšanje kvalitete života, razvoj životnih i akademskih vještina (poput komunikacijskih i socijalnih vještina, vještina ovladavanja stresom i tako dalje), tretman i rješavanje trenutnih tegoba te prevencija razvoja psihičkih poremećaja. Također, stručni djelatnici se bave znanstveno-istraživačkim radom u cilju ispitivanja djelotvornosti primijenjenih tehnika te evaluacije rada Centra. Za potrebe ovog rada, važno je istaknuti kako se u sklopu Centra provodi trening *mindfulnessa*, što predstavlja potpuno novi i proaktivni pristup u brizi za mentalno zdravlje hrvatskih policajaca.



Slika 2. – 7. Fotogalerija Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole,
Izvor: <https://cmzvps.com.hr/fotogalerija/>

⁵ <https://pnuhp2018.wixsite.com/website-6/ciljevi-savjetovalista>

4. MINDFULNESS U POLICIJSKOM RADNOM OKRUŽENJU

Mindfulness se u hrvatskom prijevodu najčešće nalazi pod izrazom „usredotočena svjesnost“, a ponekad i „stanje pune svjesnosti“ ali se, radi jednostavnosti i univerzalnosti, najčešće koristi engleski termin „mindfulness“, što će se primijeniti i u ovom radu.

Prema Papazoglou i suradnicima (2018) policijski službenici se moraju vrlo brzo adaptirati na „ovdje i sada“ kako bi resetirali svoje misli nakon teške i stresne situacije. Primjena *mindfulnessa* se prema brojnim studijama pokazala kao vrlo učinkovita u osnaživanju pojedinaca u usredotočenosti na sadašnjost i zadržavanju pažnje na vezu između tijela i uma. *Mindfulness* policajcima pomaže da budu potpuno svjesni situacije u kojoj se nalaze i prihvate svoje misli i osjećaje. Nadalje, brojnim studijama je dokazano da primjena *mindfulnessa* poboljšava kvalitetu života policajaca prevenirajući stres i depresiju te ostale tjelesne probleme. Goerling (2018) tako smatra da je *mindfulness* jedan održivi i kulturološki relevantan pristup, utemeljen na dokazima, čija primjena ima veliku ulogu u prevenciji i nošenju sa stresom kod policijskih službenika. Primjenom *mindfulnessa* u policiji treniramo praksu praćenja svijesti povećavajući svoju sposobnost svjesnosti kroz trening pažnje.

Mindfulness kao duhovna praksa vuče korijene iz budizma i hinduizma, a temelji se na raznim tehnikama meditacije. Ljudi prakticiraju *mindfulness* već 2 500 godina samostalno ili kao dio neke šire tradicije. Temom *mindfulnessa* kroz povijest bavili su se i mnogi filozofi, a s vremenom je postala zanimljiva i u medicini te je krajem 70-tih godina 20. stoljeća uvedena u suvremenu medicinu. Njegov začetnik, prof. emeritus medicine i molekularni biolog, dr. John Kabat – Zinn⁶ (*University of Massachusetts Medical School*), najviše je pridonio popularizaciji koncepta na Zapadu. Upravo on je 1979. godine, nakon istraživanja meditacije, osmislio program za smanjenje stresa temeljen na *mindfulnessu* (SSPS – smanjenje stresa punom svjesnošću, eng. *MBSR – Mindfulness based Stress Reduction*) za liječenje različitih kroničnih stanja te je njime potaknuo primjenu ideje i prakse *mindfulnessa* u medicini, za primjenu kod raznih stanja zdravih i bolesnih osoba. Početkom 1990-ih, znanstvenici Zindel Segal, Mark Williams i John Teasdale, razvijaju MBCT metodu (hrv. MKTTD – *mindfulness* kognitivna terapija u tretmanu depresije, eng. *MBCT – mindfulness based cognitive therapy*) koja se djelomično temelji na Kabat – Zinnovu programu za smanjenje stresa, na način da primjenjuje aspekte pažljivosti, a sama praksa preuzeta je iz kognitivno bihevioralne terapije.

⁶ https://www.researchgate.net/scientific-contributions/2065860115_Jon_Kabat-Zinn ;
<https://www.mindfulnesscds.com/pages/about-the-author>

Definicije *mindfulnessa* obično se interpretiraju s obzirom na to tko ga proučava i kako se primjenjuje. U pravilu, ve definicije *mindfulness* opisuju kao stanje ili vježbu i dijele isti element, a to je usmjeravnje pozornosti na sadašnji trenutak. *Mindfulness* nije prirodan, a redovitim prakticiranjemga možemo unaprijediti i poboljšati. Američko psihološko udruženje (APA, 2012) *mindfulness* definira kao: „trenutnu svjesnost o određenom iskustvu bez osuđivanja. U tom smislu, *mindfulness* je stanje, a ne osobina. Iako je često promoviran određenim aktivnostima ili vježbama, poput meditacije, nije ekvivalent ili sinonim tim pojmovima.“⁷ Prema Mindful.org⁸, *mindfulness* je „... osnovna ljudska sposobnost da budemo u potpunosti prisutni, svjesni gdje smo i što radimo, a ne pretjerano reaktivni ili preplavljeni onim što se događa oko nas.“⁹ Jon Kabat-Zinn (2003: 145) *mindfulness* definira kao „...svijest koja proizlazi iz namjernog obraćanja pozornosti, u sadašnjem trenutku, bez prosuđivanja prema iskustvu iz trenutka u trenutak“. Ova definicija je šire prihvaćena u praktičnoj i akademskoj literaturi. Kabat-Zinn nadalje govori kako je „...svjesnost svijest o svakom trenutku. Njeguje se smišljenim obraćanjem pozornosti na ono čemu inače nikad ne posvećujemo pozornost. To je sustavni pristup razvijanju novih oblika nadzora i mudrosti u našem životu, koji se temelji na unutarnjim čovjekovim sposobnostima za opuštanje, obraćanje pozornosti, svjesnost i za uvide.“ (Kabat – Zinn 2006: 24). Thich Nhat Hanh (2015) tvrdi da nam *mindfulness* pokazuje što se događa u našim tijelima, emocijama, umu i u svijetu. Putem *mindfulnessa* izbjegavamo naštetiti sebi i drugima.¹⁰ Kako je iz navedenog vidljivo, ova tehnika se ne povezuje s religijskim ili duhovnim učenjima bilo kakve vrste.

4.1. *Mindfulness* metode

Postoje različite vrste i oblici *mindfulnessa* baziranih uglavnom na različitim tehnikama i intervencijama. Od sjedeće meditacije do meditacije pokreta, vježbe disanja i usredotočenosti na aktivnosti svakodnevnog života kao što su hodanje i jedenje. Ovdje će biti spomenute dvije osnovne metode, a to su MBSR metoda koju je osmislio Kabat – Zinn i MBCT metoda, koju su osmislili Segal, Williams i Teasdale, a koja se koristi i u hrvatskoj policiji.

Smanjenje stresa temeljeno na usredotočenoj svjesnosti – **MBSR** (eng. *Mindfulness based Stress Reduction*) razvio je John Kabat – Zinn krajem 1970 – ih godina kao nadopunu

⁷ <https://mindfulnessclassblog.wordpress.com/2019/09/23/sta-znaci-mindfulness/>

⁸ <https://www.mindful.org/>

⁹ <https://positivepsychology.com/what-is-mindfulness/>

¹⁰ <https://positivepsychology.com/what-is-mindfulness/>

osnovnog medicinskog liječenja za smanjenje stresa. Program je usredotočen na ideju da se primjenom pomogne ljudima kako bi se nosili s poteškoćama stresa i mentalnih bolesti povezanih s anksioznošću. „U MBSR programu vježbe usredotočene svjesnosti su primarno terapijsko sredstvo te uključuju vježbe pregleda tijela, sjedeće meditacije, Hatha joge, meditacije hodanja, te usredotočenu svjesnost u svakodnevnom životu kao što je npr. jedenje.“ (Boričević-Maršanić i sur. 2015: 143). MBSR program je grupni program koji koristi *mindfulness* s ciljem poboljšanja života pojedinca s kroničnim kliničkim oboljenjima i stresnim načinom života.

MBCT (eng. MBCT – *mindfulness based cognitive therapy program*, hrv. MKTTD – *mindfulness* kognitivna terapija u tretmanu depresije) djelomično je bazirana na Kabat – Zinnovom MBSR programu za ublažavanje stresa. MBCT metoda zasniva se na tehnikama kognitivno – bihevioralne terapije i *mindfulnessa*, kao što su disanje i meditacija. Ovaj oblik su 1990-ih osmislili Zindel Segal, Mark Williams i John Teasdale sa ciljem da se pomogne ljudima s ponavljajućom depresijom kako bi smanjili simptome i spriječili recidive. Prvotni cilj MBCT – a bio je pomoći ljudima koji pate od ponavljajućih epizoda depresije, ali s vremenom se pokazao učinkovitim i u liječenju raznih mentalnih poremećaja, kao što su generalizirani anksiozni poremećaj, opsesivno kompulzivni poremećaji, panični napadi te u boljem nošenju s preplavljujućim emocijama poput tuge, straha, krivnje, ljutnje, tuge i srama. S obzirom da *mindfulness* poboljšava koncentraciju i učenje te pomaže u suočavanju s rastućim zahtjevima našeg vremena (na primjer stres koji se javlja na poslu, u odnosima s drugim ljudima te življenje pod stalnim vremenskim pritiskom), tečaj je koristan i osobama koje nemaju psihičkih smetnji.¹¹

U MBCT program mogu se povremeno uključivati i elementi takozvane terapije prihvaćanjem i predanošću (*Acceptance and Commitment Therapy – ACT*) čija osnova isto potječe iz *mindfulnessa*. „Cilj ACT-a je stvoriti smislen i bogat život zasnovan na našim vrijednostima, dok pri tome prihvaćamo patnju koja s time neizbježno dolazi.“¹²

Segal, Williams i Teasdale (2019: 64) smatraju da je „krajnji cilj MBCT programa pomoći pacijentima da postignu radikalni pomak u svom odnosu prema mislima, osjećajima i tjelesnim osjetima koji doprinose povratu depresije.“ Tijekom MBCT-a pacijenti nauče uskladiti svoje negativne misli i osjećaje, omogućavajući umu da pređe s automatskog

¹¹ <http://cabct.hr/tečaj-mindfulnessa>

¹² <http://cabct.hr/tečaj-mindfulnessa>

misaonog obrasca na svjesnu emocionalnu obradu. Također, MBCT se usredotočuje na to da pojedinci prepoznaju i osvijeste svoje osjećaje, umjesto da se fokusiraju na promjenu osjećaja te im daje vještine uz čiju će pomoć prepoznati takva stanja uma i poduzeti korake da iz njih izađu. Poput MBSR – a, i MBCT naglašava svjesnost misli te pomaže pojedincima da prepoznaju negativne misli i nose se s njima na odgovarajući način.

Koje su konkretne dobrobiti proizašle iz prakticiranja *mindfulnessa*?

Mindfulness danas igra važnu ulogu na širem terapijskom području. Kako je primjena *mindfulnessa* prilagodljiva, to jest može se koristiti na različite načine za različita stanja, MBSR i MBCT metode su prihvaćene kao učinkoviti alati za praktičare, kao i za one koji žele povećati razinu blagostanja. Posebice je MBSR postao popularan u nekliničkoj populaciji. „Zapravo, jedna od najvećih pozitivnih strana te metode jest ta što nije ovisna ni o kojem sustavu uvjerenja i ni o kakvoj ideologiji, tako da su njezine dobrobiti dostupne svakome tko je želi iskušati.“ (Kabat – Zinn 2006: 34). „Mnogobrojna istraživanja (Tomlinson, Yousaf, Vitterso i Jones, 2017; de Frias i Whyne, 2015, Demarzo i sur., 2014, Prazak i sur., 2012, Escuriex i Labbé, 2011; sve prema: Glavina – Jelaš, Pačelat i Mahnet 2020: 7) pokazala su da je *mindfulness* kao osobina povezana s boljim zdravljem, odnosno da su oni ljudi koji postižu više rezultate na mjerenjima ujedno mentalno i tjelesno zdraviji.“ Prakticiranje *mindfulness* tehnike pokazalo je višestruke dobrobiti na kognitivno, emocionalno i tjelesno funkcioniranje.

Tako se u literaturi navodi da se pozitivni učinci primjene *mindfulnessa* na tjelesno funkcioniranje očituju kroz normalizaciju pulsa i ritma disanja, krvnog tlaka, jačanje imunološkog sustava, razine kortizola i tako dalje. Povećanje pažnje, kreativnost i kognitivna fleksibilnost učinci su *mindfulnessa* na kognitivno funkcioniranje. *Mindfulness* „dovodi do značajnih strukturnih i funkcionalnih promjena u mozgu koje su povezane s emocionalnom regulacijom i izvršnim funkcijama(...), pa utječe na „(...) smanjenje emocionalne reaktivnosti, poboljšava emocionalnu regulaciju, empatiju, zadovoljstvo, te otpornost na stresne situacije.“ (Boričević – Maršanić, Paradžik, Zečević i dr. 2015: 143). *Mindfulness* također utječe i na poboljšanje kvalitete života ljudi s kroničnim somatskim bolestima, kroničnom boli te kod bolesnika s malignim i kardiovaskularnim bolestima. S obzirom na to da je *mindfulness* prvotno osmišljen kao pomoć u liječenju mentalnih poremećaja, do danas su znanstveno dokazani pozitivni učinci kod mnogih mentalnih poremećaja (depresije, anksiozni poremećaji, stres, poremećaji hranjenja, ovisnosti u odraslih, djece i adolescenata) te je znanstveno potvrđeno da dovodi do poboljšanja depresivnih simptoma, anksioznosti, stresa i drugo, stoga

se koristi i u prevenciji mentalnog zdravlja (Boričević – Maršanić, Paradžik, Zečević i dr. 2015: 143).

Mindfulness je svoju primjenu pronašao u poslovnom svijetu nakon što su se brojnim istraživanjima potvrdile dobrobiti u obrazovnom i zdravstvenom sustavu te u sustavu socijalne skrbi. Velike tvrtke kao što su *Google*, *Apple* ili *Mayo Clinic* svojim zaposlenicima, između ostalog, nude i trening *mindfulnessa* sa ciljem poboljšanja radne učinkovitosti. Neke vlade su također pokazale interes za *mindfulness*, na primjer američke oružane snage ili britanski parlament su za svoje članove organizirali tečaj *mindfulnessa*. Isto tako, *mindfulness* se primjenjuje i u zatvorskom sustavu (*Prison Mindfulness Institute*) sa ciljem povećanja samopoštovanja zatvorenika. Što se tiče primjene *mindfulnessa* u policiji, iz članaka i istraživanja vidljivo je da se *mindfulness* koristi u policiji SAD – a, na primjer policija u Oregonu (O'Hagan 2016.) u Velikoj Britaniji¹³ i Brazilu (Trombka, Demarzo, Campos Bacas i dr. 2018.)

4.2. Mindfulness u policiji

Već je ranije spomenuto da istraživanja pokazuju kako policijski posao spada među najstresnija i najzahtjevnija zanimanja, a *mindfulness*, znanstveno dokazano, poboljšava kognitivne funkcije (koncentraciju, pamćenje, donošenje odluka) koje su važne za obavljanje policijskog posla te poboljšava nošenje sa stresom. S obzirom na pozitivne učinke primjene *mindfulnessa* na psihofizičko zdravlje policajaca, koje potvrđuju rezultati mnogih istraživanja, djelotvornost i ekonomičnost programa počinje biti prepoznata i od strane policijske strukture diljem svijeta. Osim pozitivnog učinka na psihofizičko zdravlje, *mindfulness* pomaže policajcima da se bolje nose s organizacijskim i operativnim stresom te da bolje izvršavaju službene dužnosti, budući da im primjena *mindfulnessa* omogućava da na stresne situacije odgovore na adaptivniji način jer dovodi do bolje sposobnosti emocionalne regulacije.¹⁴ *Mindfulness* također djeluje na jačanje komunikacijskih vještina, pa kvaliteta komunikacije i odnosa sa osobama s kojima policajci u obavljanju posla dolaze u doticaj, postaje bolja jer treningom *mindfulnessa* jačaju prihvaćanje i suosjećanje. Na koncu, dobrobiti *mindfulnessa* vide se i u poboljšanju kvalitete života inozemnih i hrvatskih policajaca jer primjena *mindfulnessa* pomaže održati ravnotežu između profesionalnog i privatnog života.

¹³ <https://whatworks.college.police.uk/About/News/Pages/Mindfulness.aspx>

¹⁴ <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/novi-psiholoski-pristup-hrvatske-policije-osnovano-psiholosko-savjetovaliste-i-mentalni-trening-za-pomoc-u-teskim-situacijama/8094182/>

Policija kao organizacija ima potrebu za novim pristupima osobnom razvoju kako bi unaprijedila učinkovitost ljudskih potencijala. Nakon što je *mindfulness* pokazao i dokazao svoje dobrobiti potvrđene u brojnim istraživanjima, u zdravstvenom, socijalnom i obrazovnom sustavu, vojske i policije svijeta uviđaju korist od njegove implementacije u sustav. Autori McCraty i Atkinson (2012) navode da policija puno ulaže u teorijski dio obuke i tehničko – taktičke vještine što je potrebno za učinkovito djelovanje policije, a za to vrijeme, većina policajaca dobiva malo ili nimalo obuke u svrhu razvijanja i održavanja otpornosti, odnosno, jačanja vještine samoregulacije koje su im potrebne da što prije povrate psihološku i fiziološku ravnotežu nakon stresnih situacija. Isto tako im nisu osigurani alati koji bi im pomogli da upravljaju svojim mislima i emocijama te da ih procesuiraju nakon sudjelovanja u traumatičnim situacijama. Richard Goerling, policajac koji je predvodio uvođenje *mindfulness* prakse u policiju SAD-a „kao dio kulturne transformacije prema suosjećajnom, vještom i otpornom etosu ratnika“ (Goerling, 2012: 22), smatra da je *mindfulness* jedan od ključnih sastojaka za razvijanje i održavanje otpornosti policajaca. Napominje kako je rad sa suosjećanjem potreban za izgradnju novih navika razmišljanja, a tu nam može pomoći integriranje treninga vještina suosjećanja zajedno s *mindfulnessom* jer nam te vještine omogućavaju da poboljšamo ne samo našu humanost, već i emocionalnu i kognitivnu okretnost, što je iznimno važno za što kvalitetnije obavljanje dužnosti (Goerling, 2012). Također, empatičan odnos prema građanima, omogućit će veću povezanost sa cijelom zajednicom.

Ipak, valja imati na umu kako policijski službenici zbog sumnjičavosti i zatvorenosti prema psihološkim tretmanima i metodama, rjeđe i teže priznaju da imaju poteškoće te u manjoj mjeri traže stručnu pomoć. Razlog tome je vjerojatno strah od stigmatizacije, ali i strah od mogućeg gubitka poslovne sposobnosti jer je za obavljanje njihovih zadaća nužno potpuno psihofizičko zdravlje. Iz tog razloga je moguće pretpostaviti da bi tehnike bazirane na *mindfulnessu* mogle izazvati otpor kod policijskih službenika pa je potreban oprez kod prezentiranja *mindfulness* programa. Goerlingova vizija je da policajci postanu epicentar pozitivnih kulturnih promjena u provedbi zakona te objašnjava kako u *mindfulnessu* nije riječ o uklanjanju stresa, već se želi postići da budemo svjesni njegovih uzroka i načina kako ublažiti njegov utjecaj na nas.

4.3. Primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji

Centar za mentalno zdravlje Visoke policijske škole je u siječnju 2018. godine, u suradnji s Hrvatskim udruženjem za bihevioralno-kognitivnu terapiju i MUP-om RH, započeo projekt pod nazivom „*Mindfulness* u policiji“. Program koji se provodio s hrvatskim policajcima temeljio se na kognitivnoj terapiji pune svjesnosti (MBCT). Sastojao se od teorijskog i praktičnog dijela. Iskustveno, praktično učenje je uključivalo osam radionica, koje su bile organizirane jednom tjedno tijekom osam uzastopnih tjedana u trajanju od 120 minuta te je uključivao „niz kognitivnih vježbi u sjedećem i ležećem položaju te u pokretu, kao i više psihoedukativnih vježbi.“¹⁵ Stjecanje novih vještina se postizalo kroz vježbu i razgovorom o novim iskustvima koja su polaznici doživjeli tijekom vježbi. Obavezan dio treninga činilo je i svakodnevno samostalno vježbanje kod kuće u trajanju od 45 minuta, pri čemu bi se ustanovile vježbe koje su za polaznika osobno najkorisnije i koje bi trebao nastaviti prakticirati i nakon završetka programa.

Aktivnosti projekta su strukturirane na 3 razine.

Na prvoj razini eksperimentalno se istraživala djelotvornost kratke *mindfulness* intervencije na anksioznost, emocionalnu pobuđenost, kognitivne sposobnosti i električnu moždanu aktivnost studenata Visoke policijske škole. Na drugoj razini provedo se korelacijsko istraživanje kojim se na policijskim službenicima nekoliko različitih policijskih postaja ispitala povezanost *mindfulnessa* kao osobine i njihovog mentalnog i fizičkog zdravlja. Na trećoj razini, eksperimentalno se proveo i validirao MBCT trening na policijskim službenicima (VII. PP Zagreb, PP Dubrovnik i PP Zadar), uz mjerenje različitih pokazatelja mentalnog i tjelesnog zdravlja prije i poslije treninga.¹⁶

Rezultati istraživanja koje su na uzorku policijskih službenika iz tri policijske postaje iz gradova Zagreb, Dubrovnik i Zadar (N=116) proveli djelatnici Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole Glavina–Jelaš, Pačelat i Mahnet (2020) u sklopu programa „*Mindfulness* u policiji“, pokazali su statistički značajno poboljšanje gotovo svih mjerenih odrednica mentalnog i tjelesnog zdravlja sudionika – policijskih službenika nakon provedbe treninga. Za razliku od terapijskog, tretmanskog koncepta i analize programa kojima se razvijaju vještine u svrhu poboljšanja mentalnog zdravlja, navedeno istraživanje koncept

¹⁵ <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/novi-psiholoski-pristup-hrvatske-policije-osnovano-psiholosko-savjetovaliste-i-mentalni-trening-za-pomoc-u-teskim-situacijama/8094182/>

¹⁶ <https://pnuhp2018.wixsite.com/website-6/trening-mindfulness>

mindfulnessa istražuje kao osobinu (dispozicijski pristup). U tom se smislu *mindfulness* pokazao zaštitnim faktorom u pogledu stresa i njegovih posljedica, sukladno istraživanju koje su proveli Brown i Ryan (2003), gdje je *mindfulness* kao osobina značajno povezan s boljom psihološkom dobrobiti u pogledu raspoloženja, stresa i samoregulacije. Vezano za emocionalnu iscrpljenost i simptome depersonalizacije, sukladno rezultatima istraživanja koje su proveli Braun i suradnici (2017), *mindfulness* se kao osobina pokazao i kao zaštitni faktor u pogledu sagorijevanja. Sukladno navedenom, rezultati istraživanja na hrvatskim policijskim službenicima (N=116) koji su u treningu postigli slabije izražen *mindfulness* kao osobinu, ukazuju da oni:

- doživljavaju i prijavljuju višu razinu stresa,
- intenzivnije doživljavaju i češće prijavljuju obje vrste policijskog stresa,
- doživljavaju i prijavljuju više emocionalne iscrpljenosti i simptoma depersonalizacije,
- prijavljuju više tjeskobnih simptoma.

Za potrebe ovog rada, a u kontekstu *mindfulnessa* kao osobine i povezanosti simptoma sagorijevanja, važno je istaknuti dobiveni neznajni rezultat istraživanja glede povezanosti sa subskalom manjka osobnog postignuća koji je iznenadio autore, budući da istraživanja nalaze značajnu povezanost s dispozicijskim *mindfulnessom* (Mesmer – Magnus i sur., 2017; Teodorczuk i sur., 2016; prema: Glavina Jelaš i sur., 2020). Autori dobiveni rezultat povezuju sa specifičnostima policijske supkulture, no daju i preporuku za provedbu novih i sveobuhvatnijih istraživanja u tom pravcu. Zanimljivo i važno je da su tijekom i sadržaj provedbe ovog treninga, posebice praktičnog dijela prve skupine sudionika iz VII. PP Zagreb, (PP Trešnjevka) objelodanjeni i u dokumentarnom filmu „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji“¹⁷, što predstavlja retrospektivni izvor primarnih podataka prve točke mjerenja ovog istraživanja, a temeljem zabilježenog iskaza sudionika može se zaključiti da su policajci vrlo dobro prihvatili MBCT trening te ga procjenjuju korisnim za svoju mentalnu dobrobit i obavljanje posla.

Valja istaknuti kako su istraživanja ovog tipa na policijskim službenicima još uvijek među rjeđim istraživanjima u literaturi, uglavnom zbog nekih specifičnosti policijske supkulture, o kojoj je prethodno bilo riječi, a što dodatno povećava njihovu vrijednost. „Najveća vrijednost Projekta „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji“ je činjenica da je Centar

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=Xu5W7Fpjy0>

njime doveo novi i proaktivni pristup mentalnom zdravlju hrvatskih policijskih službenika. Njime je Centar donio jedan od najsuvremenijih znanstveno učinkovitih mentalnih treninga u našu policiju te još jednom potvrdio njegovu djelotvornost, ali na hrvatskim policajcima.¹⁸ Naravno, djelotvornost i ekonomičnosti programa prepoznata je i podržana od strane hrvatske policijske vodeće strukture bez koje ne bi ni došlo do pokretanja MBCT treninga. Konkretnim aktivnostima u cilju pozitivnih učinaka *mindfulnessa* na psihofizičko zdravlje policajaca možemo zahvaliti i nastanak ovog dokumentarnog filma. Vrijednost iskaza bez daljnjeg možemo sagledati i u kontekstu pružanja javnosti boljeg uvida u svakodnevicu policajaca i vrlo visoku razinu simptoma profesionalnog sagorijevanja.

Temeljem svega izloženoga, ovaj rad želi pridonijeti povećanju korpusa znanja u navedenom kontekstu. Naime, iako su provedena brojna kvantitativna istraživanja o učincima i dobrobitima *mindfulnessa* na fizičko i mentalno zdravlje policajaca te povećanje otpornosti na profesionalno sagorijevanje, kvalitativno istraživanje kojim bi se ispitala povezanost *mindfulnessa* (kao osobine) i konstrukta angažiranosti (hrvatskih) policijskih službenika u segmentu zadubljenosti/uključenosti u radnu izvedbu do sada još nije provedeno u Hrvatskoj, a ni šire.

¹⁸ <https://pnuhp2018.wixsite.com/website-6/trening-mindfulness>

5. METODOLOŠKI OKVIR RADA

5.1. Svrha i cilj istraživanja

U navedenom problemskom i teorijskom okviru, definirana je svrha rada – pokušat će se ustanoviti učinkovitost MBCT metode na smanjenje intenziteta stresa i postizanje dobrobiti u profesionalnom i privatnom životu hrvatskih policajaca (samoprocjenom), sa osvrtom na neke aspekte angažiranosti zaposlenika te u navedenom kontekstu procijeniti je li MBCT metoda pogodna za primjenu u širem profesionalnom okruženju službenika hitnih i interventnih službi.

Cilj rada je istražiti kvalitetu iskustva policijskih službenika VII. PP Zagreb, sudionika prvog ciklusa treninga „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“, koji se održao u razdoblju od ožujka do listopada 2018. godine, s obzirom na dvije točke mjerenja i to:

a) samoprocjenom učinka rezultata MBCT metode u promjeni svijesti o nekim aspektima kvalitete života - neposredno nakon provedenog treninga (retrospektivnom i induktivnom metodom i analizom intervjua iz dokumentarnog filma);

b) samoprocjenom učinka prakticiranja MBCT metode na smanjenje intenziteta operativnog i organizacijskog stresa, jačanje komunikacijskih vještina i na neka obilježja radne izvedbe policijskih zadaća - (induktivnom metodom u analizi sinkronog polustrukturiranog grupnog intervjua) – 18 mjeseci nakon provedbe treninga.

U odnosu na definiranu svrhu i cilj, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kakva su iskustva hrvatskih policajaca u primjeni *mindfulnessa*, 18 mjeseci nakon provedbe treninga?
2. Utječe li primjena MBCT metode na komunikacijske vještine policijskih službenika u profesionalnom okruženju (samoprocjenom)?
3. Može li se utvrditi razlika u kvaliteti radne motivacije, energije i uključenosti policijskih službenika s obzirom na prakticiranje MBCT metode (samoprocjenom)?
4. Mogu li se prikupljena iskustva implementirati u širem profesionalnom okruženju?

5.2. Uzorak ispitanika

Uzorak ovog istraživanja čine policijski službenici VII. PP Zagreb (PP Trešnjevka). Radi se o prigodnom namjernom uzorku ispitanika, policijskih službenika, koji su ciljano odabrani kao sudionici prvog ciklusa MBCT programa u sklopu projekta „*Mindfulness* u policiji 2018“ održanog u prostorijama VII. PP Zagreb tijekom 2018. godine te kao sudionici u dokumentarnom filmu „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“. Valja istaknuti kako je ovo istraživanje provedeno u dvije točke mjerenja. U prvom razdoblju, odmah nakon provedbe MBCT treninga sudjelovalo je ukupno 9 osoba, a u drugom razdoblju (nakon 18 mjeseci, u svibnju 2020. g.) su sudjelovale ukupno 3 osobe. Promjene u strukturi i veličini uzorka će se objasniti u daljnjem tekstu.

S obzirom na prvu točku mjerenja, koja je pozicionirana krajem listopada 2018. godine po završetku prvog ciklusa treninga, početni uzorak čini 9 policijskih službenika ($\check{Z}=1$, $M=8$) VII. PP Zagreb, a dijelovi njihovih odgovora iz intervjua su prikazani u okviru dokumentarnog filma „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“.

Socio – demografski podaci ispitanika koji su bili dostupni iz dokumentarnog filma odnose se na spol i radno mjesto policijskog službenika. U pogledu spola ispitanika, od ukupno 9 intervjuiranih policijskih službenika u dokumentarnom filmu je svega 11% ženskih ispitanika ($N=1$), dok je muških 89% ($N=8$). Valja znati kako trenutno u generalnoj strukturi policijskih službenika MUP-a RH na žene otpada nešto više od 15%. Iako ova distribucija po spolu možda ne odskače u većoj mjeri od prosjeka po spolu ovlaštenih službenih osoba MUP – a RH, teško je za pretpostaviti da su se tim omjerom rukovodili tvorci dokumentarnog filma, međutim, konkretni razlozi za intervjuiranje, odnosno, uvrštavanje odgovora iz intervjua samo jedne sudionice nam nisu poznati. Što se tiče drugih demografskih karakteristika, raspodjela ispitanika (vidljiva uci 1) prema radnom mjestu je očekivana i odgovara profilu policijskih službenika i sistematizaciji radnih mjesta unutar temeljne policijske postaje I. kategorije sa sjedištem u Gradu Zagrebu.

Tablica 1. Zastupljenost pojedinog radnog mjesta ispitanika (1. točka mjerenja)

Radno mjesto	fr	%
pomoćnik načelnika PP za krim. Policiju	1	11,1
voditeljica poslova prekršajnog postupka	1	11,1
pomoćnik šefa smjene	2	22,2
vođa grupe u krim. policiji	1	11,1
vođa ophodnje	1	11,1
PS za obradu kriminaliteta	1	11,1
PS za prevenciju	1	11,1
kontakt policajac	1	11,1
Ukupno	9	100

S obzirom na drugu točku mjerenja, koja je realizirana u svibnju 2020. godine, valja naglasiti da se pozivu na sudjelovanje u istraživanju u okviru ovog rada odazvalo svega troje sudionika (od prvotnih devet), stoga završni uzorak ispitanika čine 3 policijska službenika (M=3) VII. PP Zagreb. Kako se istovremeno radi o sudionicima prvog ciklusa MBCT treninga, a jednako tako i o sudionicima navedenog dokumentarnog filma „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“ koji, pokazalo se, i dalje prakticiraju *mindfulness* te stoga udovoljavaju svim kriterijima za ispitanike, ovaj uzorak smatramo prihvatljivim za provedbu sinkronog polustrukturiranog intervjua.

Konkretni razlozi neodazivanja sudjelovanju u istraživanju ostalih policijskih službenika nisu poznati, no možemo pretpostaviti da se radi o nemotiviranosti ili možda isti više ne prakticiraju *mindfulness*. U tom svjetlu, intrinzičnu motivaciju ispitanika koji su se odazvali na intervju možemo sagledati kao još jednu potvrdu prihvatljivosti ovog uzorka u odnosu na cilj i svrhu istraživanja.

Vežano za socio – demografska obilježja muških ispitanika (N=3) možemo ustanoviti kako je uzorak u određenoj mjeri homogeniziran. Pogledom na *Tablicu 2* vidljivo je da se kronološka dob ispitanika kreće od 37 do 39 godina, (Me=37; Mo=37), da se (policijsko) radno iskustvo ispitanika kreće od 18 do 20 godina (Me=18; Mo=18). S obzirom na

kategoriju obrazovni status, jedan ispitanik ima VŠS, a dvojica SSS, te da im je svima navedeni MBCT trening bio jedini *mindfulness* trening u kojem su sudjelovali.

Tablica 2. Socio – demografska obilježja ispitanika (2. točka mjerenja)

Kategorije	Ispitanik 1	Ispitanik 2	Ispitanik 3
Dob	37	37	39
Spol	M	M	M
Obrazovni status	SSS	VŠS	SSS
Bračni status	oženjen	samac	Oženjen
Radno iskustvo (g.)	18	18	20
Radno mjesto	kontakt policajac	vođa sektora	pomoćnik šefa smjene
MBCT treninzi (br.)	1	1	1

5.3. Uzorak varijabli

U svrhu istraživanja u drugoj točki mjerenja konstruiran je protokol sinkronog polustrukturiranog intervjua (priložen u cijelosti u Prilogu 1) od ukupno 26 pitanja i koji se sastoji od dva dijela:

- opći dio o ispitanicima sadrži varijable: dob, spol, obrazovni status, bračni status, radno iskustvo, radno mjesto i sudjelovanje u MBCT treninzima

Napomena: ispitivač će uvodno postaviti nekoliko pitanja u svrhu kratkog „zagrijavanja“ i probijanja eventualne početne nelagode ispitanika (kako se nose s *youtuberskom* „slavom“, kako se osjećaju i kako rade ovih dana¹⁹ i slično).

- Glavni dio protokola predstavlja ciljani razgovor koji sadrži niz čestica kojima se ispitanicima postavljaju otvorena i poluotvorena pitanja:

a) kojima se želi dobiti odgovor o njihovom iskustvu s obzirom na samoprocjenu razine i kvalitete učinka prakticiranja MBCT metode na pojedine aspekte profesionalnog i

¹⁹ U vrijeme izrade ovog rada kao i provedbe intervjua (prva polovica 2020. g.) u Hrvatskoj su na snazi epidemiološke mjere za suzbijanje pandemije COVID-19.

privatnog života (8 – 17) (smanjenje intenziteta organizacijskog i operativnog stresa, jačanje komunikacijskih vještina, poboljšanje kvalitete života),

b) koja su vezana uz identifikaciju povezanosti primjene MBCT metode s postizanjem angažiranosti policijskih službenika (18 – 26) (snažnu uključenost u radne zadaće uz doživljaj osjećaja entuzijazma, motivacije i zadubljenosti).

5.4. Metode prikupljanja i obrade podataka

Prema Mejovšku, „svaka metoda koja omogućava prikupljanje istinitih (objektivnih) podataka ili činjenica o pojavama koje su predmetom istraživanja“ (Mejovšek, 2005: 23), predstavlja istraživačku, odnosno znanstvenu metodu. Kada prikupljamo neke personalizirane i osjetljive informacije o osjećajima, stavovima, uvjerenjima odnosno, dublje ulazimo u facete ljudskih iskustava, tada intervju predstavlja najbolju metodu prikupljanja informacija (Žentil Barić, 2016: 22). Intervju se kao metoda može primijeniti i u kvantitativnim i u kvalitativnim istraživanjima. S obzirom na način postavljanja pitanja, odnosno, strukturiranost protokola i mogućnost odstupanja od zacrtanih pitanja tijekom istraživanja, razlikujemo strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani intervju.

Gorman i Clayton smatraju kako strukturirani intervju pripada kvantitativnoj metodologiji i ima najveću vrijednost kao svojevrsna usmena anketa i samo se ponekad koristi kao dodatak kvalitativnom istraživanju i to uglavnom u istraživanjima tržišta (Gorman i Clayton, 2004; prema Žentil Barić, 2016: 29). U kvalitativnim istraživanjima, intervju je obično samostalna metoda prikupljanja podataka kada odgovori ispitanika predstavljaju jedini izvor podataka, a primjenjuju se polustrukturirani ili nestrukturirani intervjui (Tkalac Verčić i sur., 2011: 109).

Polustrukturirani intervju predstavlja fleksibilniju formu u kojem se pitanja i željena tematska područja također prethodno pripremaju i koncipiraju, no protokol intervjuja slijedi formu razgovora. Ispitaniku treba „otvoriti prostor“ u kojem će spontano izraziti (Turner, 2010) svoje mišljenje, osjećaje ili će objasniti razloge svog ponašanja u odnosu na predočeni problem. Protokol služi kao vodič, a voditelj intervjuja ima slobodu pri postavljanju pitanja kako bi se osiguralo da osobna priča ispitanika bude detaljno istražena (Halimi, 2005). Spontanost može slomiti barijere i napetost kod ispitanika te zadržati odnos povjerenja nakon čega će otvorenije razgovarati – posebice je polustrukturirani intervju stoga prikladna tehnika

za istraživanje stavova i mišljenja ispitanika o složenim i delikatnim pitanjima (Patton, 1990: 331).

Pored kvalitetne pripreme, znanstvenici se slažu oko tvrdnje da uspjeh polustrukturiranog (kao i nestrukturiranog, dubinskog) intervjua ovisi o vještinama istraživača. Naime, u okviru provedbe istraživanja potrebno je naučiti kako od (najčešće) nepoznatih osoba prikupiti specifične podatke s minimalnim uplivom vlastite osobnosti, voditi bilješke (ukoliko se razgovor ne snima), pratiti sve što je rečeno i upravljati intervjuom tako da bude individualiziran te pratiti i reagirati na znakove neverbalne komunikacije (Barribal i While, 1994; Fontana i Frey, 2000; prema: Žentil Barić, 2016: 30). Nadalje, u postupku obrade i analize kvalitativnog intervjua izazov i poteškoće mogu predstavljati velike količine prikupljenih podataka iz bilješki ili transkripcije, s obzirom da je potrebno izlučiti značenje iz svega što je rečeno. Osim manualne, „ljudske“ analize intervjua, mogu se primijeniti i odgovarajući statistički programi, poput primjerice SPSS – a, koji onda definiraju formu i način unosa podataka²⁰. Nakon prikupljanja podataka, potrebno je provesti selekciju i razvrstavanje nestrukturiranih, „sirovih“ podataka te njihovu logičku klasifikaciju, kategoriziranje i kodiranje, ponekad i u više razina. U cilju standardizacije postupka analize intervjua, Griffe (2005: 36) predlaže provesti analizu dobivenih odgovora u sljedećih pet koraka:

1. preslušavanje odgovora i transkripcija
2. višestruko iščitavanje i klasifikacija sadržaja
3. kategorizacija i kodiranje
4. povezivanje kodova i komentara/narativa ispitanika
5. interpretacija nalaza.

Sukladno kvalitativnom nacrtu empirijskog istraživanja, u ovom radu se koriste terenske (*field*) metode za prikupljanje i obradu primarnih podataka iz audiovizualne snimke intervjua ispitanika obuhvaćenih dokumentarnim filmom „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“ i to: grupni sinkroni polustrukturirani intervju i nesudioničko opažanje (za prikupljanje podataka) i analiza intervjua (za obradu podataka). Za potrebe ovog rada, u cilju identificiranja problemskih kategorija, provedena je klasična analiza intervjua (manualna) koja u analitičkim postupcima slijedi preporučeni hodogram od pet koraka u analizi

²⁰[https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Etika/2016/Priru%C4%8Dnik%20za%20provo%C4%91enje%20istra%C5%BEivanja%20zadovoljstva%20gra%C4%91ana%20uslugama%20tijela%20javne%20uprave%20\(listopad%202016.\).pdf](https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Etika/2016/Priru%C4%8Dnik%20za%20provo%C4%91enje%20istra%C5%BEivanja%20zadovoljstva%20gra%C4%91ana%20uslugama%20tijela%20javne%20uprave%20(listopad%202016.).pdf)

transkripcije polustrukturiranog intervjua (Griffe, 2005). Zbog malog broja ispitanika (N=3) primijenjeno je postkodiranje odgovora u formi skupnih odgovora. Za prikupljanje sekundarnih podataka u cilju sintetiziranja problemskog i teorijskog okvira ovog rada korištene su arhivske (*desk*) metode (analiza literature/dokumenata) te metode indukcije i dedukcije. U odnosu na vremensko određenje prikupljanja podataka, istraživanje u prvoj točki mjerenja opisujemo kao retrospektivno (izvor u prošlosti), dok provedeno istraživanje u drugoj točki mjerenja ispituje sadašnje stanje.²¹

Za provedbu istraživanja, prethodno je kreiran instrumentarij koji obuhvaća obrazac dobrovoljnog informiranog pristanka ispitanika i obrazac suglasnosti za AV snimanje intervjua, protokol grupnog sinkronog polustrukturiranog intervjua; kodni list i (jednostavnu) analitičku matricu, a formiran je i *Google Meet link* za odvijanje grupnog sinkronog polustrukturiranog intervjua.

Grupni (sinkroni) intervju je odabran kao metoda iz razloga parsimonije i ekonomičnosti. Radi se o malom broju ispitanika koji se dobro poznaju i koji su zajedno sudjelovali i u *mindfulness* treningu, a s obzirom da je voditelj intervjua autor ovog rada, također policijski službenik, usklađivanje individualne smjenske radne dinamike svih uključenih bi otežalo i prolongiralo provođenje empirijskog istraživanja. Dodatni argument u prilog grupnom intervjuiranju predstavlja činjenica kako je zbog specifičnosti polustrukturiranog intervjua i spontanijih reakcija ispitanika nemoguće osigurati potpuno isti tijek vođenja pojedinačnog intervjua za svakog ispitanika (Stanić, 2015) što bi moglo utjecati na ujednačenost provedbe metode.

5.5. Etičke napomene

U svakoj fazi provedbe ovog istraživanja poštovani su standardi i procedure primjenjive na ovu vrstu ispitanika.

S obzirom da su se podaci u prvoj točki mjerenja prikupljali analizom intervjua sudionika iz dokumentarnog filma, koji je javno dostupan u otvorenom pristupu na *YouTube* kanalu, za prikupljanje tih podataka nije bio potreban pristanak ispitanika bilo koje vrste.

²¹ Mužić (1999) prema vremenskoj dimenziji razlikuje istraživanja povijesti, sadašnjosti i budućnosti nekog fenomena odn. znanstvenog područja (Mužić, V. 1999. Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja. Zagreb: Educa.)

Za istraživanje u drugoj točki mjerenja, prikupljene su potpisane suglasnosti za AV snimanje intervjua, kao i obrasci dobrovoljnog informiranog pristanka ispitanika za sudjelovanje u istraživanju, osigurana je anonimnost i povjerljivost podataka, a od ispitanika je zatražena i dobivena autorizacija teksta analize intervjua.

5.6. Metodološka ograničenja

Prilikom dizajniranja istraživačkog nacrtu ovog rada anticipirana su metodološka ograničenja u odnosu na nacrt i metode istraživanja, uzorak i kompetencije istraživača.

Početni istraživački problem ovoga rada odnosio se na istraživanje učinaka provedbe *mindfulness* treninga za glasnogovornike/službenike za informiranje MUP – a RH u cilju svladavanja stresa u obavljanju njihova posla. Otežan/onemogućen pristup stvarnim rezultatima ovih treninga od strane službi MUP – a RH je predviđen kao ograničenje za ovo empirijsko istraživanje. Pokazalo se da je ovo ograničenje realno i da nije bilo moguće doći do relevantnih podataka. No kako je u fokusu rada i dalje bila učinkovitost primjene *mindfulness* metoda u policijskom okruženju, a zbog obilježja kvalitativnog istraživačkog nacrtu je bilo moguće odgovarajuće prilagoditi istraživanja za potrebe svrhe i ciljeva ovog rada, primarni i sekundarni podaci su prikupljeni neovisno o izvorima iz MUP – a RH.

S obzirom na namjerni uzorak istraživanja i primijenjeni polustrukturirani oblik pitanja u obradi podataka je korištena kvalitativna metodologija, stoga dobivene rezultate treba promatrati isključivo na razini uzorka i bez uopćavanja zaključaka. Zbog smanjenog odaziva ciljanih ispitanika na sinkroni polustrukturirani intervju, početni i završni uzorak istraživanja se razlikuju u strukturi i veličini. Kako ispitanici (N=3) s kojima je proveden sinkroni polustrukturirani intervju udovoljavaju svim kriterijima za ciljanu skupinu hrvatskih policajaca, ovaj uzorak smatramo prihvatljivim za provedbu sinkronog polustrukturiranog intervjua. Relativno mali broj ispitanika u okviru kvalitativnih istraživanja ove vrste ne predstavlja metodološku zapreku s obzirom da je cilj istraživanja istražiti kvalitetu i obilježja njihovog iskustva u prakticiranju *mindfulness* metoda u kontekstu postizanja dobrobiti u profesionalnom i privatnom životu.

U pogledu pristranosti uslijed kompetencije istraživača (policijskog službenika, autora ovog rada) u pogledu provedbe istraživačkog intervjua ovog tipa, valja istaknuti kako je autor policijski službenik sa osobnim višegodišnjim profesionalnim iskustvom u pripremi,

provođenju i analizi individualnih i grupnih informacijskih (policijskih) intervjua s općom, ali i delinkventnom populacijom građana, osposobljen za uspješnu realizaciju intervjua upravo u svjetlu pažljivog i ciljanog upravljanja razgovorom u cilju postizanja povjerenja i dobivanja detaljnih odgovora, to jest „priča“ intervjuiranih osoba u policijskom kontekstu. Kako u ovom istraživanju nije cilj utvrditi autentičnost odgovora, nego se oni pod navedenim uvjetima smatraju istinitima, autor se uz metodološku pripremu i vodstvo mentorice, može smatrati potpuno osposobljenim za uspješnu provedbu istraživanja u svim njegovim fazama.

S obzirom da se za odvijanje sinkronog polustrukturiranog intervjua predviđela platforma *Google Meet*, održavanje kvalitete i stabilnosti internetske veze, funkcionalna infrastruktura i digitalna pismenost svih sudionika predviđeni su kao bitno metodološko ograničenje ovog rada. Doista, u 42. minuti odvijanja intervjua internetska veza intervjuea je kratkotrajno „pukla“. Pomoću *Meet linka* intervju je pratila mentorica, koja u provedbi nije sudjelovala već je vodila bilješke dnevnika opažanja o neverbalnoj komunikaciji ispitanika, pa je mogla „uskočiti“ u komunikaciju s ispitanicima i zamoliti za strpljenje zbog tehničkih poteškoća intervjuea. Veza je ubrzo ponovno uspostavljena (nakon 1'40") te je intervju nastavljen sve do zaključenja.

6. REZULTATI I DISKUSIJA

Tablica 3. Usporedba nekih obilježja empirijskog istraživanja u obje točke mjerenja

Obilježje	1. točka mjerenja	2. točka mjerenja
Provedba empirijskog istraživanja	Analiza AV snimke intervjua ispitanika odmah nakon treninga iz dokumentarnog filma „ <i>Mindfulness</i> u hrvatskoj policiji 2018“	Analiza sinkronog polustrukturiranog intervjua preko Google Meet platforme održanog 05.2020. (18 mjeseci nakon treninga)
Istraživač/ voditelj intervjua	Nije u kadru, ne čuju se pitanja	Prisutna lagana trema, pridržava se pitanja, ali kompetentan, usmjerava i zadržava povjerenje
Protokol intervjua	Polustrukturiran	Polustrukturiran
Broj ispitanika	N=9 (Ž=1, M=8)	N=3 (M=3)
Trajanje intervjua	15'05"	56'11"
Pitanja	8 (izvršena rekonstrukcija čestica reverzibilnom metodom)	26 (prethodno definirana; predočena ispitanicima prije intervjua)
Odbijanje/izbjegavanje davanja odgovora	Nije poznato	1. ispitanik „preskočio“ 2 pitanja (11, 18)
Bilješke opažanja (znaci sugovorne neverbalne komunikacije)	Nije poznat stupanj ponavljanja snimanja odgovora ili montiranja kadrova; ispitanici, motivirani, uvjerljivi, nasmijani, opušteni. Kod pitanju o prvim dojmovima odnosno, opisu osobnog <i>mindfulness</i> iskustva, kod ispitanika primjetan porast razine uzbuđenja, pojačava se kinezika: ruke prekrížene na način da se drže nadlaktice (tješi se, nelagoda); pri pojedinim odgovorima okreće se u stolici; prilikom odgovora nesvjesno se odiže sa stolice; naglašenije gestikuliranje rukama, glas se ubrzava i slično.	- Vlada kolegijalna atmosfera, diskretne šale i sitna podbadanja; sigurnost u odgovorima, temeljem stečenog iskustva sudjelovanja ispitanika u drugim istraživanjima (radovi stručnjaka i studenata VPŠ). - Intervju se odvijao sinkrono, za vrijeme slobodnog vremena ispitanika, a svi ispitanici se nalaze u svom domu; opušteni su; jedan ispitanik je za vrijeme intervjua u poluležećem položaju na kauču, drugi spontano ustaje i (hoda) mijenja svoj položaj unutar stana za vrijeme odgovora. - Kod sva tri ispitanika je zabilježena ista spontana ekspresija lica (osmijeh, dizanje obrva) kod pitanja o udubljenosti u radne zadaće u toj mjeri da u potpunosti zaborave na (radno) vrijeme (<i>flow</i> stanje).
Etičnost procedure	Podaci o ispitanicima javno dostupni preko <i>YouTube</i> kanala, nema potrebe za pristankom i kodiranjem.	Ispitanici su dali pisani informirani pristanak; poštovana anonimnost i povjerljivost u svakoj fazi istraživanja.

U *Tablici 3* su uspoređeni neki elementi vezani uz provođenje empirijskog istraživanja u obje točke mjerenja. U okviru prve točke mjerenja (N=9), podaci su prikupljeni na osnovu postojeće AV snimke, to jest navedenog dokumentarnog filma koji je snimljen odmah nakon provedbe treninga MBCT metodom 2018. godine. Iako film ne daje informacije o ispitivačima niti o pitanjima intervjua, iz dostupnih odgovora ispitanika reverzibilno se, s visokom vjerojatnošću, može zaključiti o sadržaju postavljenih pitanja, a činjenica da je intervju prethodno proveo netko drugi, ne umanjuje vrijednost zabilježenih odgovora, niti njihovu prihvatljivost za provedbu naknadne analize intervjua (Potkonjak i Škokić, 2020). Kroz metodu nesudioničkog opažanja usmjerenog većinom na sugovornu neverbalnu komunikaciju, kroz pokrete tijela tijekom komunikacije, izlučene su vrijedne dodatne informacije o trenutnom emotivnom i psihičkom stanju osobe. Zabilježeni neverbalni znakovi koji se uglavnom nesvjesno javljaju kod pojedinih ispitanika i to ponajviše pri pitanjima koja se odnose na njihov svojevrsni intimni uvid i opis njima potpuno novog – *mindfulness* iskustva – u svakom slučaju ukazuju na povišeno emotivno stanje ispitanika. Iako se u literaturi, s obzirom na nesklad između onog što je izgovoreno i istovremenog govora tijela, navodi da ovi znaci češće mogu ukazivati na nelagodu, strah pa i na određeni stupanj neiskrenosti, (Pease i Pease, 2012), skloni smo iskazanu aktiviranost pripisati disonanci prisutnoj u svijesti naših ispitanika između prethodno spomenute „mačo“ policijske subkulture dominantnog imidža jakih, emocionalno blokiranih policajaca (Williams i sur, 2010; Glavina Jelaš i sur., 2020) te za njih neuobičajene, reklo bi se hrabre, situacije, otvaranja u pogledu doživljaja ovih jedinstvenih, novih, „nevjerojatnih“, drugačijih i oslobađajućih emocija i refleksija izazvanih meditativnim tehnikama *mindfulness* MBCT metode, a što možemo iščitati iz pripadajućih skupnih odgovora u *Tablici 4*.

6.1. Prva točka mjerenja

Tablica 4. Kodni list: Kategorizacija i postkodiranje odgovora –1. točka mjerenja (N=9)

Kategorije problema	Rekonstrukcija čestica	Skupni odgovori (N=9)
Policijski posao (refleksija)	Kakav je policijski posao?	<ul style="list-style-type: none"> - Poziv; radi se prvenstveno iz ljubavi. Zanimljiv; stresan; lijep; nije sve crno. Ponekad težak, dosta tužan; uzme tračak duše - Ljudi ne vide i ne znaju što policija radi. - Opasnost, neznanje; neizvjesnost u intervencijama; izloženi najtežim situacijama. Unakažena tijela; obavijesti o smrti članova obitelji; izrazito teško i stresno, situacije s djecom. - Teško se distancirati od privatnog i poslovnog; potiskuju u sebi. Kad postanu svjesni (izloženosti) sve već daleko otišlo i ostavilo posljedice.
Obrambeni mehanizmi (policajaca protiv stresa)	Kako se policajci (emotivno) nose sa stresom? Traže li (psihološku) pomoć?	<ul style="list-style-type: none"> - Moraju se naučiti nositi sa stresom da bi obavljali svoj posao - Ne otupe nego nauče potisnuti svoje osjećaje, nauče kontrolirati sebe; zatvorit u sebi i ne puštat više van - Ne pokazati slabosti mlađim kolegama ili svojim vršnjacima odnosno kolegama unutar službe. - Ne znam ni jednog kolegu koji je zatražio nekakvu psihološku pomoć.
Prvi dojam (MBCT trening)	Prvi susret, prva vježba <i>mindfulness</i> treninga?	<ul style="list-style-type: none"> - Dosta zanimljivo; iznad svih očekivanja; VAU; fenomenalno. - Milijun pitanja, definitivno, nije mi jasno. - U početku dosta težak. Nije težak.
Usredotočena svjesnost (ovdje i sada)	Kako ste doživjeli usredotočena svjesnost?	<ul style="list-style-type: none"> - Ne nova spoznaja života, nego stvarna spoznaja života. Otvaranje vidnog polja sa 120 stupnjeva do 360. Nisi živio punim plućima. Ne vidiš neke stvari koje se svakodnevno dešavaju, zaokupljen

		glupostima.. - Shvatiš da si na pilotu koji upravlja tobom, staneš i halo! Što je najbitnije, izbaci te s autopilota.
Autorefleksija (nakon MBCT treninga)	Kako je na Vas utjecao ovaj trening? Kako se sada osjećate?	- Definitivno se bolje osjećam. - Nisam vjerovao da je to moguće; oduševljen sam; savršeno iskustvo; fantastičan! - Promijenio me na puno stvari; promjeni život u potpunosti. Novi način života; otvori novo gledište na sve oko sebe. Nokautirao sam onog autopilota i sad ja vozim! - Dobio sam smirenost, dobio sam samopouzdanje, to da se sad znam nositi s tim stresom. Želim još!
Vrednovanje (projekta)	Biste li i zašto MBCT trening preporučili kolegama?	- Definitivno projekt treba raširiti po policiji, pomaže da se u svakodnevnom poslu nose sa problemom. - Omogućava da se makneš iz te stresne situacije; smanji ti razinu stresa; nisi samo fokusiran na stres nego se onda fokusiraš na te bitne detalje intervencije.

Na osnovu sačinjene transkripcije AV zapisa i njezinog višestrukog iščitavanja (koraci 2 i 3 analize intervjua), induktivnom metodom je izvršena i klasifikacija (ili postkodiranje odgovora u formi skupnih odgovora) te odgovarajuća kategorizacija odgovora ispitanika (korak 4) koje možemo očitati u *Tablici 4*. Također, iz dostupnih odgovora ispitanika reverzibilno smo rekonstruirali čestice protokola koji je (vjerojatno) primijenjen u ovom polustrukturiranom intervjuu. Moguće je da je lista pitanja tijekom snimanja bila šira, no ovdje možemo suditi samo na osnovu dostupnog AV materijala iz dokumentarnog filma koji nam je poslužio za prikupljanje primarnih informacija.

Iz istog razloga, specifični cilj istraživanja kojeg smo vezali uz ovaj izvor, fokusiran je na samoprocjenu učinka rezultata MBCT metode u pogledu osvješćivanja policijskih službenika u odnosu na neke aspekte kvalitete njihovog privatnog i profesionalnog života, primarno na prepoznavanje stresora i postizanje intrinzičnog učinka na neke simptome profesionalnog sagorijevanja, poput smanjenja intenziteta stresa te smanjenja razine emotivne

iscrpljenosti. U prilog navedenome govore i rezultati kvantitativnog istraživanja na uzorku hrvatskih policijskih službenika, polaznika MBCT treninga (N=116; Ž=28, M=88) gdje je obuhvaćen i uzorak ispitanika istraživanja ovoga rada. Tim istraživanjem (Glavina Jelaš i sur., 2020) je ispitivana povezanost *mindfulness* osobine sa stresom (općim i poslovnim), sagorijevanjem, tjeskobom, depresijom, mentalnim i tjelesnim zdravljem kod policijskih službenika, sudionika (dispozicijskog) MBCT treninga tijekom 2018. godine. O dobivenim rezultatima će biti više riječi u interpretaciji rezultata analize sinkronog polustrukturiranog intervjua (*Tablica 5 i Tablica 6*), a ovdje bismo istaknuli kako je na mjerenim varijablama stresa, policijskog stresa i sagorijevanja (emocionalna iscrpljenost i depersonalizacija) dobivena statistički značajna povezanost s *mindfulness* osobinom pri čemu *mindfulness* osobina objašnjava postotke varijance u odgovorima sudionika na primijenjenim upitnicima stresa i subjektivne mentalne dobrobiti u smislu vrlo značajnog rezultata (Glavina Jelaš i sur., 2020: 12).

Nadalje, na osnovu prikazanih skupnih odgovora, izlučene su odgovarajuće problemske kategorije: *Policijski posao; Obrambeni mehanizmi; Prvi dojam; Usredotočena svjesnost; Autorefleksija; Preporuka projekta.*

Vezano za kategoriju *Policijski posao* – policijski službenici su najpozvaniji da opišu i predoče bit i biće svog zanimanja. Njihovi su odgovori usidreni u svakodnevnim stresnim iskustvima što je potpuno očekivano u skladu sa literaturom, koja policijsku profesiju karakterizira među najstresnija zanimanja (Patterson, 2003; Glavina i Vukosav, 2011; Lucas i sur. 2012, Žužul, 2015; Capan i sur.2016; Papazoglou i sur 2018; Širić, 2019.). Verbatim kojim se koristimo u ovom radu je odabran između tipičnih odgovora ovog pitanja. Također ističemo da za potrebe ovoga rada, transkripti nisu korigirani te slijede semantiku i stil naratora u svrhu autentičnosti priče.

„Prije svega onog lošeg policijski posao je izrazito lijep...ja sam jedan od rijetkih u svijetu koji može raditi ono što voli. One loše stvari policijskog posla su... stres... opasnost, neznanje što će te dočekati kad dođeš na neku intervenciju i to je ono u biti što bude najgore jel... prije samog dolaska i prije same situacije koja će se dogoditi ...već si tu pod stresom jel ti se u glavi dok dolaziš tih dve tri minute stvara dal je ovako dal je nož dal je pištolj dal se nešto dogodilo dal će bit unutra dal neće bit unutra šta ako izađe van dok mi dođemo, dal će počet pucat dal neće...“

„Policijski posao je zanimljiv...ponekad težak. Zna bit dosta tužan i onako uzme taj tračak duše od tebe, onako, u određenim situacijama. Ali isto tako ima jako lijepih stvari i nije sve tako crno.“

„Policajci su u većini slučajeva pogotovo temeljna policija prvi koji dolaze na nekakva teška kaznena djela gdje su osobe unakažene i to u svakom slučaju stresno djeluje, a pogotovo gdje su djeca u pitanju i na taj način znači oni moraju u trenutku promisliti i brzo izreagirati a možda imaju nekakvu sličnu situaciju u obitelji il nečem i sad odmaknut se od privatnog i poslovnog to je dosta teško.“

U skupnim odgovorima kategorije *Obrambeni mehanizmi* jasno prepoznajemo obilježja prethodno objašnjenje policijske subkulture u odnosu na subjektivno psihofizičko stanje ispitanika te zaključujemo kako kod ispitanika mehanizmi obrane nisu razvijeni ili predstavljaju maladaptivne načine suočavanja s profesionalnim stresom (Glavina Jelaš i sur, 2020). Navedeno je u skladu s literaturom (Trombka i dr. 2018; O'Hagan, 2016; Goerling, 2012) koja usvojenu praksu *mindfulnessa* sagledava kao ključni sastojak novog pristupa u osobnom razvoju policajaca prema unaprjeđenju učinkovitosti ljudskih potencijala.

„Ja mislim s vremenom dođe do zamora dođe ...emm.. do iscrpljivanja organizma i fizički i psihički mislim prvobitno psihički pa onda psiha ja mislim napravi ostalo. I općenito nasilje u obitelji i ti policajcima u temeljnoj policiji ja mislim da je to jako teško još pogotovu kad su ... kad su djeca u cijelu tu priču uključena ja mislim da .. da nitko ne može bit ravnodušan u toj cijeloj priči.. to je stresno! Ljudi ne vide što policija radi u principu. Oni vide ovo što sam spomenuo te policajce koji su negdje nekog zaustavili. Ne vide...eh...nekakve one stvari s kojima se mi moramo nositi tipa... ne znam obavijestiti nekoga o smrti... ne znam bilo to djeteta oca majke bake djeda, nebitno ne znam do kakvih još stvari svakojakih intervencija...ne znam čega. To ljudi ne vide i ne znaju o tome“

„Nije da otupe emocijama ono nego nauče potisnuti svoje osjećaje. Znači više da potisnu u svemu tome da jednostavno ne pokažu neke eventualno slabosti ili mlađim kolegama ili nekim znači svojim vršnjacima odnosno kolegama unutar službe...moraju bit...a, naučit sami sebe u biti nekak kontrolirati...neko... zatvorit u sebe i ne puštat više van.“

„...a kad postanu svjesni onda je to već daleko otišlo....već su daleko, daleko su nekakve posljedice već i nastale.“

Prvi susret s *mindfulness* treningom i doživljaj usredotočene svjesnosti naših ispitanika upečatljiv je trenutak, odnosno stanje:

„ A u početku mi je da... ono.. milijun pitanja, ono kaj je sad to...znači u početku to nisam znao...definitivno, nije mi bilo jasno..“

„38. godina mi je... zaista onaj trenutak kad mi se dogodilo...kad...kad sam sebe uhvatiš...ono da da...da si na tom pilotu koji te ono do sad s tobom upravlj'o i kad ono kažeš ej kad staneš i...HALO!“

...ali promijenio je moj način razmišljanja moj način doživljaja, promijenio...izbacio me iz auto pilota što je jedna od najbitnijih stvari.“ „...to do sada nisam imao spoznaju. Da je to moguće uopće!“

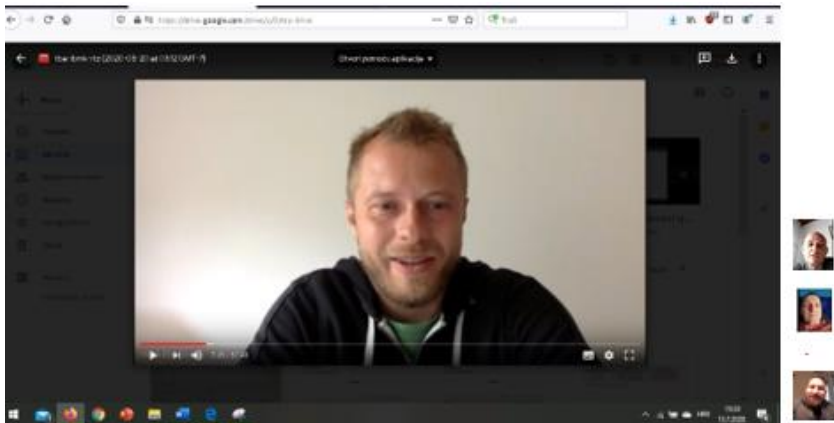
„Super. Želim još! Na kraju sam imao jedno veliko veliko razočaranje – jer je bio kraj. Htjeo sam još. I želim još...osim što doma radim, ali trening je fantastičan! Nešto što promjeni život u potpunosti“.

Nakon svega rečenog, snažna preporuka drugim kolegama za pohađanje treninga je očekivana. I u literaturi nalazimo brojne potvrde učinkovitosti *mindfulness* tehnika na jačanje vještina samoregulacije pripadnika vojnih i policijskih snaga kako bi što prije povratili psihofizičku ravnotežu nakon stresnih situacija (Kabat-Zinn, 2006; Boričević – Maršanić i sur., 2015).

„Mislim da je mindfulness izrazito koristan za obavljanje policijskog posla iz razloga... jedna banalna stvar riješio si intervenciju ideš u drugu intervenciju. Ti kad dolaziš na tu drugu intervenciju sve ono što je bilo prije ne smije utjecat na tvoje...na tvoje razmišljanje, na tvoje slušanje ljudi i na utvrđivanje činjenica šta se dešava“

„U potpunosti. I za vrijeme policijskog posla, kad imaš nekakvu tešku intervenciju ako je stresna on ti omogućava da se makneš iz te stresne situacije, smanji ti razinu stresa, ti nisi samo onda fokusiran na taj stres i na to što ti dobivaš od te intervencije nego se onda fokusiraš na te bitne detalje...i to je nešto što će ti definitivno promijeniti život.“

6.2. Druga točka mjerenja



Slika 8. Upravljanje sinkronim polustrukturiranim intervjuom

U uvodnom dijelu sinkronog polustrukturiranog intervjuja, prilikom faze takozvanog zagrijavanja i postizanja odnosa povjerenja s ispitanicima, doznajemo da su bili iznenađeni pozivom na intervju za potrebe ovog rada, kao činjenicom da se netko izvan kruga studenata kriminalistike zanima za treninge policajaca. Iako ispitanici u međuvremenu nisu više bili pozivani na *mindfulness* treninge, sudjelovali su u pojedinim istraživanjima za potrebe radova studenata Visoke policijske škole. Tada bi bili u prilici povremeno s kolegama prokomentirati trening ili neka pitanja vezana uz MBCT metodu – no kako navode, kolege se uglavnom snalaze nekako, sami, koriste se internetom ili *YouTubeom* pa na osnovu objavljenih sadržaja vježbaju (*mindfulness*). S obzirom da se ovaj razgovor odvijao u uvjetima COVID – 19 pandemije, dotakli su se različitih radnih iskustava u krizi – dok su temeljni policijski službenici („*first responders*“) malo odahnuli jer je zbog strogih epidemioloških mjera, intervencija na terenu kao i javnih manifestacija i okupljanja bilo osjetno manje, dotle su službenici u dežurstvu (operativno – komunikacijskom) bili preopterećeni vrlo velikim povećanjem posla.

U svjetlu interne (horizontalne i neformalne) komunikacije policijskih službenika (na razini policijske postaje) vrlo zanimljivima nalazimo odgovore ispitanika o reakcijama i interakciji između ostalih kolega koji rade u VII. PP Zagreb i onih koji dijele zajedničko iskustvo s prvog treninga *mindfulnessa* (na primjer o medijskoj „slavi“). Pa tako, nakon objave dokumentarnog filma na *YouTube* kanalu:

„*prvih pet dana me je netko nešto pitao a nakon toga više nitko ništa*“,

„Ljudi uglavnom ne znaju za to, kad im pokažeš na YouTubeu iznenade se, jao, pa ima video na YouTube, nisu znali da to ima...ali je fora pogledat nešto tako na YouTubeu gdje si ti sudjelovao“.

Zatim, iako se svi (sudionici) susreću na poslu, ne razgovaraju o treningu. Na poslu razgovaraju isključivo o poslu - „dođeš na posao i odrađuješ one stvari koje moraš odrađivati“. Ništa se tu nije drastično promijenilo, trening se doživljava kao osobno iskustvo. Jedino su se na treningu ljudi malo više upoznali i povezali jer:

„dođeš tamo i pričaš o nekakvim osobnim iskustvima, doživljajima, emocijama, i ajd malo si saznao nešto više o kolegama neg što nisi znao“;

„i sad smo došli tamo na taj trening koji smo prolazili i znači ono slušaš ono o nekakvim zapažanjima, osjećajima drugih ljudi, ono, kolega kaj ono cijeli radni vijek nisi doživio i sad tak čuješ tako nešto, jel. A dal je pomogao u komunikaciji i to među kolegama...pa definitivno da je, jel, definitivno da je znači taj trening. Al kažem ono na samom tom treningu doživiš da čuješ od tih ljudi s kojima razgovaraš samo o poslu...da čuješ nešto drugo...malo je to ono bilo iznenađujuće jel uopće za uho za čuti nešto takvo od tih ljudi nešto drugo...“.

Tablica 5. Kodni list: Kategorizacija i postkodiranje sinkronog polustrukturiranog intervjua – 2. točka mjerenja (N=3)

Kategorije problema	Čestice	Skupni odgovori (N=3)
Reminiscencije (MBCT trening 2018)	Prošla je godina i pol od treninga. Koji su bili Vaši motivi za prijavu na ovaj trening? Najupečatljivije / najvažnije iskustvo s treninga?	Motivi: Promjena razmišljanja. / Smanjenje stresa, depresije; samopomoć u nošenju sa stresom. / Rutina, jednoličnost i onda netko dođe s tom idejom. Iskustvo: Da budeš svjestan trenutka i okoline. Da se ne vraćaš na iskustvo i probleme koji ti stvaraju stres. / Da ste ti i tvoj mozak dvije osobe i da će te odvući gdje on hoće, ako ga ne kontroliraš. / Kad uzmeš kontrolu

	<p>Prilagodba na prakticanje MBCT metode, što je donijela sobom? Konkretni primjer?</p>	<p>aviona u svoje ruke i postaneš svjestan svega oko sebe.</p> <p>Prilagodba: Prizemljena vožnja automobila Zagrebom, lagano i polako, istim tempom. Bez živciranja!/ Prilagodba je teška borba sam sa samim sobom. / Bit toga je da si svjestan toga što radiš, nije lako, kad treniraš ide lakše.</p>
<p>Prakticanje metode</p>	<p>Prakticirate li naučene metode i danas? Možete li nam detaljnije opisati razloge za Vaše stavove?</p>	<p>Najčešće kad se već dobro nanerviram, onda se sjetim treninga. Pa odradim vježbu./ Sad jako rijetko, ali sam naučio prepoznati situacije u kojima mi se dešava što mi se dešava. Nemam trenutno uvjete, al' potrudit ću se./ Ne baš kao što bi trebao. Lakše je bilo trenirati u grupi.</p>
<p>Samopercepcija: obrasci ponašanja</p>	<p>Od tada naovamo, jeste li uočili kakve važnije promjene u svom ponašanju, utjecajem ovog treninga? Možete li ih objasniti?</p> <p>Jesu li osobe iz Vaše okoline (profesionalna i privatna) uočile neke promjene? Koje?</p>	<p>Teško da sam ja to primijetio. Jedino što sam ja svjestan više okoline. / Znam biti smireniji i zadovoljniji, čim se prisilim da odradim čitav trening, ja se počnem smijati. / Prihvatiti stvari kakve jesu – živciram se i sad ali ne u toj mjeri kao prije. Idemo dalje.</p> <p>Preskačem pitanje./ Iskreno mislim da drugi nisu uočili promjene.</p> <p>Potpunije, razvio sam se kao</p>

	<p>Kako sada vidite sebe kao osobu?</p> <p>Kako vidite sebe kao policajca, nakon ovog iskustva?</p>	<p>osoba, i osjećam se smirenije./ Shvatiš kako funkcionira tvoj mozak i kako funkcioniraš ti i na koji način ostvariti najbolje od obje strane. Nadrapat ćeš ako se prepustiš instinktima. / Nema više autopilota.</p> <p>Preskočio bih pitanje./ Jednako; treba još puno vježbe, i to bi trebalo implementirati na dnevnoj ili tjednoj bazi kroz posao da bi se ostvarili veći rezultati./ Ja se kao ja osjećam bolje i tim sam pretpostavljam bolje i kao policajac. Definitivno, pomak je na bolje kod svih nas, to se vidi.</p>
<p>Samopercepcija: kvaliteta života</p>	<p>Osjećate li da je <i>mindfulness</i> utjecao na kvalitetu Vašeg života? U kojem segmentu?</p>	<p>Definitivno je utjecao, u stresnim situacijama pomogao mi da se koncentriram i da se vratim u stvarnost. / Pomaže mi u tim nekim težim situacijama, odvojim dve, tri, pet minuta da malo dišem i da se smirim. / Kad shvatiš što je i tko je oko tebe, puno je lakše i na poslovnom i privatnom planu.</p>
<p>Samopercepcija: stresori</p>	<p>Kako sada reagirate na stresne situacije radnih zadaća? Primjeri?</p>	<p>Posao: Teško pitanje, svaka situacija je drugačija. Na poslu smo naučili neke situacije riješiti <i>Mindfulness</i> mi je pomogao da reagiram mirnije, manje eksplozivno. / Reagiram verbalno, fizički i gastritisom, zavisi o izvoru stresa./ Stres je najjači kod</p>

	Što je sa stresom u privatnom životu?	donošenja odluka u kritičnim trenucima, a stres kolega utječe linijski na sve nas. Privatno: Il se nosiš sa stresom ili ne. Ono što sam donio s posla <i>mindfulness</i> mi pomaže da se primirim./ Puno lakše je u privatnom životu. / Na poslu se nemaš gdje skloniti.
Samopercepcija: komunikacijske vještine	Je li MBCT metoda utjecala na Vaše komunikacijske vještine? Kako? Konkretni primjeri (u poslovnom/privatnom okruženju)?	Da, smireniji sam, opušteniji puno lakše razgovaram sa rukovoditeljima, strankama, drugim ljudima i vjerujem da je to utjecao ovaj trening./ Mislim da meni nije, osim malo drugačije u pogledu nastupa pred drugima./ Da. Razgovaraš sa kolegama, civilima i pomogneš ljudima da oni malo osvijeste što rade i što govore.
Samopercepcija: radna energija	Na skali od 1 do 10, kako biste ocijenili uobičajenu razinu Vaše radne energije?	6 / Varira, između 5 i 6. Nema motivatora./ Neke stvari te tako mogu spustiti, ali rijetko što te u sklopu našeg posla može podići, pa da kažeš, bit će bolje. I to je velik problem.
Samopercepcija: radni entuzijazam	Na skali od 1 do 10, kako biste ocijenili osjećaj entuzijazma i ponosa u vezi Vašeg posla?	6 - sa ovim godinama službe opada, nije to više želja za dokazivanjem i trčanjem za poslom. Ako treba tu sam, dat ću od sebe maksimum ali na svakodnevnoj bazi sam 6.
		Nije se još dogodilo da se

<p>Samopercepcija: zadubljenost u rad</p>	<p>Možete li reći da se osjećate u potpunosti predano Vašem poslu? Zadubite li se u posao do te mjere, da često zaboravite na kraj radnog vremena?</p> <p>Smatrate li kako upravo te Vaše osjećaje možete povezati s <i>mindfulnessom</i>? Zašto?</p>	<p>zadubim u posao i da zaboravim na radno vrijeme/ Zna se dogoditi da se zadubim u posao, da se što prije riješim papirologije. A zbog onih anketa sa tečaja znam da se ona ocjena zadovoljstva, entuzijazma i energije iz prethodnog pitanja zbog <i>mindfulnessa</i> može podići za 1 i pol.</p>
<p>Vanjske okolnosti</p>	<p>Jeste li se dodatno informirali o <i>mindfulnessu</i>? Zašto? A danas?</p> <p>Neke neugodne ili neželjene posljedice?</p> <p>Biste li sada nešto drugačije? Što? Zašto?</p>	<p>Informiranje: Osobno poznajem voditeljicu programa i ona mi je sve dodatno razjasnila, uvijek joj se mogu obratiti./ Ja sam čitao neke stvari, zanimalo me, što sam mogao./ Surfao sam malo i gledao neke filmove.</p> <p>Jedino neugodno su bile neke poze za vrijeme tečaja / Može ti biti jedino neugodno da u pol tečaja zaspeš pa počneš hrkati haha.</p> <p>Rado bih ponovno proživio ovo iskustvo – mijenjao ne bih ništa, možda naučio još neke nove stvari.</p>
<p>Preporuka</p>	<p>Smatrate li kako ovakve treninge treba primjenjivati u profesionalnom okruženju svih službenika hitnih i interventnih službi? Zašto? Što biste u vezi</p>	<p>Definitivno uvesti <i>mindfulness</i> ili slične metode u sve hitne službe! / Treba uvesti. Stres je ubojica broj jedan, na poslu ne umireš od metka nego od stresa./ Definitivno da, uvesti ga, jer pomaže u</p>

	<p>toga preporučili?</p> <p>Želite li još nešto nadodati, što?</p>	<p>smanjenju stresa. Ali sumnjam da će to biti u bliskoj budućnosti.</p> <p>Želim preporučiti svakom tko ima mogućnost pristupiti tečaju <i>mindfulnessa</i> da svakako proba i da iskusi nešto novo i da se razvije u nekom drugom pogledu, osobno, psihološki i fiziološki.</p> <p>Definitivno probajte <i>mindfulness</i>, pomaže!</p>
--	--	---

Tablica 5 sadrži čestice, skupne odgovore te identificirane problemske kategorije (i 7 supkategorija u okviru kategorije *Samopercepcija*) na osnovu svih odgovora ispitanika i to: *Reminiscencije; Prakticiranje metode; Samopercepcija: obrasci ponašanja; Samopercepcija: kvaliteta života; Samopercepcija: stresori; Samopercepcija: komunikacijske vještine; Samopercepcija: radna energija; Samopercepcija: radni entuzijazam; Samopercepcija: zadubljenost u rad; Vanjske okolnosti; Preporuka.*

Kategorija nazvana *Reminiscencije* odnosi se na prisjećanje motiva, najupečatljivijih dojmova i iskustava prilagodbe i primjene metode MBCT u životima ispitanika. Iz ovih odgovora možemo ustanoviti slične reakcije koje bilježi i literatura (Bagarić i sur, 2018; Seery i sur, 2010) prema kojima osobe, koje nakon stresnih doživljaja i iskustava zaključuje kako se s njima mogu nositi i da je stres moguće kontrolirati, zbog tih vjerovanja kasnije u životu mogu biti otpornije na nove stresore. Ovladavanje tehnikom i osjećaj (samo)kontrole izgleda nije bilo lako postići. Što se kategorije *Practiciranja metode* tiče, nemamo razloga ne vjerovati ispitanicima kad nam govore da vježbaju rijetko i neredovito, da su svjesni toga, no da im je bitno da se tehnikom i dalje mogu uspješno poslužiti kad im zapravo najviše treba.

„Ehmmm! Ja bi to ovak slikovito reko, da ste ti i tvoj mozak dvije različite osobe! Doslovno! On hah! On radi jedno ti bi htio drugo i ako ga ne kontroliraš bit će po njegovom! Evo doslovno tako, odvest će te , dal prema lijepim il prema ružnim trenucima...samo zato što ga ne kontroliraš a on ima tu...doslovno, jači je od tebe, jači je od tebe samog i odvući će te kud on hoće ako ga ne kontroliraš a taj mindfulness je ajmo reć jedan oblik kontrole, samokontrole ono ... eto...doslovno to bih reko.“

„Prilagodba je dosta teško išla, ono... treba tolko samokontrole i tolko borbe sam sa sobom opće pogotovo onih prvi treninga kolko se sjećam ono lezi pol sata i osjećaj mali prst onako koji mali prst onako boriš se sam sa sobom ništ ne osjećam kakav prst... borba doslovno borba... živčaniš u sebi a trebao bi bit smiren dosta teško je išlo prvih mjesec dana nakon mjesec dana je onak već lakše išlo i smirenije i ono osjećaš se zadovoljniji ali u prvih mjesec dana je doslovno bila borba dosta teško kontrolirat sam sebe.“

U odgovorima koje vezujemo uz kategoriju *Samopercepcija* i subkategoriju *obrasci ponašanja* po prvi puta dolazi do malog razmimoilaženja u odgovorima i razmišljanjima ispitanika. Naime, jedan ispitanik bi kako on to kaže „preskočio“ pitanja jer da on ne može sagledati sebe niti kao osobu, niti kao policajca i da to smatra teškim pitanjem, dok su preostali ispitanici svaki na svoj način opisali nastale promjene u vlastitom ponašanja i reakcije na osobe i događaje iz privatne i radne okoline. Najčešće se spominje smirenije ponašanje, osjećaj potpunosti i probuđena i zadržana svijest/svjesnost o okolini i trenutku. Nastalo stanje kontemplacije i novi osobni uvid su ispitanicima, čini se, važniji od mogućih izvanjskih promjena, koje bi možda drugi mogli primijetiti. Takva reakcija ispitanika je bila donekle i očekivana, s obzirom na prethodno navedene rezultate istraživanja utjecaja metoda *mindfulnessa* kao osobine na anksioznost i depresiju (Glavina Jelaš i sur. 2020, Braun i sur, 2017, Kabat-Zin, 2006).

„Jedino što sam ono primijetio, znam bit smireniji i zadovoljniji. Pogotovo ako odradim trening do kraja, jednostavno, ja čim završim taj trening do kraja, ja se počnem smijati. Eto. Sad, dal sam zadovoljan što sam izdržo tih 45 minuta bez da sam prekinio, ili...al jednostavno se osjećam smirenije i zadovoljnije. Opušteniji, zadovoljniji jesam, kad ono odradim do kraja.“

„Razvio sam se kao osoba i osjećam se smirenije. Neke stvari moraš prihvatiti kakve jesu, ne možeš na njih utjecat, shvatiš, ideš dalje.“

„Iskreno, mislim da drugi nisu uočili nikakve promjene...jedino što sam ja više svjestan okoline“

Subkategoriju *Kvalitetu života* pod utjecajem *mindfulnessa* ispitanici procjenjuju promijenjenom u pozitivnom smislu zbog stečenog stabilnog osjećaja samoregulacije u skladu

s tvrdnjama Thich Nhat Hanha (2015), koji tvrdi da nam *mindfulness* pokazuje što se događa u našim tijelima, emocijama, umu i u svijetu. Putem *mindfulnessa* izbjegavamo naštetiti sebi i drugima. Zanimljivo je da kvalitetu života povezuju i sa osjećajem stečene vještine bolje procjene situacija ili čak i osobina ljudi kojima su okruženi:

„Definitivno je utjecao, u situacijama koje su stresne znači mi pomogao da se koncentriram i da se vratim u stvarnost. Znači da se vratim s tog nekakvog autopilota i da se vratim ovdje gdje jesam znači u toj mjeri mi je mindfulness pomogao i pomaže mi dan danas bez obzira što ga ne prakticiram treniram toliko često koliko bi zapravo htio u toj mjeri mi je drastično pomogao kod stresa.“

„Rekao bi samo, ne znam, pomogao mi je u tim nekim težim situacijama.“

Jako puno ljudi živi automatizmom...a kad prođeš jedan ovakav trening, i kad shvatiš što je sve oko tebe i tko je oko tebe, onda je sve lakše, ina poslovnom i na privatnom planu.“

I na analiziranom uzorku policijskih službenika pokazalo se kako im organizacijski stres predstavlja veći problem od operativnog stresa (Collins i Gibbs, 2003, prema: Glavina i sur. 2013:242; Biggam i sur., 1997; Zhao i sur, 2002.) pa stoga, tehnike i vještine svladavanje stresa i relevantna literatura i ispitanici identificiraju kao najveću mentalnu i zdravstvenu dobrobit praktičara *mindfulnessa*.

„Kako reagiram na stres? Verbalnom agresijom i fizičkom agresijom, na stres na poslu doslovno ovisno da li je prema kolegama ili počiniteljima...a prema sebi gastritisom, doslovno, to su moje reakcije na stres, ono, zavisi kakav je jel onaj trenutni ili je prijeteći, zavisi što je izvor stresa ajmo tako reć, jel podražaj ili je napad il je količina posla. Kakav je izvor stresa takva je moja reakcija.“

„Ja se iskreno puno lakše nosim sa stresom u privatno vrijeme nego ovim na poslu. To su uglavnom su izvori stresa neka egzistencijalna pitanja i ne znam... lakše mi se puno nositi u privatno vrijeme i kod kuće nego s ovim na poslu ...jer tamo je puno više izvora stresora nego u slobodno vrijeme. Jer u slobodno vrijeme se ti možeš opustiti i možeš se maknuti, možeš se skloniti od tog stresa hah! Možeš se baviti nekim stvarima, hobijima s čime ćeš skrenuti misli s tog stresa al na poslu nemo's pobjeć. Tamo si gdje si i moraš se nositi s tim kako god znaš. Nema bježanja.“

„Ma zapravo, znate kaj? Imam ženu, dvoje djece..., živi smo, zdravi smo, hvala Bogu, imamo stan i ono dobro nam je, jel, ja sam s tim zadovoljan, naravno da ima i stresa, bog Hvala, jel, sad i klinici su doma radi te korone, radi potresa, ovo ono, znači treba s njima školu ali, definitivno druga vrsta stresa jel. Jedino kaj bi još reko da sam nekad puno češće onaj poslovni stres donosio doma. Sad kad mi je kraj smjene kad zakoračim na onu prvu stepenicu zaboravim taj stres ostavljam tam na poslu, koliko mogu, u većini puta da.“

S navedenim izjavama možemo povezati i pozitivnu procjenu ispitanika o određenom pomaku u odnosu na način i dimenzije komunikacije (supkategorija: *komunikacijske vještine*) pod utjecajem MBCT treninga – smatraju kako su smireniji, opušteniji, osvješteniji i da to sve zajedno onda utječe na komunikaciju s rukovoditeljima (uzlazna dimenzija), strankama, kolegama (horizontalna dimenzija) i drugima općenito (Bovee i Thill, 2013). Razvidno je da su dobiveni rezultati u suglasju sa zahtjevima struke prema stjecanju znanja i umijeća kvalitetnog komuniciranja policijskih službenika na svim razinama (Širić, 2019) što će onda za posljedicu imati s jedne strane profesionalno uspješnije i zadovoljnije zaposlenike, dok će se s druge strane razviti pozitivan stav i povjerenje javnosti u policiju. Policijski službenici na svim razinama trebaju naučiti kvalitetno komunicirati. Na taj način će povećati razinu osobne sigurnosti, smanjiti pritužbe građana, unaprijediti profesionalizam i umanjiti stres u privatnom i profesionalnom životu (Mršić 2019: 80).

„Pa utjecalo je. Smireniji samu određenim situacijama, opušteniji, dal je to razgovor s rukovoditeljima, dal je sa strankama, nebitno, znači, puno lakše razgovaram sa svima. Tak da vjerujem da je ovaj trening utjecao na taj način.“

„Mislim da meni nije...jedino što malo drugačije...mislim da svi mi imamo problema s nastupom pred skupinom ljudi, a pošto tamo moraš stalno iznositi svoja mišljenja pred 10, 20 ljudi, ajd, možda u tom pogledu, olakša ti ono nastup pred drugima.“

„Meni je pomoglo u tome...Kad ono razgovaraš s drugim ljudima, ...pomogneš ljudima i da oni osvijeste što rade i što govore, onda i oni to malo drugačije gledaju.“

Na osnovu skupnih odgovora ispitanika bilo je moguće identificirati supkategorije u kojima ispitanici sagledavaju i ocjenjuju svoj osjećaj radne energije i entuzijazma u vezi posla, pa tako doznajemo da su obje dimenzije angažiranosti ispitanici ocijenili na skali od 1

do 10 na stupnju 6, odnosno između 5 i 6. Prema Stijiću (2016), konstrukt angažiranosti ima fokus upravo na motiviranosti i entuzijazmu pojedinca u njegovoj radnoj ulozi. No, kako to očitavamo u *Tablici 5*, kao osnovni argument za ovaj relativno nizak stupanj samopercepcije navodi se upravo manjak kako to ispitanici kažu, motivatora. „*Neke te stvari tako mogu spustiti u sekundi, ali rijetko što te može podići. I to je veliki problem.*“

„Otprilike jednako, znači 6. Znači, sa ovim godinama službe (18 op. a.) šta je entuzijazam mi polagano pada, i više to nije onako, želja za dokazivanjem, želja za... trčanje za poslom...i s te strane entuzijazam pada, a s druge strane isto šta se tiče energije, znači šestica. Ako treba, dat ću maksimum od sebe, u svakom trenutku tu sam da dam maksimum, ali na svakodnevnoj bazi sam tu negdje ocjena 6“

„Doslovno, nema motivatora. Nema stvari koje bi te motivirali da budeš entuzijastičniji i da budeš ...što bi ti dizalo radnu energiju. Ima stvari koje te mogu spustiti, spustiti razinu energije, ali rijetko ima stvari koje te mogu dići. Jedno i drugo kažem...više negativnih stvari nego pozitivnih.“

S obzirom na nizak stupanj samoprocjene dimenzija entuzijazam i radna energija, ispitanici su očekivano negativno ocijenili i treću testiranu dimenziju konstrukta angažiranosti, supkategoriju *zadubljenost u rad*, uključenost u posao, iz literature poznatu još i kao „*flow*“ stanje (Csikszentmihalyi, 1990). Kako je prethodno u radu objašnjeno, angažiranost i sindrom sagorijevanja na poslu predstavljaju dva kontrarna pola. Angažirani zaposlenici mogu se nositi sa zahtjevima posla jer su energični i pozitivno povezani te snažno identificirani s radnim aktivnostima. Nasuprot tome, profesionalno sagorijevanje obilježava snižena razina energije i slaba identifikacija s poslom te iscrpljenost i cinizam kao glavni simptomi sagorijevanja na poslu (Agušaj, 2016; Stijić, 2016; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach i Leiter, 1997). Valja istaknuti i kako su ispitanici drugačije reagirali – dok su o entuzijazmu i manjku radne energije odgovarali nekako razočarano, s gorčinom, pitanje o zadubljenosti je izazvalo spontani (kratak) smijeh kod svih troje ispitanika te je u skladu s time uslijedio i jednako ciničan odgovor: „*Toliko da se zadubim u količinu svog posla i da zaboravim na radno vrijeme ... to se još nije dogodilo (haha)*“.

Mindfulness je, čini se, ostavio upečatljivi trag na samoregulaciju, punu svijest o trenutku, zadovoljstvo, smirenost i stoičko prihvaćanje života i problema ispitanika, o čemu uostalom govori dobivena značajna negativna korelacija između *mindfulness* osobine i dviju

subskala sagorijevanja – emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije (Glavina Jelaš i sur. 2020:13) na uzorku sudionika programa „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“.

No, rezultati kvalitativne analize intervjua glede osobnog iskustva i samorefleksije učinjene u ovom radu mogu ukazati na povezanost dispozicijskog *mindfulnessa* (MBCT metode) i simptoma sagorijevanja analiziranog uzorka hrvatskih policajaca. Ipak, mišljenja smo kako za povezanost *mindfulnessa* u odnosu na konstrukt angažiranost još treba pričekati na konzistentne rezultate. Naime, dok Glavina Jelaš i suradnici, kako kažu, iznenađeno objašnjavaju dobiveni neznačajan rezultat glede negativne povezanosti manjka osobnog postignuća i dispozicijskog *mindfulnessa*, mogućim „specifičnostima policijske supkulture“, ovdje smo ustvrdili kako cinizam s kojim se policajci iz analiziranog uzorka ovog rada izjašnjavaju o zadubljenosti u posao, dodatno podupire nalaz kako *mindfulness* osobina nije povezana s „*flow*“ dimenzijom konstrukta angažiranosti zaposlenika, gdje se visoko energizirani pojedinci aktivno izražavaju u izvedbi posla, i ulažu sebe emocionalno, kognitivno i fizički sve do nastanka stanja izmijenjene svijesti u kojem se osjećaj trenutka stapa sa neprekinutom strujom aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1990). Pri tome valja naglasiti kako navedeno nikako ne sagledavamo kao nedostatak *mindfulnessa* kao metode. Uostalom, s aspekta apsorpcije i *mindfulness* stvara i održava punu svjesnost o svakom trenutku, no u vezi aspekta kontrole predstavlja kontradikciju stanju „*flowa*“ (Sheldon i sur., 2014). Iako je razvidno kako *mindfulness* treninzi svakako ulaze u red navedenih inovativnih aktivnosti prema postizanju dobrobiti u privatnom i profesionalnom okruženju policijskih službenika, korak je to na dugom i zavojitom putu do pretakanja osobne energije u visoko motiviranu radnu energiju na dobrobit i organizacije i zaposlenika.

„Znači ne mogu to povezati s mindfulnessom i ništa ja bih to više pripisao radnoj etici, znači ja sam više onaj tip čovjeka, odradi u svoje radno vrijeme maksimalno šta treba, a ako je potrebno ostani duže, znači završi sve to, ali gledaj da je to uvijek u radno vrijeme i u onoj satnici u kojoj si raspoređen. Tak da znači nije bilo tog entuzijazma da sam se zadržao duže na poslu nego što je to bilo potrebno i da bi to mogao pripisati mindfulnessu“.

„Jedino ovo znači...mindfulness mi je pomogao da sam više svjestan situacije u kojoj se nalazim. Je li to rješavanje težine poslova ili zadataka koji su ispred mene i koje trenutno radim. A sad da bi me toliko usmjerio i uzeo mi pažnju odnosno da bih ja

zaboravio na vrijeme ili na druge zadatke ili na obitelj...taj dio ne. Mindfulness mi nije donio takav velik pomak.“

„Ima dana kad se znam zadubiti u posao, doslovno, pogotovo kad ima one hrpe posla, pošto većina mi je posla papirologija, samo da što prije tu hrpu smanjim ili dovedem na nulu, eto, a što se tiče povezivanja posla s mindfulnessom i entuzijazmom ... mogu reć da mi je mindfulness digao što sam rekao na one ocjene iz prethodnih pitanja može dić tu ocjenu zadovoljstva, entuzijazma i energije za jedan i pol evo. Pošto smo svaki put rješavali one testove i ankete na tečaju gdje smo ispunjavali naše zadovoljstvo svaki put sam vidio da može ta ocjena entuzijazma i energije ići gore.“

„Svjestan sam da je kraj radnog vremena – ako treba ostat ću ali ako ne, svjestan sam kad je kraj smjene i da idem doma na ljepše i normalnije stvari.“

Posljednje dvije izlučene kategorije se odnose na neke *Vanjske okolnosti* te *Preporuku* ispitanika, koje su temeljem svega dosad izloženog, razumljivo u visokom pozitivnom tonu i što je od važnosti za jedan od ciljeva ovoga rada, koje se odnose na snažnu preporuku za uvođenje u ostale hitne i interventne službe zbog učinkovitog djelovanja na smanjenje i kontrolu stresa u tom profesionalnom i privatnom okruženju. Jer, kako su se i ispitanici na kraju intervjua složili, *„Stres je ubojica broj jedan, na poslu ne umireš od metka nego od stresa“* (no sumnjaju da će to biti u skoroj budućnosti).

Tablica 6. Sinteza verbatima obje točke mjerenja u odnosu na ciljeve istraživanja

	1. točka mjerenja (2018) (retrospektivnom i induktivnom metodom i analizom intervjua iz dokumentarnog filma)	2. točka mjerenja (2020) (induktivnom metodom u analizi sinkronog polustrukturiranog grupnog intervjua)
Ciljevi	Samoprocjena učinka prakticiranja MBCT metode u promjeni svijesti o nekim aspektima kvalitete života - neposredno nakon provedenog treninga	Samoprocjena učinka prakticiranja MBCT metode na smanjenje intenziteta operativnog i organizacijskog stresa, jačanje komunikacijskih vještina i na neka obilježja radne izvedbe policijskih zadaća - 18 mjeseci nakon treninga.
Kategorija (subkategorija)		

Kategorija (subkategorija)	1. točka mjerenja (2018) (retrospektivnom i induktivnom metodom i analizom intervjua iz dokumentarnog filma)	2. točka mjerenja (2020) (induktivnom metodom u analizi sinkronog polustrukturiranog grupnog intervjua)
<p>Promjena: - svijesti o nekim aspektima kvalitete života; - obrazaca ponašanja - obrambenih mehanizama</p>	<p>Ne nova spoznaja života, nego stvarna spoznaja života. Otvaranje vidnog polja sa 120 stupnjeva do 360. Ne vidiš neke stvari koje se svakodnevno dešavaju, zaokupljen glupostima. Nisam vjerovao da je to moguće; oduševljen sam! Nokautirao sam onog autopilota. Sad ja vozim! Dobio sa smirenost, dobio sam samopouzdanje. Ne otupe nego nauče potisnuti svoje osjećaje, nauče zatvoriti u sebe i ne puštati više van. Ne pokazati slabosti kolegama.</p>	<p>Da budeš svjestan trenutka i okoline. Da se ne vraćaš na iskustvo i probleme koji ti stvaraju stres. Shvatiš kako funkcionira tvoj mozak i kako funkcioniraš ti i na koji način ostvariti najbolje od obje strane Bit toga je da si svjestan toga što radiš. Prilagodba je teška borba sam sa samim sobom. Razvio sam se kao osoba, i osjećam se smirenije. Prihvatiti stvari kakve jesu – živim se i sad ali ne u toj mjeri kao prije. Čim se prisilim da odradim čitav trening, ja se počnem smijati.</p>
<p>Smanjenje intenziteta organizacijskog i operativnog stresa</p>	<p>Omogućava da se makneš iz te stresne situacije; smanji ti razinu stresa; nisi samo fokusiran na stres nego se onda fokusiraš na te bitne detalje intervencije. Sad se znam nositi sa stresom.</p>	<p>Definitivno je utjecao, u stresnim situacijama pomogao mi da se koncentriram i da se vratim u stvarnost. Pomaže mi u tim nekim težim situacijama, odvojim dve, tri, pet minuta da malo dišem i da se smirim.</p>
<p>Jačanje komunikacijskih vještina</p>	<p>* nije obuhvaćeno AV snimkom</p>	<p>Da, smireniji sam, opušteniji puno lakše razgovaram sa rukovoditeljima, strankama, drugim ljudima i vjerujem da je utjecao ovaj trening.</p>
<p>Angažiranost (Obilježja radne izvedbe: energija, entuzijazam, zadubljenost)</p>	<p>*nije obuhvaćeno AV snimkom</p>	<p>Varira, između 5 i 6. Nema motivatora. Neke stvari te tako mogu spustiti, ali rijetko što te u sklopu našeg posla može podići I to je velik problem. Ako treba tu sam, dat ću od</p>

		sebe maksimum ali na svakodnevnoj bazi sam 6. Nije se još dogodilo da se zadubim u posao i da zaboravim na radno vrijeme.
Implementacija	Definitivno projekt treba raširiti po policiji, pomaže da se u svakodnevnom poslu nose sa problemom. Omogućava da se makneš iz te stresne situacije; smanji ti razinu stresa; nisi samo fokusiran na stres nego se onda fokusiraš na te bitne detalje intervencije.	Definitivno uvesti <i>mindfulness</i> ili slične metode u sve hitne službe! Da! Stres je ubojica broj jedan, na poslu ne umireš od metka nego od stresa

U *Tablici 6* je, zbog bolje preglednosti, paralelno prikazan verbatim skupnih odgovora ispitanika izlučenih u obje točke mjerenja (*Tablica 4 i 5*) obzirom na definirane ciljeve istraživanja. Valja napomenuti kako AV snimka polustrukturiranog intervjua iz dokumentarnog filma nije tematski obuhvatila komunikacijske vještine niti dimenzije angažiranosti ispitanika, što je anticipirano u postavljenim istraživačkim ciljevima koja se stoga i donekle razlikuju u odnosu na točku mjerenja.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ovaj rad se bavi istraživanjem učinkovitosti MBCT metode na smanjenje intenziteta stresa i postizanje dobrobiti u profesionalnom i privatnom životu hrvatskih policajaca (samoprocjenom), s osvrtom na neke dimenzije angažiranosti zaposlenika. U navedenom kontekstu procijenilo se je li MBCT metoda pogodna za primjenu u širem profesionalnom okruženju službenika hitnih i interventnih službi.

Na namjernom uzorku policijskih službenika VII. PP Zagreb, sudionika prvog ciklusa treninga „*Mindfulness* u hrvatskoj policiji 2018“, koji se održavao u razdoblju od ožujka do listopada 2018. godine, ispitivana je kvaliteta njihovih iskustava s obzirom na dvije točke mjerenja i to neposredno nakon provedenog MBCT treninga te 18 mjeseci nakon provedbe MBCT treninga.

U provedbi navedenog empirijskog istraživanja korištena je kvalitativna metodologija: grupni sinkroni polustrukturirani intervjui i nesudioničko opažanje (za prikupljanje primarnih podataka) i analiza intervjua (za obradu podataka). Za identificiranje problemskih kategorija provedena je klasična analiza transkripcije u 5 koraka. Za sintetiziranje problemskog i teorijskog okvira (prikupljanje sekundarnih podataka) korištene su arhivske metode (analiza literature/dokumenata) te metode indukcije i dedukcije.

U okviru i kontekstu saznanja iz relevantne literature i u odnosu na postavljena istraživačka pitanja, iz dobivenih rezultata u obje točke mjerenja razvidno je kako su iskustva ispitanika u primjeni *mindfulnessa* i protekom 18 mjeseci nakon MBCT treninga vrlo pozitivna i u profesionalnom i u privatnom okruženju. Kontemplativna promjena koju ispitanici snažno osjećaju u vidu poboljšanja kvalitete života odnosi se na postignuće i održavanje pune svijesti na „ovdje i sada“, pa potvrđuju sposobnost prepoznavanja potencijalno opasnih situacija i novostečene kontrole nad operativnim stresorima.

Nadalje, ispitanici percipiraju kako uspješna samoregulacija njihovih obrazaca ponašanja uspješno utječe na smanjenje organizacijskog stresa i to u segmentu vertikalne (uzlazne) i horizontalne dimenzije interne komunikacije kao i u situacijama javnog nastupa. Stečeni meditativni uvidi i samosvijest pomaže im u borbi sa stresom i u privatnom životu.

Pozitivna iskustva odmaka od teških situacija i vlastitog emotivnog osnaženja potkrjepljuju se kroz prakticiranje MBCT metode bez obzira što je realna dinamika vježbanja *mindfulnessa* niskog intenziteta. Radi ustanovljenih (samopercepcijom) navedenih učinaka na simptome profesionalnog sagorijevanja, snažno preporučuju nastavak i proširenje implementacije metoda *mindfulnessa* u policijskim krugovima kao i u drugim hitnim i interventnim službama jer im profesionalna kompetencija omogućuje dublji uvid u slične probleme i posljedice koje uzrokuje izvršavanje radnih zadaća tih službenika.

Međutim, na osnovu rezultata istraživanja u drugoj točki mjerenja u ovome radu, kod ispitanika (samopercepcijom) nije utvrđena promjena u kvaliteti i stupnju radne motivacije, entuzijazma, energije i zadubljenosti u radne zadaće policajaca – dakle u dimenzijama angažiranosti – koju bismo ovdje mogli objasniti prakticiranjem *mindfulnessa*. Kako su istraživanja o odnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i zadubljenosti, odnosno, stanja „*flow*“ – a kao dimenzije angažiranosti zaposlenika u policijskom okruženju još uvijek rijetka, mišljenja smo da bi bilo zanimljivo usporediti ovaj rezultat s rezultatima novih kompleksnijih istraživanja na većem uzorku policijskih službenika. Ovoga trenutka, **čini se da za analizirani uzorak hrvatskih policajaca *mindfulness*, odnosno MBCT metoda, ne pridonosi stvaranju dobre prakse angažiranosti.**

U tom kontekstu, nadalje, valja istaknuti kako su dobiveni odgovori ispitanika sinkronog intervjua u skladu s rezultatima navedenih novijih istraživanja o obilježjima organizacijske kulture i interne komunikacije MUP-a RH koji ukazuju da je potrebno podići razinu kvalitetnog komuniciranja policijskih službenika na svim razinama, kako bi se ostvarilo osobno zadovoljstvo, ali i sigurnost policijskog službenika, povećalo povjerenje javnosti te smanjio stres i u profesionalnom, ali i privatnom životu (Mršić, 2019; Širić, 2019; Borovec i Balgač, 2016). Taj cilj nije ostvariv sve dok se ne učine korjenite promjene u uobičajenoj radnoj atmosferi policijske postaje gdje se policijski službenici ne poznaju i ne pričaju međusobno, odnosno, pričaju isključivo o poslu jer zbog kroničnog manjka osoblja i razine radne preopterećenosti nema vremena, a ni prilike za socijalne kontakte. Postizanje angažiranosti zaposlenika traži trajan i kompleksan pristup poslodavaca s „ljudskim licem“, koji podupire povezivanje organizacijske vrijednosti sa osobama, ulaže u sinergiju organizacije, ali i timsku kulturu i značajno osnažuje aktivnosti koje njeguju i razvijaju kvalitetan i inovativan menadžment svih zaposlenika, njihovu intrinzičnu motiviranost i entuzijazam, učinkovitu internu komunikaciju te, posebice, potiču zadovoljstvo, interes i

osobni razvoj zaposlenika i svih njegovih potencijala (Schaufeli, Salanova i dr., 2002; Kahn, 1990). U tom su smislu, prema odgovorima ispitanika, treninzi *mindfulnessa* dodatno osnažili horizontalnu dimenziju komunikacije jer su s ljudima s kojima rade cijeli radni vijek po prvi puta mogli podijeliti jedinstvena i neobična iskustva vlastitih osjećaja i samorefleksije.

Na osnovu odgovora ispitanika, kako su nakon završetka MBCT treninga pozivani jedino na povremena anketiranja u svrhe izrade znanstvenih ili kvalifikacijskih radova studenata Visoke policijske škole, a da bi vrlo rado naučili nešto novo ili dodatno, pa se stoga u vježbanju pomažu *YouTube* kanalom, preporučili bismo organizatorima i instruktorima *mindfulness* treninga u MUP – u RH da razmotre mogućnost periodičnog uvođenja tzv. *refreshment* treninga za sve sudionike, kao i redovitih grupnih meditacija – moguće i u *online* okruženju – za koje među policijskim službenicima postoji velika želja, a čini se i potreba. Na taj bi se način postigao kontinuitet u ostvarenju temeljne svrhe i ciljeva same *mindfulness* metode u odnosu na mentalno i psihofizičko zdravlje policijskih službenika.

Postizanje angažiranosti zaposlenika traži trajan i kompleksan pristup poslodavaca s „ljudskim licem“, koji podupire povezivanje organizacijske vrijednosti s osobama, ulaže u sinergiju organizacije, ali i timsku kulturu i značajno osnažuje aktivnosti koje njeguju i razvijaju kvalitetan i inovativan menadžment svih zaposlenika, njihovu intrinzičnu motiviranost i entuzijazam, učinkovitu internu komunikaciju te, posebice, potiču zadovoljstvo, interes i osobni razvoj zaposlenika i svih njegovih potencijala (Schaufeli, Salanova i dr., 2002; Kahn, 1990). Ovaj bi rad trebao pridonijeti tom značajnom cilju.

8. LITERATURA

KNJIGE

1. Bahtijarević – Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere. 2001. *Leksikon menedžmenta*. Masmedia. Zagreb.
2. Barat, Tarra. 2010. *Stres najveći ubojica današnjeg čovjeka*. Vlastita naklada. Zagreb.
3. Borovec, Krunoslav; Balgač, Iva; Karlović, Ruža. 2011. *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom: rezultati istraživanja*. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske; Policijska akademija. Zagreb.
4. Bovee, Courtland; Thill, John. 2013. *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Zagreb.
5. Csikszentmihalyi, Mihaly. 1990. *Flow: The psychology of Optimal Experience*. Harper: Modern Classic.
6. Halmi, Aleksandar. 2005. *Kvalitativna istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Naklada Slap. Zagreb.
7. Kabat – Zinn, Jon. 2006. *Živjeti punim plućima*. Biblioteka MI. Zagreb.
8. Maslach, Christina; Leiter, Michael. 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
9. Mejovšek, Milko. 2005. *Metode znanstvenog istraživanja*. Naklada Slap. Jastrebarsko.
10. Mužić, Vladimir. 1999. *Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja*. Educa. Zagreb.
11. Nhat Hanh, Thich. 2015. *Posao. Kako pronaći smisao i radost u svakodnevnim obavezama*. Planetopatija. Zagreb.
12. Patton, Michael Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage. Newbury Park, CA.
13. Pease, Allan; Pease, Barbara. 2012. *Velika škola govora tijela*. Mozaik knjiga. Zagreb.
14. Petz, Boris. 2005. *Psihologijski rječnik*, 2. izdanje. Naklada Slap. Jastrebarsko.
15. Segal, Zindel; Williams, Mark; Teasdale, John. 2019. *Mindfulness. Kognitivna terapija u tretmanu depresije*. Naklada Slap. Zagreb.
16. Skoko, Božo. 2006. *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Millenium promocija. Zagreb.

17. Tkalac Verčić, Ana; Sinčić Ćorić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina. 2011. *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima*. M.E.P. Zagreb.
18. Williams, Mark; Teasdale, John i dr. 2007. *The mindful way through depression: Freeing yourself from chronic unhappiness*. Guilford Press. New York.

ČASOPISI

19. Bagarić, Branka; Markanović, Dragana; Jokić – Begić, Dragana. 2018. Kvaliteta i sadržaj informacija o stresu na internetskim stranicama prilikom pretraživanja na hrvatskom jeziku. *Medijska istraživanja* 24 (2). 49 – 68.
20. Boričević – Maršanić, Vlatka; Paradžik, Ljubica; Zečević, Iva i dr. 2015. Usredotočena svjesnost – mindfulness: Primjena u djece i adolescenata. *Socijalna psihijatrija*, vol.43 br.3. Zagreb. 142 – 150.
21. Borovec, Krunoslav; Balgač, Iva. 2016. Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika. doi.org/10.31299/ksi.25.1.1. (pristup 08.02.2020.)
22. Braun, Sarah; Auerbach, Stephen; Rybarczyk, Bruse i sur. 2017. Mindfulness, burnout and effects on performance evaluations in internal medicine residents. *Advances in Medical Education and Practice*. 8, 591-597. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5565254/> (pristup: 11.05.2020.)
23. Brown, Kirk W.; Ryan, Richard M. 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822> (pristup 12.5.2020.)
24. Capan, Marko; Sindik, Joško; Bičanić, Vlado. 2016. Povezanost sagorijevanja na poslu i karakteristika posla. *Policija i sigurnost* br. 2. 164 – 177.
25. Costa, Patricia; Passos, Ana; Bakker, Arnold. 2016. The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology* 31(4):774-789. Dostupno na: DOI:10.1108/JMP-11-2014-033 (pristup 12.5.2020.)
26. Glavina Jelaš, Ivana; Pačelat, Jurica; Mahnet, Kruno. 2020. *Policija i sigurnost* br. 1 – 2. 5 – 22.
27. Glavina, Ivana; Kulenović, Lana; Vukasov, Josip. 2013. Stresori i način suočavanja kod policijskih službenika. *Suvremena psihologija*. Zagreb. 235 – 246. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/127262> (pristup: 09.04.2020.)

28. Glavina, Ivana; Vukosov, Joško. 2011. Stres u policijskoj profesiji. *Policija i sigurnost*. God 20. Br.1. 32 – 46.
29. Goerling, Richard. 2012. Police officer resilience and community building. ASBBS, vol. 19, no.1. *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*. 394 – 397, Dostupno na <https://www.researchgate.net/publication/305638854> (pristup 25.04.2020. 18:03).
30. Griffee, Dale T. 2005. Research Tips: Interview Data Collection. // *Journal of Developmental Education* 28, 3. 36-37. Dostupno na: <http://www.ebsco.com> (pristup: 30.05.2020.)
31. Jurković, Z. (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 25(2). 387-399. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882> (pristup: 05.02.2020.)
32. Kabat – Zinn, John. 2003. Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144 – 156. Dostupno na doi.org/10.1093/clipsy.bpg016 (pristup 17.04.2020.)
33. Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724 Dostupno na: <https://doi.org/10.5465/256287> (pristup: 07.04.2020)
34. Lucas, T.; Weidner, N.; Janisse, J. 2012. Where does work stress come from? A generalizability analysis of stress in police officers. *Psychology & Health*, 27(12), 1426–1447.
35. Maslach, C.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M.P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
36. McCraty, Rollin; Atkinson, Mike. 2012. Resilience training program reduces physiological and psychological stress in police officers. *Global Advances in Health and Medicine*.44–66. (pristup 26. 04. 2020.). Dostupno na: doi: [10.7453/gahmj.2012.1.5.013](https://doi.org/10.7453/gahmj.2012.1.5.013). (pristup 12.5.2020.)
37. Moore, Catherine. 2020. *What Is Mindfulness? Definition + Benefits (Incl. Psychology)*. Dostupno na: <https://positivepsychology.com/what-is-mindfulness/> (pristup: 11.04.2020.)
38. Mršić, Željko. 2019. Komunikacija u primjeni policijskih ovlasti. *Policija i sigurnost* br. 1. 76 – 87.
39. Načinović Braje, Ivana; Kušen, Valentina. 2016. Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomski misao i praksa*. 197 – 216.

40. O'Hagan, Maureen. 2016. To pause and protect. Dostupno na: <https://www.mindful.org/to-pause-and-protect/> (pristup 30.06.2020)
41. Papazoglou, Konstantinos; Collins, Peter; Chopko, Brian. 2018. Mindfulness and Officer Health, Job Performance, and Well-Being. *Leb*. Dostupno na: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/mindfulness-and-officer-health-job-performance-and-wellbeing/> (pristup: 04.04.2020.)
42. Potkonjak, Sanja; Škokić, Tea. 2020. Material ruins and epistemic developments: conceptual challenges in doing and thinking post-industrial ethnography // *Transformation of work. Narratives, Practices, Regimes* Zagreb, Hrvatska, 27-28.02.2020.
43. Saks, Alan M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7. 600 – 619. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169> (pristup. 16.03.2020.)
44. Schaufeli, W.B.; Salanova, M.; Gonzalez-Romá, V.; Bakker, A.B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71 – 92. Dostupno na: DOI: 10.1023/A:1015630930326 (pristup 02.02.2020.)
45. Sheldon, Kennon, Prentice, Mike, Halusic, Marc. 2014. The Experiential Incompatibility of Mindfulness and Flow Absorption. *Social Psychological and Personality Science*, 2, 1-8. DOI: 10.1177/1948550614555028 (pristup: 11.06.2020.)
46. Seery, Mark.; Holman, E. Alison.; Silver, Roxane. 2010. Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025–1041. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/a0021344> (pristup: 11.05.2020.)
47. Trombka, Marcelo; Demarzo, Marcelo; Campos Bacas, Daniel i dr. 2018. Study protocol of a multicenter randomized controlled trial of mindfulness training to reduce burnout and promote quality of life in police officers: the POLICE study. *BMC Psychiatry*. Dostupno na: DOI: [10.1186/s12888-018-1726-7](https://doi.org/10.1186/s12888-018-1726-7) (pristup: 16.03.2020.)
48. Turner III, Daniel W. 2010. Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators.// *The qualitative report*.15,3,754-760. Dostupno na: URL:<http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1178&context=tqr> (Pristup 19.05.2020.)
49. Williams, Virginia; Ciarrochi, Joseph; Deane, Frank Patrick. 2010. On being mindful, emotionally aware, and more resilient: Longitudinal pilot study of police recruits.

Australian Psychologist. London. 274 – 282. Dostupno na: DOI: 10.1080/00050060903573197 (Pristup: 11.05.2020.)

50. Žužul, Marija. 2011. Profesionalni rizici u policiji. *MUP Mir Ugled Povjerenje* 53.4 – 7.

MREŽNI IZVORI

51. Bagarić, Željka. 2020. *Interna komunikacija i angažiranost zaposlenika*, nastavni materijal za modul Znanstveni kolokvij, poslijediplomski sveučilišni doktorski studij Mediji i komunikacija, Sveučilište Sjever, održano 13. 05. 2020. Dostupno na: <https://classroom.google.com/u/0/c/MTIONDM3NDg4MTg2> (pristup: 11.04.2020.)

52. <http://cabct.hr/tecaj-mindfulnessa> (pristup: 11.04.2020.)

53. <https://cmzvps.com.hr/fotogalerija/> (pristup: 11.04.2020.)

54. <https://mindfulnessclassblog.wordpress.com/2019/09/23/sta-znaci-mindfulness/> (pristup: 15.04.2020.)

55. <https://pnuhp2018.wixsite.com/website-6/ciljevi-savjetovalista> (pristup: 15.04.2020.)

56. <https://pnuhp2018.wixsite.com/website-6/trening-mindfulness> (pristup: 15.04.2020.)

57. <https://positivepsychology.com/what-is-flow/> (pristup: 11.04.2020.)

58. [https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Etika/2016/Priru%C4%8Dnik%20za%20provo%C4%91enje%20istra%C5%BEivanja%20zadovoljstva%20gra%C4%91ana%20uslugama%20tijela%20javne%20uprave%20\(listopad%202016.\).pdf](https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Etika/2016/Priru%C4%8Dnik%20za%20provo%C4%91enje%20istra%C5%BEivanja%20zadovoljstva%20gra%C4%91ana%20uslugama%20tijela%20javne%20uprave%20(listopad%202016.).pdf) (pristup: 10.05.2020.)

59. <https://whatworks.college.police.uk/About/News/Pages/Mindfulness.aspx> (pristup: 11.04.2020.)

60. <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/novi-psiholoski-pristup-hrvatske-policije-osnovano-psiholosko-savjetovaliste-i-mentalni-trening-za-pomoc-u-teskim-situacijama/8094182/> (pristup: 15.03.2020.)

61. <https://www.mindful.org/> (pristup: 15.04.2020.)

62. <https://www.mindfulnesscds.com/pages/about-the-author> (pristup: 11.04.2020.)

63. https://www.researchgate.net/scientific-contributions/2065860115_Jon_Kabat-Zinn (pristup: 10.05.2020.)

64. <https://www.youtube.com/watch?v=Xu5W7Fpjy0> (pristup: 10.05.2020.)

KVALIFIKACIJSKI RADOVI

65. Agušaj, Besim. 2016. *Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranosti zaposlenika*. Doktorski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Pula. 200 str.

66. Blažić, Agata. 2019. *Sindrom profesionalnog sagorijevanja kod djelatnika koji rade s osobama s intelektualnim teškoćama*. Diplomski rad. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. 65. str. Dostupno na: <https://repozitorij.erf.unizg.hr/islandora/object/erf%3A571/PDF/> (pristupljeno 4.4.2020.)
67. Marić, Zdena. 2018. *Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje*. Diplomski rad. Sveučilište Sjever. Varaždin. 58 str.
68. Rojnić, Helena. 2019. *Analiza pokazatelja angažiranosti zaposlenika*. Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Pula. 68 str.
69. Stanić, Marijana. 2015. *Priručnik za strukturirani i polustrukturirani intervju*. Diplomski rad. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. 79 str.
70. Stijić, Marko. 2016. *Neki prediktori i ishodi radne angažiranosti kod zaposlenih u visokom obrazovanju*. Diplomski rad. Sveučilište u Zadru. Zadar. 54 str.
71. Širić, Željko. 2019. *Stres u poslovnoj komunikaciji*. Diplomski rad. Sveučilište Sjever. Varaždin. 51 str.
72. Vukorepa, Marko. 2017. *Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru poduzeća Innovatio Proficit d.o.o.* Završni rad. Sveučilište u Splitu. Split. 41 str.
73. Žentil Barić, Žozefina. 2016. *Primjena intervjua kao istraživačke metode u knjižničarstvu*. Diplomski rad. Odjel za informacijske znanosti Sveučilišta u Zadru. 103. str.

9. POPIS TABLICA I SLIKA

9.1. Popis tablica

Tablica 1. Zastupljenost pojedinog radnog mjesta ispitanika (1. točka mjerenja).....	30
Tablica 2. Socio – demografska obilježja ispitanika (2. točka mjerenja).....	31
Tablica 3. Usporedba nekih obilježja empirijskog istraživanja u obje točke mjerenja.....	37
Tablica 4. Kodni list: Kategorizacija i postkodiranje odgovora –1. točka mjerenja (N=9).....	39
Tablica 5. Kodni list: Kategorizacija i postkodiranje sinkronog polustrukturiranog intervjua – 2. točka mjerenja (N=3).....	45
Tablica 6. Sinteza rezultata u odnosu na ciljeve istraživanja.....	56

9.2. Popis slika

Slika 1. Osnovne funkcije komunikacije.....	10
Slika 2. Fotogalerija Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole.....	18
Slika 3. Fotogalerija Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole.....	18
Slika 4. Fotogalerija Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole.....	18
Slika 5. Fotogalerija Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole.....	18
Slika 6. Fotogalerija Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole.....	18
Slika 7. Fotogalerija Centra za mentalno zdravlje Visoke policijske škole.....	18
Slika 8. Upravljanje sinkronim polustrukturiranim intervjuum.....	44

PRILOZI

Prilog 1 – Protokol – sinkroni polustrukturirani intervju

PROTOKOL - INTERVJU br. _____

Kod sudionika: _____

Započeo u: _____ završio u: _____ dana _____ 2020.

Način provođenja intervjua: _____

Osoba koja intervjuiira: _____

PODACI O SUDIONIKU

1) Spol Ž M

2) Dob _____

3) Obrazovni status _____

4) Radno iskustvo _____

5) Radne zadaće _____

6) Sudjelovanje u MBCT treninzima (1. trening tijekom 2018. g.; drugi trening ...)

I. Uvodni dio: (kratko „zagrijavanje“.)

Kako ste doživjeli poziv na ovaj intervju?

Jesu li Vas već u međuvremenu propitali o Vašim iskustvima s mindfulnessom? Tko točno i u koje svrhe? Jesu li Vas možda pozivali na nove treninge?

Inače, kako biste opisali stanje ovih dana u VII PP?

Kako se kao YouTuberi nosite sa slavom (haha)?

Rade li sudionici iz prvog treninga i dalje u VII PP?

Kakva je općenito interakcija između sudionika (razina, kvaliteta) – možete li to povezati sa zajedničkim iskustvom?

II. Glavni dio: ciljani razgovor o iskustvu sudionika obzirom na:

A) samoprocjenu razine i kvalitete učinka MBCT metode na pojedine aspekte profesionalnog i privatnog života:

a) smanjenje intenziteta organizacijskog i operativnog stresa

b) jačanje komunikacijskih vještina

c) poboljšanje kvalitete života

1) Prošla je gotovo godina i pol od treninga u kojem ste sudjelovali. Koji su bili Vaši motivi za prijavu na ovaj trening?

2) Možete li nam reći, što Vam je ostalo u sjećanju kao najupečatljivije/najvažnije iskustvo s treninga?

3) Kako je zapravo tekla Vaša prilagodba na prakticiranje mindfulness metode i sve ono (novo, drugačije) što je ona donijela sobom? Možete li nam dati neke konkretne primjere?

4) Recite, od tada naovamo, jeste li uočili kakve važnije **promjene u svom ponašanju**, koje možete pripisati utjecaju ovog treninga? Možete li ih pobliže objasniti?

5) Jesu li osobe iz Vaše okoline (profesionalna i privatna) uočile neke promjene? O čemu se točno radi? Možete li nam nešto više reći o tome.

6) Jeste li nastavili prakticirati naučene metode? Prakticirate li ih i danas? Možete li nam detaljnije opisati razloge za Vaše stavove?

7) Osjećate li da je mindfulness općenito utjecao na kvalitetu Vašeg života? Kako, u kojim segmentima?

8) Prema Vašem mišljenju, kako reagirate na **stresne situacije** u vezi Vaših radnih zadataka? Koje biste primjere mogli izdvojiti?

9) Što je sa stresom u privatnom životu?

10) Mislite li da je MBCT metoda utjecala na Vaše **komunikacijske vještine**? Kako, na koji način? Možete li nam dati konkretne primjere (u poslovnom/privatnom okruženju)?

B) Identifikacija povezanosti MBCT metode s postizanjem angažiranosti policijskih službenika

11) U dokumentarnom filmu govorite o uvidu u vlastite obrasce ponašanja koje ste stekli putem mindfulness metode. Kako vidite sada sebe kao osobu?

12) Kako vidite sebe kao policajca, protekom vremena nakon ovog iskustva?

13) Iskreno govoreći, na skali od 1 do 10, kako biste ocijenili:

- uobičajenu razinu Vaše radne energije?

- osjećaj entuzijazma i ponosa u vezi Vašeg posla?

14) Možete li reći da se osjećate u potpunosti predano Vašem poslu? Zadubite li se u posao do te mjere, da često zaboravite na kraj radnog vremena? Smatrate li kako upravo te Vaše osjećaje možete povezati s mindfulnessom? Zašto?

15) Povezujete li ih s nečim drugim? Opišite čime.

16) Jeste li za vrijeme ili nakon treninga, imali potrebu dodatno se informirati o mindfulnessu? Zašto? Kako danas stojite s tim u vezi?

17) Recite, jeste li se u bilo kojem trenutku ili segmentu, susreli s nekim neugodnim ili neželjenim posljedicama ?

18) Da možete ponovo proživjeti ovo iskustvo, biste li ovaj puta nešto napravili drugačije? Što? Zašto?

19) Smatrate li kako ovakve treninge treba primjenjivati u profesionalnom okruženju svih službenika hitnih i interventnih službi? Zašto? Što biste u vezi toga preporučili?

20) Želite li još nešto nadodati, što?

III: Završni dio: zahvala ispitanicima, informiranje o potencijalnim budućim kontaktima/suradnji u vezi autorizacije i objave rezultata istraživanja

OPAŽANJE (tijekom intervjua)

BILJEŠKE ISTRAŽIVAČA: (zapisati odmah nakon intervjua)

Prilog 2 – Dobrovoljni informirani pristanak ispitanika

Informirani dobrovoljni pristanak sudionika

PRISTANAK NA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU

Ovim putem želimo Vas zamoliti da sudjelujete u istraživanju koje se provodi za potrebe izrade diplomskog rada iz kolegija Poslovno komuniciranje, sveučilišnog diplomskog studija Odnosi s javnostima Sveučilišta Sjever, na temu „**Dobra praksa angažiranosti zaposlenika: primjena MBCT metode u hrvatskoj policiji**“.

Cilj istraživanja je prikupljanje saznanja i specifičnih iskustava ispitanika (samoprocjenom) koji će poslužiti za analizu prikupljenih podataka o učinkovitosti MBCT metode u smanjenju intenziteta stresa i poboljšanju kvalitete profesionalnog i privatnog života hrvatskih policajaca.

Sudjelovanje u istraživanju je **potpuno dobrovoljno** i možete u svakom trenutku odustati. Sudjelovanje, odnosno, eventualni naknadni odustanak Vam neće ni na koji način naštetiti.

Napominjemo kako je istraživanje **u potpunosti anonimno** (svakom sudioniku će se dodijeliti brojevi kod) a s podacima će se postupiti povjerljivo i u skladu sa svim etičkim standardima za istraživanja ovog tipa.

Istraživanje se provodi putem sinkronog intervjua, na osnovu unaprijed pripremljenih polustrukturiranih pitanja i u trajanju od otprilike 30-40 minuta. Ovisno o Vašoj raspoloživosti, intervju će se provesti individualno ili grupno (maksimalno do tri osobe u grupi), putem Meet linka.

Zamoliti ćemo Vas za **autorizaciju** preliminarnih rezultata interpretacije odgovora. Vaši rezultati će se koristiti samo zajedno s rezultatima drugih sudionika, tj. u skupnom obliku, a uvid u rezultate istraživanja imat ćete i po njihovoj objavi.

Svojim potpisom potvrđujete da ste upoznati s gore navedenim informacijama i da ste odlučili sudjelovati u istraživanju, kao i da ste **suglasni s video i tonskim zapisom** individualnih ili grupnih intervjua, za potrebe transkripcije i analize prikupljenih podataka.

Zahvaljujemo na suradnji!

Potpis sudionika: _____