



Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ IZ  
SUPERVIZIJE  
PSIHOSOCIJALNOG RADA

**Ivana Šuša, mag.socijalnog rada**

**DOŽIVLJAJ RUKOVODEĆIH OSOBA U  
UPRAVI ZA ZATVORSKI SUSTAV I  
PROBACIJU O SUPERVIZIJI**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ IZ  
SUPERVIZIJE  
PSIHOSOCIJALNOG RADA

Ivana Šuša, mag.socijalnog rada

**DOŽIVLJAJ RUKOVODEĆIH OSOBA U  
UPRAVI ZA ZATVORSKI SUSTAV I  
PROBACIJU O SUPERVIZIJI**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentorica: prof.dr.sc. Marijana Majdak

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

UNIVERSITY OF ZAGREB  
FACULTY OF LAW

SOCIAL WORK STUDY CENTRE  
POST-GRADUATE EDUCATION IN  
SUPERVISION OF PSYCHOSOCIAL WORK

Ivana Šuša, mag.soc.work

**EXPERIANCE OF MENAGMENT  
PERSONNEL IN THE PRISON SYSTEM  
AND PROBATION DIRECTORATE ON  
SUPERVISION**

FINAL SPECIALIST PAPER

Mentor: prof.dr.sc. Marijana Majdak

Zagreb, 2023

## **DOŽIVLJAJ RUKOVODEĆIH OSOBA U UPRAVI ZA ZATVORSKI SUSTAV I PROBACIJU O SUPERVIZIJI**

### **Sažetak:**

Cilj ovog istraživanja bio je kvalitativnom metodom ispitati kakav je doživljaj rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o superviziji kroz pet istraživačkih pitanja koja su se odnosila na to: (1) kako rukovodeće osobe u Upravi za zatvorski sustav i probaciju doživljavaju superviziju, (2) kako vide okolnosti za provođenje supervizije u zatvorskom i probacijskom sustavu, (3) što bi rukovoditelje motiviralo da se sami uključe u superviziju, (4) što misle rukovoditelji da bi bilo motivirajuće za njihove djelatnike kako bi se uključili u superviziju i (5) kako bi supervizija prema mišljenju rukovoditelja trebala biti organizirana u Upravi za zatvorski sustav i probaciju. Uzorak ovog istraživanja je prigodni, a istraživanjem je obuhvaćeno 12 rukovoditelja (voditelja i upravitelja) Uprave za zatvorski sustav i probaciju, različitih po spolu, dobi, rukovoditeljskim iskustvom, strukama i samim iskustvom osobnog sudjelovanja u superviziji. Istraživanje je pokazalo da većina rukovoditelja ima pozitivan doživljaj o superviziji, napose oni rukovoditelji koji imaju i osobno iskustvo sudjelovanja u superviziji. Percipiraju brojne koristi od sudjelovanja u superviziji kako za sebe osobno, tako i za djelatnike, kao što su podrška u profesionalnom radu, poboljšanje međuljudskih odnosa, osvještavanje, olakšavanje nošenja s problemima, unapređenje rada i drugo. Iako je inicijativa za uvođenje supervizije došla od Ministarstva pravosuđa i uprave preko projekata iz 2019.godine, te u tom smislu egzistira sustavna podrška za uključivanje u superviziju, rukovoditelji identificiraju nekoliko značajnih prepreka za neometano sudjelovanje ili uključivanje u superviziju kao što su organizacijske poteškoće, manjak djelatnika, neujednačenost provođenja supervizije u sustavu, nedovoljna informiranost o superviziji i slično. Unatoč preprekama, prepoznaju potrebu za supervizijom u svojim organizacijama uz stav da je „supervizija potrebna svima“. Rukovoditelji navode i što bi njih osobno motiviralo na sudjelovanje u superviziji, uglavnom su navodili da bi to bila njihova intrinzična motivacija, ali ističu da im je važna i sama osoba supervizor. Obrađivali bi razne osobne i profesionalne teme, a slično se izjašnjavaju i u području percepcije o motivaciji djelatnika. U radu navode i svoja očekivanja od supervizora te način na koji smatraju da bi trebalo organizirati i prezentirati superviziju u Upravi za zatvorski sustav i probaciju.

**Ključne riječi:** supervizija, zatvorski sustav i probacija, rukovoditelji, djelatnici, organizacija supervizije, prezentacija supervizije, poželjni supervizor

## **EXPERIENCE OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE PRISON SYSTEM AND PROBATION DIRECTORATE ON SUPERVISION**

### **Summary:**

The goal of this research was to investigate the personal experience of the Prison system and probation directorate management/executives, using qualitative method, about supervision through 5 research questions addressing: (1) how does The Prison system and probation directorate management feel about supervision, (2) how do they see the circumstances to conduct supervision in prison and probation system, (3) what would motivate the executives to join supervision themselves, (4) what do they think would motivate their staff to join supervision and (5) how should the supervision be organised in the Prison and probation directorate according to the executives. This research's pattern is appropriate, it comprises 12 executives (wardens and heads of staff) from the Prison and probation system, keeping in mind gender, age, experience in the management position, education background and personal participation in supervision. They perceive numerous benefits in supervision participation for themselves and their staff, such as work support, improvement of the work atmosphere, awareness, easier dealing with issues, work improvements and others. Even though the initiative to implement supervision came from The Ministry of Justice and Administration through projects in 2019, and a system support to enter supervision exists, executives still identify several significant obstacles in joining and participation in supervision, such as organisation difficulties, lack of staff, uneven implementation of supervision throughout the system, lack of knowledge about supervision.... Despite these obstacles, they do recognise the need for supervision in their organisations with the general opinion „we all need supervision“. Executives reveal what would motivate them personally to participate in supervision. They mostly say it should be their inner motivation, but also state the importance of the supervisor persona itself. The executives would like to work on personal and professional topics, as well as in the area of motivation of their staff. In the research they also state their expectations of the supervisor, and the way they see supervision should be organised and presented in the Prison system and Probation Administration.

**Key words:** supervision, prison system and probation, executives, staff, organisation of supervision, presentation of supervision, disairable supervisors

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 1.1. Uvod .....  | 1  |
| 1.2. Supervizija u Republici Hrvatskoj.....                                      | 2  |
| 1.2.1. Povijesni razvoj supervizije u RH.....                                    | 2  |
| 1.2.2. Supervizija psihosocijalnog rada-definiranje pojma .....                  | 3  |
| 1.2.3. Modeli supervizije zastupljeni u Republici Hrvatskoj .....                | 4  |
| 1.2.4. Određenje pojma coachinga .....   | 6  |
| 1.3. Uprava za zatvorski sustav i probaciju – organizacijska struktura.....      | 10 |
| 1.3.1. Zatvorski sustav RH .....   | 12 |
| 1.3.2. Probacijski sustav u RH .....   | 14 |
| 1.3.3. Uloga i pozicija rukovodećih osoba u zatvorskom i probacijskom sustavu RH | 16 |
| 1.4. Supervizija u Upravi za zatvorski sustav i probaciju .....                  | 19 |
| 2. OPIS ISTRAŽIVANJA.....  | 22 |
| 2.1. Cilj istraživanja.....  | 22 |
| 2.2. Istraživačka pitanja .....  | 22 |
| 2.3 Metodologija istraživanja .....  | 22 |
| 2.3.1. Odabir istraživačkog pristupa.....  | 22 |
| 2.3.2. Sudionici.....  | 23 |
| 2.3.3. Metoda prikupljanja podataka i postupak .....                             | 24 |
| 2.3.4. Metoda obrade podataka .....  | 25 |
| 2.4. Etičke implikacije provedenog istraživanja.....                             | 26 |
| 2.5. Doprinos istraživanja .....   | 26 |
| 3. REZULTATI I RASPRAVA .....  | 28 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Doživljaj supervizije i iskustva o superviziji rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju.....                         | 28  |
| 3.2. Doživljaj rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o okolnostima za provođenje supervizije u sustavu pravosuđa ..... | 38  |
| 3.3. Motivi rukovoditelja za vlastito uključivanje u superviziju.....   | 50  |
| 3.4. Mogući motivi za uključivanje djelatnika u sustavu probacije i zatvora u superviziju iz perspektive rukovoditelja .....                | 64  |
| 3.5. Organizacija supervizije u Upravi za zatvorski sustav i probaciju prema mišljenju rukovoditelja.....                                   | 73  |
| 4. DOPRINOS I PRAKTIČNE IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA .....  | 87  |
| 5. ZAKLJUČAK .....  | 88  |
| 6. LITERATURA.....  | 91  |
| 7. POPIS SLIKA I TABLICA.....   | 97  |
| 8. PRILOZI.....   | 98  |
| 8.1. Prilog A: Vodič za intervju (predložak tijekom intervjua).....   | 98  |
| 8.2. Prilog B: Predložak za vođenje bilješki .....  | 100 |
| 8.3. Prilog C: Suglasnost za provođenje intervjua .....   | 102 |
| 8.4. Prilog D: Poziv za sudjelovanje u istraživanju i suglasnost za provedbu istraživanja<br>103  |     |
| 8.5. Prilog E: Izjava o autorstvu .....   | 104 |

# 1. UVOD

## 1.1.Uvod

U doba velikog razvoja, ali i promjena i nesigurnosti na svakom nivou čovjekova života, kojima su dodatno pridonijele zaraza covidom 19 i aktualni ratovi koji su zaprijetili zdravlju, životu, stabilnosti i sigurnosti u svakom smislu, postoji povećana, a sada i kronična potreba većine ljudi za bilo kojim oblikom psihosocijalne pomoći. U tom vidu postoji i kontinuirana potreba svih zaposlenih koji rade s ljudima, napose u psihosocijalnom radu, za preuzimanjem novih uloga (Beljanski, 2016.) i adaptaciji svojih stručnih kompetencija već postojećim, ali i ovim novim okolnostima. U tome može pomoći supervizija, kao poseban oblik psihosocijalne pomoći namijenjene rastu i razvoju stručnjaka, koji zajedno sa svojim supervizorom uči iz svojih iskustava te traži vlastita rješenja problema sa kojima se susreće u svom radu (Ajduković i Cajvert, 2004.).

U radu je dan kratak pregled nastanka i značaja supervizije u svijetu, napose kod nas, analizira se kratko kako je supervizija definirana, koji su modeli supervizije i što njeno uvođenje, a osobito što bi održivost supervizije značila za zaposlenike u sustavu pravosuđa.

Središnja tema odnosno cilj ovog rada jest kroz kvalitativnu metodologiju ispitati kakav je doživljaj rukovodećih osoba (voditelja i upravitelja) u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o superviziji na što će se nastojati odgovoriti kroz postavljena istraživačka pitanja. Stavovi rukovodećih osoba od iznimnog su značaja kako supervizija u pravosudnom sustavu ne bi ostala samo na „jednom projektu“ već postala zagovarana, kontinuirana i održiva u sustavu. U tom kontekstu, dat će se pregled organizacijske strukture u Upravi za zatvorski sustav i probaciju, kao i položaj rukovodećih osoba u tom sustavu.

Obzirom nam je u ovom radu važno kako rukovoditelji doživljavaju superviziju, bilo je važno napraviti kratak pregled modela supervizije u RH i pojma coachinga kao mogućeg vida budućeg zagovaranog oblika psihosocijalne podrške za rukovodeće osobe.

Supervizija je svoj put u sustavu pravosuđa dobila kroz projekte 2019.godine, a kako bi se omogućila daljnja implementacija ovakvog vida brige za djelatnike i podrške djelatnicima da se nastave uključivati u superviziju, od velike važnosti je kako rukovoditelji vide i doživljavaju superviziju, koje koristi oni od supervizije prepoznaju, kako za svoje djelatnike, tako i za sebe, kako percipiraju mogućnosti rješavanja mogućih prepreka u implementaciji supervizije te kako, u konačnici, vide daljnji razvoj supervizije u sustavu pravosuđa.



## 1.2. Supervizija u Republici Hrvatskoj

### 1.2.1. Povijesni razvoj supervizije u RH

Supervizori u doslovnom smislu te riječi *super*(nad) i *videre* (viđenje, gledanje) =odlično viđenje, odnosno nadzornik/nadziranje (Kobolt i Žorga, 2000. prema Ajduković i Cajvert, 2004.), spominju se već u 19.stoljeću, industrijalizacijom društva, kada su supervizori postojali u tvornicama i zatvorima (Beljanski, 2016.). Ipak, počecima supervizije smatramo razdoblje druge polovice 19.stoljeća u Velikoj Britaniji i SAD-u kada se ona kao metoda pomoći i podrške razvila na području socijalnog rada (Kobolt i Žorga, 2000., prema Ajduković i Cajvert, 2004.). Supervizija se počela shvaćati u okviru suradnje i profesionalne pomoći pomagačima, a ne kao kontrola i nadzor zaposlenih, već se ciljevi supervizije odnose na poboljšanje profesionalne kompetencije i uspostavljanje zadovoljstva vlastitim poslom, a time i djelotvornosti zaposlenog (Bokulić, 2003. prema Beljanski, 2016.). Nakon Prvog svjetskog rata, postojala je povećana potreba za uslugama socijalnog rada te su angažirani mnogi volonteri kojima su pak bili potrebni supervizori kako bi im osigurali vodstvo i stručnost u obavljanju posla. U to vrijeme je supervizija bila usmjerena na razvoj vještina potrebnih za identifikaciju problema i potreba ljudi (Kobolt, 2004, prema Beljanski, 2016.). U daljnjem razvoju, proširila se i na druge pomažuće profesije, poput zdravstva i školstva, i na različite profesionalne uloge, kao što su odgojitelji, učitelji, rukovoditelji, psihoterapeuti i slično. Prilagođavajući se različitim profesijama i različitim društvenim potrebama, razvili su se i različiti modeli supervizije (Kusturin, 2007.).

Supervizija je u djelatnost socijalnog rada u Republici Hrvatskoj uvedena prije dvadesetak godina kroz projekt „Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi“, iako su ideje o potrebi uvođenja izražavane i puno ranije, sedamdesetih godina 20.stoljeća, u doba napretka i razvoja struke socijalnog rada. Uvođenjem supervizije u sustav socijalne skrbi počelo je educiranje prvih supervizora i vođenje supervizijskih grupa za djelatnike sustava socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj. Prvi supervizori iz psihosocijalnog područja završavaju edukaciju iz integrativnog pristupa po europskim standardima izvan Hrvatske 1999.godine, kada se ujedno osniva i Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj uz podršku ANSE- Europskog udruženja nacionalnih organizacija za superviziju (Pantić, 2004., prema Ajduković i Cajvert, 2004.).

Dakle, razvoj supervizije najuže je vezan s praksom socijalnog rada u kontekstu društvenih zbivanja koja su zahtijevala kompetentnog stručnjaka koji će adekvatno pristupiti

složenoj društvenoj problematici koja se pred njega stavlja. Kako Pantić (2004., prema Ajduković i Cajvert, 2004.) kaže, mijenjali su se značaj supervizije, njena obilježja i širina primjene, ali je ona neizostavni dio promišljanja u radu s ljudima.

### 1.2.2. Supervizija psihosocijalnog rada-definiranje pojma

Brojne su definicije supervizije, već prema različitom viđenju različitih autora, ovdje ćemo iznijeti neke od postojećih definicija svjetskih i domaćih autora.

Irle (1984, prema Žganec: 1995.) superviziju definira kao „osobno pružanje usluga drugog reda suradnicima koji u svojoj djelatnosti pružaju osobne usluge prvog reda kroz savjetovanje i skrb“. Nadalje, prema Rappe-Giesecke (1990, prema Žganec, 1995.) supervizija je neka vrsta institucije čija je primarna funkcija analiza psihodinamike profesionalnih odnosa bez obzira na to radi li se o odnosima između profesionalaca i njihovih klijenata ili pak o odnosima između profesionalaca, npr. članova tima. U tom smislu funkciju supervizije vidi kao istraživanje odnosa između pojedinih stručnih uloga, a područje interesa supervizije je stvarno postignuće institucije u kojoj se susreću profesionalci i klijenti ili profesionalci međusobno. Važno bi bilo spomenuti i definiciju Bernira i Johnssona (1993, prema Žganec, 1995.) koji definiciju supervizije dovode u vezu sa psihosocijalnim radom. Autori smatraju da je supervizija u psihosocijalnom radu interakcijski proces između dviju ili više osoba, supervizora i supervizanata radi profesionalnog razvoja supervizanata u njihovom psihosocijalnom radu. Iz navedenog Žganec (1995.) daje i svoju definiciju supervizije psihosocijalnog rada koju vidi kao „svojevrstan komunikacijski proces u kojem se mogu nalaziti profesionalci ili neprofesionalci (volonteri) na istim ili različitim institucionalno-hijerarhijskim pozicijama radi razmjene informacija i iskustva ili pružanja podrške i legitimacije putem podizanja razine znanja, kontrole ili evaluacije djelatnosti koje obavljaju“.

Ajduković i Cajvert (2004.) superviziju definiraju kao „proces razvoja stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara. To je kreativni prostor u kojem stručnjak u zajedništvu i suradnji sa supervizorom uči iz svojih iskustava, traži vlastita rješenja problema s kojima se susreće u radu, uključujući djelotvornije suočavanje sa stresom, sagledava korisnikovu situaciju i njegove resurse, svoje misli, osjećaje i vlastite resurse te odnos s klijentom iz različitih perspektiva. Integrirajući te različite aspekte profesionalne situacije, supervizor stvara pretpostavke da djeluje kao profesionalno kompetentna osoba. Tako supervizija osigurava kvalitetan rad s korisnicima psihosocijalnog rada.“ Ova definicija ukazuje na superviziju kojoj je u fokusu rada

stručnjak/pomagač, njegov odnos s korisnikom, njegov osobni i profesionalni razvoj pri čemu se naglašava važnost dijalektičko-iskustvene metode i reflektiranja.

ANSA superviziju definira kao profesiju i funkciju, odnosnu na osobu, njenu profesionalnu ulogu i područje rada. Uvažava se profesionalno iskustvo supervizora, a odvija se u okviru jasnog odgovora o radu. Također predstavlja profesionalnu refleksiju, a najčešće je treća profesionalna izobrazba (Pantić, 2004., prema Ajduković i Cajvert, 2004).

Prema Munsonu (1993, prema Ajduković i Cajvert, 2004.) supervizija je interakcijski proces u kojemu supervizor podupire i usmjerava praktični rad superviziranog, koji neposredno podupire ljude u svladavanju tjelesnih, materijalnih, socijalnih ili psiholoških prepreka uspješnom funkcioniranju kroz individualne, grupne ili obiteljske intervencije. Pritom supervizor ima obrazovnu, administrativnu i podržavajuću funkciju.

Kako vidimo prema ovim definicijama, supervizija je jedan od neizostavnih oblika skrbi za mentalno zdravlje, metoda osiguranja kvalitete usluga i način poboljšanja kompetencije stručnjaka/pomagača (Kosturin, 2007.).

Važno je naglasiti da je u određenju pojma supervizije došlo do važnog pomaka supervizije kao hijerarhijskog odnosa među stručnjacima prema superviziji kao suradničkom odnosu među njima. Također iz definicije Ajduković i Cajvert (2004.) možemo primijetiti očit pomak od usmjeravanja ka reflektiranju kao najvažnijoj metodi učenja i razvoja u superviziji i to iz osobnog iskustva supervizanta kojemu je krajnji cilj razvoj profesionalne kompetencije u okviru njegova psihosocijalnog rada gdje se naglasak stavlja na klijenta u njegovom socijalnom kontekstu (Žganec (1995., prema Ajduković i Cajvert, 2004.). U kontekstu psihosocijalnog rada koji stručnjak obavlja, supervizor je model supervizantu kako voditi razgovor i kako stvarati odnos s korisnikom, a pritom supervizor nije taj koji određuje što se i kako treba raditi, već osigurava prostor reflektiranja i odgovoran je za proces supervizije, dok stručnjak u dijalogu sa supervizorom stječe znanje kroz refleksiju o svom iskustvu.

### **1.2.3. Modeli supervizije zastupljeni u Republici Hrvatskoj**

Kako govorimo o brojnosti definicija supervizije, tako možemo govoriti i o brojnosti modela supervizije. Ovdje ćemo se kratko osvrnuti samo na modele koji su zastupljeni u Republici Hrvatskoj uz napomenu da je suvremenim modelima supervizije psihosocijalnog rada zajedničko to da se fokusiraju na proces profesionalnog rasta i razvoja supervizanata te razvoj njegove kompetentnosti kroz reflektiranje o njegovim profesionalnim iskustvima, kroz

što se integrira teorija i praksa u sigurnom i podržavajućem okruženju u kojem su potrebe i mogućnosti pomagača u prvom planu (Ajduković i Cajvert, 2001.).

U Hrvatskoj su naponi usmjereni prema uvođenju suvremenog razvojnog pristupa superviziji psihosocijalnog rada koji se okreće od prevladavajućeg tradicionalnog socijalnog rada koji polazi s pozicije moći, davanja savjeta i rada za klijente, u smjeru socijalnog rada koji polazi s pozicije osnaživanja klijenta, reciprociteta znanja stručnjaka i klijenta te rada s klijentima. Pritom Ajduković i Cajvert (2001.) naglašavaju kako je gotovo nemoguće doslovno prenijeti model supervizije koji se razvio u jednoj zemlji u drugu zemlju sa potpuno drugačijim socijalnim kontekstom koji moramo uzeti u obzir.

Stoga ove autorice (2004.) izdvajaju administrativno-upravljачku funkciju (koja je usmjerena na politike vođenja i funkcioniranja ustanove, zakonskoj regulativi, dokumentaciji, delegaciji slučajeva, koordinaciji rada supervizanata, osiguravanje učinkovitog radnog konteksta...) od ostalih funkcija te se izdvajaju dva osnovna modela supervizije u Republici Hrvatskoj:

- **Organizacijska supervizija**- u Hrvatskoj se primjenjuje u različitim profesionalnim situacijama; temeljna zadaća je da organizacija i ciljevi organizacije djelotvorno funkcioniraju. Svrha je unaprijediti organizaciju i rad pomagača da bi se postigao što kvalitetniji rad s korisnicima. Tu je u ulozi supervizora nadređeni, odnosno odgovorna osoba te se uloge temelje na hijerarhijskom odnosu. Supervizor-rukovoditelj ima krajnju odgovornost u procesu organizacijske supervizije, a supervizor mora biti kompetentan upravo u određenom području (odnosno organizacijskom okruženju) i imati vještine o stručnom vođenju (npr.mentoriranje vježbenika, voditelj stručnog tima, upravitelji zatvora i kaznionica, voditelji ureda, ravnatelji ustanova...). U ovom kontekstu izraz organizacijska supervizija zapravo mijenja uvriježen izraz administrativne supervizije kako bi se izbjegla konotacija na uredske i upravne poslove (Ajduković i Cajvert, 2004.)
- **Razvojno-integrativna supervizija**- to je oblik supervizije usmjeren na pomagače. Cilj je razvoj profesionalne kompetentnosti u podržavajućem okruženju. Omogućuje supervizantima da integriraju svoje profesionalno iskustvo s teorijama i zahtjevima koji dolaze iz njihove profesionalne uloge, ali i sa svojim osobinama, vrijednostima, osjećajima i predispozicijama. Ovaj oblik supervizije ujedinjuje podržavajuću funkciju i funkciju razvoja profesionalne kompetentnosti. Ovaj model supervizije se često može preklapati sa organizacijskim, odnosno se mogu javiti i teme vezane za organizaciju rada te supervizija supervizantu može pomoći u tome

da razgraniči svoje poteškoće s određenim slučajem od poteškoća koje proizlaze iz organizacije rada, da ih imenuje, odredi kako je on uključen u organizacijski problem, što to znači za njegov rad s korisnicima i kako se s tim problemom može nositi. Razvojno- integrativna supervizija se odnosi na pojačavanje procesa kroz koje supervizant može razviti dostatnu profesionalnu kompetentnost koju će ubuduće primjenjivati u svom radu te ponajviše na razvijanje svog „unutarnjeg supervizora“. Tako je, iako u fokusu supervizije stručnjak, krajnji korisnik razvojno-integrativne supervizije zapravo njegov korisnik. (Ajduković i Cajvert, 2004.).

Ova dva modela, iako nezavisna, međusobno se ne isključuju već bi bilo poželjno da se međusobno nadopunjuju i tako dalje razvijaju. U budućnosti bi trebalo ulagati ne samo u obrazovanje razvojno-integrativnih supervizora, već i u osposobljavanje rukovoditelja na različitim razinama organizacijskih struktura kako bi mogli uspješno provoditi organizacijsku superviziju kao jednog dijela svojih rukovodnih funkcija.

Vrijedi spomenuti i *metodsku superviziju* koja se u novije vrijeme sve više razvija kao specifični supervizijski model (Ajduković, 2021.). Naglasak je i na sadržaju i na procesu supervizijskog rada. U svom sadržaju metoda supervizija pruža okvir za kontinuirani profesionalni razvoj unutar neke specifične metode, a u procesnom dijelu fokusira se na povećanje svjesnosti o vlastitim stavovima, vrijednostima i predrasudama stručnjaka koje mogu ograničavati i ometati rad s korisnicima. Supervizor u ovom kontekstu ne procjenjuje i ne vrednuje ili na bilo koji način kontrolira stručnjaka.

#### **1.2.4. Određenje pojma coachinga**

U ovom radu upoznajemo se i s pojmom coachinga kojemu je cilj, kao i superviziji, poticanje individualnih i organizacijskih promjena ili ublažavanje napetosti i konflikata u svakodnevnom stručnom radu (Judy, 2015., prema Ajduković, 2019.).

Područje coachinga ili stručnog vođenja kao alata za osobni i profesionalni razvoj stručnjaka koji se suočavaju sa sve kompleksnijim osobnim i poslovnim izazovima, sve se brže razvija (van Kessel, 2007). Oblici coachinga mnogo su raznolikiji od aktivnosti koje se provode u okviru profesionalne supervizije, iako i ona ima određena obilježja „stručnog vođenja“. Supervizori stoga moraju imati jasnu sliku o području coachinga kako bi mogli redefinirati svoju poziciju u okviru današnje supervizije.

Brojne su definicije coachinga koje se koriste u Europi, a mogu se svesti na nekoliko koncepata od kojih možemo izdvojiti onaj koji kaže da je coaching prije svega namijenjen rukovoditeljima te je usmjeren na njihove specifične ciljeve koristeći specifičnu metodologiju i pristup. Kroz ograničeni broj konzultacija te poučavanje vještina u kratkim edukacijskim intervalima pruža podršku klijentu vezano uz neku specifičnu temu. Coaching je također sinonim za usavršavanje ili mentorstvo u vrlo različitim područjima (Ajduković i sur.2018., prema Ajduković, 2018.).

Korisnici coachinga (rukovoditelji, učitelji, socijalni radnici....) odgovorni su za svoj proces razvoja i za ciljeve na kojima žele raditi kao i za provođenje koraka koje su si odredili. Cilj coachinga je postizanje određenih promjena, osobni razvoj i razvoj sustava kojeg je pojedinac dio.

Coaching služi integriranju novih elemenata u postojeću širu sliku. Može se odvijati na individualnoj razini, na razini grupe, organizacije ili zajednice. Korisnici coachinga naučeno primjenjuju u različitim kontekstima i okolnostima, a naučeno novo ponašanje postaje dijelom identiteta osobe (Ajduković i sur.2018., prema Ajduković, 2018.). Motiviranost korisnika coachinga da ostvare ciljeve koje su postavili ključna je za coachig. U tom smislu coach je usmjeren na to da korisnici ostanu u dodiru sa svojim ciljevima i da djeluju u smjeru njihova ostvarenja.

Područje coachinga-a je vrlo široko te se može primjenjivati u sportu, obrazovanju, osobnom životu, području brige o zdravlju, poslovnom životu (organizacija i profesionalne uloge), stručno vođenje u poslovnom svijetu (korporacijsko stručno vođenje), u području upravljanja i menadžmenta (radi unapređenja rukovođenja) i slično (Van Kessel, 2007).

Supervizija i coaching se razlikuju, ali imaju i neke sličnosti pa ćemo ovdje istaknuti ova dva pojma u ***odnosu na rukovodeće funkcije***.

*Tablica 1.*

*Supervizija i coaching u odnosu na rukovodeće funkcije*

| Supervizija vodstva  | Coaching vodstva  |
|--|---|
| Usmjerena je na učinkovitost i stavove prema rukovođenju. Poželjno je da supervizor ima određena znanja pa i iskustvo o organizaciji kao sustavu i upravljanju | Coaching - na temu vodstva  |
| Rukovoditeljima se pristupa kao posebnoj ciljnoj skupini kroz individualnu ili grupnu superviziju  | Coaching -profesionalaca koji imaju zadatke rukovođenja u organizacijskoj hijerarhiji |
| Rukovoditelji mogu reflektirati o odnosima moći i autoritetu i načinima kako se s njima nositi   | Coaching -višeg rukovodnog osoblja ili članova uprave – engl.top executive coaching   |

Još možemo napraviti paralelu/razliku između organizacijske supervizije i coachinga **u odnosu na organizaciju** (Ajduković i sur.2018., prema Ajduković, 2018.).

*Tablica 2.*

*Supervizija i coaching u odnosu na organizaciju*

| Organizacijska supervizija  | Coaching organizacije   |
|---|---|
| Doprinosi učinkovitom funkcioniranju organizacije kroz redovite i supervizirane kontakte nadređenih i podređenih te članova profesionalnih timova                                   | Cilj mu je promjena organizacija kao složenih sustava. Organizacijski razvoj se usmjerava prema potrebama klijenta i temelji na pristupu organizacijskog razvoja kroz rad |
| Naglasak je na reflektiranju o odnosu između tima i šireg organizacijskog okruženja, na promišljanju položaja moći i na institucionalnom i subjektivnom shvaćanju uloga i zadataka. | Coach ima ulogu facilitatora i pri tome polazi od klijenta/sustava ako je sustav klijent  |
| Unapređuje se organizacijska kultura  | Interaktivni pristup usmjeren na djelovanje.  |

I kod supervizije i kod coachinga ishodi ne samo za pojedinca, već i za organizaciju su nebrojeni:

- Bolja profesionalna učinkovitost
- Razjašnjavanje uloga i funkcija u organizacijama
- Učinkovitije postupanje s konfliktima i proturječjima
- Učenje
- Novi uvidi
- Sprečavanje i smanjenje stresa
- Profesionalni razvoj
- Upravljanje kvalitetom
- Samoosvještenost
- Dobrobit i zdravlje
- Koristi za organizaciju

Na razini organizacije, i supervizija i coaching vode do boljih profesionalnih učinaka unutar organizacije kroz sve prethodno navedene moguće ishode.

Coaching je kao zasebno područje primjene još u svojevrsnim povojima. Ne postoji još uvijek koherentan skup znanja specifičnih za stručno vođenje koji bi bio temelj te djelatnosti (Grant, 2003, prema Van Kessel, 2007). Griffiths (2005, prema Van Kessel, 2007) ističe da se coaching u velikoj mjeri zapravo oslanja na teoriju mentorstva te se nerijetko koriste kao sinonimi.

Supervizija unutar objašnjavanja coachinga može se odrediti kao poseban oblik stručnog vođenja. Naime, Van Kessel (2007) navodi da se supervizija smatra djelatnošću koja podupire profesionalni status stručnog vođenja, a istodobno može poslužiti održanju i poboljšanju kvalitete rada stručnih voditelja. Profesionalni supervizori mogu primjenjivati superviziju u radu s profesionalnim stručnim voditeljima i rukovoditeljima koji u svom radu koriste vještine stručnog vođenja kako bi im pomogli da poboljšaju svoje kompetencije reflektiranja i integracije, a sve poradi poboljšanja interakcije u situacijama stručnog vođenja.



### 1.3. Uprava za zatvorski sustav i probaciju – organizacijska struktura

Da bi se razumjelo zašto je supervizija važna za pravosudni sustav, osobito u dijelu poslova koji se odnosi na psihosocijalni rad s korisnicima, ovdje ćemo prethodno kratko prikazati organizacijsku strukturu sustava, ne ulazeći detaljno u opise poslova struktura unutar sustava.



Slika 1.

Ustrojstvo Uprave za zatvorski sustav i probaciju ( preuzeto s: <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju/6307>)

Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa i uprave (2020., Narodne novine 97/2020, čl. 145.) uređuje se organizacijska struktura Uprave za zatvorski sustav i probaciju. Uprava za zatvorski sustav i probaciju je upravna organizacija u sastavu Ministarstva koja obavlja upravne i stručne poslove u vezi s izvršavanjem kazne zatvora izrečene u kaznenom, prekršajnom i drugom sudskom postupku, kazne maloljetničkog zatvora, novčane kazne zamijenjene kaznom zatvora u kaznenom i prekršajnom postupku, mjere istražnog zatvora, odgojne mjere upućivanja u odgojni zavod te obavlja upravni i inspekcijski nadzor nad pravilnosti i zakonitosti rada ustrojstvenih jedinica: kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda, Centra za dijagnostiku u Zagrebu (kaznena tijela) i Centra za izobrazbu, provodi stručnu izobrazbu službenika zatvorskog sustava u obavljanju poslova izvršavanja kazneno pravnih sankcija i mjera iz djelokruga Uprave te obavlja i druge poslove iz svoga djelokruga. Uprava

obavlja upravne i stručne probacijske poslove kod odlučivanja o kaznenom progonu, izbora vrste kaznenopravnih sankcija i izvršavanja kaznenopravnih sankcija izrečenih počinitelju kaznenog djela koje se izvršavaju na slobodi. Obavlja i druge poslove u okviru svoga djelokruga.

Sukladno Uredbi (2020., Narodne novine 97/20, čl. 145.: 42) u sastavu Uprave za zatvorski sustav i probaciju ustrojavaju se:

- Odjel za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava i probacije
- Središnji ured za zatvorski sustav
- Služba za unutarnju kontrolu
- Sektor za financije, gospodarske aktivnosti i rad zatvorenika
- Sektor za upravne poslove zatvorskog sustava
- Služba za upravne poslove zatvorskog sustava
- Služba za analitiku, statistiku, planiranje, razvoj i informatizaciju poslovanja
- Sektor tretmana
- Sektor osiguranja
- Središnji ured za probaciju
- *Sektor za probaciju*
- *Služba za koordinaciju i razvoj probacijskog sustava*
- *Služba za elektronički nadzor*
- *Probacijski uredi:*
  - *Probacijski ured Bjelovar, Probacijski ured Dubrovnik, Probacijski ured Gospić, Probacijski ured Osijek, Probacijski ured Požega, Probacijski ured Pula, Probacijski ured Rijeka, Probacijski ured Sisak, Probacijski ured Split, Probacijski ured Varaždin, Probacijski ured Vukovar, Probacijski ured Zadar, Probacijski ured Zagreb I, Probacijski ured Zagreb II*
- Kaznionice u: Glini, Lepoglavi, Lipovici – Popovači, Požegi, Turopolju, Valturi te Zatvorska bolnica u Zagrebu
- Zatvori u: Bjelovaru, Dubrovniku, Gospiću, Karlovcu, Osijeku, Požegi, Puli – Pola, Rijeci, Sisku, Splitu, Šibeniku, Varaždinu, Zadru i Zagrebu
- Odgojni zavodi u: Požegi i Turopolju
- Centar za dijagnostiku u Zagrebu i Centar za izobrazbu.

Vizija Uprave za zatvorski sustav i probaciju prema Vladi RH (2020., 2022. Izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara za 2019. i 2021. godinu) jest koordinirani sustav usklađen s europskim standardima u kojem se suradnjom na svim razinama zatvorskih službenika potiče zatvorenika/maloljetnika da se kroz aktivno i odgovorno korištenje vremena provedenog na izdržavanju kazne pripremi za život na slobodi u skladu sa općeprihvaćenim zakonskim i društvenim normama.

Iz toga proizlazi i misija Uprave (Vlada RH, 2022. Izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara za 2021. godinu: 4), a to je da se osiguraju uvjeti za ostvarivanje svrhe izvršavanja kazne uz čovječno postupanje i poštovanje osobe koja se nalazi na izdržavanju kazne, kroz jasno postavljene ciljeve, sigurno radno okruženje, motivirano osoblje i suradnju s važnim dionicima društva.

### **1.3.1. Zatvorski sustav RH**

Temeljne zadaće zatvorskog sustava su zaštita društva od počinitelja kaznenih djela i postizanje svrhe izvršavanja kazne zatvora: organizacija života zatvorenika i motivacija zatvorenika da se osposobi za samostalni život na slobodi u skladu s društvenim normama, istovremeno umanjujući štetne posljedice koje uvjetuje život u zatvoru. To zahtjeva stručno i čovječno postupanje te poštovanje dostojanstva zatvorenika (Zakon o izvršavanju kazne zatvora, NN 14/21, čl. 3.).

Knežević (2008.) postavlja definiciju zatvorskog sustava kao skupa pravila kojima se regulira način izvršenja kazne, metode i tehnike koje se upotrebljavaju prilikom izvršenja kazne.

Kazna zatvora izvršava se u kaznionicama, zatvorima i Centru za dijagnostiku u Zagrebu (Ministarstvo pravosuđa, 2018. Priručnik za zatvorenike). Ukoliko je kazna zatvora duža od 6 mjeseci, zatvorenici se u pravilu upućuju na izvršavanje kazne u **Centar za dijagnostiku u Zagrebu** gdje se obavljaju poslovi medicinske, socijalne, psihološke, pedagoške i kriminološke obrade. Za vrijeme boravka zatvorenika u Centru za dijagnostiku u Zagrebu, stručnjaci različitih ekspertiza obavljaju poslove psihosocijalne dijagnostike zatvorenika u svrhu izrade prijedloga pojedinačnog programa izvršavanja kazne zatvora kao i prijedloga o izboru vrste i tipa kaznenog tijela gdje će se nastaviti izvršavanje kazne zatvora, o čemu odluku donosi Središnji ured za zatvorski sustav. Nakon obavljene dijagnostike, zatvorenici se upućuju

na daljnje izvršavanje kazne u otvorenim, poluotvorenim ili zatvorenim uvjetima u kaznionicama i zatvorima.

**Kaznionice** su ustrojene radi izvršavanja kazne zatvora izrečene u kaznenom postupku, sigurnosnih mjera izrečenih uz kaznu zatvora i kazne maloljetničkog zatvora dok su **zatvori** ustrojeni radi izvršavanja mjere istražnog zatvora, kazne zatvora izrečene u kaznenom, prekršajnom i drugom sudskom postupku. Poslovi kaznionica i zatvora su: osiguranje kaznionica/zatvora, održavanje unutarnjeg reda i nadzora nad zatvorenicima, poslovi dežurstva i sprovođenja zatvorenika, smještaj, prehrana i osiguravanje odgovarajuće opreme za zatvorenike, predlaganja, provedbe i praćenja pojedinačnih programa izvršavanja kazne zatvora, obrazovanje zatvorenika, organiziranja slobodnog vremena zatvorenika, organizacije rada i strukovne izobrazbe zatvorenika, zdravstvene zaštite zatvorenika, vođenja propisanih evidencija, službeničkih i financijsko-knjigovodstvenih poslova te obavljanje ostalih poslova koji osiguravaju upravljanje i rad kaznionicama/zatvorima.

**Odgojni zavodi** su ustrojeni za izvršavanje odgojne mjere upućivanja u odgojni zavod izrečene u kaznenom postupku maloljetnim počiniteljima kaznenog djela, te drugih poslova potrebnih za upravljanje i rad odgojnih zavoda izvan sjedišta Ministarstva pravosuđa i uprave.

**Centar za izobrazbu** ustrojen je kao posebna ustrojstvena jedinica Uprave za zatvorski sustav i probaciju izvan sjedišta Ministarstva pravosuđa i uprave, radi obavljanja stalne stručne izobrazbe zaposlenika kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i Centra za dijagnostiku u Zagrebu.

Prema složenosti, opsegu i sadržaju poslova izvršavanja kazne zatvora u kaznionicama i zatvorima mogu se ustrojiti unutarnje ustrojstvene jedinice radi obavljanja poslova osiguranja, tretmana, općih i pravnih poslova, poslova zdravstvene zaštite, poslova rada i strukovnog obrazovanja zatvorenika, financijsko-knjigovodstvenih poslova te drugih poslova sukladno potrebama službe (Vlada RH, 2021. Zakon o izvršavanju kazne zatvora, čl. 27. st. 1. i 2., NN 14/21).

Poslove u zatvorima, kaznionicama i odgojnim zavodima obavljaju njihovi djelatnici, a njihov posao uključuje svakodnevni kontakt s osobama najrazličitijih struktura, potreba i razlika u odnosu na kaznena djela koja su počinila. Osim na sigurnosni dio (pravosudna policija obavlja poslove osiguranja), velik dio posla djelatnika zatvorskog sustava odnosi se na komunikaciju, stručni rad, organiziranje i poticanje različitih aktivnosti i tretmanskim programima (službenici tretmana), sve s ciljem pripreme za život na slobodi (Babić, Josipović i Tomašević, 2006.). Pored navedenog, tu su i administrativni poslovi, poslovi osiguranja uvjeta smještaja, prehrane i opreme, poslovi zdravstvene zaštite zatvorenika, poslovi strukovne izobrazbe

zatvorenika i ostali poslovi koji omogućuju neometano upravljanje i funkcioniranje kaznonice ili zatvora.

### **1.3.2. Probacijski sustav u RH**

Probacijski sustav unutar pravosudnog sustava je relativno mlad, iako se sustav alternativnih sankcija razvija unatrag pedesetak godina, tek je zadnjih 12 godina institucionalno definiran kroz Sektor za probaciju Uprave za zatvorski sustav i probaciju (Hudina, 2021.) i to kao odgovor na krizu zatvorskog sustava kojim su se pokušale smanjiti značajke nesvrhovitosti zatvorskog sustava (Starčević, 2022.). Uz pomoć Twinning-Projekt IPA 2008 „Razvoj Probacijske službe u Hrvatskoj“ obučeni su prvi probacijski službenici kroz inicijalnu obuku i niz specifičnih treninga (Kovčo Vukadin i Špero, 2015.)

Probacijski poslovi, kao i zatvorski, od posebnog su interesa za Republiku Hrvatsku, a obavljaju se s ciljem zaštite društva od počinitelja kaznenog djela, njegove resocijalizacije i reintegracije u zajednicu utjecanjem na rizične čimbenike koji su povezani s kriminalnim ponašanjem (Zakon o probaciji, NN 99/18, čl. 2).

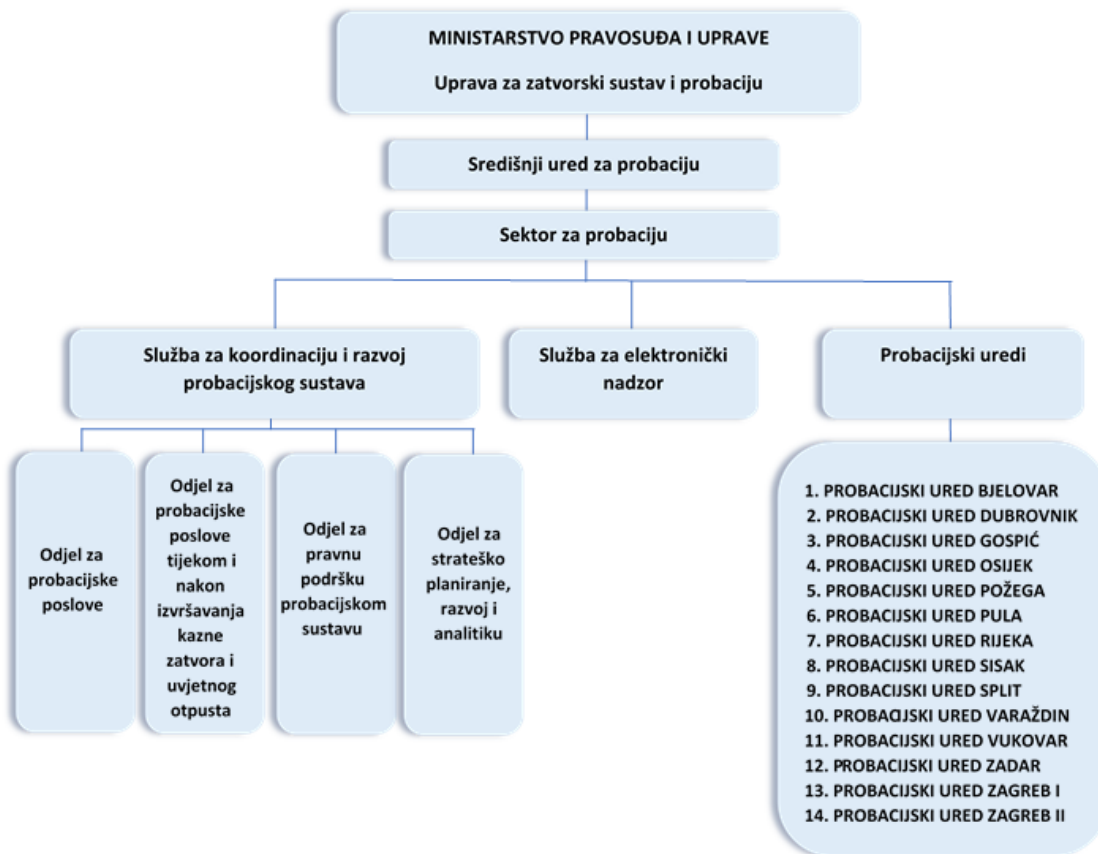
Probacija je uvjetovana i nadzirana sloboda počinitelja kaznenog djela tijekom koje probacijski službenici provode postupke usmjerene na resocijalizaciju osuđenika, smanjenje rizika od počinjenja novog kaznenog djela te zaštitu društvene zajednice (<https://mpu.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/probacijska-sluzba/otomana-14654/sto-je-probacija-14671/14671>). Ovim se značajno smanjuju troškovi izvršenja kazne zatvora i rizik od ponovnog počinjenja kaznenih djela. Počinitelji kojima su izrečene sankcije ili mjere u zajednici mogu zadržati posao, obiteljske i društvene odnose. Probacijska služba u RH je profesionalna i specijalizirana služba ustrojena u Ministarstvu pravosuđa i uprave RH u skladu s najboljim europskim i međunarodnim praksama te je jedna od najnagrađivanijih službi u RH iako je tek nedavno navršila deset godina (Špero i Brkić, 2021.).

Izvršavanje probacijskih poslova u nadležnosti je probacijske službe koju čine Središnji ured za probaciju i 14 probacijskih ureda ustrojenih u Upravi za zatvorski sustav i probaciju Ministarstva pravosuđa i uprave. (Vlada RH, 2020. Izvješće o radu probacijske službe za 2019.godinu.).

Središnji ured za probaciju predstavlja Sektor za probaciju kojeg čine Služba za koordinaciju i razvoj probacijskog sustava i Službu za elektronički nadzor. Služba za koordinaciju i razvoj probacijskog sustava ima četiri odjela: Odjel za probacijske poslove, Odjel za probacijske poslove tijekom i nakon izvršavanja kazne zatvora i uvjetnog otpusta, Odjel za

pravnu podršku probacijskom sustavu i Odjel za strateško planiranje, razvoj i analitiku. Središnji ured za probaciju prati, unapređuje i nadzire zakonitost rada i postupanja u probacijskim uredima te provodi nadzor nad radom probacijskih ureda, prati i proučava primjenu propisa o izvršavanu probacijskih poslova, neposredno poduzima ili nadležnim tijelima predlaže mjere za poboljšanje probacijskog sustava, prikuplja i obrađuje statističke podatke te obavlja poslove vezane uz elektronički nadzor (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2021. Izvješće o radu probacijske službe za 2020.godinu).

Svaki od 14 probacijskih ureda pokriva teritorijalno različito područje, a nadziru izvršavanje obveza prema rješenju državnog odvjetnika, organiziraju i nadziru izvršavanje rada za opće dobro i rada za opće dobro sa zaštitnim nadzorom i/ili sigurnosnim mjerama, vrše nadzor nad osobama kojima je izrečena uvjetna osuda sa zaštitnim nadzorom i/ili posebnim obvezama i/ili sigurnosnim mjerama te nadziru uvjetno otpuštene osuđenike. Pored toga, izrađuju izvješća za sud, zatvore/kaznionice i državno odvjetništvo. Probacijski službenici neposredno rade s osobama uključenima u probaciju (osuđenicima). Surađuju sa svim važnim dionicima i institucijama važnima za obavljanje probacijskih poslova. Također, obavljaju poslove procjene kriminogenih rizika i tretmanskih potreba počinitelja kaznenih djela i izrađuju pojedinačne programe postupanja za osobe uključene u probaciju te prate njegovu realizaciju (Pravilnik o načinu obavljanja probacijskih poslova, NN 68/2019., čl. 2.).



Slika 2. Organizacijska struktura hrvatske probacijske službe (preuzeto iz: Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2021. Izyješća o radu probacijske službe za 2020.)

### 1.3.3. Uloga i pozicija rukovodećih osoba u zatvorskom i probacijskom sustavu RH

Središnja tema odnosno cilj ovog rada jest kroz kvalitativnu metodologiju ispitati kakva su razmišljanja rukovodećih osoba (voditelja i upravitelja) u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o superviziji. Stavovi rukovodećih osoba od iznimnog su značaja kako supervizija u pravosudnom sustavu ne bi ostala samo na „jednom projektu“ već postala zagovarana, kontinuirana i održiva u sustavu. Ovdje ćemo napraviti kratki pregled koja je uloga rukovodećih osoba u zatvorskom i probacijskom sustavu.

Probacijskim uredima rukovode **voditelji**.

Prema Pravilniku o unutarnjem redu Ministarstva pravosuđa i uprave (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2020. : 328) voditelj probacijskog ureda:

- rukovodi radom Ureda;

- pruža stručnu potporu službenicima Ureda i nadzire pravovremeno obavljanje poslova i zadaća iz djelokruga Ureda;
- donosi pojedinačni program postupanja za osobe uključene u probaciju i prati tijekom njegovog izvršavanja;
- izrađuje izvješća za tijela temeljem čije je odluke osoba uključena u postupke probacije;
- surađuje s tijelima lokalne zajednice, državnim tijelima i udrugama u svezi s poslovima iz djelokruga Ureda, neposredno surađuje sa Središnjim uredom i odgovoran je za provođenje smjernica, uputa i stručnih mišljenja Središnjeg ureda;
- utvrđuje potrebe za opremom i financijskim sredstvima za potrebe Ureda;
- utvrđuje potrebe za izobrazbom službenika;
- neposredno radi s osobama uključenima u probaciju, odlazi u njihov dom i kontaktira članove obitelji;
- obavlja terenski rad u svrhu izvršavanja probacijskih poslova, po potrebi odlazi u zatvor, odnosno kaznionicu radi izvršavanja probacijskih poslova;
- obavlja i druge poslove po nalogu nadređenih.

Kako vidimo iz ovoga, probacijski voditelj ne samo da rukovodi uredom već je ujedno i probacijski službenik te uz poslove probacijskog službenika obavlja i poslove rukovoditelja i menadžera ureda (Špero i Brkić, 2021.).

Zatvorima, kaznionicama i odgojnim zavodima rukovode **upravitelji**.

Sukladno Zakonu o izvršavanju kazne zatvora (Narodne novine, 14/21) upravitelj ima ovlasti čelnika tijela državne uprave.

U kaznionicama i zatvorima sukladno Pravilniku o unutarnjem redu Ministarstva pravosuđa i uprave, Rasporedu položaja i radnih mjesta, broja izvršitelja i stručnih uvjeta za obavljanje poslova i zadaća za kaznionice, zatvore, odgojne zavode i centre (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2020.: 2) upravitelj:

- upravlja radom u Kaznionici/Zatvoru;
- obavlja poslove koji su mu određeni zakonom i drugim propisima
- obavlja i druge poslove po nalogu nadređenih.

**Voditelj odjela tretmana kaznionice/zatvora** sukladno istom Pravilniku (Ministarstvo pravosuđa, 2020.:41):

- organizira, usklađuje i nadzire rad službenika Odjela;
- vodi stručni tim, predlaže upravitelju program izvršavanja te kroz grupni i individualni rad sudjeluje u provedbi, prati, procjenjuje i preispituje program izvršavanja kazne u



*dijelu provedbe općih i posebnih programa te sigurnosnih mjera (Pravilnik o tretmanu zatvorenika Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2021. NN 123/21);*

- *organizira izobrazbu i slobodno vrijeme zatvorenika, daje mišljenja, prijedloge i izvješća o tijeku kazne u vezi pomilovanja, premještaja, prekida kazne, uvjetnog otpusta te izvješća u svezi drugih podnesaka zatvorenika;*
- *surađuje s drugim odjelima, znanstvenim, obrazovnim ustanovama i drugim nadležnim tijelima, pravnim osobama i vanjskim suradnicima u svezi s provedbom programa izvršavanja kazne i pripremom poslijepenalnog prihvata;*
- *brine o primjeni suvremenih znanstvenih metoda u tretmanu zatvorenika, sudjeluje u radu Savjetodavnog vijeća i drugih stručnih tijela, vodi Stručni tim, nadzire vođenje propisanih evidencija;*
- *sudjeluje u izradi statističkih i drugih izvješća;*
- *obavlja i druge poslove po nalogu nadređenih.*

Rukovoditelji u Upravi za zatvorski sustav i probaciju svjesni su neprestanih promjena u kontekstu kojih se moraju mijenjati i prilagođavati novim okolnostima koje prate razvoj sustava. Sve zahtjevniji klijenti, odnosno osuđenici, za sobom povlače prilagodbu rada i kompetencija stručnog osoblja, a time i načina rukovođenja rukovoditelja koji moraju savladati metode upravljanja kroz promjene, te razvijati adekvatan stil rukovođenja. Neki od ispitanih rukovodećih osoba dugi niz godina rade u pravosudnom sustavu te su svjedočili čestim promjenama zakona, uvođenju brojnih promjena u stručnom radu kroz okretanje sustava prema individualnom radu što je dovelo do korjenite reorganizacije sustava. Slična stvar se dogodila i u sustavu socijalne skrbi o čemu je pisao i Erdelja (2014.) gdje se kroz promjene u sustavu socijalne skrbi nastojala postići aktivna uloga korisnika u planiranju procesa, promjena vlastite životne situacije te oslanjanje na vlastite snage i jake strane što vlastite što u socijalnoj sredini. Rukovoditelji ovakvih sustava imaju ogromnu odgovornost pred korisnicima i svojim zaposlenicima, jer upravo o njihovom načinu upravljanja i njihovim sposobnostima „hvatanja“ svih promjena i potreba organizacije u kojoj rade, ovisi izloženost radnika stresu i kako će oni konzumirati te promjene i implementirati ih u svoj rad s korisnicima/osuđenima i zatvorenima. Tu se neminovno postavlja pitanje koliko su i sami rukovoditelji sposobni izdržati pritisak koji se nalazi pred njima, jesu li spremni podržati svoje radnike u smanjenju tog pritiska na nižoj razini kroz njihovo sudjelovanje u superviziji kao jednoj od mogućih metoda psihosocijalne podrške, a pomoću koje se i sami rukovoditelji mogu osnažiti kroz vlastito sudjelovanje te steći uvid u način svoga postupanja i funkcioniranja na rukovodećoj

poziciji. Supervizija je, dakle, dobro mjesto na kojem rukovoditelji mogu jačati svoju emocionalnu inteligenciju, kao jednu od najvažnijih poželjnih kompetencija uz integritet, volju za postignućem, snažnu motivaciju, samopuzdanje, inteligenciju i poslovno znanje (McShane i Von Glinow, 2005.), kroz prepoznavanje vlastitih osjećaja, osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe te dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima (Goleman, 2000.). Jačanje tih osobina svakako omogućuje rukovoditeljima da lakše osjete svoje podređene, njihove potrebe i potencijale. Na taj način rukovođenje postaje olakšano jer podređene motivira da bolje rade svoj posao i ostaju uz rukovoditelja i u teškim situacijama (Matejašić, 2013.).

#### **1.4. Supervizija u Upravi za zatvorski sustav i probaciju**

Rukovoditelji i službenici kao neposredni izvršitelji u Upravi za zatvorski sustav i probaciju imaju zahtjevnu zadaću rada s počiniteljima kaznenih djela koji su često opterećeni problemima ovisnosti, nasilničkog ponašanja, poteškoća u snalaženju u različitim ulogama, zdravstvenim problemima, psihijatrijskim dijagnozama, sve zahtjevnijim kontekstom uzrokovanim i situacijom povezanom s pandemijom Covida-19 (Ajduković, 2020.), obiteljskim poteškoćama, opterećenim roditeljstvom i bračnim odnosima, nezaposlenošću i slično. Pred njima su i sve zahtjevniji slučajevi (zatvorenici i osuđenici sa specifičnim potrebama) koji zahtijevaju više vremena ili specifičnog stručnog znanja (Kusturin, 2011.). Tako zahtjevan rad vremenom može dovesti do psihosomatskih i zdravstvenih poteškoća uzrokovanih stresom pa i do sindroma profesionalnog sagorijevanja (Hudina, 2019.). Uvidom u istraživanje o emocionalnom stanju i sagorijevanju djelatnika zatvorskog sustava (Lindquist, Whitehead, 1986; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008), nalazi se kako trećina djelatnika pokazuje emocionalnu iscrpljenost, petina se prema zatvorenicima odnosi depersonalizirano, a četvrtina djelatnika negativnom samoevaluacijom izražava opadanje osobnog postignuća. Često se to događa zbog preopterećenosti poslom i prevelikom birokracijom, dualnosti ili konfliktnosti profesionalne uloge (npr. kod probacijskih službenika- voditelj je ujedno i probacijski službenik te u odnosu na osuđenika ima također dualnu ulogu- nadzornika i savjetnika), problema u komunikaciji među suradnicima, načinu donošenja odluka, nezadovoljstva organizacijom posla i slično (Horvat 2001, prema: Mejovšek, 2002.) . Preopterećenost poslom uzrokovana je nedostatkom osoblja, visokim zahtjevima posla, nedostatkom kontrole i socijalne podrške, a kod službenika koji percipiraju svoj posao stresnim zbog preopterećenosti, češća je pojava sagorijevanja na poslu (Dignam i sur., 1986).

Prema Finney i suradnicima, (2013) procjenjuje se da 37 % službenika kaznenih tijela doživljava stres i sagorijevanje na poslu, što je više od 19-30 % u općoj populaciji zaposlenih osoba. Veliko radno opterećenje također se pokazalo značajnim stresorom za službenike kaznenih tijela (Finney i sur., 2013; Shamir i Drory, 1982; prema Korda 2018.).

Obzirom na specifičnosti uvjeta rada i okruženja u kojem rade te rizika koje nosi obavljanje takvog posla (Ivačić, 2021.), postoji potreba za usvajanjem novih znanja i vještina te kontinuiranim usavršavanjem u relevantnim područjima njihova rada. Radi očuvanja mentalnog zdravlja službenika, sprečavanja ili umanjenja štete profesionalnog sagorijevanja i sekundarne traumatizacije kao i povećanja njihovih kompetencija u radu s počiniteljima kaznenih djela, a čime se osiguravaju i kvalitetnije usluge za počinitelje, nužno im je osigurati stručnu pomoć i mogućnost za stručni i profesionalni razvoj kroz superviziju.

Istraživanje psihosocijalne klime u sustavu probacije (Hudina, 2021.) pokazalo je da se sustav probacije trenutno nalazi s nizom izazova. Iz istraživanja su proizašli brojni zaključci od kojih ću izdvojiti samo par najvažnijih, a to su da su se najveći stresori, pored onih koji proizlaze iz same prirode posla, pokazali na području radnih uvjeta probacijskih službenika, a za promjene na tom području potrebne su promjene u sustavu uključujući rad s rukovoditeljima koji su pokretači organizacija, jer uspješno vođenje znatno utječe na zadovoljstvo zaposlenika i učinkovito postizanje ciljeva organizacije (Ivačić, 2021.). Također u ovom istraživanju zaključeno je da u situacijama odnosno uredima gdje postoji, bez obzira na uzroke, veća količina stresa i gdje se u dimenziji međuljudskih odnosa psihosocijalne klime vide problemi, vođenje i upravljanje te rukovođenje ima velik (pozitivan ili negativan) utjecaj. Korelacije dakle pokazuju da što je stres veći, psihosocijalna klima je lošija, emocije su negativnije, te da loše vođenje pojačava stres, dok je s druge strane uspješno vođenje povezano sa pozitivnim emocijama, razvija vrijednosti i podiže razinu psihosocijalne klime.

Stručna supervizija je u pravosudnom sustavu započela s prakticiranjem 2019.godine, u okviru provođenja projekta „Stručna supervizija službenika zatvorskog sustava RH i službenika u probaciji“. Supervizijom su bili obuhvaćeni djelatnici Uprave za zatvorski sustav i probaciju, a razvojno-integrativnu superviziju provodile su tri vanjske Udruge (Ministarstvo pravosuđa, Projekt, 2014.).

Paralelno s tim, u Ministarstvu pravosuđa započela je i projektna aktivnost „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima“ (financirano sredstvima EU kroz operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.), a u sklopu projektnog elementa „Jačanje profesionalnih kompetencija i osnaživanje službenika Uprave za zatvorski sustav i probaciju te sustava za

*podršku žrtvama i svjedocima*“. U okviru navedenog projekta predviđena je aktivnost „*Stručno usavršavanje službenika za licencirane supervizore psihosocijalnog rada*“, sa svrhom osiguranja kontinuiteta provođenja supervizije unutar pravosudnog sustava za službenike i nakon završetka projekta. Slijedom toga, 15 resornih službenika (5 iz zatvora, 5 iz probacije te 5 iz odjela za žrtve i svjedoke), upućeno je na Poslijediplomski specijalistički studij „*Supervizije psihosocijalnog rada*“ (Ministarstvo pravosuđa, Projekt, 2014.; Špero i Brkić, 2021.), a koji supervizori su svoje licence stekli krajem 2021.godine.

## **2. OPIS ISTRAŽIVANJA**

### **2.1.Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja jest istražiti doživljaj rukovodnih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o superviziji, mogućim preprekama i mogućnostima organiziranja supervizije u probacijskom i zatvorskom sustavu.

Dobiveni rezultati biti će važni kako bismo kroz ispitivanje njihovog doživljaja supervizije spoznali što je potrebno kako bi kroz njihovu informiranost o superviziji i podršku supervizija bila zagovarana i opstala u pravosudnom sustavu kao kontinuirani oblik skrbi za rukovoditelje i djelatnike tog sustava.

### **2.2.Istraživačka pitanja**

1. Kako rukovodeće osobe u Upravi za zatvorski sustav i probaciju doživljavaju superviziju?
2. Kako rukovodeće osobe u Upravi za zatvorski sustav i probaciju doživljavaju okolnosti za provođenje supervizije?
3. Što bi rukovoditelje motiviralo da bi se sami uključili u superviziju?
4. Što misle rukovoditelji da bi bilo motivirajuće za njihove djelatnike da bi se uključili u superviziju?
5. Kako bi supervizija prema mišljenju rukovodećih osoba tu Upravi za zatvorski sustav i probaciju trebala biti organizirana?

### **2.3 Metodologija istraživanja**

#### **2.3.1. Odabir istraživačkog pristupa**

U ovom istraživanju želimo produbiti temu supervizije u sustavu pravosuđa iz perspektive rukovodećih osoba u pravosuđu te će stoga biti korištena kvalitativna metodologija kako bismo bolje razumjeli njihova različita iskustva i doživljaje (Ajduković, 2014.): podaci će se prikupljati putem polustrukturiranog intervjua s upraviteljima i voditeljima zatvora, kaznionica i probacije.

### 2.3.2. Sudionici

Uzorak ovog istraživanja je prigodni. Sudionici istraživanja jesu 12 rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju, od kojih 4 voditelja probacijskih ureda (Probacijski uredi u Bjelovaru, Dubrovniku, Gospiću, Vukovaru), 4 upravitelja i voditelja kaznionica (Kaznionice u Požegi, Glini, Lepoglavi i Valturi), 4 upravitelja i voditelja zatvora (Zatvor u Zadru, Zatvor u Zagrebu, Zatvor u Osijeku i Zatvor u Varaždinu). Istraživanje je provedeno u razdoblju od ožujka do lipnja 2022.

Sudionici ovog istraživanja bili su 7 ženskih i 5 muških rukovoditelja s različitim iskustvima na rukovoditeljskim funkcijama, različitih po dobi, strukama i samim iskustvom osobnog sudjelovanja u superviziji kako sažeto prikazuje tablica (*Tablica br.3*). U prikazu tablice vidljivo je da je raspon dobi sudionika od 36 do 62 godine starosti s iskustvima na rukovodećim pozicijama od 1,5 do 30 godina. Promatrajući struke sudionika, većina rukovoditelja je tzv.pomažućih struka te je velik broj sudionika imao osobno iskustvo sudjelovanja u superviziji, dok su ostali, kako ćemo vidjeti u daljnjem prikazu rada, imali posredno iskustvo kroz sudjelovanje svojih djelatnika, u okviru provođenja projekta „Stručna supervizija službenika zatvorskog sustava RH i službenika u probaciji“.

*Tablica 3.*

*Prikaz sudionika istraživanja*

| <b>SPOL</b> | <b>DOB</b> | <b>STRUKA</b>                 | <b>STAŽ NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U GODINAMA</b> | <b>OSOBNOST ISKUSTVO SUDJELOVANJA U SUPERVIZIJI</b> |
|-------------|------------|-------------------------------|--|---|
| Ž           | 42         | Diplomirani psiholog          | 10   | DA  |
| Ž           | 44         | Diplomirani pravnik           | 4  | DA  |
| Ž           | 39         | Socijalni pedagog             | 7  | DA  |
| Ž           | 41         | Socijalni pedagog             | 3  | DA  |
| M           | 36         | Specijalist kriminalistike    | 8  | NE  |
| M           | 54         | Diplomirani ing.prometa       | 24   | NE  |
| Ž           | 61         | Diplomirana socijalna radnica | 8  | DA  |

|   |    |                               |     |                 |
|---|----|-------------------------------|-----|-----------------|
| Ž | 44 | Diplomirana socijalna radnica | 4   | DA (supervizor) |
| M | 55 | Socijalni pedagog             | 1,5 | DA              |
| M | 62 | Magistar socijalne pedagogije | 22  | DA              |
| Ž | 49 | Diplomirani psiholog          | 4   | DA              |
| M | 52 | Specijalist kriminalistike    | 30  | NE              |

Nakon odobrenja Nacrta od strane povjerenstva upućen je službeni dopis u Ministarstvo pravosuđa i uprave u kojem je Uprava za zatvorski sustav i probaciju zamoljena za odobrenje provedbe istraživanja uz prilaganje odobrenog Nacrta s pojašnjenjem svrhe i cilja istraživanja, kao i pridržavanja etičkih načela u istraživanju. Nakon službenog odobrenja od strane Ministarstva pravosuđa i uprave (odobrenje od 31.01.2022.), kandidatkinja je osobno kontaktirala probacijske urede i kaznonice te zatvore te u dogovoru s njima organizirala provedbu istraživanja. Cijelo vrijeme kandidatkinja je bila u komunikaciji sa mentoricom od koje je dobila potrebne upute i podršku u provedbi istraživanja.

### 2.3.3. Metoda prikupljanja podataka i postupak

Podaci su prikupljeni od ožujka do lipnja 2022.godine. Prije provedbe istraživanja zatražene su i odobrene sve potrebne dozvole (od Ministarstva pravosuđa i uprave te Uprave za zatvorski sustav i probaciju). U provedbi intervjua su se etička načela, prava i standardi (Cicak, 2011.). Razmišljanja sudionika ispitala su se putem intervjua koji se sastojao od tridesetak uglavnom otvorenih pitanja. Intervjui su se proveli kombinirano: jedan dio u osobnom kontaktu, a dio putem zoom i google meet online platforme. Intervjue je provela studentica specijalističkog studija koja je prethodno od strane mentorice bila pripremljena za provedbu intervjua, a kriterij za provedbu intervjua uživo ili online bila je aktualna epidemiološka situacija i individualne mogućnosti sudionika. Trajanje intervjua je u prosjeku bilo od 30 do 40 minuta. Tijekom i nakon intervjua, bilježila su se opažanja, neverbalna komunikacija i dojmovi intervjua. Intervju su se, uz prethodni pristanak sudionika, snimali.

Po završetku intervjua, sudionicima je dana mogućnost da dodaju svoje mišljenje bilo da je ono vezano uz pitanja ili ne. Naposljetku ih se pitalo kako se nakon provedenog intervjua osjećaju i jeli se njihovo mišljenje o superviziji nakon provedenog intervjua možda promijenilo

te razmišljaju li o uvođenju nekih konkretnih koraka za uvođenje supervizije u svoju ustanovu i ako da, kojih. Intervju se provodio po unaprijed napravljenom vodiču za intervjuiranje.

#### **2.3.4. Metoda obrade podataka**

Nakon provedbe intervjua, dobiveni podaci dodatno su se upoznali kroz čitanje, slušanje, pregledavanje te transkriptiranje. Podaci su analizirani korištenjem tematske analize sadržaja (Ritchie i Spencer, 1994; Lacey i Luff, 2001), deskriptivne metode kojom se analiziraju glavne teme pronađene u intervjuima (Slišković i Burić, 2020.). Nakon prikupljanja podataka i izrade transkripta (odgovori sudionika bit će označeni šiframa), slijedilo je kodiranje (kodovi, kategorije, teme), te kao posljednji korak interpretacija i kritičko razmatranje dobivenih rezultata (Braun i Clark, 2006.).

Podaci su se više puta pregledavali s namjerom da se pronađu novi obrasci, teme, pod teme itd. Tako su se podaci kategorizirali u različite odjeljke.

Tematska analiza sadržaja prema autorima Srivastava i Thomson, (2009) ima pet faza koje ćemo ukratko opisati:

- Proces upoznavanja ili familijariziranja s podacima– kroz preslušavanje snimki (audio ili audiovideo zapisa) intervjua, transkribiranje i iščitavanje podataka iz intervjua „nebrojeno puta“ (Slišković, 2017.). Na ovaj način istraživač postaje svjestan ključnih podataka i ponavljajućih tema
- Prepoznavanje tematskih okvira-druga faza slijedi kada istraživač prepozna pojavu tema ili problema u skupu gornjih podataka. Ove novonastale teme ili problemi mogu proizaći iz prioriternih tema i problema, no u ovoj fazi istraživač mora dopustiti podacima da diktiraju teme i probleme pritom koristeći bilješke snimljene tijekom prve dvije faze. Ključna pitanja i teme koje su izrazili sudionici sada čine osnovu okvira koji se može koristiti za filtriranje i klasificiranje podataka, ali se pritom kroz logično razmišljanje donosi prosudba o relevantnosti podataka.
- Indeksiranje ili kodiranje podataka- podrazumijeva primjenjivanje tematskih okvira na podatke pri čemu koristimo bročane ili tekstualne kodove da bi prepoznali pojedine dijelove podataka koji su u svezi sa različitim temama. U okvire pojedinih tema dodajemo kategorije u svrhu dodatnog pojašnjenja pojedinih tema.
- Mapiranje- primjenjivanje inicijalnih tematskih okvira, na način da se u novi okvir stavi naslov – tema, ispod koje se upisuju podaci koji se odnose na tu temu, a u svrhu stvaranja karte koja na pregledan način omogućava dostupnost podataka.



- Raspoređivanje i tumačenje podataka – pronalazimo uzorke, poveznice i objašnjenja podataka. Prema Ritchie i Spencer (1994., prema Erdelja, 2014.) pronalazimo poveznice među podacima, nudimo objašnjenja ili razvijamo strategije. Autori naglašavaju da odabir područja na koja smo se fokusirali u analizi ovisi podjednako o početnim hipotezama kao i o temama koje su se pojavile tijekom istraživanja. U finalnoj fazi temeljem dobivenih podataka, interpretiramo ih i donosimo zaključke i smjernice.

#### **2.4. Etičke implikacije provedenog istraživanja**

Svakom sudioniku prije, tijekom i nakon istraživanja jamčila se dobrovoljnost i povjerljivost sadržaja razgovora te se intervju provodio na način da prilikom intervju nisu bile prisutne treće osobe, a rukovoditelji i istraživač su privatnost osigurali prethodnim dogovorom oko najboljeg termina, mjesta i načina održavanja intervju. Sadržaj razgovora sniman je uz pristanak sudionika. Snimljeni materijal čuva se odvojeno od šifre kojom će se štititi identitet svakog sudionika. Anonimizirani su i svi podaci iz intervju koji bi mogli ukazivati na identitet sudionika, a sadržaj transkripta biti će dostupan samo istraživaču i mentoru u svrhu izrade završnog specijalističkog rada, a podaci dobiveni istraživanjem prikazat će se grupno. Sudionicima se istaknulo njihovo pravo na slobodno izražavanje mišljenja te pravo na odustajanje od sudjelovanja u svakom trenutku. Zaključci iz intervju koristit će se kako bi se promicala supervizija u pravosudnom sustavu te kako bi se olakšalo prakticiranje supervizije u sustavu. Sudionici istraživanja bit će informirani o mogućnosti da nakon grupne obrade podataka dobiju uvid u rezultate istraživanja (Aladrović Deklman, 2015.).

#### **2.5. Doprinos istraživanja**

Podaci prikupljeni ovim istraživanjem biti će važni, ne samo za znanstvene svrhe, već i za bolje pozicioniranje supervizije koja se u pravosudni sustav uvela 2019.godine te za daljnje planiranje supervizije u pravosudnom sustavu kroz ispitivanje mišljenja rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o superviziji. Također, razumijevajući njihovo razmišljanje o tome kako bi se supervizija trebala organizirati u ovom sustavu, što bi ih motiviralo da se uključe u superviziju, a što misle da bi motiviralo njihove djelatnike te kako

doživljavaju okolnosti za provođenje supervizije, doprinijeti će boljem razumijevanju poteškoća i mogućnosti za održivost supervizije u pravosudnom sustavu.

### 3. REZULTATI I RASPRAVA

#### 3.1. Doživljaj supervizije i iskustva o superviziji rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju

Tablica 4.

*Tema: Doživljaj supervizije iz perspektive rukovoditelja*

| KODOVI  | KATEGORIJE                                   |
|---|--|
| Zadovoljstvo supervizijom<br>Pozitivan doživljaj<br>Odlično osobno iskustvo<br>Pozitivan stav djelatnika<br>Potreba za supervizijom                                     | Prepoznavanje pozitivnih učinaka supervizije |
| Korist za rukovoditelja<br>Korist za djelatnike<br>Psihološka korist<br>Korist za voditeljsku ulogu<br>Donosi dobro ljudima   | Razne koristi supervizije za sudionike       |
| Bolja komunikacija<br>Povezivanje<br>Bolji međuljudski odnosi<br>Pomoć i podrška<br>Manji osjećaj profesionalne usamljenosti<br>Kontakt s kolegama<br>Razmjena iskustva | Podrška stručnjacima u profesionalnom radu   |
| Osvještavanje<br>Druga perspektiva<br>Objektivnost<br>Novi pogled<br>Reflektiranje<br>Nove ideje<br>Problematiziranje   | Osvještavanje ili novi drugačiji pogled      |
| Supervizija kao pomoć u radu<br>Poboljšanje kompetencija<br>Cjeloživotno profesionalno usavršavanje<br>Rad na sebi<br>Profesionalni rast i razvoj                       | Profesionalno usavršavanje                   |
| Rješavanje problematičnih slučajeva<br>Prorada konflikata   | Olakšavanje nošenja s problemima             |

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Lakše nošenje sa specifičnim situacijama na poslu<br>Unapređenje rada<br>Pozitivan efekt na radni učinak  |                           |
| Ugodan osjećaj<br>Osjećaj sigurnosti<br>Opuštena atmosfera<br>Povjerenje u grupu<br>Međusobno uvažavanje<br>Dobrovoljnost<br>Poštivanje pravila grupe<br>Ventilacija<br>Manji stres<br>„Dan za superviziju“<br>Rasterećenje od posla<br>Prevenција stresa i burnouta<br>Početni entuzijizam<br>Znatizelja | Rasterećenje              |
| Ovisi o supervizoru<br>Pitanje kompetencija supervizora<br>Supervizorovo iskustvo rada u praksi<br>Sustav neiskusn u superviziji  | Važnost uloge supervizora |
| Dojam neozbiljnosti<br>Supervizija kao formalnost<br>Bombardiranost informacijama   | Neozbiljnost supervizije  |

Odgovor na prvo istraživačko pitanje prikazan je kroz devet kategorija: prepoznavanje pozitivnih učinaka supervizije, razne koristi supervizije za sudionike, podrška stručnjacima u profesionalnom radu, osvještavanje ili novi drugačiji pogled, profesionalno usavršavanje, olakšavanje nošenja s problemima, rasterećenje, važnost uloge supervizora i neozbiljnost supervizije.

### ***Prepoznavanje pozitivnih učinaka supervizije***

Sudionici koji su osobno sudjelovali u superviziji izražavali su **zadovoljstvo pozitivnim učincima supervizije**, kao i **odlično osobno iskustvo**, a od ukupno dvanaest sudionika, devet ih je kroz Projekt (2019.) sudjelovalo u superviziji. („*Ja sam jako zadovoljna! ...za sve ljude koji rade s ljudima je supervizija odlična stvar jer sprečava burnout i daje ti priliku da čuješ kako drugi rade, da osvijestiš neke svoje nedostatke...*“ „*Smatram da je to jedna jako dobra stvar, došla sam u grupu koja je odlična, supervizori su mi odlični, puno toga sam osobno dobila...*“ (P1VpŽ). („... iskustvo sa supervizijom je isključivo pozitivno...jedno potpuno novo

iskustvo...ja nisam pomagačke struke...i djelatnica što ide na superviziju se vraćala uvijek sa pozitivnim dojmovima, mislim da je i na nju pozitivno djelovalo...“ (P2VpŽ). Izražavali su i **potrebu za supervizijom**, osobito kod pomagačkih zanimanja („...mislim da je supervizija u svim pomagačkim zanimanjima apsolutno potrebna.“ (P3VpŽ); („...moje iskustvo sudjelovanja je apsolutno pozitivno! Mislim da je supervizija prijeko potrebna, da bi trebala biti i češće!“ (P1VzŽ); („...ja se nadam stvarno da će to kroz godine profunkcionirati, i da će biti najnormalnija stvar da ljudi dobiju superviziju...“ (P1UzM); („...iskustva su pozitivna, moja i mojih kolega koji su sudjelovali...Treba nastaviti sa supervizijom, u svakom slučaju je dobrodošla!“ (P2VzŽ); („...obzirom sam licencirani supervizor, to doživljam na drugačiji način, obzirom ina godine iskustva i u odnosu na prva supervizijska iskustva...“ (P3VzŽ)). Rukovoditelji navode i **pozitivne stavove djelatnika** oko uključenosti u superviziju („Ja sam prije nekakve dvije godine prisustvovao superviziji...premda se sada nisam prijavljivao, djelatnici su išli, bilo je dosta zainteresiranih i njihova iskustva su pozitivna...nisam od nikog čuo da se to ne bi trebalo nastaviti, prilikom sljedećeg kruga uvjeren sam da će biti dosta prijava...svi su vrlo zainteresirani“ (P4VzM); („Prvo što vidim da su djelatnici motivirani za supervizije, znači mislim da nema djelatnika koji nije uključen“ (P2UzM)). Načelno većina sudionika izražava **pozitivan doživljaj o superviziji** („Osobno sam sudjelovao na ovim supervizijama što organizira naša Uprava...iskustva su uvijek bila pozitivna...“ (P5VzM). („...kolegica koja je uključena je zadovoljna supervizijom...ja osobno smatram da je supervizija jako važna...“ (P4VpŽ); („...bilo što od strane države što će djelatnike rasteretiti, što će im olakšati u radu, ja to sve podržavam...“ (P3UzM)). Dakle, sudionici istraživanja uvidjeli su, bilo temeljem osobnog ili posrednog iskustva, pozitivne učinke supervizije na mnoge aspekte ne samo svog osobnog rada već i na aspekte rada svojih djelatnika. Dojmovi o superviziji su pozitivni, većina djelatnika i sudionika ovog istraživanja koji su osobno sudjelovali, izražavaju želju za nastavkom sudjelovanja u superviziji te smatraju da je supervizija prijeko potreban vid pomoći i podrške u radu.

### **Razne koristi supervizije za sudionike**

Sudionici su prepoznali razne **koristi supervizije za rukovoditelje** („Mislim da je supervizija izrazito korisna za ovakva zanimanja kao što je probacijski službenik i kao što je voditelj probacijskog ureda!...ono što je dobro po mom mišljenju jest da se povezuju osobe koje su polaznici supervizijske grupe na jednoj ipak drugačijoj razini od nekakve svakodnevne radne komunikacije...“ (P1VpŽ); („...vidim nekakve koristi od uključenosti u superviziju, mogu razgovarati o situacijama s kojima se nađem u uredu, o nekim problemima...“ (P4VpŽ); („...ja

*bih možda superviziju isključivo za voditeljsku ulogu...“ (P3VpŽ)); **korist za djelatnike** („...djelatnici imaju podršku, suport u neakvim svakodnevnim frustracijama i poslovnim i privatnim...(P1VpŽ); („...supervizija je itekako korisna za sve službenike, ne samo za službenike tretmana...Ja ću sigurno kao čelnik tijela, dok god budem, podržavati ovu i sve druge inicijative...“ (P2UzM); („...korisno je to što je kolega zapravo mogao iz jedne slobodnije situacije razgovarati o onome o čemu je imao problem. To se onda odražavalo i na njegov neposredni rad...“ (P3VzŽ)); **psihološku korist** („...vidjela sam psihološku korist... (P2VpŽ); („...iz razgovora sa svojom kolegicom sam uvidio da je njoj bilo lijepo, znači dobro se osjećala, a to je već nekakva korist“ (P1UzM); („Dobitak od supervizije koju sam sada prošla je nemjerljiv“ (P1VzŽ)), supervizija **donosi dobro ljudima** („...kolegici odgovara supervizija i tu neko dobro vidi u smislu svog posla, radnog mjesta i u smislu komunikacije s drugim kolegama...“ (P3VzŽ); („...djelatnici su navodili osjećaj zadovoljstva koji su osjećali nakon svih tih sastanaka...supervizija dosta toga dobrog donosi ljudima...“ (P4VzM)). U ovoj kategoriji sudionici su svjedočili o raznim koristima i dobitima za sebe i za svoje djelatnike zahvaljujući superviziji, a koje koristi se prvenstveno odnose na jačanje njihove pozicije u rukovoditeljskoj ulozi, odnosno jačanje njihove funkcije persone. Korisnost su vidjeli i u mogućnosti problematizacije svakodnevnih radnih teškoća, psihološkoj podršci te podizanju kvalitete neposrednog rada u procesu interakcije sa supervizorom, odnosno u povećanju djelotvornosti u psihosocijalnom radu s ljudima, što prema Hessu (1980., prema: Ajduković i Cajvert, 2004.) definira superviziju.*

### ***Podrška stručnjacima u profesionalnom radu***

Rukovoditelji vide superviziju kao važan izvor podrške djelatnicima u njihovom radu. Vjeruju da je u tom smislu vrijedan njihov **kontakt s drugim kolegama** iz sustava („...dobit je i to da malo promjene radnu rutinu...da uspostave odnose i komunikaciju s drugim službenicima, da čuju njihova iskustva“; „...nadam se da će se supervizija u našem sustavu održati i da će službenici koji ne žele sad, s vremenom shvatiti da bi od supervizije mogli imati neke koristi... (P1VpŽ)), **podržavajući odnosi i pomoć** koju iz takvog kontakta mogu dobiti jer se na taj način, a uz vođenje i podršku supervizora, zapravo smanjuje osjećaj profesionalne osamljenosti koje profesionalci u svom radu s ljudima paradoksalno često osjete („...dobit za djelatnike je jedan podržavajući odnos, plus to što supervizor je tu kao dron nekakav, ima bolji uvid u sve to, jer on to točno gleda po supervizijskim postavkama i procesima, može nam vratiti feedback iz tog konteksta“ (P3VpŽ)); („Pomogla mi je i podrška, odnosno primjeri drugih koji su dali svoje refleksije na ono što sam ja ispričala...““...kolege su vidjeli da je to mjesto gdje

mogu spoznati što im se zapravo događa, da nisu sami u tom rješavanju problema...“ (P3VzŽ) ) te **razmjena iskustva** („...supervizija za razmjenu iskustava što ima itekako dosta pozitivnih strana i novih saznanja oko posla i rješavanja problematike...“ (P2UzM); („...svrha supervizije je i da razmijeniš iskustva...“ ; „...razmjena iskustva i rješavanje nekakvih situacija za koje ja možda u tom trenutku ne vidim rješenje, uvijek bi netko rekao nekakvo svoje viđenje, na koji način bi on riješio tu situaciju...“ (P2VzŽ); („...razmjena iskustva dobro dođe u daljnjem radu...“ (P4VzM). Sudjelovanje u superviziji kako djelatnika tako i rukovoditelja je po mišljenju rukovoditelja pridonijelo poboljšanju međuljudskih odnosa kroz **povezivanje** što je kod nekih sudionika utjecalo na jačanje psihosocijalne klime u uredu, ali i na nivou službe („...mi se i kroz superviziju (djelatnici i ja smo bili u istoj grupi) opet povezujemo međusobno...jer, onako, nekakvo je zajedništvo, pogledi pa shvatimo da isto mislimo u odnosu na nekoga, u odnosu na neku priču...pa se nadopunimo.“ (P3VpŽ); („dobit je bila ta da sam mogao kontaktirati kolege, upoznao sam se kolegama i kolegicama...“(P5VzM)); **bolju komunikaciju** – učenje adekvatnijeg, asertivnijeg i konstruktivnijeg načina komuniciranja s kolegama, osobito u kritičnim situacijama rukovoditelji su prepoznali kao važnu vještinu koja se dodatno može „brusiti“ na superviziji („...potrebna je supervizija radi poboljšanja odnosno bolje komunikacije, zbog podrške među kolegama...(P2VzŽ); („...kolega se osjećao lakše jer je vidio da i drugi imaju sličnih problema, da uvijek postoji nekakav izbor oko toga kako se razgovara sa nekim klijentom, kako da bolje komunicira u Odjelu sa mnom, sa drugim kolegama na radnom mjestu...“; „...druga kolegica u komunikaciji s drugim kolegama reagira opuštenije, smirenije...“(P3VzŽ)) i **bolje međuljudske odnose** („...osjećala sam se puno bolje jer sam dobila neke smjernice kako da se dalje nosim s poteškoćama na radnom mjestu, pogotovo u međuljudskim odnosima sa kolegama. To mi je bilo nekako goruće i glavno pitanje. Tu sam dobila neke smjernice kako se nositi s tim problemom ubuduće.“ (P3VzŽ)). Iako je krajnji cilj supervizije da se osigura kvalitetan rad s korisnicima psihosocijalnog rada (Ajduković i Cajvert, 2004), mnogi sudionici, kako vidimo u ovoj kategoriji, smatraju upravo poboljšanje međuljudskih odnosa i komunikacije, kroz jedan podržavajući kontakt s kolegama (uz podršku supervizora) kao važnim preduvjetom da se taj cilj i ostvari.

### ***Osvještavanje ili novi drugačiji pogled***

Sudionici koji su i osobno sudjelovali u superviziji svjedočili su da su kroz superviziju dobili **novi, drugačiji pogled** na mogućnosti daljnjeg rada i sagledavanja situacija na poslu što im je olakšalo rješavanje nekih problematičnih pitanja („...kad tako izneseš neki svoj problem, koliko god ti se on čini crno bijel...ipak kad pričaš s više ljudi, koji imaju različita iskustva,

*opet ti se otvore neka nova vrata, neki drugačiji pogled i mogućnosti u daljnjem radu s nekim klijentom kojeg doživljavamo teškim...“ (P3VpŽ). Osvještavali su ono što im je važno... („...puno sam stvari osvijestila, puno sam stvari i naučila, proširio mi se jednostavno taj spoznajni krug, da tako kažem...“ (P2VpŽ). Sudionici su kazivali da su kroz superviziju **objektivnije** mogli **problematizirati i reflektirati** probleme („...sagledavanje problema objektivno, uz vodstvo supervizora, da može otvoriti nove vidike ili uvid u neku problemsku situaciju...“ (P1VzŽ); („...kolege iskomentiraju moj problem, vrati mi natrag moje doživljaje pa dobijem drugačiji uvid u to...“ (P4VpŽ)) i dobiti **nove ideje** („ideje...“ (P4VpŽ). Ovo viđenje korisnosti supervizije iz pozicije rukovoditelja promiče ideju supervizije kakvom je vide Ajduković i Cajvert (2004), a to je da je supervizija kreativan prostor u kojem stručnjak zajedno sa supervizorom uči iz svojih iskustava, traži vlastita rješenja problema, djelotvorinije se suočava sa stresom, sagledava resurse klijenta, ali i svoje vlastite resurse iz različitih perspektiva. Integrirajući to, stvara pretpostavke da djeluje kao profesionalno kompetentna osoba.*

### ***Profesionalno usavršavanje***

Naše društvo zasnovano je na znanju (Drucker, 1993), osobito onom naprednom ili specijaliziranom koje se stječe i po završetku formalnog obrazovanja (Polovina, 2009.), a često se ta znanja, u našem sustavu osobito kroz razne projekte zadnjih nekoliko godina, nude i stječu kroz sustavnu edukaciju na radnom mjestu podržavajući tako koncept cjeloživotnog učenja i profesionalnog razvoja. Odnosno, takva učenja primjenjuju se u profesionalnoj praksi (Hoppers, 2007). Većina sudionika superviziju vidi kao priliku za profesionalno usavršavanje, bilo za sebe osobno ili za djelatnike. U tom smislu rukovoditelji smatraju da supervizija može doprinijeti poboljšanju ili stjecanju novih **kompetencija i pomoći u radu** („...ja nisam sudjelovao na superviziji, ali poznati su mi glavni postulati svega toga...mislim da djelatnici u superviziji mogu zapravo evaluirati svoj rad i stjecati nove kompetencije kroz razmjenu s kolegama...“; „nadam se da će supervizije pomoći mojim službenicima da steknu dodatne kompetencije, da vide možda eventualno gdje mogu poboljšati svoj doprinos u radu odjela, u radu stručnog tima, samoj kaznionici u cijelosti“ (P2UzM). Značaj supervizije vide i u **cjeloživotnom učenju** koje obvezuje većinu djelatnika koji se bave tretmanskim radom ili drugim neposrednim radom sa osuđenima i zatvorenicima („...generalno gledam superviziju kao cjeloživotno učenje i profesionalno usavršavanje...“ (P3VzŽ)). **Rad na sebi** („...razgovarao sam sa mnogim djelatnicima koji su bili prisutni na superviziji, znači oni poglavito ističu rad na sebi...“ (P4VzM) i **profesionalni rast i razvoj** sudionici također



naglašavaju kao bitne kodove unutar ove kategorije („...superviziju sam doživljavao u kontekstu profesionalnog rasta...uvijek sam za cjeloživotno učenje i obrazovanje...“ (P5VzM); („...sve što se može dignuti za jedan stupanj kod policajaca i kod svih rukovoditelja i sve što god nas može unaprijediti, ja sam za to...“ (P3UzM)).

### **Olakšavanje nošenja s problemima**

Prema Hawkinsu i Shohetu (1989. prema: Ajduković, 1997.) supervizija je osnovni način dobivanja podrške stručnjaku koji ima poteškoća u radu i način dijeljenja odgovornosti koja proizlazi iz rada s klijentima. Sudionici vjeruju da supervizija može **olakšati rješavanje problematičnih slučajeva** („mogu dobiti ideju kako riješiti neki problem, s nekim osuđenikom....(P1VpŽ); („...supervizija bi mogla pomoći u rješavanju incidentnih situacija i tako dalje...rješavanju problematike s posla...“ (P2UzM), („...slušajući iskustva i razmišljanja drugih, to te potakne na daljnje razmišljanje o rješavanju nekog problema...“ (P2VzŽ); („...kao supervizant imala sam priliku iznijeti neke slučajeve koji su mi bili problematični i gdje sam dobila neke smjernice kako ću dalje....ta neka pitanja što mi je supervizorica postavljala su mi pomogla da sebi razjasnim i rastumačim ako da se ubuduće nosim s tim problemima“ (P3VzŽ)), **lakše mogu proraditi specifične situacije na poslu i konflikte** („...mogu razgovarati o nekim problemima, mogu iznijeti što me muči i onda to proradimo ili kroz igru uloga ili kolege iskomentiraju...“ (P4VpŽ); („...očekujem da mogu, ako dođe do nekakvih ili problema na poslu ili konflikata ili specifičnosti, da to mogu s nekim prodiskutirati...možda da se lakše djelatnici nose s tim specifičnim situacijama s kojima se mogu susresti na poslu“ (P4VpŽ)). Rukovoditelji doživljavaju superviziju kao proces koji može doprinijeti **unapređenju kvalitete rada** kroz refleksiju o radnim zadacima i poteškoćama („...to je nekakav proces u kojem analiziramo neke svoje dileme i sumnje o tome kako smo nešto napravili i kako bismo možda nekako mogli unaprijediti kvalitetu svoga rada uz nekog stručnjaka koji o tome zna više od na“. (P3VpŽ) te očekuju da će supervizija imati **pozitivan efekt na radni učinak** („...uvijek sam za to da se tretman zatvorenika podiže na neku veću razinu jer u zadnje vrijeme dobivamo visokoobrazovane ljude, dobivamo menadžere koji prolaze različite supervizije na svojim privatnim poslovima pa ih i mi uključujemo u supervizije. Čak im dajemo da vode određene programe jer imaju iskustva (P5VzM); („...u svakom pogledu, sve što se može učiniti za djelatnike, hajmo učiniti, ali se očekuje da i „povratna loptica“ bude u redu, da taj djelatnik shvati što se radi za njega i da on svoj posao odradi maksimalno korektno“ (P3UzM)), odnosno bi se u ovom dijelu moglo zaključiti da

rukovoditelji očekuju od uključenih djelatnika, ali i od sebe, da se supervizija pozitivno reflektira u njihovom neposrednom radu s klijentima.

### **Rasterećenje**

Sudionici koji su osobno sudjelovali u superviziji, superviziju vide kao mjesto gdje se mogu **ugodno osjećati i imati osjećaj sigurnosti** da bi mogli u takvoj grupi bivati, otvarati se i raditi na slučajevima ( „...od ovakve grupe u kojoj se ugodno osjećam vidim najveću dobit, jer najlakše se otvaraš ondje gdje se osjećaš sigurnim...“.(P3VpŽ). Prisustvovanje i priključivanje superviziji je **dobrovoljno** i potvrđuje autonomiju svakog sudionika koja je jedna od glavnih etičkih načela u superviziji (Yeeles, K., prema: Ajduković i Cajvert, 2004.) (“*Drago mi je da je sustav prepoznao potrebu za supervizijom i uključivanjem službenika po principu dobrovoljnosti...kad su krenule supervizije, bilo je čak da se nije pitalo dali se želi. S tim se krenulo, međutim se tad dozvolilo da ljudi koji ne žele sudjelovati, ne moraju sudjelovati...mislim da je princip dobrovoljnosti prvi i jedini preduvjet za sudjelovanje u superviziji.*“ (P1VzŽ). Jedan sudionik je istakao koliko mu je bila važna **opuštena atmosfera** na superviziji(„...što je najbitnije u cijeloj priči jest ta atmosfera koja se stvori, koja je opuštajuća, koja je podržavajuća...bila je pozitivna atmosfera, bilo je opuštajuće, relaksirajuće...“ (P4VzM)). **Povjerenje u grupu i poštivanje pravila grupe** također je pridonosilo osjećaju opće sigurnosti i osjećaja rasterećenja budući je supervizija mjesto gdje se supervizanti mogu osjetiti ranjivima i izloženima te se iznose osjetljive teme koje zahtijevaju povjerenje u druge članove („...mislim da bi se svi trebali uključiti, mislim da je to korisno, ako netko ne želi...to mi je ok. Uključivanje u superviziju podrazumijeva da želiš pričati o nekim stvarima, o svom iskustvu, izazovima, što je stresno pred drugom grupom ljudi. Da bi to mogao, moraš imati povjerenje u tu grupu ljudi. Sad su tu neka pravila rada u grupi za koja se moraš pouzdati da će ih drugi poštovati“ (P4VpŽ)). Rukovoditelji superviziju doživljavaju kao mogućnost da se djelatnici **ventiliraju** u odnosu na stresne situacije na poslu („...korist za djelatnike je mogućnost ventilacije, mogućnost sagledavanja neke situacije koja im je bila frustrirajuća ili stresna u toj mjeri da su imali potrebu podijeliti...korist je u tome da čovjek kaže na glas i da negdje ona frustracija malo splasne...(P1VzŽ); („Želim dodati da se nadam da će ove supervizije koje su u tijeku pomoći mojim službenicima da se malo izventiliraju...“ (P2UzM); („...to je mjesto gdje se mogu izventilirati... (P3VzŽ)“), da se **prevenira stres i burnout** kod djelatnika, odnosno supervizanata, a što je često jedan od glavnih motiva uključivanja djelatnika u superviziju („...ono što ja mogu percipirati sa svoje pozicije a to je da su službenici izloženi jednom ogromnom pritisku na dnevnoj bazi od strane svojih klijenata.

Mislim da je prisutno itekako sagorijevanje na poslu i da je u tom obliku itekako nužna i potrebna supervizija...“), („...supervizija bi pomogla po pitanju suočavanja sa stresom, pritiskom....“ (P2UzM)); ili makar da se **smanji** doživljaj **stresa** („...ja bih se tamo osjećala vrlo opušteno. Pa to je zapravo i svrha, jel, da se ventiliraš...“); („...ako se čovjek ventilira, onda znači da si smanjio količinu stesa, jeli tako. Zapravo ta vrsta opuštenosti ja mislim da svakom čovjeku u psihičkom smislu pomaže. Svi smo mi samo ljudi od krvi i mesa“. (P2VzŽ)); („...kolegica se osjeća manje stresno, svjesna je da neke stvari ne može promijeniti da mora sebe prilagoditi situaciji u kojoj jest, može utjecati samo na sebe. Tako da se vide tu promjene te je ona čak i s godišnjeg odmora došla na superviziju...“ (P3VzŽ)). Rukovoditelji koji su i sami sudjelovali u superviziji smatraju da je potrebno osigurati **slobodan dan za superviziju** kako bi djelatnici, a i oni sami to rasterećenje imali i u organizacijskom smislu odlazaka na superviziju („...što se tiče mog odjela, svi koji budu htjeli sudjelovati na superviziji će imati slobodan dan za superviziju...“ (P3VzŽ)); („...poanta priče je smanjenje stresa, to je osnova svega...taj dan je za superviziju. Nema dolaska na posao, niti vraćanja“ (P4VzM)); („...supervizija je usmjerena na burnout, tako je ja negdje doživljam...“ (P5VzM)). Rukovoditelji koji nemaju osobno iskustvo sudjelovanja u superviziji su se općenitije izražavali u svojim doživljajima o superviziji u pogledu općeg **rasterećenje od posla** („...sve što može rasteretiti policajca, za to sam...“ (P3UzM)). **Znatiželja i početni entuzijizam** sudjelovanja u supervizijskoj grupi neki od sudionika vide važnijim nego samu dobit od supervizije, u smislu „zagrijavanja za superviziju“, upoznavanja što supervizija jest i koliko može biti od pomoći u daljnjem radu, ali je to češće iskustvo „neiskusnih“ supervizanata („...u toj prvoj supervizijskoj grupi kao početnik sam sudjelovala s entuzijazmom, nisam još doživjela profesionalno sagorijevanje i veće probleme na radnom mjestu. ...mislim sudjelovala sam iz neke znatiželje, da vidim kako to izgleda. Gledajući iz sadašnje perspektive, mislim da mi je više bilo važno sudjelovati, nego sama dobit od supervizije...“ (P3VzŽ)); („...kolege iz odjela osiguranja, a sudjeluje osam pravosudnih policajaca, rekli su da im je ovo jedna nova stvar, drugačija...“ (P3VzŽ)).

### **Važnost uloge supervizora**

Prema Hawkinsu i Shohetu (2000, prema: Žorga, 2007., prema: Ajduković, 2009) prvi preduvjet koji je važno ispuniti kako bi netko bio dobar supervizor, jest sposobnost aktivnog organiziranja vlastite supervizije, kako bi supervizor radio i na vlastitim supervizijskim procesima. Isti autori (2000) ističu neke stručne kompetencije bitne za kvalitetan supervizijski rad, a to su: sposobnost poticanja supervizanata da se osjećaju prihvaćenima i podržanima,

praktično iskustvo, pridržavanje zajednički dogovorenih ugovora, rad u službi supervizijskih pitanja, razvoj vlastitog supervizijskog okvira, čvrstog, ali i prilagodljivog te tzv. „helikopter sposobnost“ – mijenjanje kuta gledanja. Slijedom toga, sudionici su kazivali da je njihov doživljaj supervizije ovisio i o samoj **ulozi supervizora** („...važan mi je bio za osjećaj dobitka i angažmana na superviziji sami pristup supervizorice koja je „znala znanje“, odnosno je izvukla iz svakog člana te grupe i grupe u cijelosti apsolutno sve moguće i dobitak je za mene bio izuzetno velik.“ (P1VzŽ)) i o **supervizorovu iskustvu rada u praksi** („...osobe van sustava jesu stručne, ali nemaju iskustva iz našeg sustava. Jer ako nisi na svojoj koži iskusio taj sustav i radio direktan rad sa zatvorenicima, mislim da ta razina empatije ne može biti ista...ne može se ta osoba staviti u našu kožu. Smatram da je supervizija dobra stvar, ali velim, ovisi o tome tko bi mi bio supervizor.“ (P1UzM)). **Pitanje kompetencija supervizora** je prema mišljenju rukovoditelja, snažilo poziciju supervizora („Supervizor treba biti nama podrška, treba to sve skupa stručno voditi, odnosno morao bi imati nekakve stručne kompetencije za takav rad“ (P2VzŽ)). Obzirom je supervizija u Upravu za zatvorski sustav i probaciju uvedena kroz projekte 2019.godine, sudionici primjećuju da je **sustav neiskusn u superviziji** („...mislim da su to bili počeci supervizije što se tiče naše Uprave pa da se svi tu tražimo nekako. Više je to bilo zajedništvo, kolegijalnost, a možda manje čisti rad sa zatvorenicima...“ (P5VzM)).

### **Neozbiljnost supervizije**

U ovoj kategoriji izdvojeni su i neki negativni aspekti doživljavanja supervizije pa tako neki sudionici iskazuju da im supervizija odaje **dojam neozbiljnosti** („...kolegica koja je sudjelovala je rekla da je supervizija bila smiješna! Da su se igrali kartama... da je bilo ok, ali malo smiješno.“ (P1UzM). „...jedna kolegica je odustala od supervizije, njoj je to bezveze...“ (P4VpŽ)). **Bombardiranost informacijama i formalnost supervizije** u nekim aspektima kroz kraći period (osobito u vrijeme pandemije) je također nešto što smeta neke sudionike ovog istraživanja bilo da su i sami sudjelovali ili je to posredan dojam („Problem je inflacija udruga koje se nude Ministarstvu za obavljanje supervizije, ja ih doživljam neozbiljno jer smatram da netko tko nije radio u našem sustavu i na svojoj koži to osjetio, ne može pogoditi srž toga. Može raditi samo po šprancama, a to nije to.“ (P1UzM); („...dosta smo negativno nastrojeni u smislu ove pandemije...bombardirani smo različitim supervizijama i tu smo svi pomalo već otkočili, u smislu...mislim da se više izražava forma nego sadržaj“ (P5VzM)).

Kako vidimo, osim kategorije koja je govorila o doživljaju neozbiljnosti supervizije, kao odgovor na prvo istraživačko pitanje, u osam kategorija se iskazivalo pozitivno doživljavanje i korisnost supervizije kako za djelatnike, tako i za rukovoditelje. Sudionici istraživanja koji su imali osobno iskustvo sudjelovanja u superviziji, konkretnije su se pozitivno izjašnjavali o superviziji sa željom da se supervizija u Upravi za zatvorski sustav i probaciju i nadalje nastavi provoditi jer su uvidjeli brojne prednosti sudjelovanja na superviziji kako je gore prikazano, dok su sudionici istraživanja koji nisu nikada osobno sudjelovali u superviziji, svoj doživljaj supervizije izražavali općenitije, opreznije, a moguće i kroz prizmu davanja socijalno poželjnih odgovora.

### **3.2. Doživljaj rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o okolnostima za provođenje supervizije u sustavu pravosuđa**

*Tablica 5.*

***Tema: Doživljaj rukovoditelja o okolnostima za provođenje supervizije u sustavu pravosuđa***

| KODOVI   | KATEGORIJE                             |
|--|--|
| Mogućnost slobodnog dana za superviziju<br>Sustav prepoznao potrebu za supervizijom<br>Nema prepreka od sustava<br>Supervizija se koordinira preko zatvorskog sustava  | Sustav podržava provođenje supervizije |
| Opterećenost poslom<br>Obujam posla velik<br>Organizacijske prepreke<br>Osobna organizacija službenika<br>Na superviziju se ide osobnim automobilom<br>Dislociranost i putovanje prema superviziji<br>Nema slobodnog dana za superviziju u svim kućama | Organizacijske poteškoće               |
| Dugotrajna bolovanja<br>Nedostatak ljudskog kadra<br>Izostanak s posla<br>Pokrivanje djelatnika<br>Povratak na posao sa supervizije<br>Supervizija bi se trebala održavati u okviru posla unutar ustanove  | Manjak djelatnika kao prepreka         |

|  |  |
|--|--|
| Djelatnici mogu izostajati 1xmjesečno  |  |
| Pitanje slobode izražavanja<br>Stres<br>Korona<br>Problematično osoblje  | Negativne okolnosti na poslu                           |
| Problem dodataka na plaću (nejednakost u sustavu)<br>Nepravedna raspodjela financija<br>Problem financiranja prijevoza<br>Problem financiranja prekovremenih sati  | Financijske prepreke                                   |
| Superviziju treba promovirati<br>Neinformiranost o superviziji   | Neinformiranost kao prepreka                           |
| Intrinzična motivacija za supervizijom<br>Potrebno senzibilizirati djelatnike<br>Supervizija nametnuta<br>Pitanje korisnosti supervizije od strane nekih djelatnika<br>Osjećaj gubitka vremena od strane djelatnika                        | Upitna korisnost supervizije od strane djelatnika      |
| Supervizija za nošenje sa stresom<br>Preplavljenost poslom i emocijama<br>Burnout<br>Jačanje kapaciteta<br>Briga za sebe<br>Stresan i težak posao<br>Olakšava<br>Problematične stranke i situacije<br>Zahtjevan rad s ljudima              | Briga za sebe kao razlog za uključivanje u superviziju |
| Razmjena s kolegama<br>Druga perspektiva<br>Razmjena iskustava<br>Održavanje zdrave psihosocijalne klime<br>Supervizija kao neutralno mjesto za rješavanje prof.problema<br>Mogućnost razgovora o problemima<br>Sugestije<br>Reflektiranje | Sagledavanje s drugačije perspektive                   |

|   |  |
|---|--|
| Supervizija potrebna osiguranju, zdravstvu, tretmanu<br>Supervizija potrebna svima<br>Računovodstvo<br>Najpotrebnija odjelu osiguranja<br>Strukovnim učiteljima<br>Djelatnici osiguranja manje zainteresirani<br>Supervizija potrebna kod sigurnosnih mjera i posebnih obveza | Potreba za supervizijom po odjelima u Upravi za zatvorski sustav i probaciju |
|---|--|

Drugo istraživačko pitanje prikazano je kroz deset kategorija: sustav podržava provođenje supervizije, organizacijske poteškoće, manjak djelatnika kao prepreka, negativne okolnosti na poslu, financijske prepreke, neinformiranost kao prepreka, upitna korisnost supervizije od strane djelatnika, briga za sebe kao razlozi da se djelatnici uključe u superviziju, zdrava psihosocijalna klima i potreba za supervizijom po odjelima u Upravi za zatvorski sustav i probaciju.

### ***Sustav podržava provođenje supervizije***

**Sustav je prepoznao potrebu za supervizijom** te je supervizija u Upravu za zatvorski sustav uvedena kroz spomenutu projektnu aktivnost (2014.) „*Stručno usavršavanje službenika za licencirane supervizore psihosocijalnog rada*“ s krajnjim ciljem osiguranja kontinuiteta provođenja supervizije u pravosudnom sustavu, a o čemu su bili obavješteni i isto prihvatili svi djelatnici Uprave za zatvorski sustav i probaciju. Tako se obrazovalo petnaest stručnjaka iz sustava koji su stekli licence za supervizore psihosocijalnog rada te aktualno pružaju superviziju drugim djelatnicima u sustavu koji za supervizijom iskažu interes koji se prethodno ispituje kroz ankete na godišnjoj razini („...sustav je prepoznao da nam to treba...ja ne vidim da tu kao rukovoditelj nešto trebam puno intervenirati...“ (P1VpŽ)). **Supervizija se koordinira preko sustava** („...sustav sad trenutno potiče uključivanje u superviziju zato što je takav projekt, zato što je to nekolicina ljudi smatrala važnim i to uspjela progurati do nekih viših razina.“ (P3VpŽ); („...što se tiče sustava tu sigurno nema nikakvih prepreka, čak što više, velik dio supervizija se koordinira preko zatvorskog sustava tako da u tom dijelu Uprava čak daje naglasak na tome.“ (P2UzM). Obzirom se supervizija koordinira preko sustava, generalno ispitanici **ne vide prepreke od strane sustava** („Nema nekih prepreka od sustava...“ (P2VzŽ); („...mi nemamo u principu prepreka za bilo kakve odlaske na supervizije...ljudi se hoće educirati, to su ozbiljni ljudi koji imaju dosta iskustva iza sebe...“ (P5VzM); („ja nisam vidio

*nikakve prepreke od strane sustava...“ (P3UzM)). Nema konkretne upute od strane sustava što se tiče **mogućnosti slobodnog dana za superviziju** te je tumačenje o slobodnom danu za superviziju što se tiče Uprave za zatvorski sustav i probaciju ostavljeno na volju čelnicima tijela odnosno rukovoditeljima („...ne vidim prepreke od strane sustava obzirom da su supervizije koje se trenutno provode na postulatima supervizije, da je to jedan slobodan dan kada je čovjek stvarno usmjeren sam na sebe. Ovdje isto to rukovodstvo podržava. Mislim da dobro radimo“ (P1VzŽ)).*

### **Organizacijske poteškoće**

Prema Klobučar, Ajduković i Šincek (2011.) osiguravanje odgovarajuće organizacije rada i pružanje kvalitetnih usluga korisnicima, odnosno osuđeniciima u ovom slučaju, ujedno je jedna od ključnih zadaća rukovodećih osoba. **Osobna organizacija službenika** u uredima gdje veći teren ili veći broj osuđenika pokrivaju samo dva ili tri službenika, odnosno gdje službenika nedostaje, popriličan je izazov organizirati se na način da posao funkcionira i da se nađe vrijeme za superviziju („...nama može biti teško u organizacijskom smislu zato što smo mali ured i nas smo dvije službenice...“ (P2VpŽ)). **Opterećenost poslom** („...preopterećenost poslom...“ (P1VzŽ)). Povezano s tim, sudionici su se žalili i na **velik obujam posla** zbog čega bi nekada morali žrtvovati superviziju na koju su se obvezali ići („...jedina tlaka mi je, kako meni, tako i mojim kolegama, zapravo si sve poslove morao obaviti, nekad se desilo da nismo ni otišli na superviziju, da smo se ispričali. Bila je potreba da ostaneš do 15 sati i obaviš važne poslove...“ (P2VzŽ)). Odlazak na superviziju često osujećuju **organizacijske prepreke** na poslu („...organizacijski to jest malo izazovno, ovisi o tome kakvo je trenutno opterećenje u uredu...ali posao će se odraditi ako se nešto mora, netko će te pokriti i to je to, prije supervizije dogovaramo se...“ (P4VpŽ)); („...nema tu uspjeli, ti moraš, ti moraš odraditi svoje zadaće, odraditi sprovođenje i sve unatoč minusu u ljudima. Neki zatvori su tražili ispomoć, mi smo uspjeli i bez toga sve izorganizirati...“ (P3UzM)). Kao jednu od prepreka uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi, ispitivani su stavovi ravnatelja prema superviziji, te su između ostaloga kao prepreku naveli i putne troškove nastale zbog odlazaka na superviziju supervizanata koji su udaljeniji od mjesta provođenja supervizije (Klobučar, J., Ajduković, M. i Šincek, D., 2011.). Jedna od bitnih organizacijskih poteškoća koja se pokazala u praksi je bila ta što se **na superviziju išlo osobnim automobilom** („ono što mi je eventualna prepreka, odnosno problem, jest što se zahtjeva da idemo na superviziju svojim osobnim automobilom, a to mi nekad zna biti problem zbog organizacije unutar obitelji...“ (P1VpŽ)). **Dislociranost i putovanje prema superviziji** je bio problem rukovodećim službenicima koji su bili uključeni



u superviziju jer su uglavnom morali putovati u Zagreb gdje je bila organizirana supervizijska grupa namijenjena rukovoditeljima („...nama je problem što smo do sada putovali u Zagreb, to je malo naporno, izgubiš cijeli dan, navečer se vraćaš, sljedeći dan ideš raditi...“ (P4VpŽ); („...obzirom smo dislocirani, putovanja i odlasci dosta remete sam rad ovdje...“ (P5VzM); („...znam da putovanje predstavlja kolegicama problem, bar za kolegicu koja je odustala, znam da je bio problem samog putovanja u Zagreb, bilo bi jednostavnije da je to nama blizu...“ (P4VpŽ)). To što **nema slobodnog dana za superviziju u svim kućama** i neki rukovoditelji koji su sami bili u ulozi supervizanata, a na nižim rukovodećim pozicijama, vide problematičnim („...prepreka je bila, što su se složile i kolege sa mnom u grupi, zašto i mi nismo imali slobodan dan kao neki rukovodeći službenici, dobro, oni su putovali u Zagreb, a mi u Požegu, jel...“ (P2VzŽ); („...kao prepreke vidim, evo sad smo u pregovorima za te slobodne dane za kolegicu, uspjeli smo riješiti slobodan dan. Što se tiče mog odjela, svi koji budu dalje htjeli sudjelovati u superviziji će imati slobodan dan. Mislim da nije dobro to sporadično rješavati, mislim da bi trebalo generalno donijeti odluku da se omogućí i drugim službenicima s drugih odjela da dobiju slobodan dan, jer vratiti se opet u stresnu sredinu u kojoj rade, nema taj učinak koji bi trebao imati što se tiče supervizijskog procesa“ (P3VzŽ)).

### **Manjak djelatnika kao prepreka**

**Nedostatak ljudskog kadra** je također jedna sustavna prepreka obzirom da u npr. probaciji raste obujam i broj poslova koji obavljaju probacijski službenici, ali broj djelatnika za sada ne prati taj rast te je u nekim uredima prisutan kroničan manjak službenika ili broj službenika jest dostatan, ali je teren koji pokrivaju službenici prevelik i zahtjevan („Sve se fokusira na onu osobu koja ostaje u uredu te je na njoj težište posla...u tom smislu jedino što nam može olakšati jest da dobijemo još jednog službenika za rad, ipak bi se drugačije rasporedili ti tereti“ (P2VpŽ)). **Pokrivanje djelatnika** nije problem samo u probaciji, već u manjim zatvorima dolazi još više do izražaja („...kad imate mali zatvor, morate puno toga pokrivati, tu se svi ispreplićemo, malo nas je i onda se moramo pokrivati...“ (P1UzM)). **Dugotrajna bolovanja** čine izazov za rukovoditelja i organizaciju posla s ljudstvom s kojim raspolaže te se poslovi ne stignu obavljati na vrijeme („...kad se okrenem unazad, jedno turbulentno razdoblje, nismo bili kadrovski popunjeni...muku smo mučili jer nije bilo ljudi...dugotrajna bolovanja, nas dvije bismo ostajale same na 120 zatvorenika...“ (P2VzŽ)); („osnovni problem je manjak radnika, a prevelik opseg posla. ...česta bolovanja, teško se možemo organizirati. Imamo tretmanca koji mora pokrivati čitavi jedan odjel i to zna biti dosta nezgodno...bude dosta zaostataka vezano za obavljanje radnih aktivnosti“ (P4VzM)).

**Izostanci s posla** za vrijeme sudjelovanja na superviziji, a osobito kada je prisutan i manjak djelatnika taj dan na poslu, također mogu biti prepreka za nesmetano sudjelovanje na superviziji, jer se rukovoditelj mora baviti problemom manjka djelatnika i odgovornošću da sve bude „pokriveno“ („...*problematičan je izostanak s posla, jer onda nema tko raditi pa dolazi do određenih nesuglasica unutar toga...izvučete nekog s radnog mjesta, a mora otići na neku superviziju, ne može se obaviti posao jer ga nema tko pokriti taj dan.*“ „*on što me naučilo je da u nekih deset djelatnika imaš jednog koji je totalno problematičan, na dvadeset je dvojica, na pedeset pet. Gledam kakve probleme oni imaju i nastojim ih riješiti.*“ (P5VzM)). Kako je ranije u radu spomenuto, nema konkretne upute iz središnjice Uprave za zatvorski sustav i probaciju o tome trebaju li supervizanti na dan supervizije dolaziti na posao te je ta odluka ostavljena na volju rukovoditeljima zbog čega to pitanje nije ujednačeno i vrlo se različito postupa od kuće do kuće što je izvor frustracije za supervizante, osobito gdje do izražaja dolazi i manjak djelatnika koji problematiziramo u ovoj kategoriji. **Djelatnici mogu izostajati jednom mjesečno radi supervizije** - stav je pojedinih rukovoditelja („...*što se nas tiče, jedan dan mjesečno osoba može izostajati iz ureda, to se uvijek može izorganizirati...*“ „...*bilo bi lakše za putnike da to bude petak, da ne moraju sutradan ići raditi...*“ (P4VpŽ)) te su **pitanje povratka na posao nakon supervizije** mnogi od ispitanih sudionika riješili uz stav da je dan proveden na superviziji zapravo dan proveden na radnom mjestu („...*bilo bi jednostavnije da je supervizija nama bliže. U tom slučaju bi bio problem inzistiranje da se vrate na posao isti dan..., ja ne inzistiram da kolegica uključena u superviziju dolazi posle toga na posao, ni da ujutro dođe na posao. Kada bude na superviziji, to je njen radni dan za taj put...*“ (P4VpŽ)). S druge strane, pitanje vremena za provedbu supervizije neki rukovoditelji bi riješili stavom da bi se **supervizija trebala održavati u okviru posla, unutar ustanove** prema mišljenju nekih rukovoditelja, jer će jedino na taj način djelatnici sudjelovati („...*poznavajući svoje ljude, vjerojatno bi ih trebao sve stavljati u smjenu pa će u sklopu toga obaviti, u okviru posla, sve van toga, malo bi ih se odazvalo...*“ (P3UzM)).

### **Negativne okolnosti na poslu**

Pored pitanja organizacije posla i manjka djelatnika, većina rukovoditelja susreće se i s drugim negativnim okolnostima na poslu koje mogu biti prepreka njima osobno ili djelatnicima da se bezbrižno i neometano uključe u superviziju. S jedne strane tu je prema viđenju nekih rukovoditelja **problematično osoblje** koje svaku dodatnu aktivnost van okvira posla vidi kao smetnju („...*neki djelatnici jednostavno nemaju potrebu za supervizijom, misle jednostavno da imaju dovoljno znanja za raditi ono što rade i ne misle da im treba ikakvo dodatno znanje niti*

nikakva dodatna supervizija...“ (P3VpŽ). ); (“...ja kao upravitelj moram jako puno energije trošiti na motiviranje ljudi...“ (P1UzM). ); („...djelatnici su jako specifični, kada ga zoveš na radni sastanak, on to ne gleda kao radni sastanak, nego kroz financije, hoće li mu to biti plaćeno, to je prekovremeni rad, oduzeto radno vrijeme, ne gleda na to, pa ni na ovu superviziju, kao nešto što njemu treba,, nego je on kroz to vrijeme mogao nešto drugo raditi...tako i ta supervizija, ako nije u sklopu radnog vremena, bila bi im na teret...“ (P3UzM)), zatim je tu i **pitanje slobode izražavanja** u supervizijskim grupama gdje su prvotno rukovoditelji bili zajedno s djelatnicima što se poslije, tijekom idućih godina nastojalo izbjeći („Smatram da svatko ima pravo i slobodu požaliti se bez straha što će šef reći ili misliti. Smatram da je itekakva zapreka da se grupe organiziraju zajedno i da to treba biti odvojeno.“ (P1VzŽ)); **Stres** zbog preopterećenosti poslom i svih priprema koje jedan djelatnik mora prirediti da mi mogao u miru otići na superviziju je također jedna od važnih prepreka („...prepreke kao takve vidim preopterećenost poslom pa je taj dan koji su na superviziji mogućnost stresa, trebaju prenositi informacije zamjenama... (P1VzŽ)). Supervizija je u našem sustavu uvedena neposredno prije nego što je svijet pogodila pandemija **korona virusa** što je dodatno otežalo prethodno nabrojene prepreke, a djelatnici su bili primorani raditi u iznimno teškim okolnostima koje su bile van njihova uobičajenog iskustva, što je utjecalo kako na njih, tako i na osuđenike („...o koroni da ne govorim uopće, tijekom 2021.sam maltene sve poslove obavljala sama, radili smo prioritetne stvari i gasile požare...zamislite u tom razdoblju , sačuvati zatvorenike sa svim tim ograničavajućim mjerama, kada im je sve bilo uskraćeno, u nekim razdobljima ih je znalo biti više od 20 pozitivnih. A, da ne govorim o službenicima!“ (P2VzŽ)).

### **Financijske prepreke**

Ispitani rukovoditelji su osobito osjetljivi na **financijske prepreke** u vezi provođenja supervizije koje su se najčešće odražavale kroz **problem financiranja prijevoza** što je prvenstveno ovisilo o udrugama koje su provodile Projekt, a ne o samom Ministarstvu, osobito 2019., kada je supervizija tek uvedena. Kroz 2023.godinu taj problem riješen je na način da se troškovi prijevoza financiraju iz proračuna, superviziju više ne provode udruge već educirani supervizori iz pravosudnog sustava. („...moja grupa ima samo kunu po kilometru povrata troškova, a pogotovo sad u kontekstu porasta cijene goriva i cijele te priče, to je premalo, a nekako i nepošteno jer nemamo svi iste uvjete u sustavu. Neke grupe imaju po dvije kn po km, mi imamo 1 kn po km, i to je nešto što meni ne odgovara obzirom da se očekuje od nas da idemo svojim osobnim automobilima, smatram da bismo mi onda koji smo u toj situaciji, trebali imati

*iste uvjete...troškovi moraju biti pokriveni na ispravan način“ (P1VpŽ)). **Problem financiranja prekovremenih sati** je veći problem u kaznionicama i zatvorima negoli u probaciji, odnosno tamo gdje je veći broj djelatnika i gdje se radi smjenski („...djelatnici odmah gledaju hoće li im biti plaćeno prekovremeno...ako supervizija nije u okviru satnice, malo bi ih se odazvalo...“ (P3UzM)). **Problem dodatka na plaću u sustavu (nejednakost u sustavu)** koji se odražava kroz nezadovoljstvo djelatnika jest dodatni problem i prepreka za neke djelatnike da se uključuju u superviziju, osobito ukoliko je ona dislocirana („...problem vam je da ljudi imaju različite dodatke na plaću u zatvorima, a to su velike razlike od 5 do 25 posto, ljudi to doživljavaju diskriminirajuće...“ (P1UzM)). **Nepravedna raspodjela financija** („financije su kao tema uvijek na prvom mjestu...trebalo bi se više ulagati jer puno novaca zarađujemo kao Kaznionica koju onda dijelimo po cijeloj Hrvatskoj, tu su ljudi malo osjetljivi“ (P5VzM)*

### ***Neinformiranost kao prepreka***

Neinformiranost o superviziji je jedna od važnijih prepreka za uvođenje i implementaciju supervizije u sustav koju su navodili i ispitivani ravnatelji u sustavu socijalne skrbi -njih čak 77,7 % je izdvojilo nedovoljno znanje i informiranost o superviziji kao prepreku, što je pokazalo da je potrebno senzibilizirati i educirati sve djelatnike sustava socijalne skrbi o značaju supervizije, ali povesti ujedno računa da se osigura kvalitetna supervizija (Klobučar, Ajduković i Šincek, 2011.). Ovo je itekako primjenjivo na pravosudni sustav te je potrebno uložiti dodatne napore u približavanje svrhe i zadaća supervizije svim djelatnicima koji su u neposrednom radu s osuđenima ili se na bilo koji način osjećaju pogođenim svojim poslom. **Superviziju** stoga, prema mišljenju rukovoditelja, **treba promovirati** bilo kroz sustavne edukacije ili prenošenjem informacija od rukovoditelja ili drugih službenika koji imaju iskustvo sudjelovanja u superviziji („*Nemamo sustavno provođenje projekata i tu je jako velika prepreka, radi se stihijski. Mislim da bi se Centar za izobrazbu trebao dići na puno veći nivo i da bi morao sagledati i napraviti planove za superviziju i provođenje svih tih stvari, da se zna tko će, kada će, kako će, treba napraviti neku strategiju, planski više!*“); („...mislim da bi ih u prvom redu trebalo senzibilizirati s tom stvari. Siguran sam da bi se najveći broj njih odazvao kad bi bilo sve organizirano.“ (P2UzM); („...mogu razgovarati sa voditeljima drugih odjela...kad bih rekla na izlasku pravosudnom policajcu „idem na superviziju“, on ono „Što ti je to, što se tamo radi?“, jel...svaki voditelj bi trebao malo porazgovarati sa svojim kolegama i malo im približiti što je to onako ugrubo i reći im o čemu se radi. Vjerujem da bi onda veći broj djelatnika pristao da se uključi. „ (P2VzŽ)). **Neinformiranost o superviziji** („...smatram

da je neinformiranost jako velika prepreka, djelatnici su neinformirani, ne znaju o čemu se radi...trebalo bi prvo odraditi neke sastanke s njima, da čuju srž“(PIUzM).

### **Upitna korisnost supervizije od strane djelatnika**

**Intrinzična motivacija za supervizijom** je jedna od prepreka na strani djelatnika za sudjelovanjem u superviziji, kako to vide rukovoditelji. Obzirom da sustav omogućava sudjelovanje djelatnika u superviziji, slijedom čega su rukovoditelji također dužni omogućiti i organizirati posao na način da se djelatnici mogu uključiti, rukovoditelji smatraju da je sve stvar osobne motivacije djelatnika koji ponaosob mogu odlučiti hoće li sudjelovati ili neće. Uprava za zatvorski sustav i probaciju je specifična unutar pravosudnog sustava upravo zbog puno zaposlenika tzv.pomagačkih struka koji su skloniji superviziji od tzv.nepomagačkih te se ovi potonji rjeđe uključuju („smatram da onaj tko ima potrebu za supervizijom i da mu je sustav omogućio da može ići, da će taj sam prepoznati da treba. I ja se ne bih u njihove odluke miješala.“ (P1VpŽ); „...pitanje je interesa. Ako govorimo o socijalnim radnicima, socijalnim pedagogima i psiholozima, oni su zainteresiraniji i motiviraniji. Možda kod odjela osiguranja ne bi svi bili zainteresirani...“ (P2UzM). „...tu se već radi o voljnom momentu...“ (P3UzM).

**Pitanje korisnosti supervizije od strane nekih djelatnika**- neki djelatnici od supervizije ne vide koristi, ali većina sudionika je vidjela korist od sudjelovanja („...manji broj je onih djelatnika koji su se ružno izjašnjavali o superviziji, koji bi govorili da tu zapravo nema nikakvog smisla. Veći je broji onih koji su izvlačili nekakva...koji su govorili pozitivno.“ (P2VzŽ). Obzirom je inicijativa za superviziju došla „odozgo“, kako to djelatnici u žargonu nazivaju, mnogi djelatnici, osobito nepomagačkih zanimanja, **superviziju** doživljavaju **nametnutom** („Mislim da je ogroman problem što ljudi misle da to rade radi nekoga drugoga, da bi udovoljili nekom u sustavu, odnosno da im je sustav nešto nametnuo. I sve te edukacije, supervizije, kad ih gledaš na taj način, onda sigurno da si u nekom otporu...“ (P3VpŽ). **Osjećaj gubitka vremena od strane djelatnika** proizlazi zapravo iz nedovoljne informiranosti o superviziji, osobito među odjelom osiguranja („...djelatnici misle da će potrošiti svoje slobodno vrijeme zbog supervizije, smatraju da to možda ništa neće njima pomoći, da im to ne treba. Smatraju možda da je to vid slabosti, jer policajci moraju biti jaki recimo, psihički i tjelesno...“ (PIUzM). Obzirom na te prepreke na strani djelatnika za uključivanje u superviziju, rukovoditelji smatraju da je **potrebno senzibilizirati djelatnike** („da bismo dodatno potakli djelatnike na uključivanje, mislim da ih je potrebno najprije senzibilizirati s tom stvari...siguran sam, da bi se najveći dio njih odazvao kad bi bilo organizirano sve...“ (P2UzM).

### **Briga za sebe kao razlog za uključivanje u superviziju**

Rukovoditelji općenito kao razloge za uključivanje u superviziju vide brigu o sebi u odnosu na posao koji obavljaju. Tako su kao specifične razloge navodili korisnost supervizije za **nošenje sa stresom** („...supervizija je u probaciji potrebna za nošenje sa stresom, rekla bih...“ (P2VpŽ), **brigu za sebe** („...ja mogu govoriti o svojoj percepciji supervizije, o tome kako širenjem znanja pomažemo sebi...ako percipiraš u smjeru da je to nešto što ti treba i što ti olakšava u poslu, onda superviziju vidiš smislenijom za sebe...“ (P3VpŽ)); olakšava **zahtjevan rad s ljudima** („Mislim da je naš posao zahtjevan i da su priče naših klijenata zahtjevne te trebamo iskoristiti koje god alate možemo, da sebi to olakšamo“ (P3VpŽ), umanjuje štetne posljedice **burnouta** („Obzirom na posao koji obavljamo, obzirom na dinamiku preplavljenosti emocijama kojih čovjek u radu nije ni svjestan, tek kad se izdvoji iz situacije, može vidjeti količinu angažmana u poslu koji iscrpljuje. Može sagledati u kojem je burnoutu eventualno i poraditi na tome, stvoriti zaštitne čimbenike, kapacitete i ponovno ojačati da bi mogao bolje obavljati svoj posao. Jer briga za sebe je potrebna prvenstveno da bi se čovjek onda mogao dati i u odnosu...“ (P1VzŽ); (“...pored smanjivanja tih negativnih utjecaja sagorijevanja na poslu, itekako je po meni bitno stjecanje novih kompetencija i nova saznanja koja se stječu od procesa supervizije“ (P2UzM)), olakšava **stresan i težak posao** („...rad u zatvoru je jako težak psihološki, stvarno je jako puno stresa i kada je sve mirno, opet je stresno jer nikad ne znate kad će puknuti i što će se dogoditi...jako puno strahova...“ (P1UzM); („...zagušeni smo administracijom i tim ludilom, ne znam kako to riješiti...“ (P5VzM));, pomaže kod **problematičnih stranki i situacija** („ako pričamo o tretmanu, koji su najvećim dijelom obuhvaćeni supervizijom, oni su u svom dijelu itekako izloženi po pitanju raznih zahtjeva zatvorenika, oni su prvi na udaru...“ (P2UzM) te općenito **olakšava** („...ti se na tom supervizijskom sastanku možeš dobro izventilirati i nemaš nikakvu zadržku...znajući da će te suprvisorica i ostali zapravo shvatiti i podržati“ (P2VzŽ). U ovoj kategoriji su sudionici prepoznali i objasnili još neke važne razloge za uključivanje u superviziju, odnosno zašto smatraju da bi se oni sami, ali i njihovi djelatnici trebali nastavljati uključivati u superviziju pritom svjesni težine posla koji obavljaju te mogućih posljedica na svoje psihofizičko zdravlje.

### **Sagledavanje s drugačije perspektive**

**Mogućnost razgovora o problemima** i dijeljenje s kolegama koji te mogu razumijeti, još je jedan od važnih razloga prema mišljenju rukovoditelja zašto bi se svi trebali uključiti u superviziju. („...samim time kad čovjek nešto izverbalizira, izventilira se taj problem jednim dijelom..., vi maknete taj teret, ne ostaje samo u vama. Jako mi je važno da mogu izverbalizirati

stvari koje me muče, nego li to proživljavati u tišini...“ (P2VpŽ). **Zdrava psihosocijalna klima** odraz je zdravlja kolektiva što se odražava i na rad sa osuđenicima („...čim imate jako dobru psihosocijalnu klimu u zatvoru među službenicima, imate i među zatvorenicima, tad imaju puno bolju komunikaciju sa zatvorenicima i lakše rješavaju sve konflikte...“ (P1UzM). **Supervizija kao neutralno mjesto za rješavanje profesionalnih problema** („...to je neutralno mjesto gdje oni mogu govoriti o svojim poteškoćama, da kažu kako se osjećaju...ljudima nedostaje prilika i mjesto gdje mogu pričati o svojim profesionalnim teškoćama i supervizija je baš to mjesto.“ (P3VzŽ)). Rukovoditelji vide **sugestije** u superviziji kao poželjan oblik povratne informacije od kolega supervizanata, a time se između ostalog, postavlja model za građenje zdrave klime u radnoj sredini iz koje supervizant potječe („...ta supervizija omogućava da se izrazi čovjek na neki način, da priča o svojim problemima i eventualno dobije sugestije da vidi kako se to može riješiti na pozitivan način“. (P4VzM). **Reflektiranje** – kroz poticanje supervizanta na razmišljanje o onome što je doživio kroz vlastito iskustvo („...u konačnici da se smanji stres, mi radimo stresan posao, tu je dobro proraditi, malo se reflektirati...“ (P4VpŽ)). Razlozi za uključivanje u superviziju, prema rukovoditeljima jesu i **razmjena s kolegama** („supervizija potrebna za dijeljenje problema sa ljudima koji te mogu razumjeti...“); („...trebali bismo se uključiti u superviziju jer mislim da je to nešto dobro, najprije maknete se iz situacije i možete podijeliti neke stvari koje vas muče s ljudima u grupi koja vas apsolutno može razumjeti, zato što se i oni nalaze u istoj ili barem sličnoj situaciji.“ (P2VpŽ)). **Razmjena iskustva i druga perspektiva** olakšava nošenje s profesionalnim problemima, osobito kada supervizant vidi da u svom problemu nije usamljen, a ujedno dobije i drugu perspektivu za rad na svom problemu (...kada dijelimo svoju priču, kada ima više ljudi tu, netko će ti reći na koji način on to vidi, kakvo je on iskustvo imao u takvom slučaju...tako da mislim da si tu možeš jako puno pomoći, vidjeti drugačiju stranu te priče...“ (P3VpŽ); („...ljudi žude da se malo odmaknu od svakodnevnine sredine, malo da odu, razmjene iskustva i zapravo uče.“ (P2UzM); („...bitno je da čovjek dođe u priliku razmjenjivati iskustvo s drugim ljudima...“ (P4VzM)); („...mislim da je dobro da svi proradimo ta neka iskustva i rad sa strankama, problematičnima, posebne situacije...“ (P4VpŽ)

### **Potreba za supervizijom po odjelima u Upravi za zatvorski sustav i probaciju**

Probacija nije podijeljena na odjeljenja kao što su zatvori i kaznionice te su sudionici istraživanja iz probacijskih ureda mogli govoriti o potrebi za supervizijom u odnosu na sankcije koje obavljaju. Tako se supervizija u probaciji kao najpotrebnija pokazala kod **sigurnosnih mjera i posebnih obveza** („iskustvo mi je pokazalo da neka sankcija koja je totalno benigna,

da tako kažem, može se zakomplicirati do maksimuma, tako da ne bih govorila o području rada gdje nam je supervizija potrebna, zato što ovisi o samom osuđeniku i njegovim karakteristikama, a to je individualno“ (P1VpŽ); („...najpotrebnija za ovaj dio gdje radimo savjetodavno, sigurnosne mjere, posebne obveze...“ (P4VpŽ). Što se tiče zatvora i kaznionica, ispitanici su odgovarali da je **supervizija potrebna osiguranju, zdravstvu, tretmanu, strukovnim učiteljima** („...odjel tretmana, znači svi savjetnici koji su direktno uključeni u rad. Neosporno, odjel osiguranja koji polako otvaraju svoja vrata i takvom vidu pomoći...odjel zdravstva koji su isto u direktnom kontaktu, a imaju svoje frustracije, stres i probleme oko posla. I, eventualno mogućnost za strukovne učitelje koji su u itekakvom direktnom kontaktu s osuđenima.“ (P1VzŽ). Najčešće su odgovarali da je **supervizija potrebna svima** pa i **računovodstvu** („Smatram da je svima supervizija potrebna, a najpotrebnija je odjelu osiguranja jer oni su ipak 24 sata sa zatvorenima. Službenici tretmana ipak imaju puno kraće trajanje kontakta sa zatvorenima.“ (P1UzM); („službenicima svih odjela je potrebna supervizija pa i računovodstvu...“ (P1UzM); („Na svim odjelima se nameće potreba supervizije...službenici odjela tretmana su 24 sata na odjelu, tako da kod njih dolazi do sagorijevanja isto kao i kod nas tretmanaca...“ (P4VzM). ); („...po meni je potrebna u svim odjelima, i u Odjelu osiguranja, Odjelu tretmana i Odjelu zdravstvene zaštite.“ (P2VzŽ) **Supervizija najpotrebnija odjelu osiguranja** po mišljenju rukovoditelja koji nemaju osobno iskustvo sudjelovanja u superviziji. Potrebu za tim vide prvenstveno jer je pravosudna policija 24 sata dnevno u neposrednom kontaktu sa zatvorenima, a u takvom „suživotu“ dešavaju se svakakve situacije pogodne za supervizijsko reflektiranje („...mislim da je to u Odjelu osiguranja koji je 24 sata izložen i u tretmanu. Tu su i strukovni učitelji koji su sa zatvorenima tijekom cijelog radnog dana. Tu je i dio službenika koji radi u prodavaonicama, također su u neposrednom kontaktu sa zatvorenima...“ (P2UzM); („...definitivno je broj jedan policija, po meni. A onda ide tretman. Medicinsko osoblje također...“ (P3UzM). **Supervizija je potrebna i strukovnim učiteljima** („...Odjelu zdravstvene zaštite...mislim da bi generalno svakom to bilo potrebno, ali prvenstveno, pravosudnoj policiji. Kolege koji rade, koji nisu nikad prolazili nekakve oblike psihosocijalne pomoći. A i povratna informacija je pozitivna.“ (P3VzŽ)).

Rukovoditelji u značajnoj mjeri mogu utjecati na neke od ovdje nabrojanih okolnosti i prepreka za provođenje supervizije u Upravi za zatvorski sustav i probaciju. Mogu također osnažiti razloge za uključivanje u superviziju kroz pozitivno izjašnjavanje i poticanje djelatnika na uključivanje, osobito obzirom na činjenicu da su gotovo svi ispitanici primijetili da sustav, odnosno Uprava za zatvorski sustav i probaciju, potiče i podržava provođenje supervizije.



Kao prepreke za nesmetano provođenje supervizije u sustavu, najviše se izdvajaju organizacijske poteškoće, manjak djelatnika, neke negativne okolnosti na poslu, pitanje vremena za provedbu supervizije, prijevoz i financijske prepreke te nedovoljna informiranost djelatnika o superviziji, a ovdje možemo dodati i nedovoljna informiranost samih rukovodećih osoba, osobito onih na najvišim pozicijama. Neke od ovih pobrojanih prepreka su se sustavno riješile tijekom ove godine, npr. pitanje troškova prijevoza što se ujednačilo i bolja informiranost o superviziji (na čemu je potrebno još dosta raditi), ali i nadalje ostaje teret na rukovoditeljima kako manevrirati sa preprekama koje se tiču organizacije posla, manjka djelatnika, pitanja vremena za provedbu supervizije, jer kako je jedna ispitanica primijetila „jednom mjesečno se uvijek mogu djelatnici pustiti na superviziju“, ali je važno uzeti u obzir činjenicu da je posao u ovom sustavu zaista nepredvidljiv i teško ga je planirati te se izvanredne situacije koje npr. mogu onemogućiti sudjelovanje na superviziji taj dan, događaju svakodnevno.

Kao razloge zbog kojih bi se svi trebali uključivati u superviziju prema mišljenju rukovoditelja jesu briga o sebi, razmjena iskustva, zdrava psihosocijalna klima te potreba za supervizijom za široki krug djelatnika unutar zatvora i probacije.

### 3.3. Motivi rukovoditelja za vlastito uključivanje u superviziju

Tablica 6.

**Tema: Motivi rukovoditelja za vlastito uključivanje u superviziju**

| KODOVI   | KATEGORIJE   |
|--|--|
| Intrinzična motivacija<br>Povezanost sa supervizijskom grupom<br>Organizacija mjesta održavanja supervizije<br>Stručno i odgovorno obavljanje posla<br>Kvalitetno pružanje supervizije | Čimbenici motivacije rukovoditelja za uključivanje u superviziju |
| Poželjan nastavak rada s istom grupom<br>Odvojenost grupa-nadređeni/podređeni<br>Supervizija s drugim rukovoditeljima<br>Razmjena ideja s drugim upraviteljima                         | Homogenost grupe po pozicijama                                   |
| Rad na rukovoditeljskoj ulozi<br>Osobna i profesionalna odgovornost<br>Stres rukovodeće pozicije<br>Potreba za coachingom<br>Organizacijski problemi                                   | Rad na rukovoditeljskoj ulozi                                    |

|  |  |
|--|--|
| Funkcioniranje ureda<br>Posebni programi<br>Delegacija posla   |  |
| Agilnost i nesposobnost sustava<br>Loša komunikacija s ministarstvom<br>Frustracija sustavom   | Poteškoće u komunikaciji s ministarstvom |
| Potreba za strategijom<br>Unapređenje sustava<br>Uvjeti rada<br>Samoodrživost<br>Legislativa kao tema<br>Valorizacija rada   | Unapređenje rada                         |
| Odnosi s kolegama<br>Horizontalni i vertikalni odnosi<br>Sigurnost na poslu<br>rad na psihosocijalnoj klimi<br>Unapređenje komunikacije<br>Privatne teme<br>Prihvatanje sebe   | Rad na važnim temama                     |
| Emotivna opterećenost poslom<br>Nošenje s pritiskom<br>Stres i sagorijevanje<br>Prorada problema   | Stres i sagorijevanje                    |
| Rad na slučajevima<br>Velik opseg poslova<br>Razmjena iskustva s kolegama<br>Pritužbe zatvorenika<br>Rješavanje konflikata   | Rad s osuđennicima                       |
| Brige oko supervizora iz sustava-teškoće<br>oko otvaranja i iskrenosti<br>Briga oko iskustva supervizora<br>Briga hoće li biti koristi<br>Briga hoće li supervizor razumjeti problem<br>Važno tko vodi superviziju<br>Supervizor mora poznavati sustav | Brige oko iskustva supervizora           |
| Organizacija posla kao briga<br>Nepredvidivost posla u zatvoru<br>Briga oko manjka djelatnika<br>briga da moram biti dostupan kao<br>rukovoditelj<br>korona  | Organizacija posla kao briga             |
| Savjeti  |  |

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Putokaz za daljnji rad<br>razmjena iskustva<br>Feedback<br>Kompetentnost<br>reflektivan<br>Druga perspektiva<br>ukazivanje na greške<br>Bez očekivanja<br>Razumijevanje<br>Bez predrasuda<br>Ravnopravnost<br>Poštovanje<br>Reciprocitet<br>Da me sasluša<br>podrška<br>olakšanje<br>važnost povjerenja u grupi<br>kreativna i opuštajuća atmosfera<br>prorada stresa | Očekivanja od supervizora |
|---|---------------------------|

Kroz ovo istraživačko pitanje rukovoditelji su podijelili svoja razmišljanja o tome što bi njih motiviralo kako bi se osobno uključili, odnosno nastavili uključivati u superviziju. Ovdje smo dobili jedanaest kategorija koje se odnose na općenite motive rukovoditelja za vlastito uključivanje u superviziju, važnost homogenosti grupa po pozicijama, istraživanje važnih tema koje bi rukovoditelji željeli prorađivati na superviziji kao što su rad na rukovoditeljskoj ulozi, teškoće u komunikaciji s ministarstvom, unapređenje rada, rad na važnim temama, stres i sagorijevanje, rad s osuđenima. Kroz kategorije u ovom istraživačkom pitanju, dobivamo uvid u brige rukovoditelja oko uključivanja u superviziju kao što su briga oko iskustva supervizora i organizacija posla te očekivanja od supervizora u superviziji.

### ***Motivi rukovoditelja za uključivanje u superviziju***

Na pitanje rukovoditeljima što bih ih motiviralo da se uključe odnosno da se nastave uključivati u superviziju, dobili smo nekoliko bitnih čimbenika: **kvalitetno pružanje supervizije** što se ogleda ne samo u kvaliteti provođenja supervizije, nego i u kvalitetama same osobe supervizora („...mene dodatno motivira kvaliteta provođenja supervizije...“ (PIVpŽ); („...mene bi motiviralo da se uključim u superviziju sama osoba, supervizor“ (PIUzM); neke rukovoditelje bi privuklo da se dalje nastave uključivati njihove stare **supervizijske grupe s kojima su ostvarili povezanost**, odnosno da budu uključeni u grupe s drugim voditeljima („...podržalo bi me da se nastavim uključivati u superviziju da budem s grupom s kojom sam do sada išla na superviziju...“ (P2VpŽ); („...bila bih motivirana uključiti se u grupu s drugim

voditeljima...“ (P3VzŽ)). Kako smo ranije kao jednu od prepreka naveli problem prijevoza, svakako bi dobra **organizacija mjesta održavanja supervizije**, odnosno da supervizija bude organizirana bliže, privukla dobar dio rukovoditelja obzirom bi se time uklonile i neke druge prepreke, olakšala bi se organizacija posla, uštedjelo na vremenu i troškovima prijevoza („...meni bi značilo da se supervizija organizira negdje blizu, mi smo na „Repu“ pa nam je svugdje daleko za ići...“ (P3VpŽ); („...bilo bi mi značajno da je organizirano bliže, to bi pojednostavilo stvari, ali ako se nastavi i ovako, obzirom da se osjećam dobro nakon supervizije i mislim da mi je korisna u radu, ja bih ustrajala, ako bude prilike.“ (P4VpŽ)). **Intrinzičnu motivaciju** četvrtina sudionika ističe kao sasvim dovoljnu da se uključe ili ne uključe u superviziju („...ja ne vidim nikakav vanjski motivator u smislu nekakve gratifikacije, nekog dobitka, motivacija je apsolutno moja unutarnja i moj vlastiti dobitak, kako se osjećam i kako proradim neke stvari...“ (P1VzŽ); („...mene osobno više ništa ne bi podržalo da se nastavim uključivati. Dosta sam dao i tom sustavu pa nemam više volje, iskreno. Sada idem mirne duše na superviziju.“ (P5VzM); („...uključio bih se bez daljnjeg samo kada bih znao što se planira i na što bi to djelovalo, u kojem smjeru bi to išlo i ako smatram da je meni to potrebno.“ (P3UzM)). **Stručno i odgovorno obavljanje posla** u kontekstu želje i potrebe za cjeloživotnim učenjem je još jedan čimbenik koji bi privukao rukovoditelje u superviziju („...apsolutno bih i ja bio zainteresiran da se uključim jer naš posao i sve struke koje su obuhvaćene, podrazumijevaju cjeloživotno učenje...težimo unaprijediti sustav...za mene je motivator uvijek stjecanje novih znanja; kroz moj radni vijek je i premalo takvih projekata i radionica, a sve to pomaže poslu, ne samo u rukovođenju i radu s ljudima, nego i radu sa zatvorenicima i ostalo“ (P2UzM); („...bez obzira što sam ja pred mirovinom, i dalje nastojim raditi stručno, profesionalno, odgovorno, kao da mi je prvi dan, te ću se nastaviti uključivati u supervizijske sastanke...“ (P2VzŽ)).

### **Homogenost grupe po pozicijama**

**Poželjan je nastavak rada s istom grupom** („... podržalo bi me da se nastavim uključivati u superviziju to da budem u grupi s kojom sam do sada išla na superviziju jer smo se mi jako dobro do sada upoznali, naučili jedni na druge i „sjeli“ smo si međusobno...imamo povjerenja jedni u druge. Evo, to bi bilo nešto što bi sigurno pridonijelo da se rado uključim...Jako mi paše i to što smo iz različitih dijelova Hrvatske, to vidim kao prednost“ (P2VpŽ) te **supervizija s drugim rukovoditeljima** („...mislim da bi mi bilo korisno u ovom trenutku biti u supervizijskoj grupi voditelja. Toga jako nedostaje inače. Suport vodećim službenicima u sustavu.“ (P3VzŽ)). **Razmjena ideja s drugim rukovoditeljima** bila bi korisna

većini rukovoditelja u obavljanju problematičnih aspekata rada („...ja jesam za priču, vidiš da nisam stao pričati, uzmem telefon i zovnem jednog upravitelja, drugog, trećeg „to i to mi treba, kako ćemo nešto riješiti, što kažeš na ovo ili ono“ ja ne gledam da sam ja najpametniji, ne, ja gledam uštedjeti, riješiti, napraviti kako je lakše...“(P3UzM)). Velik dio rukovoditelja korisnim vidi bivanje u supervizijskim grupama s drugim rukovoditeljima što podupire jedno od određenja supervizije da ona primarno služi razvoju pojedinaca i organizacije, unapređuje djelovanje ljudi u njihovim profesionalnim ulogama u određenom institucionalnom kontekstu (Klobučar, Ajduković, Šincek, 2011.). Rukovoditelji smatraju da bi se profesionalno mogli najbolje razvijati u homogenim grupama obzirom na funkciju koju obavljaju.

Kroz idućih šest kategorija, sudionici su verbalizirali koje moguće teme su bile središte njihovih supervizijskih susreta, odnosno kada bi se uključili u superviziju, koje teme bi mogli prorađivati.

### ***Rad na rukovoditeljskoj ulozi***

Rukovoditelje bi najviše motiviralo raditi na temama koje se tiču rukovoditeljske uloge. U tom smislu, **osobna i profesionalna odgovornost** su bile česte teme u supervizijskim grupama među rukovoditeljima („obzirom sam u grupi u kojoj su ljudi uglavnom na rukovodećim pozicijama, teme su pitanje te neke profesionalne odgovornosti u situacijama nad kojima nemaš nekakvu kontrolu...“ (P1VpŽ)); („...preuzimanje odgovornosti, znači što je osobna, a što profesionalna odgovornost. Te neke relacije su mi bile tema u supervizijskoj grupi“. (P3VzŽ). **Stres rukovodeće pozicije**, osobito nižeg menadžmenta, zahtjeva mnogo „žongliranja“ između viših pozicija koji odluke donose i nižih (nerukovodećih djelatnika) koji odluke moraju provoditi („...frustracije koje proizlaze iz same rukovodeće pozicije, iz činjenice da si ti nekakav menadžment na vrlo niskoj razini i da moraš biti tampon zona između višeg menadžmenta i samog službenika...neke odluke koje moraš provoditi, a s kojima se sam možda ne slažeš...(P1VpŽ). Kad nekih rukovoditelja javlja se **potreba za coachingom**, kako bi produbili svoje znanje o rukovoditeljskim vještinama uz napomenu da su sudionici ovog istraživanja koji imaju iskustvo osobnog sudjelovanja u superviziji, do sada sudjelovali isključivo u razvojno-integrativnoj superviziji, odnosno im je jedino ta vrsta supervizije bila ponuđena do sada. (“...možda bi mi koristile te coaching vještine vođenja ljudi, to je nešto što je meni uvijek atraktivno jer je primjenjivo na poslu i u životu... (P3VpŽ)). Samo četvero od dvanaest sudionika ovog istraživanja ima deset ili više godina iskustva na rukovoditeljskim pozicijama te sudionici smatraju da bi im supervizija mogla koristiti, pored navedenih, na

prorađivanju i drugih tema koje se tiču **rukovoditeljske uloge** („Ja bih radila na sebi isključivo na toj voditeljskoj ulozi jer smatram da sam tu jako slaba obzirom da jako volim dobre odnose s ljudima, a to se ponekad kosi sa voditeljskom ulogom jer nekad jednostavno moraš biti u drugoj poziciji (P3VpŽ); („...radila sam na tom vidu s rukovodećim dijelom...kad nešto morate napraviti i prenijeti svojim službenicima s kojima se možda i slažete u tom vidu, ali kao rukovodioc morate zastupati i ono što vam je rečeno da se mora napraviti. Nekakve diskrepance u tom dijelu.“ (PIVzŽ); („...ne bih iznosila nikakve službene tajne nego čisto vezano za ono kako ja doživljavam svoju ulogu na radnom mjestu, da dobijem ideju kako da se lakše i uspješnije nosim s nekim poteškoćama na koje nailazim.“); („...meni kao voditelju, tema je voditeljska uloga i sam rad ureda...“ (P4VpŽ). **Funkcioniranje ureda** je bitna tema, a kako ćemo kasnije vidjeti, ujedno i briga, za rukovoditelje („...jedini način da se smanji moja briga dok sam uključena u superviziju jest da mi dobijemo djelatnika, a pitanje je kada i hoće li se to dogoditi...“ (P2VpŽ); („...ne brinem da se posao neće odraditi, jer mislim da imam dobru ekipu, mogu pohvaliti većinu mojih službenika...“ (PIUzM). **Organizacijski problemi** zbog nepredvidljivosti posla u zatvorima i probaciji, rukovoditeljima zadaju muke na svakodnevnoj razini te su velik izvor frustracije („...uslijed velikog broja radnih aktivnosti, opsega poslova, ne može se sve stizati na vrijeme...treba organizacijski biti sposoban...vi kad krenete u jednu aktivnost i fokusirate se isključivo na nju, vama se pojavi desetak drugih stvari, to stvara nervozu...“ (P4VzM)). **Provođenje posebnih programa** je donekle smisleno i olakšano u kaznionicama jer su kazne dugotrajne, međutim u zatvorima gdje su kazne kraće, često se ti posebni programi ne stignu realizirati što je veći izvor frustracije rukovodnom i drugom osoblju u tretmanu („...nama je glavna tema provođenje posebnih programa prometa obzirom da imamo 60% zatvorenika s kaznenim djelima iz prometa...“ (P5VzM)). **Delegacija posla**, iako se podrazumijeva kao osnovni dio posla rukovoditelja, može poremetiti psihosocijalnu klimu, stvoriti frustracije djelatnicima i rukovoditeljima, ako se ne izvede na pravi i humani način te je moguća supervizijska tema („...podjela poslova, organizacija i slično...“ (P4VpŽ)).

### ***Poteškoće u komunikaciji s resornim Ministarstvom***

Neke od tema koje bi sudionicima ovog istraživanja bilo zanimljivo prorađivati na superviziji jesu i **frustracija sustavom** i nezadovoljstvo koje iz toga proistječe („treba izraditi strategiju, dati si rok...moramo podići službenike tretmana na jedan nivo, jer meni je već pun kufer ovog sustava. Već niz godina trpim ništa, nesposobnost, lagano sam isfrustriran i treba mi supervizija!“ (PIUzM); („...specifični smo iz razloga što u cijelom sustavu mi nemamo pravosudne policije, nemamo represivni sustav, a Kaznionica smo. Tako da na supervizijama

*imamo sasvim drugačije teme, u smislu sigurnosti....a što se tiče legislative i zakonodavstva nismo implementirani u sustav na taj način. Tako da je oko toga izvjesno nezadovoljstvo.“ (P5VzM); („...generalno što se može učiniti jest da zaprimimo nove ljude. Vapimo za većim brojem službenika. Kada bismo se dodatno popunili, ne bismo imali probleme takve vrste.“ (P4VzM)). **Agilnost i nesposobnost sustava** kao tema – stvaranje nepotrebnih troškova, neekonomičnost i slično smeta rukovoditelje koji su dugi niz godina na rukovoditeljskim pozicijama, osobito kada primjećuju da su sustavne promjene spore ili ih nema i do njih se teško dolazi u kom smislu ne nailaze niti na pomoć rukovoditelja s viših pozicija, niti na razumijevanje svojih podređenih („...neke troškove treba srezati, jer zašto da ja idem dva puta na svjedočenje jednog zatvorenika, halo, koji su to novci?! To je upitno. Komunikacija s ministarstvom i državom je tu problem.“ (P3UzM)). **Loša komunikacija s ministarstvom** i neke političke teme na koje nailaze pojedini rukovoditelji iz specifičnih regija su također moguće teme na superviziji („mi smo ovdje „crveni“...vidimo što se krije iza toga i mislimo da je to velika prepreka cijelo vrijeme, a zarađujemo i hranimo pola sustava, uzimaju nam novce, a kod nas krš i lom.“ (P5VzM)), („neke troškove definitivno treba srezati, to je u interesu države, tko to sve plaća...imamo videolinkove...na nivou godine ogromni novci bi se za državu i ministarstvo mogli uštedjeti samo da je komunikacija bolja. Komunikacija je problem ne ministarstva nego države! Tu treba doći netko s viših razina i presjeći.“ (P3UzM));*

### **Unapređenje rada**

Rukovoditelji bi se na superviziji mogli „požaliti“ i reflektirati o temama **valorizacije rada** službenika. Npr. službenici probacije od početka svog osnutka 2009.godine traže pripadajući dodatak od 25% na uvjete rada, kako bi se u tom smislu izjednačili sa službenicima u zatvorima i kaznionicama, međutim to sustav uporno ignorira što probacijske rukovoditelje i djelatnike dovodi u financijski diskriminirajuću situaciju, a rukovoditeljima kako probacije, tako i zatvora, je teško „pogoditi“ sustav nagrađivanja“ s kojim bi djelatnici bili zadovoljni. Supervizija bi mogla biti dobro mjesto reflektiranja o nefinancijskom sustavu valorizacije rada kroz brainstorming rukovodećih službenika („pitanje dodatka je isto važna tema, to je velik izvor frustracija za probacijske službenike. Činjenica da nemamo dodatak na plaću a posao je takav kakav jest...“ (PIVpŽ); („...nedavno sam bio u Zagrebu vezano za tematiku sustava nagrađivanja službenika. Moram priznati da taj sustav nagrađivanja nije baš prisutan. Nekada i topla ljudska riječ puno znači, pohvala...“ (P4VzM); („Recimo ono što je meni osnovni problem je zapravo valoriziranje rada. Mi imamo premalo alata za nagrađivanje dobrih službenika. „ (PIUzM)). **Potreba za strategijom** osobito u kontekstu **samoodrživosti** zatvora

i kaznionica je još jedna tema koju rukovoditelji navode kao nešto što bi moglo unaprijediti neposredni rad u sustavu. Naime, mnogi zatvorenici rade unutar zatvorskog sustava te obavljaju poslove npr. obrade drva i metala, ugostiteljstva, poljoprivrede, održavanja, izrade betonske galanterije, proizvode vino i slično što značajno puni budžet sustava, ali zatvor/kaznionica ne odlučuju izravno kako raspolagati tim novcem već se tim novcem obično pune proračunske „rupe“ („...mi možemo postići da zatvorski sustav bude na visokom nivou samoodrživosti, ali treba tu uložiti, ulagati u nove izvore energije, napraviti strategiju...“ (P1UzM)). **Uvjeti rada** prema mišljenju rukovoditelja nikada nisu bili teži, djelatnicima je potrebna psihosocijalna pomoć kroz superviziju („...danas radimo u puno težim uvjetima nego prije, ako govorimo o kadrovskoj kapacitiranosti, taj dio je itekako bitan, tako da je nužno i potrebno tako nešto kao supervizija...“ (P2UzM)). **Legislativa kao tema** („...mi nemamo toliko problem sa sigurnosti koliko s legislativom, zadnjih 30tak godina tražimo da se uvede...naša služba nije pravosudna policije nego dežurna služba...“ (P5VzM)).

### **Rad na važnim temama**

**Odnosi s kolegama te horizontalni i vertikalni odnosi** jesu česta tema na superviziji te su sudionici istraživanja mišljenja kako bi te teme bilo zgodno prorađivati na supervizijskim susretima, osobito jer se iz ovakvih relacija učestalo javljaju konflikti („...odnosi s kolegama, ne toliko horizontalno, više vertikalno...u situacijama s kojima se srećem kao voditelj...“ (P4VpŽ), („...tako kad razmijeniš iskustva s drugima i kad im kažeš što radiš, to su važne stvari...“ (P1UzM)); („Najčešće smo radili, osim na rukovoditeljskoj ulozi, na međusobnim odnosima, komunikaciji...“ (P3VpŽ); („... naravno, kroz teme međuljudskih odnosa drugih sudionika, sve se to poveže i radi se na tome...“ (P1VzŽ); („Uvijek pokušavam nekakav suradnički odnos stvoriti, onda uvijek dobijem po nosu, jer mi se vrati da jednostavno moraš biti šef...jako je mali broj ljudi s kojima možeš imati suradnički odnos...morate imati tu tampon zonu i ne ulaziti u emocionalne odnose, do neke razine...“ (P1UzM)); („...sada mi je tema bila komunikacija u odjelu, znači međuljudski odnosi...“ (P3VzŽ)), („...radili smo na odnosu između nadređenih i podređenih službenika...“ (P4VzM)), („...međuljudski odnosi, komunikacija...“ (P4VpŽ)). **Sigurnost na poslu** je neizbježna tema kako rukovoditelja, tako i djelatnika u Upravi za zatvorski sustav i probaciju. Mnogi od zatvorskih službenika, osobito službenici osiguranja i službenici probacije na terenskom radu, nebrojeno su se puta našli u potencijalno opasnim situacijama koje su bile ugrožavajuće za njihovo zdravlje i život („...teme pitanja sigurnosti službenika kojega ti pošalješ da napiše izvješće pa ide u Romsko naselje sam...“ (P1VpŽ); („...jeste li nešto dobro procijenili, dali ste ovo, dali ste ono...u



zatvoru je svaki dan specifičan. Radi se o nerazmjeru između planiranog i neplaniranog“ (P3UzM)). Sudionici su spremni eventualno na superviziji iznositi i neke **privatne, odnosno osobne teme**, svjesni da se često privatni problemi i situacije reflektiraju i na profesionalni život („...bilo je čak i privatnih tema, gdje su ljudi iznosili svoje privatne teme, ono aktualno što ih muči ili ih je mučilo pa su to riješili i podijelili...dakle, jako širok dijapazon tema je bio prisutan...zadnji put smo jako puno o ratu razgovarali, o aktualnim društveni zbivanjima i kako se to onda odražava na nas i naš posao...“ (P2VpŽ)). **Prihvatanje sebe** – supervizija nije psihoterapija te je na supervizoru teret da vodi računa o tome, međutim svakako supervizanti mogu i na superviziji raditi na nadogradnji osobnih kvaliteta („...odlučujem da se uključim da sebi olakšam, da sebi budem ok, ono, da budem zadovoljnija na tom poslu...meni ne treba nikakva dodatna motivacija...“ (P3VpŽ)). („...idem mirne duše baš opustiti se...postavljam se na način da prije svega sebe riješim.“ (P5VzM)).

### **Stres i sagorijevanje**

**Stres** nije psihički poremećaj, ali može biti okidač za psihičke smetnje koje ometaju svakodnevno funkcioniranje. Nemoguće ga je izbjeći jer je posebno tjelesno i psihičko stanje koje se javlja kao reakcija na uobičajene pritiske iz okoline za čije je rješavanje često potrebno uložiti pojačan napor (Markanović i Bagarić, 2019.). Stres nastaje i u radnom okruženju, a najčešće proizlazi iz neravnoteže zahtjeva posla i uvjeta rada te znanja, vještina, fizičkih i psihičkih karakteristika radnika (Sauter i Murphy, 1999.). Prema modelu stresa na poslu koje nude Hurrell i McLaney (1988) stres na poslu rezultat je interakcija zaposlenika i karakteristika posla. Veći značaj pri nastanku stresa daje se organizacijskim čimbenicima, što znači da je glavna strategija za prevenciju stresa koju predlažu autori preoblikovanje posla. Među čimbenicima koji su izvor stresa na poslu mogu se izdvojiti čimbenici radnog okoliša (npr. opasni uvjeti rada) te psihosocijalni organizacijski čimbenici (međuljudski odnosi, podjela poslova, jasna i nedvosmislena komunikacija, radna atmosfera i sl.) (Radošević-Vidaček, 2002.). Ajduković i Ajduković (1996.), pak, razlikuju unutarnje izvore stresa (ovise o pojedincu- npr. pretjerana vezanost i identifikacija s poslom, ne delegiranje poslova drugima, rigidnost i sl.) i vanjske (povezane s radnim uvjetima, organizacijom posla te izviri iz odnosa sa suradnicima). **Burnout** ili sindrom sagorijevanja na poslu jedan je od najnepovoljnijih posljedica dugotrajne izloženosti profesionalnom stresu (Ajduković i Ajduković, 1996.). Sagorijevanje na poslu odvija se postupno, u konačnici dolazi do apatije i gubitka interesa za posao uz ozbiljno produbljivanje znakova stresa, a nerijetko je i napuštanje posla (Poredoš i Kovač, 2005.). Važne teme **stresa i sagorijevanja** ističu i sudionici ovog istraživanja koji su

slične teme već prorađivali ili namjeravaju prorađivati u superviziji („...radili smo i na temama nošenja sa svakodnevnim stresom...meni je bitno da se izverbaliziram i izventiliram“ (P2VpŽ), („...radio bih na stresu...“ (PIUzM); („...jako dobro svi znamo s kojom količinom stresa se mi susrećemo i evo koje to zapravo bude sagorijevanje na poslu. I kada nema incidenata, ogromna je količina stresa, zamislite samo neku incidentnu situaciju, kada imate bijeg, pobunu, napad na službenu osobu ili bilo koju drugu ili druge razne incidentne situacije...“ (P2VzŽ); („...smanjenje stresa, smanjenje sagorijevanja na poslu. Znači da se ublaže te negativne posljedice kroz provedbu supervizije. „ (P4VzM); („...u smislu opuštanja od stresa i svega onoga što proživljavam...“ (P5VzM)). **Prorada problema** na poslu radi smanjenja osjećaja profesionalne usamljenosti („...kad čujem druge u drugim problemima pa kada grupa radi na tom problemu, dobijem negdje za sebe jer svatko veže za svoju nekakvu situaciju koja je vrlo slična...tako bildam sebe u smislu rekuperacije i poslagivanja...“ (P1VzŽ)). **Nošenje s pritiskom** radi prevencije stresa i sagorijevanja je također važna tema koju bi sudionici prorađivali na superviziji („...svakom službeniku, kako i svakom zatvoreniku treba pristupati kao individui, a to me često košta mojih emocionalnih resursa, a onda tako moram i kod kuće funkcionirati, zna biti jako opterećujuće“ (PIUzM); („...kako se nositi s pritiskom, mislim da je najbitniji taj dio kad netko trpi nekakve pritiske, a ne rješava te probleme, mislim da je u našem sustavu osnovni problem ne rješavanje konflikata...“ (P2UzM).

### **Rad s osuđennicima**

**Rad na slučajevima** -jedna od ključnih zadaća rukovodećih osoba je osigurati kvalitetnu uslugu korisnicima. U kontekstu zatvorenika i osuđenika, to bi značilo, osigurati im ostvarenje njihovih prava u skladu sa zakonom te osigurati humano sa zakonom usklađeno izvršavanje obveza koje podrazumijeva njihova osuđujuća presuda, s krajnjim ciljem zaštite društvene zajednice od počinitelja kaznenih djela („najčešće smo radili na nekim problemima u radu sa osobama koje su izrazito opasne...mi imamo dosta Romske populacije pa smo radili baš na tome...“ (P1VpŽ)); („...svega smo imali od tema, znači i od toga što radimo, rad s klijentima, osuđennicima...“ (P2VpŽ)); („...na onoj prvoj superviziji teme su bile problematični klijenti.“ (P3VzŽ); („...druga stvar na kojoj smo radili su nekakva iskustva sa zatvorenicima po tretmanskim skupinama, donosili bi te primjere...“ (P4VzM)). **Pritužbe zatvorenika i rješavanje konflikata** unutar zatvora, kaznionica i probacije su svakodnevna pojava s kojima se moraju nositi djelatnici, osobito rukovoditelji koji nose krajnju odgovornost u slučaju incidentnih situacija („...ja se vrlo često suočavam s pritužbama zatvorenika koje su uglavnom apsolutno neopravdane...“); („...sami si projiciramo najveći broj problema zbog

nesenzibilnosti za rješavanje konflikata. Konflikti su uvijek prisutni, ali se mogu rješavati ako se to radi na adekvatan način“ (P2UzM)); („...što bih ja u pojedinom slučaju, kako bih procijenila...to te potakne na daljnje razmišljanje o rješavanju nekog problema“ (P2VzŽ); („...ja za deset zatvorenika na radu trebam poslati dva policajca, što nije neki problem za nadzor, ali je problem ako jedan od tih pobjegne, onda dolazi moje radno mjesto u pitanje...uvijek upravitelj nafrkne.“ (P3UzM)). **Razmjena iskustva s kolegama** o problemima na poslu pruža osjećaj podrške te olakšava nošenje sa svakodnevnim teškoćama („...kroz nekakvu refleksiju, podršku i razmjenu iskustva i nama koji smo na rukovodećim pozicijama bi bilo lakše dalje nositi se s problemima koje imamo...“ (P3VzŽ); („...meni je najbitnija ta razmjena iskustva...“ (P4VzM); („...idem naučiti nešto novo od kolegica i kolega...usmjeren sam na prihvaćanje sebe, a isto tako i prema zatvorenicima i svojim kolegama...rad na slučajevima je uvijek prisutan...“ (P5VzM)).

### **Briga oko iskustva supervizora**

**Briga oko iskustva supervizora**-supervizantima je važno ima li supervizor dovoljno iskustva za odgovorno obavljanje supervizijskog posla („mene dodatno motivira kvaliteta provođenja te supervizije. Ja sam u grupi gdje superviziju provode dva visokomotivirana supervizora koji imaju bogato iskustvo...“ (P1VpŽ); **Briga oko supervizora iz sustava-teškoće oko otvaranja i iskrenosti** -jedan od razloga mogućeg neuključivanja u supervizijske grupe koje vode educirani supervizori iz pravosudnog sustava može biti nepovjerenje supervizorata, bojazan da će doći do „curenja“ informacija, osobito u onim grupama gdje se članovi međusobno poznaju. Slično je u svom istraživanju pisala i Rusac (2011.), ustvrdivši također da je sama osoba supervizora, obzirom na svoja osobna i profesionalna obilježja, jedan od čimbenika koji mogu biti motivatori ili inhibitori spremnosti stručnjaka da se uključi u superviziju (Forko, Laklija, 2016.). („Mislim da bi mogao biti problem što superviziju vode službenici iz našeg sustava, mislim da bi to proizvelo i jedno blago nepovjerenje, ustručavanje i filtriranje informacija, obzirom da se tu radi i o dosta povjerljivim informacijama, ne znam koliko bih ja osobno bila spremna razgovarati sa ljudima iz svog sustava“ (P2VpŽ). Briga je rukovoditeljima **hoće li biti koristi od supervizije** („...briga mi je da ću potrošiti vrijeme, a da neću od toga dobiti nešto korisno. U smislu, da će to biti supervizor koji možda nema dovoljno iskustva...kad iskažem neki svoj problem, hoću li biti shvaćena ili će se to drugačije okrenuti, hoće li se supervizor potruditi da me shvati...“ (P3VpŽ). Nastavno na brigu oko supervizora iz sustava, rukovoditeljima je općenito **važno tko vodi superviziju**, hoće li im se osoba supervizora svidjeti („...supervisorica koja je radila s nama, njene metode i način rada

stvarno su dovele do mog poštivanja i pravog uvida što supervizija treba biti. Moje iskustvo prve supervizije i ove druge apsolutno se razlikuje i smatram da je to do supervizora i načina superviziranja...“ (PIVzŽ); („Supervizija je dobra stvar, ja bih je prihvatio, ali ovisi tko bi mi bio supervizor, ovisi o osobi (PIUzM). Suprotno tome što bi neke rukovoditelje odbijao supervizor iz sustava, za neke rukovoditelje bi upravo bilo važno da **supervizor poznaje sustav**, odnosno da ima iskustvo rada u sustavu inače bi teško razvili povjerenje („...ne može mi doći netko iz socijalne pedagogije, socijalnog rada, a nema iskustva iz zatvorskog sustava, a onda meni pričati lovačke priče. Ja ću saslušati nekoga tko je probao.“ (PIUzM)).

### **Organizacija posla kao briga**

Rukovoditelji izražavaju bojazan da na superviziji ne mogu samo bezbrižno sjediti, već moraju biti spremni reagirati i biti dostupni u slučaju nekih izvanrednih situacija na poslu što je iskustvo većine sudionika ovog istraživanja koji su i sami sudjelovali u superviziji - **briga da rukovoditelj mora biti dostupan** („...ako idem na superviziju taj dan, moram pripremiti sve i predvidjeti neke situacije koje bi se mogle desiti i biti na dispoziciji kao rukovoditelj...ne mogu baš sto posto biti bezbrižna na toj superviziji, iako me nitko ne ganja i nije mi rekao moraš, ali to je ono što nosi rukovodeći položaj...“ (PIVzŽ). **Organizacija posla je briga** rukovoditeljima obzirom je, kako to doživljavaju rukovoditelji, teško izdvojiti nekoliko sati na nekoj aktivnosti koja nije puki posao. Ovo proizlazi djelomično i iz nepoznavanja supervizijskih procesa te svega onoga što supervizija može ponuditi („...ako se po tri sata provode nekakve edukacije, seminari...ti nemaš čovjeka. Mislim, teško je organizirati posao da bi svi sudjelovali...“ (PIUzM); („...imam ogromno obveza svaki dan pa bi ostalo za idući, to mi je briga individualno, a općenito ih nemam, čak dapače.“ (P2UzM). **Briga oko manjka djelatnika** obzirom je veliki dio djelatnika uključen u superviziju je uobičajena briga rukovoditelja („...ono što vam je ovdje često prisutno od strane nas rukovoditelja, što se često odlazi na superviziju i podosta službenika je obuhvaćeno time...tako da čak oni koji bi prvi pružali otpor smo ja i moji kolege zbog samog nedostatka djelatnika na neposrednom radu. Ali, uprava to podupire i tu nema...“ (P2UzM); („...u idealnim uvjetima nije problem, ali sad mi puno više organizacije zahtjeva da se sve pokrije, jer jedna kolegica ostaje u uredu kada sam ja na superviziji...odgovorna sam da sve bude pokriveno“ (P4VpŽ). **Nepredvidivost posla u zatvoru** može spriječiti planirani odlazak na superviziju što je također često iskustvo sudionika ovog istraživanja („...ono što je očekivano i što se na kraju dana može dogoditi, tu se može stvoriti problem ako si rekao „možete vas dvojica tamo na superviziju“ i „šljaj“, taj dan bude

13 sprovođenja. Deset sa strane ti dođe, dva prijema i ovo i moraš organizirati da ti sve funkcionira, tu se stvara problem.“ (P3UzM)

### **Očekivanja od supervizora**

Rukovoditelji su u iduće dvije kategorije podijelili svoje razmišljanje o tome što bi im bilo potrebno od supervizora kada bi se uključili u superviziju, odnosno nastavili uključivati. Tako rukovoditelji navode da bi očekivali od supervizora da ih povremeno **savjetuje** („Meni je kao osobi jako važno da mogu izverbalizirati stvari koje me muče, negoli to proživljavati u tišini. A ako ima još netko tko me može malo usmjeriti, konkretni mi savjet dati ili prijedlog, to je definitivno pozitivno.“ (P2VpŽ)); od supervizora bi očekivali **feedback**, odnosno povratnu informaciju iz drugog kuta („...supervisor je kao nekakav naš dron, ima još bolji uvid u sve to, jer on to točno gleda po supervizijskim postavkama te nam može vratiti feedback iz tog konteksta“ (P3VpŽ)); („...općenito sam prvo htjela čuti povratnu informaciju, kako to ljudi vide, a kako to supervisor vidi. I da ja onda sebe sagledam u tom kontekstu, kroz kritički osvrt, kako bi drugačije u mojoj situaciji.“ (P3VzŽ)); **refleksije** na neku problemsku situaciju („...nekad imamo dojam da je supervisor možda malo predirektan, da možda nekad treba biti više reflektirajuće s potpitanjima „jesam li vas dobro razumjela, ako vas dobro shvaćam i sl...tu mi možda fali malo tog dijela...“ (P3VpŽ)); („...u nekim situacijama sam stala pred zid, i nisam znala kako da se nosim s tim i ti osjećaji nemoći su me preplavili i htjela sam to iznijeti prema van, prema nekom za koga znam da je profesionalac, da dobijem refleksije i neke uvide od nekoga tko će me razumjeti...“ (P3VzŽ)); da supervisor ponudi **drugu perspektivu** („...ne očekujem odgovor od supervizora nego vođenje da sama dođem do odgovora. Metode, tehnike i vježbe koje potiču u biti sagledavanje problema na drugi način...“ (P1VzŽ)); kada je potrebno, voljeli bi da im supervisor **ukaže na greške** („...da se izanaliziram, da prepozna moje greške i ukaže na te greške...ja inače prihvaćam sugestije i primjedbe...“ (P1UzM)), kako bi moguće dobili **putokaz za daljnji rad** („...moja očekivanja bi išla u smjeru koja bi rješenja bila za nošenje s pritiskom, rješavanje konflikata...“ (P2UzM)); („...dobivali bi sugestije, prijedloge kako bi mogli unaprijediti komunikaciju sa zatvorenicima, šefovima...ako nisam u pravu da mi kaže gdje griješim, da me izvede na pravi put.“ (P4VzM)); („...vođenje, da malo otvore pogled, da dobijemo drugačiji uvid, nekakve nove ideje, proradu problema...“ (P4VpŽ)). Svakako očekuju da supervisor pokaže **kompetentnost za supervizijski rad** („...supervisor treba sve to skupa stručno voditi, odnosno imati neke kompetencije za taj rad.“ (P2VzŽ)), **da usmjerava i prati potrebe grupe** („...mislim da dobro prate grupu, ono što nam treba...prilagođavaju nam se...“ (P4VpŽ)). Neki supervizanti kažu da su **bez očekivanja**, odnosno da ne očekuju neku

konkretnu pomoć od supervizora, iako se u pozadini uvijek krije neko očekivanje, bilo pozitivno ili negativno („...uvijek je tu neko pozadinsko očekivanje, ali u principu krećem sa startom da nemam očekivanja, tad je to puno kvalitetnije...“ (P5VzM); („...reci mi, koliko bi mogla utjecati na ove moje teme, ja znam u startu da ti mene možeš ventilirati koliko hoćeš, ali ja opet znam da je sve na meni...dala bi neke konkretne ideje možda, ali teško bi riješila problem“ (P3UzM). Rukovoditelji su kazali da im je u superviziji važno, odnosno bilo bi im **važno povjerenje u grupi** („...u grupi u kojoj sam ja je uspostavljeno povjerenje pa se ljudi otvore i govore otvoreno o svojim uredima, o osuđennicima i svemu...mislim da je takva grupa dodatna vrijednost cijeloj toj priči...u grupi u kojoj nema povjerenja, neće se tako slobodno izražavati i pričati o svoji frustracijama, a onda poanta supervizije nije potpuna...“ (P1VpŽ)), **podrška** („...supervizor kad vidi da netko ima frustraciju, trebao bi pustiti da osoba iznese svoj problem i pomoći joj da smanji svoju frustraciju kroz sudjelovanje u superviziji...“ (P1VpŽ)), da osjeti **razumijevanje bez predrasuda** („ Od supervizora očekujem razumijevanje, puno potpitanja da vidim jel dobro razumije što je zapravo moje supervizijsko pitanje, bez predrasuda i pretpostavki...da prati i osluškuje grupu, da dadne i dio svog osobnog iskustva jer mi smo u ravnopravnom položaju samo su nam uloge ili razina znanja drugačije...taj reciprocitet mi daje na vjerodostojnosti“ (P3VpŽ)). Nakon supervizije očekivali bi osjetiti **olakšanje** u daljnjem radu bez očekivanja da bi supervizor riješio sve probleme („...supervizor bi morao biti netko tko je probao raditi naš posao, jer taj čovjek vas onda jedini razumije u problemima u komunikaciji sa zatvorenicima i sa službenicima...imao bih očekivanja da mi olakša moj rad, jer ja onda više na superviziji nisam upravitelj...“ (P1UzM); („...ti bi slušala, olakšala bi, razumjela bi me, ali da bi mi mogla riješiti neke stvari, teško, realno...“ (P3UzM)). Rukovoditeljima bi bilo važno da ih supervizor **sasluša** („...zamišljam ovu superviziju kao podršku nama profesionalcima od strane supervizora...ne očekujem da mi supervizor na pladnju da rješenje, ali mi je bitno da me sasluša i da mi podršku...“ (P2VzŽ)) te da bude sposoban kreirati **kreativnu i opuštajuću atmosfera** („...očekivao bih svojevrsno razumijevanje i podršku, da me sasluša...da stvori atmosferu koja je kreativna, opuštajuća, koja bi trebala biti podržavajuća...“ (P4VzM)).

Većina rukovoditelja iskazuje spremnost i motivaciju da se nastavi uključivati u superviziju ili da se po prvi puta uključe pritom dijeleći da bi ih u tome, pored intrinzične motivacije za osobnim rastom i razvojem, motivirala sama osoba supervizor (važno bi im bilo tko vodi superviziju), kvaliteta provođenja supervizije te mjesto održavanja supervizije. Voljeli bi sudjelovati u grupama s drugim rukovoditeljima jer u takvim grupama vide najveći interes za

svoju rukovoditeljsku funkciju. Na ovom mjestu u istraživanju, sudionicima je objašnjen pojam coachinga kao i pojam organizacijske supervizije koji do sada nisu nuđeni u Upravi za zatvorski sustav i probaciju, već su do sada, oni koji su sudjelovali, sudjelovali u razvojno-integrativnim supervizijama. Ovo istraživanje je pokazalo složenost potreba rukovodećih osoba za kompetentnijim upravljanjem i uvođenjem promjena u njihove organizacije, a organizacijska supervizija je jedan od načina koji može u tome podržati rukovoditelje (Ajduković i Urbanc, 2010.). Neki sudionici su iskazali potrebu za coachingom, odnosno stručnim vođenjem radi osobnog i profesionalnog razvoja kako bi se osjećali spremnijima suočavati sa sve kompleksnijim poslovnim izazovima (van Kessel, 2007). Istraživanje je ovdje pokazalo da su rukovoditelji, pa i oni koji su osobno sudjelovali, zapravo nedovoljno teoretski upoznati sa supervizijom, kako oni sami, tako i djelatnici, stoga i jesu u ranijem dijelu istraživanja neinformiranost o superviziji naveli kao jednu od bitnih prepreka, a kao njihov prijedlog u tom dijelu jest da se supervizija detaljnije i konkretnije prezentira unutar sustava, npr. preko Centra za izobrazbu. Većina njihovih tema koje donose ili bi donosili na superviziju, proizlaze uglavnom iz rukovoditeljske uloge, to su teme, kako smo naveli, organizacije posla, unapređenja rada, stres i sagorijevanje, rad s osuđenima, horizontalni i vertikalni odnosi i slično. Podijelili su i eventualne brige koje bi imali u slučaju uključenosti u superviziju, a uglavnom se tiču organizacije posla te brige oko iskustva supervizora, odnosno hoće li supervizori dovoljno poznavati sustav da bi mogli razumjeti njihove probleme i hoće li biti dorasli zadatku superviziranja rukovoditelja.

### **3.4. Mogući motivi za uključivanje djelatnika u sustavu probacije i zatvora u superviziju iz perspektive rukovoditelja**

*Tablica 7.*

***Tema: Mogući motivi za uključivanje djelatnika u superviziju iz perspektive rukovoditelja***

| KODOVI   | KATEGORIJE                                 |
|--|--|
| Djelatnici zainteresirani za superviziju<br>Djelatnici se dobrovoljno prijavljuju<br>Djelatnici sami organiziraju posao prije odlaska na superviziju | Zainteresiranost djelatnika za superviziju |
| Rukovoditelj daje informacije o superviziji<br>Važnost pravodobnih info o superviziji za uključivanje  | Važnost informiranja o superviziji         |

|  |  |
|--|--|
| Informiranje o superviziji kao motivacija za uključivanje  |  |
| Apsolutna podrška djelatnicima za uključivanje<br>Rukovoditelj potiče djelatnike u sve što pomaže poslu<br>Rukovoditelj podržava djelatnika i kroz vlastito sudjelovanje<br>Rukovoditelj spreman osigurati podršku kroz dobru organizaciju posla | Rukovoditelji potiču i podržavaju djelatnike da se uključe u superviziju |
| Direktivan način uključivanja-pozvati i informirati-dobrovoljnost upitna<br>Rukovoditelj nema briga ukoliko se djelatnici uključe<br>Briga rukovoditelji i djelatnici u istoj grupi<br>Slaba prometna povezanost<br>Briga oko org.posla          | Brige oko provedbe supervizije   |
| Vertikalni i horizontalni odnosi<br>Međusobni odnosi<br>Dinamika u uredu<br>Komunikacija<br>Prihvatanje različitosti   | Međuljudski odnosi kao moguća tema djelatnika                            |
| Frustracija kao tema<br>Stres<br>Emocionalni teret na poslu<br>Prevenција sagorijevanja<br>Radno opterećenje<br>Rad s klijentima<br>Teški slučajevi<br>Stručne teme<br>Provođenje posebnih programa  | Stres i preopterećenost poslom   |
| Olakšanje<br>Podrška u radu<br>Administracija<br>Drugi pogled na problem<br>Razmjena prof.iskustva i ideja<br>Rješavanje problema<br>Stručne kompetencije<br>Osobne teme   | Supervizija kao podrška djelatnicima u radu                              |
| Supervizija kao privatna odluka djelatnika<br>Intrinzična motivacija djelatnika  | Važnost intrinzične motivacije djelatnika                                |
| Dan za superviziju<br>Slobodan dan   |  |



|  |   |
|--|---|
| Terenski izlazak<br>Izlazak iz radne sredine<br>Promjena mjesta supervizije (izdvojenost s radnog mjesta) kao motivacija<br>Ne moraju se vraćati na posao sa supervizije | „Dan za superviziju“ kao motivacija za uključivanje u superviziju |
|--|---|

U ovom dijelu istraživanja, upoznat ćemo se s mogućim motivima za uključivanje djelatnika u sustavu probacije i zatvora u superviziju iz perspektive rukovoditelja kroz devet kategorija: zainteresiranost djelatnika za superviziju, važnost informiranja o superviziji, rukovoditelji potiču i podržavaju djelatnike da se uključe u superviziju, brige oko provedbe supervizije, međuljudski odnosi kao moguća tema djelatnika, stres i preopterećenost poslom, podrška u radu, važnost intrinzične motivacije djelatnika, „Dan za superviziju“ kao motivacija.

### ***Zainteresiranost djelatnika za superviziju***

Rukovoditelji svjedoče o zainteresiranosti djelatnika za superviziju, napose djelatnika koji su tzv. „pomagačkih“ struka te u tom smislu rukovoditelji nisu morali ulagati nikakav dodatan napor na „nagovaranje djelatnika“. S tim u vidu, smatraju da su djelatnici itekako motivirani sudjelovati na superviziji te si **djelatnici sami organiziraju posao prije odlaska na superviziju** („*Stvar je svakog službenika da si sam organizira posao na način da taj dan može izbivati s posla, neće si taj dan naručivati stranke, to je svima normalno...službenici su dovoljno samostalni u radu da si organiziraju posao tako da mogu u miru otići taj dan i provesti ga na superviziji...*“ (P1VpŽ). **Djelatnici su zainteresirani za superviziju** („*Koliko poznajem svoju radnu sredinu, mislim da se neće trebati posebno truditi da ih se potakne.*“ (P2UzM). **Djelatnici se dobrovoljno prijavljuju** („*...nije bilo potrebno uopće s nikim voditi bilo kakve razgovore oko toga, jer su bili turbo zainteresirani i veliki broj ih se javljao. Dragovoljno su pristajali...*“ (P4VzM).

### ***Važnost informiranja o superviziji***

Neki od ispitanih rukovoditelja su od početka aktivno uključeni u superviziju te se u tom smislu osjećaju odgovornima pružiti pravodobne i istinite inicijalne informacije o superviziji, na način na koji te informacije dolaze od sustava, a opet u granicama svog supervizijskog iskustva/neiskustva i opće informiranosti o superviziji. **Rukovoditelj daje (inicijalne) informacije o superviziji** („*...njihova je odluka da idu, njihova je odluka da ne idu, ja sam ih upoznala sa svim promjenama i na taj način im pokušala dati do znanja da će možda ovaj put biti zadovoljniji, ali neki od njih jednostavno nisu motivirani...ja im dajem*

informacije o tome koliko sam ja zadovoljna na svojoj superviziji“ (P2VpŽ); („...možda bih trebala još više naglašavati koliko je supervizija važna radi stvaranja novih odnosa, radi novih iskustava sa nekim ljudima...“ (P3VpŽ)); („...ja im to predstavim kroz to što je meni koristilo osobno i objektivno što supervizija jest...važno mi je da sam ja sigurna kao rukovodioc da razumiju što supervizija jest, što se od njih tamo očekuje i zbog čega je supervizija dobra. Ali, konačna odluka je na njima“ (P1VzŽ)); („...mogu prenijeti svoja znanja koja sad imam kao supervizor i reći im što to znači i koliko je to važno za njihov profesionalni razvoj“ (P3VzŽ). **Važnost pravodobnih informacija o superviziji za uključivanje**, ovdje se primjećuje da točne i pravodobne informacije o superviziji i sve što supervizija nudi potencijalni supervizanti mogu dobiti samo od supervizora, a o čemu ćemo nešto kasnije u tekstu pobliže objasniti („...trebalo bi njih informirati, osvijestiti, a to teško da mogu ja, to treba supervizor koji može to prezentirati na ispravan način, smatram da bi supervizori trebali izaći na teren, ali planski da dogovorite“ (P1UzM)); („...svi osim mene su pravnici, objasnila sam im o čemu se u superviziji radi, poslala im link da malo istraže, da se upoznaju sa supervizorima. Ako su imali kakva pitanja, ako sam znala, odgovorila sam na njih. S vremenom sam govorila i o vlastitom iskustvu sa supervizijom, da je supervizija u jednoj zatvorenoj grupi koja počiva na povjerenju...da mogu slobodno prorađivati svoje probleme jer neće biti samnom u grupi“ (P4VpŽ)).

### **Rukovoditelji potiču i podržavaju djelatnike da se uključe u superviziju**

Na pitanje rukovoditeljima kako procjenjuju podršku koju pružaju djelatnicima za uključivanje u superviziju i što bi eventualno još mogli učiniti po tom pitanju, većina navodi da daje podršku svojim djelatnicima. Kod nekih rukovoditelja je ta podrška apsolutna te je pokazuju i kroz vlastite primjere uključivanja, a kod nekih rukovoditelja je ta podrška načelna, općenita i moguće u okviru davanja socijalno poželjnih odgovora. **Apsolutna podrška djelatnicima za uključivanje** („...realno djelatnici imaju podršku...“ (P1VpŽ); („Moja podrška je apsolutna i stopostotna!“ (P2VpŽ); („...svi ljudi koji su krenuli u superviziju su nekakvi idejni začetnici, zapravo oni su pokretači promjena u sustavu koji će prenijeti dobro iskustvo drugima. Dakle ja to potičem i podržavam.“ (P3VzŽ)); („...supervizija može donijeti samo korist i apsolutno podržavam“ (P4VzM)); („...potičem ljude svakako da koliko mogu da rade na sebi da bi to mogli prenijeti u konkretnom radu.“ (P5VzM)); („...uvijek će imati podršku, policija pogotovo jer njih smatram najodgovornijim i najbitnijim segmentom...koliko god im se može olakšati, samo da mi budu spremni.“ (P3UzM).) **Rukovoditelji potiču djelatnike u sve što pomaže poslu** („...sve što bi moglo pomoć ljudima da ih opusti, da se

filtriraju, da izbace svoje frustracije i stres, ja sam za to. Ne znam što bih drugo ja osobno mogla!“ (P2VpŽ)); („Što se tiče moga suporta za uključivanje u superviziju, moji djelatnici nemaju problema, ja ih potičem u sve što se tiče edukacija, bezrezervno sam suglasan sa svim.“ (P2UzM)); („...potičem službenike na sve dobre stvari...“ (PIUzM)). **Rukovoditelj podržava djelatnike i kroz vlastito sudjelovanje**, na taj način postavlja svojevrsni model ponašanja djelatnicima, odnosno „daje psihološku dozvolu“ da se i djelatnici uključuju („Ja bih rekla da ja potičem sve, najviše svojim primjerom jer se ja volim u svašta uključiti, osobito zadnjih nekoliko godina, ovo što nam se nudi je stvarno bogatstvo, obzirom da u ovom sustavu ljudi inače nemaju baš priliku dobiti ovakve edukacije....“ (P3VpŽ)); („Samim time što vidim korist i značaj supervizije i to da zastupam da bude cijeli dan za superviziju slobodan, mislim da svaki službenik može vidjeti moj pozitivan stav i podršku u vidu uključivanja i pohađanja supervizije.“ (P1VzŽ)).

### **Briga oko provedbe supervizije**

Većina rukovoditelja u ovom istraživanju na prvu odgovara kako **nemaju briga ukoliko se djelatnici uključe u superviziju** („...nemam nekih briga...mislim da je ova supervizija u koju su sad uključeni isto kvalitetna...“ (P1VpŽ)); („...nemam problem i dapače, svatko ima pravo reći, ventilirati, ne slagati se...“ (P1VzŽ)), međutim se oko uključivanja djelatnika u superviziju ipak javljaju neke brige rukovoditelja vezane uz ranije prepreke koje su navodili kao što je npr. **slaba prometna povezanost** („Imala sam brigu kako će ići na superviziju, budući smo prilično prometno nepovezani, jako su slabe veze, to se u Karlovcu održavalo...“ (P2VpŽ)), („...bilo bi lakše da je bliže odlaziti na superviziju, da se taj napor odlaska smanji.“ (P4VpŽ)), **briga oko istih grupa rukovoditelja i djelatnika** u smislu slobode govora na superviziji i prorađivanja tema međuljudskih odnosa („...evo, brige...jedino to razmišljanje da nismo u istoj grupi bi li se oni osjećali slobodniji nešto reći i bih li ja možda isto neke stvari rekla, vjerojatno bih, ovako ih verglam sa sobom...u tom smislu, da smo u različitim supervizijskim grupama“ (P3VpŽ)); ističu **brigu oko organizacije posla**, kako pokriti posao za vrijeme odsutnosti djelatnika („Problem je jedino u vremenu, koliko bi vremena uzimala supervizija i bi li s jedne strane stvarala stres ako za to vrijeme ne bi stigli obaviti svoj posao, razumijete?“ (PIUzM)), („jedino me brine da neće upravitelj donijeti drugačiju odluku oko tih slobodnih dana.“ (P3VzŽ)), („...imate određene dane kad ne stignete pokriti tretmanca koji je na superviziji, kada se vrati, čeka ga puno nekakvih aktivnosti i onda zna biti opterećen...“ (P4VzM)). Jedan rukovoditelj izražava zabrinutost oko volje za sudjelovanjem djelatnika osiguranja (pravosudne policije) te predlaže **direktivan način uključivanja**- zbog čega postaje **upitna dobrovoljnost**

i autonomija djelatnika da samostalno odlučuju o uključivanju u superviziju („...kažem ti, jedino ih staviti u smjene da rade i iz tih smjena izvlačiti po dva čovjeka i reći „sada nećete ići na ove zadaće koje su vam propisane, sad idete na superviziju dva sata provesti““ (P3UzM)

### **Međuljudski odnosi kao moguća tema djelatnika**

**Vertikalni i horizontalni odnosi** bi po mišljenju rukovoditelja mogli biti tema djelatnicima na superviziji, slično kao što i oni sami obrađuju (ili bi obrađivali) na superviziji. Ovo trećina rukovoditelja spominje kao moguću temu svjesna važnosti i kompleksnosti takvih odnosa osobito obzirom da Uprava za zatvorski sustav i probaciju počiva na visoko uspostavljenim hijerarhijskim odnosima („...oni su vjerojatno frustrirani i u odnosu sa mnom i na toj superviziji se možda žale i na mene i nek se ljudi požale, nek im netko nešto savjetuje...“ (P1VpŽ)); („...taj odnos između nadređenih i podređenih...“ (P4VzM); („...međuljudski odnosi u uredu, horizontalni možda više, ne znam, nismo razgovarali...“ (P4VpŽ)); („...vjerojatno pričaju kako su rukovoditelji, kako se ne može pričati s rukovoditeljem, kako ne može ovo, kako ne može ono...čak misle da oni gore sviraju u tambure, smatraju da su oni dali najveći doprinos, a ne znaju da je iza njih čitava jedna mašinerija koja radi ovo i ono...“ (P3UzM)). Pored hijerarhijskih odnosa, tema djelatnicima prema mišljenju rukovoditelja mogu biti i njihovi **međusobni odnosi, dinamika u uredu, komunikacija** („...smatram da izvor frustracija mogu biti i neki njihovi međusobni odnosi te mislim da bi onda bilo bolje da su u grupama u kojima nisu službenici iz njihova ureda“ (P1VpŽ)); („...vjerojatno su to bile teme međuljudskih odnosa, o našoj dinamici u uredu, izazovima...“ (P1VpŽ)); („...iznosili bi sigurno kao temu komunikaciju sa svojim kolegama, znači, međuljudske odnose...“ (P1UzM) te **prihvatanje različitosti** u kontekstu profesionalnog obavljanja posla obzirom da često konflikti među djelatnicima izbijaju zbog nerazumijevanja poslova koji se obavljaju po pojedinim odjelima unutar iste kuće („...mislim da bi trebali raditi na tom usklađivanju, prilagođavanju i prihvaćanju različitosti u odjelu. I na prihvaćanju činjenice da ne možemo promijeniti sustav, ali možemo biti dio tog sustava i dati onoliko koliko možemo...“ (P3VzŽ)).

### **Stres i preopterećenost poslom**

Rukovoditelji ističu da vjeruju da bi djelatnici u superviziji obrađivali slične teme kao i oni, samo iz drugačije pozicije. **Frustracija** na poslu **kao tema** („...mislim da prorađuju, isto kao i moja grupa, nekakve frustracije poslovne...“ (P1VpŽ)), **stres** („...službenice tretmana, ali i osiguranja doživljavaju stres...posao zahtjeva jako puno strpljenja i živaca“ (P1UzM)),

**prevencija sagorijevanja** („...ovaj posao je izrazito timski rad...netko sebe više daje u taj posao, netko manje, netko više sagorijeva, netko manje, netko ima veći prag tolerancije, netko manji...trebaju razgovarati kako smanjiti štetu od stresa i sagorijevanja...“ (P2UzM)), **emocionalni teret na poslu** s kojima se nose djelatnici u probaciji i zatvorima gdje su često uključene osobe čiji su slučajevi medijski popraćeni („... u medijima je bila jedna situacija popraćena i to je bila isto tema supervizije, mogu samo misliti što je kolegica proživljavala...“ (P2VzŽ)) te općenito **radno opterećenje** („...naš posao je težak sam po sebi, bilo bi dobro raditi u jednoj ugodnoj, podržavajućoj okolini, da se to može nekako livelirati.“ (P4VpŽ)) jesu učestale teme u radnom okruženju u Upravi za zatvorski sustav i probaciju. Rukovoditelji smatraju korisnim da se takve teme obrađuju na superviziji, odnosno da bi se trebale obrađivati na superviziji, gdje bi djelatnici uz stručno vodstvo supervizora dobili adekvatnu podršku i usmjerenje. Također, prema mišljenju rukovoditelja, djelatnici bi trebali na superviziji raditi na teškim **slučajevima**, a takvi slučajevi nisu iznimka u zatvorskom i probacijskom sustavu, dapače smo svjedoci sve kompliciranijim i težim životnim situacijama i zdravstvenim prilikama osuđenika („...pritisak cijele situacije oko nekog osuđenika koji je počinio neki prometni prekršaj sa teškom tjelesnom ozljedom može biti ogroman djelatniku, iako se radi o jednostavnoj, pod navodnicima sankciji...“ (P1VpŽ)). Trebali bi se posvetiti **radu s klijentima** („...vjerojatno su bile teme i odnosa s klijentima, ne znam što bi drugo moglo...“ (P2VpŽ); („Donose teme iz rada s klijentima, najviše taj dio rade, s klijentima, s pravnim osobama; ogorčenja oko sudskih presuda...“ (P3VpŽ); (“...ima jako puno napornih zatvorenika, recimo ovisnici o opijatima, s mentalnim i kognitivnim teškoćama, koji nisu krivi jer su takvi, ali vi to morate posložiti i imati jako puno strpljenja...“ (P1UzM)); („...pretpostavljam da je tema rad sa strankama s kojima se susreću...“ (P4VpŽ)). Mišljenja su da bi trebali obrađivati i neke **stručne teme** („...rade na nekim konkretnim, poslovnim temama, o načinu postupanja u kontekstu drugih službenika iz drugih kaznenih tijela...“ (P1VzŽ)) te na superviziji mogu obrađivati teme koje se tiču **provođenja posebnih programa**, a provođenje kojih programa je često ograničeno ili onemogućeno zbog rokova i duljine zatvorskih kazni zatvorenika (“...postoji mogućnost napada i vrijeđanja...u Zatvoru su kratke kazne, ne možete provoditi direktno nekakve tretmanske postupke, od provođenja općih i posebnih programa...imate prekratak rok za nešto napraviti, sve se to onda svede na puno piskaranja, a na žalost nikakvog efekta na zatvorenika...“ (P1UzM); („...opterećenost je velika, imaju velik broj zatvorenika, moraju raditi i dodatne programe. Osobno sam nezadovoljan, ali to nije do njih, s neposrednim radom sa zatvorenima...“ (P2UzM)).

### ***Supervizija kao podrška djelatnicima u radu***

Supervizija bi mogla prema mišljenju rukovoditelja, pružiti djelatnicima osjećaj **olakšanja** („Supervizija je nešto gdje netko može reći sve što ga tišti...“ (P1VzŽ)), („...i zašto treba pravosudnim policajcima supervizija, baš zbog toga jer oni ne žele nikome priznati probleme, ne žele se nikome pojadati, onda sve to akumuliraju. I zato im treba supervizija...“ (P1UzM)) i **podrške u radu** („...najveća dobit je kolegama podrška u radu...“ (P2VzŽ)). Supervizija im može pomoći u smanjenju frustracije koja proizlazi iz hrpe **administracije**, u smislu stručne podrške i usklađivanja administracije i neposrednog rada s osuđennicima („...uz količinu administracije koju službenici imaju, malo neposrednog rada sa zatvorenima, teško je sve zadovoljiti, to je problem s kojim smo suočeni....mislím da bi se djelatnici trebali na profesionalne teme fokusirati, ako će ići samo da se jadaju, onda je promašena supervizija...“ (P2UzM)). Djelatnici bi na superviziji, kako to vide rukovoditelji, mogli **razmjenjivati profesionalno iskustvo i ideje** („mi imamo sada malu grupu. Možda da je ta grupa malo veća, bilo bi više razmjene iskustava...“ (P3VpŽ)); („...znam da se uspoređuju sa drugim zatvorom...“ (P3UzM)), **dobiti drugi pogled na problem** („...može dobiti neki drugi pogled od sudionika supervizije ili sam doći do uvida...nove ideje, način realizacije“ (P1VzŽ)); mogli bi imati mogućnost **rješavanja profesionalnih problema** („...treba razgovarati kako rješavati probleme koji ponekad izgledaju nerješivi, kako makar umanjiti štetu, možda u tom djelu kroz razmjenu iskustva...“ (P2UzM)). Uz profesionalne teme, rukovoditelji smatraju da kako oni, tako i djelatnici na superviziji mogu obrađivati i neke **osobne teme** („...široki je spektar tema. Mogu raditi i na osobnim, privatnim problemima ako su to spremni dijeliti s grupom, na privatnim nekim relacijama, odnosima doma...“ (P1VzŽ)) te raditi na snaženju **osobnih resursa i stručnih kompetencija** („...djelatnici trebaju raditi na razvoju osobnih resursa i stručnih kompetencija, nismo svi jednako uspješni ni efikasni u ovom poslu.“ (P2UzM)).

### ***Važnost intrinzične motivacije***

Rukovoditelji kao svoju odgovornost vide da djelatnike inicijalno obavijeste o superviziji u smislu pružanja osnovnih informacija u skladu sa svojom rukovoditeljskom ulogom i onim što oni o superviziji znaju, međutim smatraju da je sudjelovanje na **superviziji privatna odluka djelatnika** („...neki djelatnici koji se nisu uključili rekli su da ne vide potrebu za tim i da jednostavno nemaju motivaciju. Rekla sam im da smatram kako je to privatna/poslovna odluka svakog službenika i da je meni u redu da oni ne idu ako ne žele...“ (P1VpŽ)); („...ne daj bože da ti njima kažeš da će oni u svoje slobodno vrijeme ići na superviziju, teško će oni to...“ (P3UzM)) te da takva odluka počiva na uglavnom **intrinzičnoj**

**motivaciji djelatnika** („Teško mi je reći što bi njima bilo motivirajuće, zato što su djelatnice dovoljno motivirane i od sebe, čak mislim da bi se one bez problema obje prijavile na superviziju ako bude takve mogućnosti“ (P2VpŽ)); („...vjerujem da se veći dio uključuje radi intrinzične motivacije...“ (P1VzŽ)); („...ovisi o njima, koliko će to njima biti važno, u tom smjeru ću im i pružiti podršku.“ (P3VzŽ)).

### **„Dan za superviziju“ kao motivacija za uključivanje u superviziju**

Motivacija djelatnika je subjektivna stvar, te je legitimno ako je jedan od razloga uključivanja u superviziju i slobodan dan, ali to najčešće proizlazi iz supervizijskog neiskustva, nedovoljnog znanja o superviziji i svim pozitivnim učincima koje može imati za djelatnika, pored toga da se taj dan izmaknu sa mjesta rada. Neki rukovoditelji na to gledaju kao njihovo pravo i kao dan proveden u aktivnom radu i na radnim procesima, ali neki rukovoditelji na to ne gledaju blagonaklono i moguće to promatraju kao način izbjegavanja posla. **Slobodan dan ili dan za superviziju** („kad idu na superviziju u drugi grad, ne dolaze taj dan na posao i to je sad jasno iskomunicirano prema uredima...prošle godine kada su bili uključeni u superviziju u gradu u kojem rade, prvo bi dolazili na posao pa su išli na superviziju, mislim da je to bilo loše“ (P1VpŽ)); („...vjerujem da se jedan dio u neakvim sporadičnim situacijama uključuje radi slobodnog dana, imam takav dojam...“ (P1VzŽ)). **Izlazak iz radne sredine** („...motivirajuće bi možda bilo da malo promijenimo mjesto supervizije, da se malo prošetamo, lijepo je sjesti u auto i malo se maknuti...“ (P5VzM)) te da se na dan supervizije **ne moraju vraćati na posao** je „ugovor“ koji mnogi rukovoditelji imaju sa svojim djelatnicima, međutim, kako je ranije u tekstu spomenuto, to nažalost nije sustavno uređeno te takav način ne odgovara svim rukovoditeljima („...nisu morali dolaziti posle na posao, nisam inzistirala na tome prije ni posle, bio je dogovor da sami organiziraju rad, da uklope to u superviziju.“ (P4VpŽ)).

U svom istraživanju o evaluaciji i učincima supervizije Ajduković i Ajduković (2004.) su naišli da su rukovoditelji čiji su djelatnici dobivali superviziju ili sudjelovali u izobrazbi iz supervizije, iskazali pozitivan stav prema superviziji i svojim djelatnicima pružili odgovarajuću podršku. Slijedom toga, može se očekivati da će ti rukovoditelji pokazati i veću spremnost i angažman u postizanju održivosti supervizije u pravosudnom sustavu.

Ovdje su rukovoditelji iskazali da su djelatnici itekako zainteresirani za superviziju, napose djelatnici tretmana, a kao dio rukovoditeljske odgovornosti djelatnicima su pružali nužne informacije o superviziji u kontekstu onih informacija koje su dolazile dopisom iz Uprave za zatvorski sustav i probaciju, a odnosile su se na iskazivanje interesa o superviziji. Neki

rukovoditelji koji su imali osobno iskustvo sudjelovanja, više su poticali i podržavali djelatnike da se uključe u superviziju dijeleći svoje osobno pozitivno iskustvo i kroz vlastiti primjer sudjelovanja, dok su rukovoditelji bez osobnog iskustva sudjelovanja pružali načelnu podršku svojim djelatnicima u smislu da potiču djelatnike u sve što im može koristiti.

Rukovoditelji oko uključivanja djelatnika u superviziju uglavnom nemaju brige koje, kako to oni vide, u skladu sa svojom rukovoditeljskom funkcijom ne mogu otkloniti, ali tu su ipak neke brige koje se odnose uglavnom na organizaciju posla ili bojazan nekih rukovoditelja da supervizijske grupe rukovoditelja i djelatnika ne budu pomiješane, kako bi svi imali veći osjećaj opuštenosti i slobode govora. Ovo potonje ima smisla obzirom i na teme koje rukovoditelji misle da djelatnici obrađuju na superviziji, a to su vertikalni i horizontalni odnosi, komunikacija, stres i preopterećenost, sagorijevanje, rad s klijentima, administracija i slično. Rukovoditelji smatraju da bi se pored ovih tema, trebale obrađivati i teme posebnih programa u zatvoru te da bi se djelatnici trebali više orijentirati i na svoj neposredan stručni rad, a ne da supervizija bude mjesto „za puko kukanje i ventiliranje“.

Rukovoditelji smatraju da je za samo uključivanje djelatnika u superviziju, obzirom da oni to podržavaju, ključna intrinzična motivacija djelatnika te da je odluka o sudjelovanju njihova privatna odluka. Istraživanje Ajduković i Ajduković (2004.) je pokazalo, između ostalog, da se u superviziju ne uključuju oni djelatnici koji imaju teškoće na poslu, već oni koji su prvenstveno motivirani željom za unapređenjem svog rada i profesionalnim razvojem.

### **3.5. Organizacija supervizije u Upravi za zatvorski sustav i probaciju prema mišljenju rukovoditelja**

*Tablica 8.*

***Tema: poželjna organizacija supervizije u Upravi za zatvorski sustav i probaciju prema mišljenju rukovoditelja***

| KODOVI  | KATEGORIJE  |
|---|---|
| Organiziranje supervizije 1x mjesečno<br>2x mjesečno<br>1x tjedno<br>Nakon svake uporabe sile | Organizacija supervizije u sustavu u odnosu na učestalost |
| 10 supervizanata<br>Manje grupe- do 10<br>Manji broj sudionika- do 6<br>8-12 sudionika        | Organizacija supervizije u odnosu na broj sudionika       |



|   |   |
|---|---|
|   |   |
| U radno vrijeme<br>Van radnog vremena<br>Dijelom u radno, dijelom u neradno vrijeme   | Organizacija supervizije u odnosu na radno vrijeme      |
| Van mjesta rada<br>U mjestu rada supervizanta   | Organizacija supervizije u odnosu na mjesto supervizije |
| Poželjno da grupe budu odvojene-<br>rukovoditelji od djelatnika<br>Zatvorene grupe  | Homogenost grupa po funkcijama                          |
| Dobrovoljnost supervizije važna<br>Supervizija ne smije biti nametnuta<br>Važnost jednakih uvjeta za sve uključene u superviziju<br>Važno prezentirati superviziju djelatnicima-<br>informiranje                          | Prezentacija supervizije unutar sustava                 |
| Dan za superviziju<br>Dan za superviziju-da se ne vraćaju na posao  | „Dan za superviziju“                                    |
| Pozitivno što superviziraju službenici unutar sustava<br>Poželjni supervizori iz sustava-razumiju sustav<br>Problem povjerenje i otvaranja-curenje informacija<br>Problem ako je supervizor iz sustava                    | Poželjnost supervizora iz sustava                       |
| Motivira grupu<br>Pomaže<br>Pronicljiv<br>Kreativan<br>Opuštena atmosfera<br>Da olakša<br>Socijalno inteligentan<br>Topao<br>Susretljiv<br>Brižan<br>Podržavajući<br>Empatičan<br>Etičan<br>Dobar slušač<br>Zainteresiran | Supervizor kao motivator i podrška                      |
| Profesionalan i stručan<br>Dodatne edukacije<br>Iskusan<br>Poznavanje materije<br>Komunikacijske vještine   | Supervizor obrazovan i stručan                          |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| Daju povratnu informaciju<br>Usmjeravajući<br>Ponekada savjetuje<br>Osvještava<br>Ima znanje o vođenju grupe<br>Vještine upravljanja supervizijskim procesom<br>Povjerljivost<br>Postavljanje granica i pravila  |                                       |
| Supervizija ne smije biti neformalna<br>Mjesto gdje se ogovara i ponižava<br>Ne smije biti mjesto za okrivljavanje<br>Neljudskost-nepoželjna u superviziji<br>Ne smije biti neugodna i isforsirana<br>Supervizija ne smije biti nametnuta, osuđujuća i gruba | Supervizija ne smije biti osuđujuća   |
| Supervizor ne smije biti predirektan<br>Supervizor ne smije biti lijen i lošeg ponašanja<br>Od supervizora ne želim doživjeti isključivost i netoleranciju<br>Nekompetentan i nekomunikativan  | Supervizor ne smije biti netolerantan |

Posljednje istraživačko pitanje, promotrit ćemo kroz dvanaest kategorija: organizacija supervizije u sustavu u odnosu na učestalost, organizacija u odnosu na broj sudionika, organizacija u odnosu na radno vrijeme, organizacija u odnosu na mjesto supervizije, homogenost grupa po funkcijama, prezentacija supervizije unutar sustava, „dan za superviziju“, poželjnost supervizora iz sustava, supervizor kao motivator i podrška, supervizor obrazovan i stručan, supervizija ne smije biti osuđujuća, supervizor ne smije biti netolerantan.

### ***Organizacija supervizije u sustavu u odnosu na učestalost***

Većina sudionika se izjasnila da bi idealna učestalost supervizije bila jednom mjesečno, u trajanju po tri lunarna sata uz jednu dužu ili dvije kraće pauze. Radi kontinuiteta i dinamike, neki od njih su se izjašnjavali da bi voljeli da se organizira barem deset supervizijskih susreta - **organiziranje supervizije jednom mjesečno** („Mislím da bi najbolje bilo da je jedan susret mjesečno, više od toga je previše...Tri puna sata, moja supervizijska grupa uglavnom nema pauzu koliko se rasprava razbukta“ (P1VpŽ)), („Jednom mjesečno, smatram da je dovoljno, deset susreta bi bilo optimalno, neka 4 sata uz pauzu od pola sata ili čak dvije pauze od 15 min da se ljudi malo razbistre...“ (P2VpŽ)), („...jednom mjesečno, pa i mjesec i pol da prođe...

četiri sata mi se čini previše- možda bi tri sata bila sasvim dovoljna s jednom pauzom od 15 ili 20 min..., možda dvije manje pauze i čik pauza ako ljudi puše...“(P3VpŽ)), („Jedan put mjesečno u nekakvom trajanju od 3 do 4 sata...ono što vidim kao veliki značaj osobno, kada bi ta grupa bila recimo 10 do 12 susreta, jer ipak postoji neka dinamika“. (P1VzŽ)), („...jednom mjesečno tri sata...“ (P1UzM)), („...jedan puta mjesečno u trajanju od 3 sata...“ (P2VzŽ)), („...jedanput mjesečno po četiri sata, ja bih 10 susreta stavila...“ (P3VzŽ)), („...smatram ok vremenski period od 6 mjeseci, da to bude jednom mjesečno, a ne više iz razloga jer fali dosta ljudi. Ono što smo mi imali superviziju trajala je 4 sata, s nekakvom pauzom od 45 minuta.“ (P4VzM)), („...jedanput mjesečno...tri, četiri sata, sat i pol, pauza pa sat i pol...“ (P5VzM)). Neki rukovoditelji smatraju da bi supervizija bila korisna i **dva puta mjesečno** („...bilo bi dobro da je češće, ali u ovim uvjetima opterećenosti poslom i zadaćama, ajde možda bi dva puta mjesečno, jer mislim da jednom mjesečno nema onu nit kontinuiteta koju bi trebalo...“ (P2UzM)), **jednom tjedno** („Mislim da bi bilo dobro da je supervizija jedan dan u tjednu i da možemo zaključiti s tim i da se ne moramo vraćati na posao. To bi bilo idealno. To predstavlja izazov organizaciji posla jer stvarno gubiš taj jedan dan, ali obzirom na sadašnju učestalost od jednom mjesečno, mislim da to nije problem...10 do 12 termina jednom mjesečno mislim da je ok....ok je što traje tri sata, nema potrebe da to bude duže ni kraće.“ (P4VpŽ)) ili pak **nakon svake upotrebe sile** („...češće, a kraće...svaka uporaba fizičke sile prema zatvoreniku ili prijeljnja zatvorenika prema policajcu, trebalo bi se s tim policajcem popričati. E, sad, odjedanput ga opteretiti s tri sata s jednom pauzom, malo je predugo. Možda bolje 45 minuta...bar na tjednoj bazi“ (P3UzM)).

### **Organizacija supervizije u odnosu na broj sudionika**

Ajduković (1997.) naglašava važnost pitanja veličine supervizijske grupe smatrajući da je idealan broj članova supervizijske grupe četiri do sedam sudionika kako bi se lakše uspostavili socio-emocionalni odnosi i postigla struktura u kojoj svaki član grupe ima priliku biti aktivan. Većinom su se unutar tog okvira izjašnjavali i sudionici ovog istraživanja, naglašavajući da grupa po njihovu mišljenju nikako ne bi smjela brojiti više od **deset sudionika** („deset sudionika maksimum, jer nikad ne dođu svi i to mi se čini nekako maksimum“ (P1VpŽ)), („To bi trebale biti manje grupe, maksimalno deset ljudi, to je gornja granica“ (P2VpŽ)), („...broj sudionika do 8, zato što uvijek netko ne može, nešto se dogodi i onda tu bude troje, četvoro, to i se čini ok...“(P3VpŽ)), („...više od deset svakako ne, čim je manja grupa je bolje...“ (P2UzM)), („...bilo nas je 8 i mogu reći da je to po meni optimalan broj...“ (P4VzM)), („...grupa ne prevelika, 8, maksimalno 10.“ (P4VpŽ)). Neki rukovoditelji smatraju da su bolje

grupe s **manjim brojem sudionika- do 6** radi percepcije boljeg i bržeg povezivanja grupe („...dobivam više od supervizije kada je manji broj ljudi, nekakvih 6 možda...intimnija je atmosfera samim manjim brojem, dolazi do brže povezanosti grupe...“ (P1VzŽ)), („...pet do šest sudionika recimo...“ (P1UzM)), („...4 do 5, možda i do 7, ali više sigurno ne.“ (P2VzŽ)), („...6 supervizanta...“ (P3VzŽ)) dok neki mogu raditi i u grupama od **8 do 12 sudionika** („...8 do 12 sudionika...“ (P5VzM)).

### **Organizacija supervizije u odnosu na radno vrijeme**

U Upravi za zatvorski sustav i probaciju predviđeno je da se supervizija održava u radno vrijeme te se računa kao vrijeme provedeno na radu. Stoga smo ispitali kako na to gledaju rukovoditelji. Većina rukovoditelja smatra i suglasna je s tim da se supervizija održava **u radno vrijeme**, unatoč preprekama koje smo ranije nabrojili („U radnom vremenu“ (P1VpŽ)), („...ne bih voljela da je to u privatno vrijeme jer smatram da je to preveliko opterećenje da vi uz svoj redovni posao još svoje slobodno i privatno vrijeme provodite na superviziji...“ (P2VpŽ)), („...u radno vrijeme.“ (P3VpŽ)), („...može biti u toku radnog vremena...“ (P1UzM)), („...u radno vrijeme...“ (P3VzŽ)), („...u radno vrijeme, apsolutno...ponedjeljkom, petkom...“ (P4VzM)), međutim neki rukovoditelji su imaju bojazan, osobito oni koji raspolažu s manjim brojem djelatnika, da bi organizacija posla ipak mogla trpjeti te su mišljenja da bi se supervizija trebala održavati **dijelom u radno, dijelom u neradno vrijeme**, a da bi se to trebalo kompenzirati djelatnicima kroz plaćeni prekovremeni rad što ponovno povlači pitanje financijskih prepreka („...dvije su po meni bitne stvari, dali organizirati izvan radnog vremena pa to platiti pa da onda ne trpe procesi u samim kućama ili probaciji pa će se onda postaviti pitanje dali ima dovoljno slobodnog vremena da ga koriste za te stvari službenici, tako da nije to jednostavno pitanje. Treba tu neku sredinu naći...jedna od ideja može biti da se obuhvati dijelom radno vrijeme, dijelom iza pa da se plati ljudima prekovremeni rad što bi njima sigurno bilo ok.“ (P2UzM)). Poneki rukovoditelji smatraju da bi zbog nesmetanih radnih procesa superviziju ipak trebalo organizirati **u neradno vrijeme** („...u neradno vrijeme...“ (P2VzŽ)).

### **Organizacija supervizije u odnosu na mjesto supervizije**

Ovdje rukovoditelji navode neke svoje razloge zašto bi se supervizija trebala organizirati **u mjestu rada supervizanta**, a djelomično se naslanja i na prepreku oko troškova prijevoza („...važno je znati unaprijed kada će ti datumi biti, mora biti jasno navedeno kako će ljudi tamo ići, ne možete očekivati da će službenik sam financirati te odlaske ako je supervizija predaleko“ (P1VpŽ)), („...čini mi se važnim da se supervizija ne održava u nekim prostorijama

koje su probacijske. Znači da bude nešto nevezano uz radno mjesto.“ (P1VpŽ), odnosno zašto bi se trebala provoditi **van mjesta rada**, što bi po nekim rukovoditeljima bilo više motivirajuće za djelatnike jer bi to omogućilo djelatnicima izlazak iz svakodnevne radne sredine („Nisam za to da se supervizija provodi u mom gradu, s nekim koga ja znam, to bi na mene djelovalo demotivirajući. Paše mi ovo što smo iz različitih dijelova Hrvatske“ (P2VpŽ)). („...trebalo bi se šetati po kućama, izbacio bih superviziju iz uprave, nego bih svaki puta radio superviziju po kućama sa konkretnim problemima koji su tamo...“ (P5VzM)).

### **Homogenost grupa po funkcijama**

Više od polovice sudionika verbalizira svoj stav o poželjnosti sudjelovanja u homogenim supervizijskim grupama po funkcijama, odnosno je **poželjno da rukovoditelji budu u odvojenim grupama od djelatnika** jer smatraju da u takvim grupama najbolje mogu razvijati svoju rukovoditeljsku ulogu, a s druge strane to je prilika i njima i djelatnicima da svatko u svojim grupama razriješi moguće probleme u horizontalnim i vertikalnim odnosima i druga pitanja koja možda ne bi donijeli u superviziju u kojoj su grupe izmiješane („...u odvojenoj smo supervizijskoj grupi od djelatnika i to mislim da je odlična stvar. Smatram da bi se djelatnicima pojedinog probacijskog ureda trebalo omogućiti da sudjeluju u superviziji sa nekim drugim uredima, a ne sa svojim kolegama iz ureda“ (P1VpŽ)); („Trenutno smo skupa djelatnici i ja, s nekim vremenskim odmakom mi se čini da bi bilo bolje sa smo razdvojeni, čito radi pozicije tih nekih uloga, da bi moda i ja neke stvari koje mene iz te uloge muče, možda i oni i ja na drugačiji način izrekli...“ (P3VpŽ)); („...čini mi se najprimjerenijim da voditelji budu s voditeljima, a podređeni službenici sa podređenima. Imate situaciju gdje je podređeni službenik i neće ništa u tom trenutku govoriti protiv šefova, požaliti se i tako dalje...“ (P4VzM)); („...podijeljeni smo svatko u svojoj grupi što mislim da je dobro, ako su dvije osobe iz istog ureda u istoj grupi to utječe na iskrenost i na ono što se sve može proraditi u superviziji...ja sam u grupi gdje su svi voditelji.“ (P4VpŽ)); („Svi smo rukovodeći u grupi...“ (P2VpŽ)), („...Najviše bi mi odgovarala ovakva grupa s rukovodiocima“ (P1VzŽ)). **Zatvorene grupe** („...vidim značaj da se grupe s istim sudionicima nastave i iduću godinu da ta grupa dobiva na jačanju...da se otvaraju nova područja daljnjeg rada, da je grupa već formirana i zatvorena (P1VpŽ)). **Heterogenost grupa**, ali u kontekstu različitih poslova koje djelatnici obavljaju, gdje neki rukovoditelji vide korist za međusobno zbližavanje i veće razumijevanje između djelatnika koji obavljaju različite poslove. Prednost toga vide u jačanju međuljudskih i kolegijalnih odnosa („Mislim da je dobro da su grupe pomiješane, npr.pravosudni policajci misle da oni jedini rade u zatvorima i kaznionicama, a svi ostali službenici s drugih odjela da

*su manje vrijedni...stvara se tako onaj efekt odore, čopora, svijeta u vlastitom svijetu...ovako mogu vidjeti i kako drugi rade...“ (PIUzM). („...uvijek pomiješane grupe...“ (P5VzM)).*

### **Prezentacija supervizije unutar sustava**

Kako prezentaciju supervizije rukovoditelji vide važnom za sebe, tako je važnom vide i za djelatnike. Pored onih osnovnih informacija koju oni djelatnicima o superviziji pružaju u okviru svojih dužnosti i znanja, smatraju da bi superviziju djelatnicima trebali prezentirati sami supervizori. Jedan od subjektivnih razloga mogućeg neuključivanja u superviziju proizlazi iz iskustva i doživljaja potencijalnih supevizanata o superviziji, neki razlozi su nedovoljna znanja o superviziji, netočni podaci ili pak loš odnos prema osobi koja prezentira superviziju (Kosturin, 2011., prema: Forko i Lakija, 2016.). **Važno je prezentirati superviziju djelatnicima – informiranje** („Trebali bi supervizori dolaziti direktno u zatvor i kaznionicu...da pokušate barem 70 ili 80 posto kaznionica i zatvora informirati što je supervizija i potaknuti na superviziju“ (PIUzM). Ako supervizija nije prezentirana na pravi način i od prave osobe ( od kompetentnog supervizora) djelatnici bi mogli imati osjećaj direktivnosti za uključivanje, osobito ako informacije dolaze samo od rukovodećeg kadra što stvara startne otpore za uključivanje. U tom smislu, neki rukovoditelji smatraju važnim naglasiti da **supervizija ne smije biti nametnuta**, a takva poruka pak treba doći od rukovodećih („...ono što je dobro je da supervizija nije postavljena tako da se mora, to bi bilo najlošije što bi se moglo napraviti sa supervizijom, da se nametne službenicima...“ (PIVpŽ)). Rukovoditelji na najvišim pozicijama trebaju osigurati i uvažiti **jednake uvjete za sve uključene u superviziju** (“Mislim da će Ministarstvo organizirati supervizije da da sve budu isti uvjeti, da neće ovisiti o udrugama, tako da neće biti frustracije koja je proizlazila iz tih razlika...“ (PIVpŽ)).

### **„Dan za superviziju“**

Supervizija je dan kada supervizanti rade na svom profesionalnom rastu i razvoju što je jedan od glavnih ciljeva supervizijskog procesa te je u tom smislu supervizija prilika za preobražaj i mobilizaciju pune svijesti svih uključenih u taj proces (Bastaić, 2006.). To govori o zahtjevnosti supervizijskog procesa koji zahtjeva integraciju u novo iskustvo supervizanta. Integracija novog iskustva, učenja i uvida dobivenog na superviziji ometena je i nema svoj puni učinak ukoliko djelatnici taj dan moraju biti prisutni i na poslu. Stoga aktualni supervizori sustava zagovaraju među rukovodećim službenicima da dan koji djelatnici provode na superviziji bude **„Dan za superviziju“- da se djelatnici ne vraćaju na posao**, međutim još nema sustavne podrške u tom smislu te je to ostavljeno na volju svakog pojedinog rukovoditelja

organizacije iz koje dolaze supervizanti („Mislim da to mora biti dan za službenike kada je to samo supervizija, to mi se puno više sviđa...Taj dan ne treba od službenika zahtijevati da dolazi na posao i da se vraća na posao“ (P1VpŽ)); („...trebalo bi u nekakvo buduće vrijeme organizirati da taj dan bude neradni dan, a ne da ljudi žure sa posla, da to bude nekakav dodatni stres. Takvo je razmišljanje i mojih kolega i mene. „ (P2VzŽ)); („...mislim da je dobro kada ljudi idu na superviziju, da taj dan bude za superviziju.“ (P4VpŽ)). **Slobodan dan** („...svi koji budu htjeli na superviziju, imat će slobodan dan, što se tiče mog odjela...“ (P3VzŽ)).

### **Poželjnost supervizora iz sustava**

Što se tiče značajnog broja rukovoditelja, supervizori koje je ministarstvo podržalo u školovanju za supervizore psihosocijalnog rada te su svoje licence stekli krajem 2021., jesu poželjni da superviziraju unutar sustava. Zbog znanja i iskustva te činjenice poznavanja sustava koji je dosta kompleksan i utemeljen na duboko hijerarhijskim odnosima, rukovoditelji smatraju da bi supervizijski rad bio olakšan i ne bi se „trošilo vrijeme“ na objašnjavanje sustava i poslova koje djelatnici unutar njega obavljaju. **Pozitivno je što superviziraju službenici unutar sustava** („Sustav se pobrinuo da mi imamo svoje supervizore...da supervizori iz zatvora superviziraju nas, a mi probacijski službenici da superviziraju službenike zatvora. Mislim da je to dobro.“ „Supervizori iz sustava nisu ljudi od jučer, imaju radno iskustvo, znaju sustav. Uostalom, vjerojatno su i birani a način da zasluže biti supervizori, tako da vjerujem da će to biti kvalitetno“ (P1VpŽ)), („...trebao bi imati supervizijsko iskustvo iz zatvorskog sustava...“ (P2VzŽ)). **Poželjni su supervizori iz sustava- razumiju sustav** i sami time bi kod nekih rukovoditelja i djelatnika mogli pridobiti veće povjerenje („...mislim da vi možete, jer ste već vidjeli probleme i nedostatke ovog sustava, vidjeli ste izazove...kužite posao, ne...imao bih više povjerenja, a ako je osoba van sustava, bit ću skeptičan pa će mi puno dulje trebati da zadobiju moje povjerenje...“), („Vi bi u biti trebali kao supervizor biti profesionalac, profesionalna supervizorica zatvorskog i probacijskog sustava i baviti se samo s tim poslom, ništa drugo, da Vi ne sagorite ...“(P1UzM); („...da razumije sustav prije svega, znači, da je vidio zatvorenika. Jer često puta imamo ljude koji pričaju priče, vidjeli su zatvorenika na filmu i kroz dopis. Znači, nisu vidjeli kako on živi.“ (P5VzM)). **Problem ako je supervizor iz sustava** -neki rukovoditelji smatraju problematičnim ako bi supervizor bio iz sustava jer u takvog supervizora ne bi mogli imati povjerenja uz naglasak da bi takav supervizor ipak trebao imati elementarna znanja o sustavu („slažem se da supervizori moraju biti van sustava, a s druge strane „ne kužiš me“ u smislu da bi supervizor trebao malo vidjeti što se radi u probaciji, a što u zatvoru, onako, opće informativna razina...“ (P1VzŽ)); **problem povjerenja i otvaranja-**

**curenje informacija** -nemogućnost potpunog i slobodnog otvaranja što bi ugrozilo mogući dobitak od supervizijskog procesa (*„...bio bi mi problem sa supervizorima iz sustava u smislu nemogućnosti potpunog otvaranja, iz razloga što mi svi surađujemo, netko nekog zna i svaka riječ može imati novu težinu, a osobito ako ste rukovodioc i hoćete zbilja raditi na svojim problemima i dobiti uistinu dobitak gdje ste bez ograda, mislim da osobno mora biti osoba van sustava (PIVzŽ).*

U iduće dvije kategorije supervizori su navodili koje bi po njima kvalitete trebao imati supervizor koji supervizira u Upravi za zatvorski sustav i probaciju. Autori Muse-Burke, Ladany i Deck (2000., prema Matić, prema: Forko i Laklija, 2016.) navode kako profesionalne kvalitete dobrog supervizora podrazumijevaju znanje i kompetenciju, široko iskustvo, izbor različitih tehnika i intervencija te težnju za profesionalnim razvojem supervizora kao reflektirajućeg praktičara. Žorga (2009., prema: Forko i Laklija, 2016.) među osobinama poželjnih supervizora navodi: znanje i iskustvo u vođenju, iskustvo u usmjeravanju drugih prema učenju, pružanje podrške, iskustvo u komunikaciji i sposobnost istodobnog korištenja stručnog znanja i stručnog iskustva. Hawkins i Shohet (2000., prema: Žorga, 2009.) kao kvalitete supervizora navode još i empatiju, razumijevanje, bezuvjetno prihvaćanje, autentičnost, prilagodljivost, znatiželju i otvorenost. Većina autora se slaže da je „idealni“ supervizor mit, savršeni stručnjak ne postoji te možemo govoriti o „dovoljno dobrom“ supervizoru za kojeg je važno da kontinuirano radi na svom rastu i razvoju (Forko i Laklija, 2016.). U tom smislu, autorice Ajduković i Cajvert (2004., prema: Forko i Laklija, 2016.) navode da je supervizor odgovoran za vlastitu kompetentnost kroz ulaganje u svoja znanja, vještine i iskustvo, između ostaloga i kroz metasuperviziju. Neke od ovih kvaliteta supervizora, prepoznaju te priželjkuju i sudionici ovog istraživanja.

### ***Supervizor kao motivator i podrška***

Supervizor **motivira grupu, kreativan, pronicljiv** (*„Treba biti netko tko zna motivirati malo zatvoreniju osobu da nešto kaže, ali ne na grub način...treba biti osoba koja koristi neke kreativne tehnike...da zna procijeniti kad su problemi koji se pojave u grupi, preveliki za grupu pa da to zna iskomunicirati“ (PIVpŽ)*), (*„...treba znati kako grupu motivirati, zainteresirati, kako prepoznati u kojoj je ona fazi, kako razbiti dinamiku s nekom igrom, nekom aktivnosti i tako...“ (P3VpŽ)*) i **diskretan** (*„...odnos jedne potpune diskrecije...“ (P2VpŽ)*). **Pomaže** u radu (*„...kad mi dođu policajci nakon supervizije da mi kažu kako je to dobra stvar, da je dobro da su na to pristali i da bi voljeli opet otići jer ih to čini boljim i olakšava im...“ (P3UzM)*).



Rukovoditelji bi voljeli superviziju imati u jednoj **opuštenoj atmosferi** („...*trebalo bi biti zabavno, opuštajuće...*“ (P1VpŽ)), u kojoj bi supervizor mogao pokazati svoju **zainteresiranost i podršku** za sve ono što supervizanti moguće donose u supervizijski odnos („...*dobar supervizor provjerava i s kojim je privatnim frustracijama osoba došla taj dan kako bi mogla kvalitetno sudjelovati u superviziji...*“ (P1VpŽ)), („...*mora biti podržavajući, komunikativan... zainteresiran, jer ako nije zainteresiran, ne može kvalitetno obnašati svoj posao.*“ (P4VzM)). Dobar supervizor koji supervizira u pravosudnom sustavu prema rukovoditeljima mora biti **etičan** („...*etičan...*“ (P2VpŽ)), **dobar slušač** („...*mislim da je potrebno da zna slušati...*“ (P1VzŽ)), **socijalno inteligentan** („...*naš posao se jako zasniva na socijalnoj inteligenciji, definitivno bi se i kod supervizora trebala provjeriti ta osnovna kognitivna inteligencija, ali i procjena socijalne inteligencije...*“ (P1UzM)), **topao i susretljiv** („...*normalno da svi očekujemo da supervizor bude društvena, topla i susretljiva osoba...*“ (P1UzM)), **brižan** („...*naravno da treba voditi brigu o supervizantima...naša supervizorica je na superviziju donosila sokove, kekse, završavali bi pred kraj supervizije na kavi, kolača, to je po meni jako dobro uklopljeno u te sastanke supervizije...*“ (P2VzŽ)), da **olakšava** („...*da nađe neke mehanizme koji će mu pomoći da se lakše nosi s poteškoćama na radnom mjestu...*“ (P3VzŽ)) te da bude **empatičan** („...*da je empatičan...*“ (P5VzM)).

### **Supervizor obrazovan i stručan**

Rukovoditelji navode važnim **poznavanje materije**, da supervizor zna gdje dolazi i iz kakvog sustava dolaze supervizanti, da se upoznaju s materijom („...*mislim da je šteta ako supervizor ne zna što je probacija, jer dok mi to objasnimo, ode previše vremena. Mislim da mora znati što probacijski službenici rade...*“ (P1VpŽ)). Od supervizora se očekuje **profesionalnost i stručnost, da posjeduje komunikacijske vještine** („...*profesionalnost i stručnost se podrazumijevaju...*“ (P2VpŽ)), („...*trebao bi imati stručne kompetencije, komunikacijske vještine...*“ (P2VzŽ)). Očekuje se da supervizor **ima znanje**, što je i etička obveza supervizora i nužno je za kvalitetan rad („...*važno mi je da ima znanje...*“ (P3VpŽ)), („...*trebao bi imati profesionalnog iskustva, biti neutralnog nekakvog usmjerenja, bez predrasuda...imati prethodno znanje, neke edukacije kako bi bio siguran u sebe, onda će i supervizanti dobiti veću kvalitetu rada u superviziji.*“ (P3VzŽ)) te po mogućnosti  **dodatne edukacije** („...*da ima metode rada, neke dodatne edukacije, odnosno terapije i da primjenjuje one metode koje procjenjuje najboljima za pojedinog člana grupe...*“ (P1VzŽ)). Rukovoditelji bi očekivali od supervizora da je **iskusan**, da nije nezreo te da se iz njegova rada prepozna njegovo praktično iskustvo, po mogućnosti iz pravosudnog sustava („...*da je neposredno*

probao rad u zatvorskom sustavu ili probaciji, jedno određeno vrijeme...iskusan, da ne bude netko tko se našao na meni praksirati i educirati...“ (P1UzM)), („...mislim da bi taj supervizior trebao imati nekakva iskustva iz prakse, ne samo teorije...jako mi je bitno kod supervizora njegova elokventnost, poznavanje materije...“ (P2UzM)), („...stručnost i iskustvo, trebao bi poznavati osnove zatvorskog sustava.“ (P4VpŽ)), („...treba imati neke osnove, da bar nešto zna o sustavu.“ (P3UzM)). Od supervizora bi rukovoditelji očekivali da **usmjerava** („to je osoba koja treba znati usmjeriti raspravu jer ako nešto ode van teme i proširi se, neće imati svi koristi od toga...“ (P1VpŽ)), **ponekad savjetuje** („...problematizirati i savjetovati da na neki drugi način riješi svoje probleme...“ (P1VpŽ)), („...mora biti spreman na davanje savjeta i sugestija...“ (P4VzM)), **daje povratnu informaciju** („...supervizor bi mislim trebao dati neku povratnu informaciju u smislu kako on tebe kao stručnjak procjenjuje...da ti možda da nekakvi savjet na kraju toga ciklusa...voljela bih dobiti takvu povratnu informaciju, to mi je bitno“ (P2VpŽ)), **osvještava** („...uloga supervizora nije ni da procjenjuje, ni sudi ni da daje rješenja, nego osvještavanje, da vodi osobu i grupu do uvida u vlastiti problem i kako će to primijeniti u krajnjem slučaju. „ (P1VzŽ)), („...da zna kada treba prekinuti ventiliranje, pokrenuti neke druge teme, da to ne ide u nadogled, da strukturira tu radionicu...“ (P2UzM)), („...supervizor da uspije supervizanta usmjeriti na to da bude profesionalno sigurniji u sebe...“ (P3VzŽ)). Svakako bi supervizor trebao izgraditi odnos **povjerljivosti** sa supervizantima („Prije svega, morao bi kod mene izazvati ili sa mnom uspostaviti jedan odnos povjerenja...“ (P2VpŽ)), trebao bi **imati znanje o vođenju grupe** („važno da radi na vještinama vođenja grupe...“ (P3VpŽ)), znati **uspostaviti granice i pravila** („...vidim ulogu supervizora vrlo bitnom kod postavljanja pravila, granica, poentiranja više puta...razvoj odnosa povjerenja“ (P1VzŽ)). Rukovoditeljima bi bilo važno da supervizor demonstrira i pokaže **vještine upravljanja supervizijskim procesima** („...jako bitan način na koji vodi samu radionicu supervizije...da je dobar moderator, način kako usmjerava same procese edukacije...“ (P2UzM)), („...nekakvu vještinu upravljanja tim procesom supervizije...usmjeren na rješavanje problema“ (P2VzŽ)), („...da bude sposoban držati grupu u smislu strukture, da se ne promaši vizija, ideja supervizije, da ona bude svrhovita, učinkovita i da svatko ima priokuk biti dio te grupe, da svatko dobije što je otprilike tražio...“ (P3VzŽ)), („...važno mi je da ima znanje o tim supervizijskim procesima, o formuliranju i rješavanju supervizijskog pitanja...“ (P3VpŽ)).

### ***Supervizija ne smije biti osuđujuća***

Rukovoditelji su iznijeli i svoje promišljanje o tome kakvu superviziju ne bi voljeli doživjeti: **supervizija ne smije biti nametnuta, osuđujuća i gruba** („ne bi trebalo biti

obavezno, ne bi trebalo biti osuđujuće...nikako grubo...“ (P1VpŽ)), („...supervizija nikako ne bi trebala biti nametnuta, to je kontraproduktivno.“ (P4VpŽ)), **ne smije biti neugodna i isforsirana** („Ne volim dovođenje u nekakve neugodne situacije i forsiranje nekakvih stavova o nečemu o čemu ja ne želim. I da se stavlja fokus na mene u trenutku kada ja za to nisam spremna. Ne bih htjela da netko inzistira na imenima ljudi ili iznosi preda mnogom informacije koje ja ne bih trebala znati...da dijeli informacije nekritički, nepromišljeno...“ (P2VpŽ)), **ne bi smjela biti neformalna i mjesto za okrivljavanje** („...ne bi trebala biti mjesto gdje ćemo se sad maknuti pa ćemo pričati neke neformalne priče. Ne bi trebalo biti mjesto gdje se drugoga ogovara, gdje ćemo drugog ponižavati, omalovažavati rad i mjesto gdje će supervizant okrivljavati nekog drugog za svoje probleme. „ (P3VzŽ)), („...da nije jako strukturirano.“ (P4VpŽ)). Nabrojane situacije su nepoželjne u superviziji te bi sudionike ovog istraživanja odbile od sudjelovanja u superviziji.

### ***Supervizor ne smije biti netolerantan***

Među nekim osobnim i profesionalnim obilježjima supervizora koje rukovoditelji vide nepoželjnima, izdvojila su se sljedeća: **supervizor ne smije biti predirektan** („Supervizor nikako da bude predirektan...“ (P3VpŽ)), **isključiv i netolerantan** („...ne želim doživjeti da supervizor donosi neke svoje sudove, da procjenjuje iz svoje pozicije...“ (P1VzŽ)), („Ne bih volio isključivost i netoleranciju...“ (P2UzM)), **lijen i lošeg ponašanja** („...svi dijelimo ljude na dobre i loše, loši su oni koji se loše ponašaju i mi ih kako takve percipiramo, ne očekujem na superviziji nikakvu ljutu ženu ili muškarca kojem se ne da raditi, onda se samo okreneš i odlaziš...“ (P1UzM)), („...važno mi je kakav je supervizor u kontekstu ljudskosti...“ (P5VzM)), **nekompetentan i nekomunikativan** („...da nema te komunikacijske vještine, da nije kompetentan...“ (P2VzŽ)). Ovdje vidimo da način na koji se supervizor ponaša sa supervizantima može predstavljati prepreku u komunikaciji. Pristupačnost i umjerenost supervizora te stvaranje dobrog odnosa između supervizanta i supervizora, omogućava da ga se sluša, a konstruktivna kritika da se ne doživi na negativan način. (Forko i Laklija, 2016.).

Mišljenje rukovoditelja o tome kako oni vide poželjnu organizaciju supervizije u odnosu na učestalost, broj sudionika, radno vrijeme i slično u Upravi za zatvorski sustav i probaciju u većem dijelu ne odudara od istraživanja o potrebama za supervizijom djelatnika u sustavu socijalne skrbi (Ajduković i Ajduković, 2004.) gdje su sudionici izjavljivali da smatraju da jedan supervizijski susret treba trajati između 11 i 13 mjeseci, a da bi trajanje pojedinog supervizijskog susreta trebalo trajati oko 3 sata. U istom istraživanju niti djelatnici niti

supervizanti kao ni supervizori nisu smatrali slobodno vrijeme dobrim izborom za superviziju, odnosno su smatrali da se supervizija treba odvijati u radno vrijeme, kao dio radnog procesa, a ne privatna stvar stručnjaka, što se preklapa i s ovim nalazom. Sudionici ovog istraživanja, promatrajući skupno, smatraju da bi supervizija trebala biti organizirana jednom mjesečno, u trajanju po tri sata u ciklusu od deset susreta te bi se trebala održavati u okviru radnog vremena i računati kao vrijeme provedeno na radu, odnosno da bi djelatnicima trebalo osigurati pravo na „dan za superviziju“. Mišljenje rukovoditelja je da bi djelatnici u supervizijskim grupama trebali biti odvojeni od rukovoditelja kako bi jedni i drugi imali slobodu raditi na svojim profesionalnim temama i ostvarivati svoje profesionalne i osobne ciljeve.

Neki rukovoditelji su izrazili mišljenje da bi odgovornost za promoviranje, prezentiranje i zagovaranje supervizije trebali imati educirani supervizori Ministarstva pravosuđa i uprava. Prema Kusturin, 2010. najvažniji teret prezentacije supervizije zaista i ostaje na samim supervizorima. Stoga bi bilo korisno da oni posvete više pažnje razvoju prezentacijskih vještina i da prezentiraju opći koncept supervizije prije početka svakog supervizijskog rada. Navodi da je kod prezentiranja supervizije važno voditi računa o nekoliko stvari (Kusturin, 2010.), među kojima su i te da superviziju prezentira osoba u koju slušači imaju povjerenje, da je prezentirani sadržaj potkrijepljen statističkim podacima i osobnim iskustvima, da se prezentacija temelji na potrebama koje slušači imaju, a koje se mogu zadovoljiti kroz superviziju te da su slušači prisutni dobrovoljno. U tom svjetlu Kusturin (2010.) kao osnovni cilj prezentacije supervizije navodi da potencijalni supervizanti dobiju potrebne informacije o superviziji i da temeljem toga razviju pozitivan stav prema superviziji, jer, naposljetku, svi stručnjaci, osobito oni koji rade s ljudima ili se na svom poslu osjećaju pogođeni radnim procesima, imaju pravo na superviziju, ali i odgovornost da je traže, a poslije i da je aktivno zagovaraju. Polazeći od rezultata ovog istraživanja i načela supervizije prema kojima supervizori imaju odgovornost zagovaranja i prezentiranja supervizije, bit će izazov u sustavu koji se temelji na hijerarhiji balansirati odgovornost supervizora (osobito supervizora koji dolazi iz sustava) i odgovornost nadležnih tijela za uvođenje supervizije koja će uključiti dobrovoljnost sudjelovanja.

U ovom dijelu istraživanja, sudionici su dali svoje mišljenje o nizu osobnih i profesionalnih obilježja koja bi voljeli prepoznati kod supervizora (supervizor je motivirajući, kreativan, profesionalan i stručan, iskusan, reflektivan, brižan, empatičan, zainteresiran...) i s kojima se nikako ne bi voljeli sresti (predirektan, omalovažavajući, isključiv, netolerantan, lijen, lošeg ponašanja, nekompetentan, nekomunikativan...). Većina rukovoditelja nema ništa protiv da superviziju provode educirani stručnjaci iz Uprave za zatvorski sustav i probaciju jer im to ulijeva povjerenje da će ih takvi supervizori bolje moći razumjeti, kao i ono s čim se oni

nose pri obavljanju svojih poslova jer imaju iskustvo praktičnog rada u sustavu. Suprotno tome, ima i onih rukovoditelja koji se ne bi bili spremni otvarati pred takvim supervizorima zbog straha od curenja informacija, već bi voljeli kada bi superviziju vodili supervizori van sustava.

#### 4. DOPRINOS I PRAKTIČNE IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je doprinijelo:

- Važnosti *osvještavanja i veće vidljivosti supervizije* u Upravi za zatvorski sustav i probaciju te time povećanju mogućnosti da supervizija postane kontinuirani i zagovarani oblik podrške za djelatnike i rukovoditelje;
- Osvještavanju mogućnosti *utjecaja na odluke* rukovoditelja kroz bolje razumijevanje poteškoća i mogućnosti za održivost supervizije u pravosudnom sustavu;
- Većoj i boljoj *informiranosti i senzibiliziranosti* rukovoditelja kao važnih dionika sustava o superviziji i načinima na koje supervizija može osobno i profesionalno podržati stručnjaka, a koje informacije o superviziji dalje mogu prosljeđivati svojim djelatnicima;
- Identificiranju i *boljem razumijevanju motivacije, prepreka, koristi od uključivanja u superviziju te mogućih tema* koje bi na superviziji mogli prorađivati ;
- Boljem razumijevanju *kako neki aspekti radnih uvjeta, organizacijskih faktora i rukovoditeljske funkcije utječu na doživljavanje profesionalnog stresa i sagorijevanja* na poslu od strane rukovoditelja;
- Mogućnosti za *daljnja kvantitativna i kvalitativna istraživanja* kojima bi bio obuhvaćen veći broj rukovoditelja u Upravi za zatvorski sustav i probaciju, a koja bi išla u smjeru ispitivanja *stilova rukovođenja, spolnih razlika kod rukovođenja te vrste supervizije* i podrške koja bi bila najpotrebnija rukovodećem kadru;
- Mogućnosti za daljnja istraživanja u odnosu na *sličnosti i razlike rukovođenja* u zatvorskom sustavu naspram probacije, obzirom na hijerarhijsko ustrojstvo unutar Uprave za zatvorski sustav i probaciju;
- Mogućnosti za daljnja istraživanja u smjeru *kako doživljaj o superviziji rukovoditelja utječe na uključivanje djelatnika* u superviziju;
- Potrebi za jasnijom *strategijom informiranja sustava o superviziji*;
- *Jačanju pozicije supervizije u kontekstu dobrovoljnosti, odgovornosti i prava* djelatnika, stručnjaka i rukovoditelja za stručnim usavršavanjem te osobnim i profesionalnim napredovanjem radi osiguravanja kvalitete usluga koje pružaju.

## 5. ZAKLJUČAK

Ispitivanje doživljaja rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju pokazalo je pretežito pozitivne stavove rukovoditelja o superviziji, koja je u sustav putem projekata uvedena 2019.godine. Te godine je usporedno započela edukacija petnaest djelatnika iz sustava za supervizore psihosocijalnog rada, a koja edukacija je završila stjecanjem njihovih licenci krajem 2021.godine.

Cilj istraživanja je bio kroz pet istraživačkih pitanja istražiti doživljaj rukovoditelja o superviziji, preprekama, koristi i mogućnostima organiziranja supervizije u pravosudnom sustavu kako bi kroz njihovu bolju informiranost i senzibiliziranost supervizija bila zagovarana i opstala u pravosudnom sustavu kao kontinuirani oblik podrške za djelatnike tog sustava.

Ispitivani su stavovi 12 rukovoditelja – voditelja i upravitelja zatvora, kaznionica i probacije. Ukupno devet sudionika ima osobno iskustvo sudjelovanja u superviziji te je istraživanje pokazalo da se oni nešto pozitivnije i konkretnije izražavaju o superviziji te su im jasnije konkretne koristi koje od supervizije mogu dobiti, dok su se sudionici koji nisu imali osobno iskustvo sudjelovanja u superviziji općenitije pozitivno izjašnjavali o superviziji u smislu omogućavanja djelatnicima svega onoga što im može pomoći. Kao neke od koristi od supervizije koje rukovoditelji vide za sebe i djelatnike jesu psihološka korist, poboljšanje međuljudskih odnosa, podrška u profesionalnom radu, drugi pogled na problem, profesionalno usavršavanje, unapređenje rada, rasterećenje. Neki rukovoditelji koji nemaju osobno iskustvo sudjelovanja, superviziju promatraju neozbiljnom, ali dozvoljavaju da takvo mišljenje može proizaći iz nemanja osobnog iskustva sudjelovanja i nedovoljne informiranosti o superviziji.

Rukovoditelji gotovo jednoglasno primjećuju da sustav podržava i potiče održavanje supervizije te u tom smislu otklanjaju ili ograničavaju svoju odgovornost za moguće sudjelovanje ili nesudjelovanje djelatnika u superviziji, ali je ovdje važno napomenuti da obzirom na strogo hijerarhijsku organizaciju zatvorskog i probacijskog sustava, potrebno će biti u budućnosti puno više educirati djelatnike i rukovoditelje, o važnosti dobrovoljnog sudjelovanja u superviziji te potencijalnim otporima koji mogu nastati i za pojedinca i za organizaciju ako se stekne dojam da se supervizija, obzirom da inicijativa dolazi od sustava, nameće kao obveza. Važno će stoga biti educirati rukovoditelje kaznenih tijela o razlozima zbog kojih dobiti supervizije nadilaze moguće prepreke i negativne okolnosti o kojima su rukovoditelji izvještavali u ovom istraživanju, a teret te edukacije trebat će preuzeti na sebe educirani supervizori. Rukovoditelji su bitni dionici u hijerarhijskom lancu, te mogu značajnije utjecati na neke od okolnosti i prepreka za provođenje supervizije u Upravi za zatvorski sustav

i probaciju, kao što su organizacijske poteškoće, manjak djelatnika, troškovi prijevoza, neinformiranost, pitanje vremena za provedbu supervizije, pitanje korisnosti supervizije i slično. Mogu također osnažiti razloge za uključivanje u superviziju kao što su briga za sebe, razmjena iskustva, zdrava psihosocijalna klima, profesionalni rast i razvoj te potreba za supervizijom za široki krug djelatnika unutar sustava.

Većina rukovoditelja iskazuje spremnost i motivaciju da se nastavi uključivati u superviziju ili da se po prvi puta okušaju kao supervizanti. Većinu bi, pored intrinzične motivacije za osobnim rastom i razvojem, motivirala sama osoba supervizor i kvaliteta provođenja supervizije. Važno bi im bilo sudjelovati u homogenim grupama s drugim rukovoditeljima jer u takvim grupama vide najveći interes za svoju rukovoditeljsku funkciju. Istraživanje je pokazalo složenost potreba rukovodećih osoba za kompetentnijim upravljanjem i uvođenjem promjena u njihove organizacije, a organizacijska supervizija ili coaching su jedne od mogućnosti koje bi se unutar sustava mogle u budućnosti organizirati za rukovoditelje. Istraživanje je pokazalo da je većina rukovoditelja u potrebi za konkretnijim informacijama o superviziji te su neinformiranost o superviziji naveli kao jednu od bitnih prepreka, a kao njihov prijedlog u tom dijelu jest da se supervizija detaljnije i konkretnije prezentira unutar sustava, npr. preko Centra za izobrazbu ili preko educiranih supervizora. Većina njihovih tema koje donose ili bi donosili na superviziju, proizlaze uglavnom iz rukovoditeljske uloge, to su teme, kako smo naveli, organizacije posla, unapređenja rada, stres i sagorijevanje, rad s osuđencima, horizontalni i vertikalni odnosi i slično. Podijelili su i eventualne brige koje bi imali u slučaju uključenosti u superviziju, a uglavnom se tiču organizacije posla te brige oko iskustva supervizora.

Rukovoditelji doživljavaju svoje djelatnike itekako zainteresiranima za superviziju, napose djelatnici tretmana. Neki rukovoditelji koji su imali osobno iskustvo sudjelovanja, više su poticali i podržavali djelatnike da se uključe u superviziju dijeleći svoje osobno pozitivno iskustvo i kroz vlastiti primjer sudjelovanja, dok su rukovoditelji bez osobnog iskustva sudjelovanja pružali načelnu podršku svojim djelatnicima u smislu da potiču djelatnike u sve što im može koristiti. Rukovoditelji su oko uključivanja djelatnika u superviziju podijelili neke brige koje se odnose uglavnom na organizaciju posla ili bojazan nekih rukovoditelja da supervizijske grupe rukovoditelja i djelatnika ne budu pomiješane, kako bi svi imali veći osjećaj opuštenosti i slobode govora. Rukovoditelji smatraju da je za samo uključivanje djelatnika u superviziju, obzirom da oni to podržavaju, ključna intrinzična motivacija djelatnika te da je odluka o sudjelovanju njihova privatna odluka.



Sudionici ovog istraživanja, većinom smatraju da bi supervizija trebala biti organizirana jednom mjesečno, u trajanju po tri sata u ciklusu od deset susreta te bi se trebala održavati u okviru radnog vremena i računati kao vrijeme provedeno na radu, odnosno da bi djelatnicima trebalo osigurati pravo na „dan za superviziju“. Mišljenje rukovoditelja je da bi djelatnici u supervizijskim grupama trebali biti odvojeni od rukovoditelja kako bi jedni i drugi imali slobodu raditi na svojim profesionalnim temama i ostvarivati svoje profesionalne i osobne ciljeve.

Neki rukovoditelji su izrazili mišljenje da bi odgovornost za promoviranje, prezentiranje i zagovaranje supervizije trebali imati educirani supervizori Ministarstva pravosuđa i uprava. Polazeći od rezultata ovog istraživanja i načela supervizije prema kojima supervizori imaju odgovornost zagovaranja i prezentiranja supervizije, bit će izazov u sustavu koji se temelji na hijerarhiji balansirati odgovornost supervizora (osobito supervizora koji dolazi iz sustava) i odgovornost nadležnih tijela za uvođenje supervizije koja će uključiti dobrovoljnost sudjelovanja.

Sudionici su dali svoje mišljenje o nizu osobnih i profesionalnih obilježja koja bi voljeli prepoznati kod supervizora (supervizor je motivirajući, kreativan, profesionalan i stručan, iskusan, reflektivan, brižan, empatičan, zainteresiran...) i s kojima se nikako ne bi voljeli sresti (predirektan, omalovažavajući, isključiv, netolerantan, lijen, lošeg ponašanja, nekompetentan, nekomunikativan...). Većina rukovoditelja nema ništa protiv da superviziju provode educirani stručnjaci iz Uprave za zatvorski sustav i probaciju jer im to ulijeva povjerenje da će ih takvi supervizori bolje moći razumjeti, kao i ono s čim se oni nose pri obavljanju svojih poslova jer imaju iskustvo praktičnog rada u sustavu. Suprotno tome, ima i onih rukovoditelja koji se ne bi bili spremni otvarati pred takvim supervizorima zbog straha od curenja informacija, već bi voljeli kada bi superviziju vodili supervizori van sustava.

Naposljetku, pred pravosudnim sustavom je još dugi put upoznavanja i prihvaćanja supervizije kao zagovaranog oblika pomoći i podrške za djelatnike, ali sumirajući sve navedeno možemo zaključiti da rezultati istraživanja daju snažnu podršku daljnjoj implementaciji supervizije u pravosudni sustav. Da bi se taj put olakšao, potrebno je uzeti u obzir organizacijske probleme o kojima su izvještavali sudionici ovog istraživanja te razviti jasniji put informiranja djelatnika i rukovoditelja o superviziji, a za rukovoditelje će biti potrebno razviti model supervizije koji će najbolje odgovarati njihovim potrebama.

## 6. LITERATURA

1. Ajduković, M. (1997.) Grupni pristup u psihosocijalnom radu. Zagreb: *Društvo za psihološku pomoć*.
2. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativni istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 345-366.
3. Ajduković, Marina (2018). Supervizija i coaching u Europi. Koncepti i kompetencije. Zagreb: *Biblioteka socijalnog rada Pravnog fakultete Sveučilišta u Zagrebu i Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj*.
4. Ajduković, M. (2021). Razvoj modela methodske supervizije u području skrbi za djecu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27 (3), 381-414
5. Ajduković, Marina; Ajduković, Dean (2004). Model evaluacije i učinci projekta uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 11 (1), 2004. 1-39.
6. Ajduković, M. i Ajduković D. (1996). Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagačima. Zagreb: *Društvo za psihološku pomoć*.
7. Ajduković, Marina; Cajvert, Ljilja (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 8 (2), 2001. 1-25.
8. Ajduković, M. i Cajvert, Ljilja (2004). Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: *Društvo za psihološku pomoć*.
9. Ajduković, M. i Urbanc, K. (2010). Kvalitativna analiza iskustva stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modela rada u centrima za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 17 (3), 319-352
10. Aladrović Deklman, A. (2015). Doživljaj supervizije voditelja mjere nadzora nad izvršavanjem roditeljske skrbi – iz perspektive voditelja i stručnih radnika CZSS-a. *Nacrt završnog specijalističkog rada*, Zagreb, 2015.
11. Babić, V., Josipović, M., Tomašević, G. (2006). Hrvatski zatvorski sustav i zaštita ljudskih prava zatvorenika. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*. Zagreb, 13 (2), 685-743

12. Bastaić, Lj. (2006). Supervizija i interpersonalna neurobiologija- kako supervizijski odnos mijenja supervizora i supervizanta. *Ljetopis socijalnog rada* 2007., 14(2), 453-463.
13. Beljanski, M. (2016). Supervizija ili o ličnom i profesionalnom usavršavanju odraslih. *Andragoške studije*, broj 1, Jun 2016., str. 129-142.
14. Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), pp, 77-101. Available from: <http://eprints.uwc.ac.uk/11735>
15. Cicak, Maca (2011). Etička pravila u superviziji. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 2011. 185-216.
16. Dignam, J.T., Barrera, M. i West, S.G.(1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American Journal of Community Psychology*, 14 (2) 177–193.
17. Drucker, P.F. (1993). The Rise of the Knowledge Society. *The Wilson Quarterly* (1976-), Spring, 1993. Vol 17. No. 2 (Spring, 1993). Posjećeno 26.05.2023. na mrežnoj stranici: [https://cooperative-individualism.org/drucker-peter\\_the-rise-of-the-knowledge-society-1993-spring.pdf](https://cooperative-individualism.org/drucker-peter_the-rise-of-the-knowledge-society-1993-spring.pdf)
18. Erdelja, Sergej-Augustin (2014). Informiranost, motivacija i očekivanja od supervizije ravnatelja ustanova socijalne skrbi i obiteljskih centara. *Završni specijalistički rad*.
19. Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. i Dewe, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BCM Public Health*, 13 (82), 1-13.
20. Forko, D., Laklija, M. (2016). Poželjna osobna i profesionalna obilježja supervizora iz perspektive supervizanta iz sustava socijalne skrbi. *Socijalne teme* 2016. 89-109.
21. Goleman, D. (2000). Emocionalna inteligencija u poslu. Mozaik knjiga, 2000.
22. Hoppers, W. (2007). Paper commissioned for the eFA Global Monitoring Report 2008, Education for all by 2015: will we make it? 2008. Oxford University Press, UNESCO, 2007.
23. <https://getthematic.com/insights/qualitative-data-analysis/> - posjećeno 18.07.2022.

24. <https://mpu.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/probacijska-sluzba/o-nama-14654/sto-je-probacija-14671/14671> - posjećeno 15.07.2022. (službena stranica Ministarstva pravosuđa i uprave)
25. <https://www.nngroup.com/articles/thematic-analysis/> - posjećeno 18.07.2022.
26. Hudina, B. (2021). Rezultati istraživanja psihosocijalne klime u sustavu probacije. Projekt: „Jačanje zaštite ljudskih prava i javne sigurnosti kroz unapređenje kapaciteta probacijske službe“, 2021.
27. Hudina, Boris (2019). Stres i emocije na poslu. *Ministarstvo pravosuđa*, online predavanje.
28. Hurrell, J.J. i McLaney M. (1988). Exposure to job stress – a new psychometric instrument. *Scan J. Work Environ Health*; 14 (1),27-29.
29. Ivačić, Josip (2021). Osobine ličnosti i tipovi vođenja u organizaciji. Specijalistički diplomski stručni rad, 2021. Veleučilište u Virovitici.
30. Judy, Michaela (2015). Polazišta, ishodi i perspektive ECVison projekta. U: Ajduković: *Supervizija i coaching u Europi. Koncepti i kompetencije*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada Pravnog fakultete Sveučilišta u Zagrebu i Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj. 5-13.
31. Klobučar, J., Ajduković, M., Šincek, D. (2011). Očekivanja, percepcija potrebe i poteškoća pri uvođenju supervizije iz perspektive ravnatelja centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 2011., 18, 281-303
32. Knežević, M. (2008). Penologija u socijalnom radu (i socijalni rad u penologiji). *Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada
33. Korda, M. (2018). *Dobrobit, zadovoljstvo poslom i izloženost stresu zatvorskih službenika*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji.
34. Kosturin, Sunčana (2011). Smjernice za prezentaciju supervizije psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada* 2011., 18 (2). 383-414.
35. Kosturin, Sunčana (2007). Supervizija- oblik podrške profesionalcima. U: *Metodički ogledi*, Vol. 14, No. 1, 2007. 37-48.
36. Kovčo Vukadin, I., Špero, J. (2015). Hrvatski probacijski sustav: postignuća i perspektive. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, 22 (2), 671-715.

37. Lacey A., Luff D. (2001). *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An introduction to Qualitative Analysis*, Trent focus, 2001
38. Manić, Željka (2019). Izvođenje kvalitativne analize sadržaja. *Sociologija*, Vol. I.XII (2020), No.1
39. Markanović, D., Bagarić, B. (2019). Na rubu živaca: o psihičkim teškoćama i njihovom prevladavanju. *Hrvatsko udruženje za bihevioralno-kognitivne terapije*. Zagreb
40. Matejašić, H. (2013). Poželjne osobine rukovoditelja po mišljenju rukovoditelja i njihovih podređenih. Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji, Studij psihologije. *Diplomski rad*, 2021.
41. McShane, S., Von Glingow, MA. (2005). *Organisational Behavior*. McGraw-Hill Companies, New York, 2005.
42. Ministarstvo pravosuđa (2019). *Pravilnik o načinu obavljanja probacijskih poslova*. NN 68/2019
43. Ministarstvo pravosuđa (2014). *Projekt: Unapređenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima (Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.)*.
44. Ministarstvo pravosuđa i uprave (2021). *Izješće o radu probacijske službe za 2020*. Zagreb.
45. Ministarstvo pravosuđa i uprave (2020). *Pravilnik o unutarnjem redu Ministarstva pravosuđa i uprave*, 2020.
46. Ministarstvo pravosuđa i uprave (2020). *Raspored položaja i radnih mjesta, broja izvršitelja i stručnih uvjeta za obavljanje poslova i zadaća za kaznionice, zatvore, odgojne zavode i centre*. U: *Pravilnik o unutarnjem redu Ministarstva pravosuđa i uprave*, 2020.
47. Mikšaj-Todorović, L. i Novak, T. (2008). Istraživanje emocionalnog dobrostanja i sagorjevanja na poslu zatvorskog osoblja. *Kriminologija & socijalna integracija*, 16 (1), 45-61.
48. Pantić, Zdenka (2004). Povijesni pregled razvoja supervizije. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Društvo za psihološku pomoć, 39-58.
49. Polovina, N. (2009). *Model za analizu sustava implementacije supervizije u sektoru obrazovanja i socijalne zaštite društava u tranziciji*. Institut za pedagoška istraživanja.

- Boegrad, Srbija. U: Ajduković, M. (2009). *Refleksije o superviziji. Međunarodna perspektiva*. Društvo za psihološku pomoć, 101-157.
50. Poredoš, D., Kovač, M. (2005). Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu. *Ljetopis socijalnog rada*. Vol. 12. No 2. 2005. 333-346.
51. Pregrad, J., Krivičić, A. (2012). Iskustva u primjeni supervizije u sustavu odgoja i obrazovanja iz perspektive supervizanata i supervizora. Treća hrvatska konferencija o superviziji, Opatija 18.-20.04.2012.
52. Radošević-Vidaček, B. (2002). Stres na poslu. *Medix – specijalizirani medicinski dvomjesečnik*, 44; 96-98.
53. Ritchie, J. & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research; by Jane Ritchie and Liz Spencer in A. Bryman and R.G. Burgess (eds) „Analyzing qualitative data“, 1994, ppč173-194
54. Rusac, S. (2011). Motivacija za supervizijom socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe. *Ljetopis socijalnog rada*. 18 (2), 305-333.
55. Sauter, S. i Murphy, L. (1999). Stress at work. *DHHS (NIOSH) Publication* Cincinnati: NIOSH. No.99-101.
56. Slišković, Ana (2017). Kvalitativne istraživačke metode u psihologiji (*Nastavni materijali*). Odjel za psihologiju, Sveučilište u Zadru
57. Slišković, A., Burić, I., (2020). Znanstveno istraživanje u psihologiji: Vodič za početnike. Sveučilište u Zadru. 206-221.
58. Srivastava, A.& Thomson, S.B. (2009). Framework Analysis: A Qualitative Methodology for Applied Policy Research. *JOAAG*, 4 (2).
59. Špero, J., Brkić, G. (2021). Deset godina probacijske službe u Republici Hrvatskoj-izazovi, uspjesi i vizija daljnjeg razvoja službe. *Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu* (Zagreb), vol 28, broj 2/2021, str. 603-628
60. Starčević, Maja (2002). Uloga socijalnog rada u probacijskoj službi. *Diplomski rad*. Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada. Zagreb, 2022.
61. Van Kessel, L. (2007). Coaching- a field for professional supervisors? *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 387-432.
62. Vlada Republike Hrvatske (2020). Izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2019.godinu. Zagreb.

63. Vlada Republike Hrvatske (2022). Izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara za 2021. godinu. Zagreb.
64. Vlada Republike Hrvatske (2020). Izvješće o radu probacijske službe za 2019. Zagreb
65. Vlada Republike Hrvatske (2017). Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa. NN 98/2017. 2265, uredba, 04.10.2017.
66. Vlada Republike Hrvatske (2020). Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa i uprave. NN 97/2020.
67. Yeeles, Ksenija (2004). Etika u superviziji- međunarodna perspektiva. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Društvo za psihološku pomoć, 77-118.
68. Zakon o izvršavanju kazne zatvora (2021). *Narodne novine*, 14/21
69. Zakon o probaciji (2018). *Narodne novine*, 99/18
70. Žganec, Nino (1995). Supervizija u psihosocijalnom radu. *Ljetopis socijalnog rada*, 2 (1) 1995. 165-177.
71. Žorga, S. (2007). Kompetencije supervizora. U: Ajduković, M. (ur., 2009.). *Refleksije o superviziji: međunarodna perspektiva*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.

## **7. POPIS SLIKA I TABLICA**

Tablica 1. Supervizija i coaching u odnosu na rukovodeće funkcije

Tablica 2. Supervizija i coaching u odnosu na organizaciju

Tablica 3. Prikaz sudionika istraživanja

Tablica 4. Tema: Doživljaj supervizije iz pozicije rukovoditelja

Tablica 5. Tema: Doživljaj rukovoditelja o okolnostima za provođenje supervizije u sustavu pravosuđa

Tablica 6. Tema: Motivi rukovoditelja za vlastito uključivanje u superviziju

Tablica 7. Tema: Mogući motivi za uključivanje djelatnika u superviziju iz perspektive rukovoditelja

Tablica 8. Tema: Poželjna organizacija supervizije u Uravi za zatvorski sustav i probaciju prema mišljenju rukovoditelja

Slika 1: Ustrojstvo Uprave za zatvorski sustav i probaciju

Slika 2: Organizacijska struktura hrvatske probacijske službe



## 8. PRILOZI

### 8.1. Prilog A: Vodič za intervju (predložak tijekom intervjuja)

VODIČ ZA INTERVJU (Predložak tijekom intervjuja)

(trajanje intervjuja: 30-40 minuta)

Zabilježiti dan, vrijeme, mjesto i način provođenja intervjuja (npr. uživo, preko zoom online platforme, Google Meeta, jitsi meeta i slično)

Uvodno pozdravljanje, predstavljanje, pojašnjavanje svrhe intervjuja te za što će se koristiti rezultati istraživanja.

*„U ovom razgovoru bit će Vam postavljena neka pitanja vezana uz superviziju u sustavu pravosuđa. Sudjelovanje je dobrovoljno, a odustati možete u svakom trenutku intervjuja ako to budete željeli. Istraživanje provodimo u svrhu boljeg uvida u percepciju rukovodećih osoba u zatvorskom i probacijskom sustavu o superviziji. Molimo Vas da budete iskreni i podijelite s nama vaše razmišljanje. Radi lakšeg transkribiranja, ovaj razgovor će se snimati“.*

a) UVODNA PITANJA:

1. Koju funkciju trenutno obavljate?
2. Koliko imate radnog iskustva na rukovodećim pozicijama i općenito?
3. Koje ste struke, dob, spol?
4. Koliko znate o superviziji i koji su Vam izvori spoznaje? (npr. osobno sudjelovanje, čitanje stručne literature, sudjelovanje a konferencijama na temu supervizije...)
5. Jeste li do sada bili osobno uključeni u superviziju?
6. Jesu li Vaši djelatnici do sada bili uključivani u superviziju?

b) KAKO RUKOVODEĆE OSOBE U UPRAVI ZA ZATVORSKI SUSTAV I PROBACIJU DOŽIVLJAVAJU SUPERVIZIJU?

7. Kakva su Vaša iskustva sa supervizijom?
8. Ukoliko ste osobno sudjelovali na superviziji, što je po Vašem mišljenju dobit/korist od supervizije? (pomoćna pitanja: Profesionalni rast i razvoj, prevencija profesionalnog sagorijevanja i smanjenja stresa, razmjena iskustva, bolje funkcioniranje ustanove, bolja

kvaliteta usluga...). Ukoliko do sada niste sudjelovali, koje moguće koristi vidite za sebe od sudjelovanja u superviziji?

9. Što je po Vašem mišljenju dobit/korist od supervizije u kojoj su sudjelovali Vaši djelatnici?

c) KAKO RUKOVODEĆE OSOBE U UPRAVI ZA ZATVORSKI SUSTAV I PROBACIJU DOŽIVLJAVAJU OKOLNOSTI ZA PROVOĐENJE SUPERVIZIJE?

10. U kojem području rada ili na kojem odjelu (npr.odjelu tretmana, zdrv.skrbi, računovodstva, rukovodstva, osiguranja...) je supervizija najpotrebnija?

11. Koje prepreke kako rukovoditelj vidite za uključivanje u superviziju od strane sustava?

12. Koje prepreke vidite od strane djelatnika?

13. Što možete učiniti da se te prepreke smanje?

14. Kako biste objasnili zbog čega bi se Vi osobno ili Vaši djelatnici trebali uključiti u superviziju?

d) ŠTO BI RUKOVODITELJE MOTIVIRALO DA BI SE SAMI UKLJUČILI U SUPERVIZIJU?

15. Što bi Vas osobno podržalo da se uključite u superviziju?

16. Koje su Vam brige ukoliko se uključite u superviziju?

17. Ukoliko ste do sada bili uključeni u superviziju, na kojim temama ste najčešće radili?  
Ukoliko niste, na kojim temama biste npr.radili?

18. Kakva biste očekivanja imali od supervizora?

e) ŠTO MISLE RUKOVODITELJI DA BI BILO MOTIVIRAJUĆE ZA NJIHOVE DJELATNIKE DA BI SE UKLJUČILI U SUPERVIZIJU?

19. Objasnite kako procjenjujete podršku koju Vi pružate Vašim djelatnicima za uključivanje u superviziju?

20. Što eventualno još možete učiniti kao rukovodeća osoba kako biste potakli djelatnike na uključivanje u superviziju?

21. Što procjenjujete da bi bilo motivirajuće za Vaše djelatnike da bi se uključili u superviziju?

22. Koje su Vam brige ukoliko se Vaši djelatnici uključe u superviziju?

23. Ako bi se Vaši djelatnici uključili u superviziju, što mislite koje bi teme na superviziji bile obrađivane (ili bi po Vašem mišljenju trebale biti obrađivane)?

f) KAKO BI SUPERVIZIJA PREMA MIŠLJENJU RUKOVODEĆIH OSOBA U UPRAVI ZA ZATVORSKI SUSTAV I PROBACIJU TREBALA BITI ORGANIZIRANA?

24. Kakva bi trebala biti organizacija supervizije u Vašem sustavu obzirom na učestalost susreta, trajanje ciklusa jedne grupe, broj članova grupe, vrijeme u kojem se supervizija održava – radno/neradno, trajanje pojedinog susreta?

25. Koje bi po Vama kvalitete trebao imati supervizor koji bi supervizirao u zatvorskom i probacijskom sustavu?

26. Kakva po Vašem mišljenju supervizija nikako ne bi trebala biti?

g) ZAKLJUČNO

27. Želite li nešto dodati?

28. Razmišljate li nakon ovog intervjua možda o poduzimanju nekih konkretnih koraka za uvođenje supervizije u svoju ustanovu (koje, kada)?

## **8.2. Prilog B: Predložak za vođenje bilješki**

U uvodnom djelu, ali i tijekom intervjua, vodit će se računa je li rukovodeća osoba spremna za intervju (ima li možda kakvih ometanja sa strane, je li sama u uredu, hoće li biti prekida, žuri li se rukovodećoj osobi, jeli zainteresirana za intervju.)

Tijekom intervjua zapažat će se verbalna i neverbalna komunikacija (koliko je usklađena, ima li možda neusklađenosti- opisati)

Daje li sudionik istraživanja možda socijalno poželjne odgovore ili odgovore kojima želi ostaviti dobar dojam na intervjuera? Procijeniti iskrenost odgovora. Kako to prepoznajem, zašto tako mislim? Opisati

Prema potrebi uz pitanja prema predlošku tijeka intervjua, postavljati i dodatna pitanja(dopunskim pitanjima tražiti produblјivanje odgovora, razjasniti eventualne nejasnoće). Nuditi također dodatno obrazloženje eventualno nejasnih pitanja.

Procijeniti i opisati teži li rukovodeća osoba koristi za sebe ili djelatnike supervizijom ili je potpuno nezainteresirana.

Procijeniti i opisati jeli se rukovodeća osoba u odgovorima više orijentirala na sebe osobno, djelatnike ili na organizaciju prilikom iznošenja svog mišljenja o superviziji u pravosudnom sustavu.

Ponuditi moguće oblike supervizije i moguće dobiti kojih se nismo dotaknuli u intervjuu te procijeniti je li zainteresiranost rukovodeće osobe veća na kraju u odnosu na početak i tijekom intervjua

Pitati i procijeniti iskrenost odgovora koliko su spremni zagovarati superviziju u pravosudnom sustavu.

Zaključna opažanja intervjua za svaki pojedini intervju. Što je bilo posebno, jeli nešto bilo dosta drugačije u odnosu na ostale intervjue, jeli intervju bio predug/prekratak za pojedinog sudionika, kakva je bila dinamika odgovora na pojedina pitanja.

### 8.3. Prilog C: Suglasnost za provođenje intervjua

REPUBLIKA HRVATSKA

MINISTARSTVO PRAVOSUĐA I UPRAVE

Uprava za zatvorski sustav i probaciju

Klasa: 602-03/22-01/03

Urbroj: 514-10-03-01-01/01-22-02

Zagreb, 31.siječnja 2022.

PROBACIJSKI URED ZADAR

n/r Ivana Šuša

Jakše Čedomila Čuke 3, Zadar

**PREDMET: ŠUŠA IVANA- MOLBA ZA ODOBRENJE ISTRAŽIVANJA ZA POTREBE  
IZRADE SPECIJALISTIČKOG ZAVRŠNOG RADA**

Poštovana,

U svezi Vaše zamolbe za odobrenje istraživanja u Probacijskim uredima u Bjelovaru, Dubrovniku, Gospiću i Vukovaru, Kaznionicama u Požegi, Glini, Lepoglavi i Valturi te Zatvorima u Zadru, Zagrebu, Osijeku i Varaždinu, a za potrebe izrade specijalističkog završnog rada na temu „Doživljaj rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o superviziji“, obavještavamo Vas da smo suglasni s traženim.

S poštovanjem,

RAVNATELJICA

Jana Špero

#### **8.4.Prilog D: Poziv za sudjelovanje u istraživanju i suglasnost za provedbu istraživanja**

Poziv za sudjelovanje u istraživanju (putem e-maila)

*Poštovani rukovoditelju,*

*Moje ime je Ivana Šuša, djelatnica sam Uprave za zatvorski sustav i probaciju i studentica poslijediplomskog specijalističkog studija Supervizije psihosocijalnog rada pri Studijskom centru za socijalni rad, Pravni fakultet u Zagrebu.*

*Kontaktiram Vas u vezi izrade svog završnog specijalističkog rada iz navedenog studija kako bih Vas zamolila da budete sudionik mog istraživanja.*

*U prilogu Vam šaljem suglasnost ravnateljice Uprave za provođenje istraživanja, koja je s predmetnim istraživanjem upoznata i suglasna (suglasnost u prilogu e-maila).*

*Obzirom na epidemiološku situaciju, kao i iz razloga ekonomičnosti, neke od intervjua ću biti u mogućnosti provesti u neposrednom kontaktu, međutim neke planiram provesti putem zoom ili google meet online platforme, pa ako je tako u redu i za Vašu kuću, to se može kvalitetno obaviti.*

*Biti će Vam postavljena pitanja usmjerena na Vaš doživljaj supervizije u sustavu pravosuđa. Intervju bi se proveo u skladu s etičkim standardima, a uz privolu sudionika bi se snimio i transkribirao te bio dostupan isključivo meni, intervjuiranom sudioniku i mojoj mentorici izv.prof. Marijani Majdak. Intervju traje oko 30 minuta, ovisi o dinamici odgovora i samom sudioniku. Rezultati obrađenih podataka u radu pod nazivom „Doživljaj rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i superviziju“ će biti isključivo u znanstvene svrhe te kako bi se zagovaralo daljnje provođenje supervizije u našem sustavu. Iz tog razloga, rukovodeće su nam osobe od iznimnog značaja i zato nam je Vaše mišljenje o superviziji jako važno.*

*Budući je sadržaj intervjua povjerljiv, svi podaci iz intervjua koji bi mogli odati identitet intervjuirane osobe će biti pažljivo uklonjeni i neće biti dostupni u rezultatima istraživanja. Nadam se da ćete moći sudjelovati i biti dio mog specijalističkog rada!*

*Srdačan pozdrav,*

*Ivana Šuša*

## **8.5.Prilog E: Izjava o autorstvu**

### **IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja Ivana Šuša izjavljujem da sam autorica završnog specijalističkog rada pod nazivom:  
***Doživljaj rukovodećih osoba u Upravi za zatvorski sustav i probaciju o superviziji***

Potpisom jamčim:

- da je predloženi rad isključivo rezultat mog vlastitog istraživačkog rada
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje koristim, jasno navedeni i označeni u tekstu, te u popisu literature.

U Zagrebu, 2023.

Potpis autorice: Ivana Šuša