



Sveučilište u Zagrebu

Pravni fakultet

Studijski centar socijalnog rada

Poslijediplomski specijalistički studij iz  
supervizije psihosocijalnog rada

Antonela Bulešić

**DOŽIVLJAJ SUPERVIZIJE IZ  
PERSPEKTIVE PROBACIJSKIH  
SLUŽBENIKA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

Pravni fakultet

Studijski centar socijalnog rada

Poslijediplomski specijalistički studij iz  
supervizije psihosocijalnog rada

Antonela Bulešić

**DOŽIVLJAJ SUPERVIZIJE IZ  
PERSPEKTIVE PROBACIJSKIH  
SLUŽBENIKA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: prof.dr.sc. Maja Laklija

Zagreb, 2023.



University of Zagreb

Faculty of law

Center for social work studies

Postgraduate specialist study in supervision psychosocial work

Antonela Bulešić

# **EXPERIENCE SUPERVISION FROM THE PERSPECTIVE OF PROBATION OFFICERS**

SPECIALIST THESIS

Supervisor: prof.dr.sc. Maja Laklija

Zagreb, 2023.

## Doživljaj supervizije iz perspektive probacijskih službenika

### SAŽETAK

Cilj istraživanja je dobiti uvid u neposredna iskustva i doživljaj supervizije od strane probacijskih službenika koji su imali iskustvo sudjelovanja u superviziji te doživljaj i očekivanja vezane uz superviziju probacijskih službenika koji nisu imali iskustvo sudjelovanja u superviziji kao i dobiti uvid u percepciju efekata od sudjelovanja u superviziji na rad probacijskih službenika iz perspektive voditelja probacijskih ureda. U istraživanju je sudjelovalo 18 sudionika, a istraživanje je provedeno u dvije fokusne grupe, jedna u koju su uključeni probacijski službenici s iskustvom (N=8) i druga s probacijskim službenicima bez iskustva sudjelovanja u superviziji (N=4) i putem polustrukturiranih intervjua, voditelji probacijskih ureda (N=6). U obradi je korištena kvalitativna analiza sadržaja.

Rezultati istraživanja daju uvid u doživljaj supervizije iz perspektive probacijskih službenika i voditelja, njihova očekivanja vezana uz superviziju kao i efekte sudjelovanja i nesudjelovanja u superviziji na profesionalni rad. Probecijski službenici, iz svog iskustva i doživljaja supervizije, ukazuju na važnost i pozitivne učinke na njihov profesionalni razvoj i rad. Potvrđuju da supervizija igra ključnu ulogu u profesionalnom razvoju te osiguravanju podrške u suočavanju s izazovima i prevenciji sagorijevanja na poslu. Probecijski službenici, bez iskustva u superviziji, često je povezuju s podrškom, profesionalnim napretkom, ali postoje i razlozi nesudjelovanja. Važno je da organizacija prepozna nedostatak interesa i razumije razloge kako bi se identificirale prepreke i pružila potrebna podrška u svrhu povećanja motivacije sudionika za sudjelovanje u superviziji. Voditelji probacijskih ureda prepoznaju važnost i korist supervizije za svoje službenike te su svjesni da supervizija ima ključnu ulogu u poticanju osobnog i profesionalnog razvoja, smanjenju stresa i stvaranju poticajne radne atmosfere u probacijskim uredima. Ključni čimbenici za uspješnu superviziju uključuju kompetentne supervizore koji poznaju posao probacijskih službenika.

Ovo istraživanje daje uvide za produblјivanje razumijevanja supervizije iz perspektive probacijskih službenika, utjecaja supervizije na profesionalni i osobni razvoj probacijskih službenika te njene daljnje implementacije u radu probacijskih službenika.

**KLJUČNE RIJEČI: supervizija, probacijski službenici, očekivanja vezana uz superviziju i supervizora, iskustvo, potrebe.**

## **Experience supervision from the perspective of probation officers**

### **ABSTRACT**

The aim of the research is to get an insight into the immediate experiences and perception of supervision by probation officers who had the experience of participating in supervision, and the experience and expectations related to the supervision of probation officers who had no experience of participating in supervision, as well as to gain insight into the perception of the effects of participating in supervision on the work of probation officers from the perspective of probation office managers. 18 participants took part in the research. The research was conducted in two focus groups, one involving probation officers with experience (N=8) and one with probation officers without experience participating in supervision (N=4) and through semi-structured interviews, heads of probation offices (N=6) . A qualitative content analysis was used in the processing. The results of the research provide insight into the experience of supervision from the perspective of probation officers and heads of the probation office, their expectations related to supervision, as well as the effects of participation and non-participation in supervision on professional work. Probation officers from their experience and experiences of supervision indicate the importance and positive effects on their professional development and work. They confirm that supervision plays a key role in professional development and providing support in facing challenges and preventing burnout at work. Probation officers without experience in supervision often associate it with support, professional progress, but there are also reasons for non-participation. It is important that the organization recognizes the lack of interest and understands the reasons in order to identify barriers and provide the necessary support in order to increase participants' motivation to participate in supervision. Heads of probation offices recognize the importance and benefit of supervision for their officers, and are aware that supervision has a key role in encouraging personal and professional development, reducing stress and creating a stimulating work atmosphere in probation offices. Key factors for successful supervision include competent supervisors who know the work of probation officers. This research provides insights for deepening the understanding of supervision from the perspective of probation officers, the influence of supervision on the professional and personal development of probation officers, and its further implementation in the work of probation officers.

**KEY WORDS: supervision, probation officers, expectations related to supervision and the supervisor, experience, needs.**

## IZJAVA O AUTORSTVU

Ja Antonela Bulešić izjavljujem da sam autorica završnog specijalističkog rada pod nazivom **Doživljaj supervizije iz perspektive probacijskih službenika**

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 Puli, \_\_\_\_\_

Potpis autorice: \_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Probacijski sustav u Republici Hrvatskoj .....	3
1.2. Tretmanski rad probacije i svrha probacijskih poslova .....	4
1.3. Izazovi u radu probacijskih službenika .....	7
1.4. Određenje supervizije i supervizija kao resurs za unaprjeđenje sustava probacije .....	10
2. CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	13
2.1. Ciljevi istraživanja.....	13
2.2. Istraživačka pitanja.....	14
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	15
3.1. Istraživački pristup.....	15
3.2. Sudionici istraživanja.....	15
3.3. Metoda i postupak prikupljanja podataka .....	16
3.4. Metoda obrade podataka i analiza podataka.....	17
3.5. Etičke implikacije provođenja istraživanja.....	18
4. REZULTATI I RASPRAVA .....	18
4.1. Probacijski službenici koji su sudjelovali u superviziji .....	19
4.1.1. Neposredno iskustvo i doživljaj sudjelovanja probacijskih službenika s iskustvom u superviziji .....	19
4.1.2. Očekivanja probacijskih službenika s iskustvom supervizije od supervizije i supervizora ..	25
4.1.3. Teme i područja koja probacijski službenici s iskustvom supervizije imaju potrebu prorađivati tijekom supervizije.....	31
4.1.4. Potrebe probacijskih službenika s iskustvom supervizije koje bi trebala osigurati supervizija .....	36
4.2. Probacijski službenici bez iskustva u superviziji .....	38
4.2.1. Percepcija supervizije probacijskih službenika koji nisu imali iskustva u superviziji .....	38
4.2.2. Područja koje probacijski službenici bez iskustva u superviziji prepoznaju kao teme za prorađivanje na superviziji.....	40
4.2.3. Očekivanja probacijskih službenika bez iskustva u superviziji od supervizije .....	42
4.2.4. Motivacija probacijskih službenika bez iskustva u superviziji za uključivanjem u superviziju i nevoljkosti vezane za uključivanje .....	47
4.3. Doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju/nesudjelovanju probacijskih službenika u superviziji .....	49
4.3.1. Doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju probacijskih službenika u superviziji .....	50
4.3.2. Očekivanja voditelja od sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji .....	52
4.3.3. Očekivanja voditelja probacijskih ureda od supervizora.....	54

4.3.4. Područja rada bitna za prorađu na supervizijskim grupama iz perspektive voditelja probacijskih ureda.....	56
4.3.5. Doživljaj potrebe za supervizijom iz perspektive voditelja probacijskih ureda.....	59
5. OPAŽANJA ISTRAŽIVAČA TIJEKOM PROVEDBE ISTRAŽIVANJA .....	63
6. METODOLOŠKA OGRANIČENJA .....	63
7. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA.....	64
8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	65
9. LITERATURA.....	69
10. PRILOZI .....	74
PRILOG I. - Pitanja za fokusnu grupu probacijskih službenika s iskustvom supervizije .....	74
PRILOG II.- Pitanja za fokusnu grupu probacijskih službenika bez iskustva supervizije .....	74
PRILOG III. - Pitanja za intervju s voditeljima probacijskih ureda.....	75
PRILOG IV. - Protokoli za vođenje bilješki intervjua .....	76
PRILOG V.....	78
SUGLASNOST ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU-probacijski službenici .....	78
PRILOG VI. ....	80
SUGLASNOST ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU-Voditelji probacijskih ureda .....	80



## 1. UVOD

Motivacija za pisanje rada na ovu temu proizlazi iz zanimanja za profesionalna iskustva probacijskih službenika, mojih profesionalnih iskustava u radu probacije, supervizorskom iskustvu u sklopu edukacije te promišljanja o ovom važnom profesionalnom polju. Prvotno iz uloge probacijske službenice, potom voditeljice probacijskog ureda pružena mi je prilika sudjelovanja u superviziji. Kroz moje iskustvo, potvrdila sam koliko je supervizija vrijedna podrška i ključan faktor u prevladavanju prepreka i ostvarivanju uspješnog rada s osuđenima. Prepoznala sam važnost ovog procesa u oblikovanju mog profesionalnog puta i unapređenju vještina koje su važne za kvalitetno obavljanje posla u probacijskom sustavu. Suočavanje sa životnim situacijama, različitim profilima osuđenika i izazovima koji proizlaze iz zadataka zahtijevaju stručnu podršku i refleksiju, dublje razumijevanje dugoročnih efekata supervizije na profesionalni razvoj. Također, želim istaknuti značaj kontinuiranog profesionalnog razvoja i podrške za probacijske službenike u cilju pružanja kvalitetnije podrške osuđenima u njihovom procesu resocijalizacije. Kao nezaobilazna karika u postpenalnom nadzoru i rehabilitaciji osuđenika, probacijski službenici se suočavaju s izazovima i situacijama koje zahtijevaju visok stupanj stručnosti, empatije i niz drugih vještina i kompetencija. U tom kontekstu, supervizija može pružiti sigurno mjesto za profesionalnu podršku, refleksiju, analizu i razmjenu iskustava.

Važnost supervizije, iz perspektive probacijskih službenika, ogleda se i u kontinuiranom usavršavanju u cilju adekvatnog prilagođavanja promjenama u društvu, zakonodavstvu i metodama rada. Ova podrška također doprinosi prevenciji sagorijevanja na poslu i osnaživanju probacijskih službenika da ostanu angažirani i motivirani u svom radu. Međutim, supervizija ne predstavlja samo podršku i razvoj. Ona može predstavljati i izazovno iskustvo u kojem se probacijski službenici suočavaju s vlastitim granicama, predrasudama i emocionalnim teretom vezanim za njihov rad s osuđenima. No, upravo kroz ove teškoće supervizija pruža mogućnost osobnog rasta i osnaživanja, pomažući im da prevladaju prepreke i nastave pružati kvalitetnu podršku osuđenima u njihovom procesu resocijalizacije.

Potrebno je naglasiti, da se, nakon nešto više od deset godina rada, hrvatska probacijska služba može smatrati mladom probacijskom službom, no rezultati postignuti u razvoju, promicanja probacije te priznanja na međunarodnoj razini (npr. nagrada skupštine Europskog udruženja za

probaciju Confederation of European Probation 2019.– CEP Awards u kategoriji „Razvoj nacionalne probacijske službe“; UNAFEI (United Nations Asia and Far East Institute for the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders) gdje je hrvatska probacijska služba odabrana kao predstavnik probacije iz Europe, organizacija međunarodne konferencije 2016. godine u Dubrovniku, organizacija 11. konferencije o elektroničkom nadzoru 2018. u Zagrebu na kojoj je sudjelovalo 230 sudionika iz 40 zemalja) govore o njenoj zrelosti.

Razvoj probacijske službe obilježen je konkretnim rezultatima kao i uključenošću u sve relevantne europske razvojne procese i međunarodne projekte, s naglaskom na entuzijazam i želju probacijskih službenika za cjeloživotnim učenjem. To potvrđuje redovito sudjelovanje predstavnika probacijske službe na stručnim sastancima radnih skupina, seminarima, konferencijama i drugim aktivnostima Vijeća Europe, Europske unije i CEP-a vezanim uz sve za probaciju relevantne teme. Predstavnici hrvatske probacijske službe, u okviru bilateralne suradnje, osmislili su, pripremili i realizirali edukacije, a jedan od važnijih bilateralnih projekata ostvaren je s probacijskom službom Norveške. Suradnja i razmjena najboljih međunarodnih iskustava realizirana je kroz brojne radionice i studentske posjete koji se financiraju iz različitih izvora EU-a. Više djelatnika probacijske službe redovito je uključeno u međunarodne projekte koji imaju za cilj razvijanje probacije u državama koje nemaju probacijsku službu ili u kojima se probacijska služba reorganizira. U kontekstu potreba i profesionalnog djelovanja probacijskih službenika, važna je uloga supervizije kao procesa koji značajno utječe na osobni i profesionalni razvoj stručnjaka. Stoga, razmatranjem i istraživanjem načina na koji supervizija može pridonijeti razvoju stručnjaka i kompetentnog profesionalnog djelovanja probacijskih službenika preduvjet je djelotvornijeg i kvalitetnijeg rada s počiniteljima kaznenih djela.

Pisanje ovog rada predstavlja priliku za istraživanje doživljaja potreba i dobiti od supervizije, iskustava i stavova prema superviziji iz perspektive probacijskih službenika kao i utjecaja supervizije na njihov profesionalni rad. Također, prilika je za dobivanje uvida u načine prevladavanja teškoća i razvijanje efikasnih strategija u radu s osuđenima kao i njihovih potreba. Zaključno ovaj rad može doprinijeti boljem razumijevanju važnosti supervizije u pravosudnom sustavu i potaknuti daljnju podršku i implementaciju ovog ključnog mehanizma u radu probacijskih službenika.

## **1.1. Probacijski sustav u Republici Hrvatskoj**

Prvi Zakon o probaciji u Hrvatskoj donesen je potkraj 2009. godine, a prvi probacijski uredi i prvi profesionalni probacijski službenici u Hrvatskoj su započeli s radom 2011. godine. Sukladno čl. 2. Zakona o probaciji (NN 99/2018.) probacijski poslovi obavljaju se radi zaštite društvene zajednice od počinitelja kaznenog djela, njegove resocijalizacije i reintegracije u zajednicu utjecanjem na rizične čimbenike koji su povezani s činjenjem kaznenih djela. Probacijski poslovi obavljaju se pri odlučivanju o kaznenom progonu, izboru vrste kazni i izvršavanju kazni izrečenih počinitelju kaznenog djela. Probacijska služba u Republici Hrvatskoj ustrojena je danas kao Sektor za probaciju u Upravi za zatvorski sustav i probaciju Ministarstva pravosuđa i uprave. Sektor za probaciju sastoji se od Središnjeg ureda i ukupno 14 probacijskih ureda. Probacijski uredi imaju voditelja ureda, koji je ujedno i probacijski službenik, rukovodeća osoba i menadžer ureda, probacijske službenike te administrativnog referenta.

Središnji ured priprema i izrađuje materijale, smjernice, upute i edukacije za rad probacijskih službenika u svrhu profesionalizacije probacijske službe. Smjernice i upute za postupanje za sve vrste probacijskih poslova, jedinstveni obrasci probacijskih izvješća, skripte i priručnici za izvršavanje pojedinih probacijskih poslova omogućuju jednostavnije snalaženje pri obavljanju određenih poslova. S obzirom na zahtjevnost posla probacijskog službenika, kao i potrebu prilagođavanja novim zakonskim propisima u izvršavanju probacijskih poslova, kontinuirana izobrazba doprinosi profesionalnosti službe. Aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje rada probacijskih službenika organizirane su u okviru projekata financiranih iz europskih fondova kroz edukacije za razvoj programa unaprjeđenja i razvoja probacijskih službenika. Važno je naglasiti kako je prepoznata potreba za supervizijom te se u okviru ESF projekta “Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima”, petnaest službenika uprave, od toga pet službenika probacijskog sustava osposobilo za provođenje supervizije.

## 1.2. Tretmanski rad probacije i svrha probacijskih poslova

Probacijski su sustavi ponajprije nastali iz potrebe humanizacije izvršenja kaznenopravnih sankcija s ciljem smanjenja rizika od recidivizma kroz rehabilitaciju i reintegraciju počinitelja kaznenog djela u društvo te povećane zaštite javnosti. Poslovi probacijske službe uključuju aktivnosti prije pokretanja i tijekom kaznenog postupka, izvršavanja sankcija i mjera u zajednici (rad za opće dobro, zaštitni nadzor uz uvjetnu osudu/rad za opće dobro, nadzor izvršavanja posebnih obveza i sigurnosnih mjera) te izvršavanja kazne zatvora.

Glavne zadaće probacijske službe su: procjena rizika i potreba počinitelja, osiguravanje pravovremenih i relevantnih informacija državnim tijelima, brza reakcija u slučaju neprimjerenog ponašanja počinitelja ili nepridržavanja obveza, usmjeravanje i podrška počinitelja u resocijalizaciji i reintegraciji u društvo te suradnja sa službama u zajednici radi povezivanja počinitelja s resursima u zajednici i suradnja s policijom. Glavne svrhe obavljanja zadaća su smanjenje stope povratništva osuđenika i povećanje sigurnosti u zajednici (Kovčo Vukadin i sur., 2012.).

Suvremene probacijske službe, pa tako i hrvatska služba, imaju dualnu ulogu: s jedne strane njihov je zadatak nadzirati počinitelja kaznenog djela u ispunjavanju obveza i poštivanju zabrana koje su mu određene u okviru probacije, dok je s druge strane njihov jednako važan zadatak poticanje, usmjeravanje i pomaganje počiniteljima u procesu njihove resocijalizacije (Kalmthout i Durnescu, 2009., prema Maloić i Mažar, 2014.).

U obavljanju probacijskih poslova koji podrazumijevaju tretmanski rad, probacijska služba slijedi načela prakse utemeljene na dokazima, odnosno nastoji primjenjivati pristupe, modele i tehnike koji su prema rezultatima znanstvenih istraživanja učinkoviti u smanjenju recidivizma (Maloić i Mažar, 2014.).

Izvršavanje probacijskih poslova koji podrazumijevaju neposredan rad probacijske službe s počiniteljem u načelu se sastoji od četiri faze, koje se, ukoliko je potrebno, ciklički ponavljaju, i to: faza procjene, faza planiranja, faza provođenja i faza revidiranja.

U fazi procjene probacijski službenik prikuplja relevantne informacije o osuđeniku, poziva ga i obavlja s njim prvi razgovor te u poslovima u kojima je to propisano Pravilnikom o izvršavanju probacijskih poslova radi procjenu rizika i kriminogenih potreba. U svrhu procjene rizika i kriminogenih potreba probacijski službenici primjenjuju poseban instrument – Sustav procjene počinitelja (SPP). Taj je alat osmišljen po modelu engleskog instrumenta (engl.

*Offender Assessment System – OASys*), koji se u engleskom zatvorskom i probacijskom sustavu koristi za procjenu kriminogenih potreba i rizika počinitelja. Najveći dio SPP-a istražuje čimbenike koje su istraživanja pokazala kao prediktore vjerojatnosti ponovnog počinjenja kaznenog djela i rizika nanošenja ozbiljne štete: smještaj, obrazovanje, zaposlenje i obuka, financije, osobni odnosi, životni stil i društvo, zlorporaba droga, zlorporaba alkohola, emocionalna prilagodba, razmišljanje i ponašanje, stavovi. Taj instrument omogućava probacijskom službeniku procjenu:

- vjerojatnosti ponovnog počinjenja kaznenog djela (niska, srednja, visoka),
- rizika nanošenja ozbiljne štete (nizak, srednji, visok, vrlo visok) – šteta zajednici, poznatim odraslima, djeci, osoblju, šteta u odnosu na sebe (suicid, samoozljeđivanje, vulnerabilnost) i drugi rizici,
- čimbenika na koje je potrebno utjecati, kao što je na primjer zlorporaba droga, alkohola i sl.

U drugoj fazi planiranja, temeljem prikupljenih informacija i procjena, a u roku od 30 dana od prvog razgovora s osobom uključenom u probaciju, probacijski službenik izrađuje Pojedinačni program postupanja. Program sadrži podatke o osobi uključenoj u probaciju, podatke o odluci nadležnog tijela temeljem koje je osoba uključena u probaciju, rok izvršavanja zaštitnog nadzora/posebnih obveza/sigurnosnih mjera, procjenu kriminogenih rizika i tretmanskih potreba ukoliko je ona rađena, aktivnosti koje treba poduzeti usmjerene smanjenju rizika, resocijalizaciji i reintegraciji, nositelje aktivnosti i rokove te učestalost javljanja probacijskom službeniku.

U trećoj fazi provođenja probacijski službenik nadzire izvršavanje aktivnosti definiranih programom, i to kroz uvid u dokumentaciju koju je osoba uključena u probaciju dužna dostaviti probacijskom uredu na njegov zahtjev, razgovorima s osobom uključenom u probaciju te također putem kontakata s nadležnim osobljem zdravstvene ustanove, s osobljem terapijske zajednice, druge ustanove ili pravne osobe u koju je osoba uključena u probaciju upućena na izvršavanje obveze, sa članovima obitelji osobe uključene u probaciju i s drugim osobama za koje probacijski službenik procijeni da mogu dati korisne podatke vezano uz izvršavanje aktivnosti definiranih pojedinačnim programom postupanja. Ukoliko osoba uključena u probaciju ne ispunjava obveze na način utvrđen programom, probacijski ured izvještava nadležno tijelo.

U četvrtoj fazi probacijski službenik, temeljem prikupljenih informacija iz prethodno navedenih izvora, provjerava uspješnost izvršavanja aktivnosti, pridržavanje rokova te po potrebi revidira način provede aktivnosti, rokove njihova izvršavanja, mjesto, dionike koji su uključeni u njihovu realizaciju i sl. Ukoliko je potrebno, radi ponovno procjenu rizika i tretmanskih potreba te ponovno izrađuje program u kojem redefinira aktivnosti definirane prethodno izrađenim programom. Prethodno navedene načine i faze rada s osobama uključenim u probaciju ponekad je potrebno, s obzirom na to da rad s pojedinim kategorijama osuđenika zahtijeva specifična znanja i vještine, prilagoditi kroz razvoj posebnih tretmanskih programa kako bi se smanjio rizik od ponovnog počinjenja kaznenog djela kroz ublažavanje i otklanjanje dinamičkih kriminogenih čimbenika.

Izvršavanje probacijskih poslova koji podrazumijevaju neposredan rad probacijske službe s počiniteljem, a čije je izvršavanje prethodno opisano, može se također podijeliti po fazi kaznenog postupka, i to na:

- poslove prije pokretanja kaznenog postupka (nadzor izvršavanja obveze temeljem rješenja državnog odvjetnika) i
- poslove nakon kaznenog postupka (izvršavanje kazne u zajednici: rad za opće dobro sa ili bez zaštitnog nadzora/sigurnosne mjere i uvjetna osuda/djelomična uvjetna osuda sa ili bez posebne obveze/zaštitnog nadzora/sigurnosne mjere i izvršavanje kazne zatvora: uvjetni otpust s posebnim obvezama/zaštitnim nadzorom, prekid i pogodnosti).

Hrvatski probacijski službenici u svom radu koriste nekoliko modela rada s počiniteljima kaznenih djela. Za sada najviše empirijskih dokaza govori u prilog primjene:

- rizik-potreba-responzivnost model i
- model dobrih života

Rizik-potreba-responzivnost model (engl. *Risk-Need-Responsitivity Model, RNR-model*), podrazumijeva rad na rizičnim čimbenicima koji dokazano doprinose činjenju kaznenih djela, a mogu se odnositi na poteškoće povezane sa zaposlenjem, obrazovanjem, stanovanjem, odnosima u obitelji, ovisnostima, antisocijalnim stavovima, uvjerenjima i vrijednostima i tako dalje (Looman i Abracen, 2013., prema Maloć i Rakić, 2021.). U prvom redu usmjeren je na procjenu rizika koji počinitelj predstavlja za društvo i na smanjivanje tog rizika, djelovanjem na rizične čimbenike odnosno kriminogene potrebe. Ovom modelu se zamjera da je previše usmjeren na rizike i kriminogene potrebe.

Nadalje, u okviru sve dominantnije paradigme prestanka i odvraćanja od činjenja kaznenih djela (engl. *desistance paradigm*), potreba rada probacijske službe s počiniteljem naglašenije se sagledava u smislu odgovora na njegove osobne i socijalne probleme, koji predstavljaju zapreke u procesu prestanka činjenja kaznenih djela, uz jačanje njegove motivacije za promjenom (McNeill, 2006; Shapland i sur., 2012., prema Maloić i Rakić, 2021.). U okviru te paradigme razvija se model dobrih života (engl. *Good Lives Model of Offender Rehabilitation–GLM*), usmjeren na snage i potencijale počinitelja za socijalnu reintegraciju i korist društvu. Ovaj model je sve utjecajniji u radu probacijskih službi, paralelno s povećanjem dokaza njegove učinkovitosti. Hrvatski probacijski službenici za sada u radu ipak najviše primjenjuju model rizik-potreba-responzivnost. Važno je paziti na empirijsku potvrđenost intervencija koje se biraju u radu s počiniteljima kaznenih djela u zajednici. U tom smjeru nužno je (Maloić, 2016.) slijediti načela učinkovitih korekcijskih intervencija. Također, jedna od važnih zadaća probacijskih službi, koja proizlazi iz obaju modela je uključiti sve dionike u društvu koji mogu doprinijeti uspješnosti procesa socijalne reintegracije.

Potrebno je naglasiti da je rad probacijskih službenika s počiniteljima često zahtjevan radi počiniteljeve nedobrovoljnosti, visokog rizika od ponovnog počinjenja kaznenog djela kao i njegovim obilježjima ličnosti. U obavljanju probacijskih poslova posebno je zahtjevan rad s počiniteljima teških kaznenih djela, visokorizičnim počiniteljima, odnosno počiniteljima kod kojih postoji visok rizik od ponovnog počinjenja kaznenog djela i visok rizik od nanošenja ozbiljne štete. Za takve počinitelje karakteristično je da su nemotivirani za promjenu ponašanja, prestanak kriminalnog ponašanja, uspostavu primjerenog i otvorenog profesionalnog odnosa s probacijskim službenikom u svrhu postizanja pozitivnih promjena. Takvi počinitelji uglavnom surađuju na formalnoj razini, a dolazak u probacijski ured predstavlja im nametnutu obvezu (Sučić i sur., 2018.). U prilog tome govori i istraživanje (Sučić, Ricijaš i Glavak-Tkalić, 2014.) koje je pokazalo postojanje osuđenikove formalne motivacije kako bi izbjegli zatvorsku kaznu, kao i često njihovu nedovoljnu informiranost o sankciji koja im je izrečena, što je svakako otežavajuća okolnost za probacijske službenike.

### **1.3. Izazovi u radu probacijskih službenika**

Probacijski službenici su državni službenici s obrazovanjem iz područja socijalne pedagogije, psihologije, socijalnog rada, pravnih znanosti i drugih društvenih ili humanističkih znanosti. Posao probacijskog službenika smatra se odgovornim, zahtjevnim i iscrpljujućim poslom. On

je važan za počinitelje kaznenih djela jer im probacijski službenici pomažu u održavanju života bez kriminala. Dokazano je da probacija s pravovremenim intervencijama, pravim intenzitetom i osobnim dodirima, može uvelike pomoći počinitelju (Durnescu, 2013; prema Vogelvang, Clarke, Weiland, Vosters i Button, 2014.). Razlog zahtjevnosti posla može biti svakodnevno suočavanje s opasnim počiniteljima, ozbiljnim kaznenim djelima, neugodnim detaljima kaznenih djela, agresivnim i manipulativnim počiniteljima, nepredvidivim i zahtjevnim za motiviranje na promjenu. Osim toga, suočavaju se i s visokim očekivanjima od strane okoline što utječe na osobno raspoloženje službenika i radnu klimu (Vogelvang i sur., 2014.).

Probacijski posao treba službenika koji će, unatoč zahtjevima i izazovima, biti sposoban i voljan pomoći počiniteljima da naprave promjenu u svom životu. Zbog svojih brojnih i zahtjevnih zadataka u tom radu, visokim očekivanjima okoline i mnogih drugih čimbenika, probacijski službenici povećavaju šanse za slabije mentalno i fizičko zdravlje. Vezano uz neposredan rad s počiniteljima kaznenih djela, jedno od važnih pitanja je psihička i fizička sigurnost probacijskih službenika, s obzirom na to da je povećan rad s počiniteljima teških kaznenih djela kao i ovisnicima o drogama te počiniteljima s različitim poremećajima mentalnog zdravlja (Maloić i Ricijaš, 2014.). Stoga, moguće je očekivati da je najveći izvor stresa probacijskih službenika upravo neposredan rad s počiniteljima, učestali kontakti s počiniteljima koji su često nedobrovoljni i manipulativni, što može dovesti do sagorijevanja na poslu, naročito do emocionalne iscrpljenosti poslom i pada učinkovitosti rada.

Getahun i sur. (2008., prema Maloić i Ricijaš, 2014.) dokazuju da su probacijski službenici najzadovoljniji kada svoj rad doživljavaju smislenim. S višom razinom smislenosti posla povezana je i viša razina zadovoljstva poslom i niži intenzitet stresa. U okviru istraživanja doživljaja posla hrvatskih probacijskih službenika (Ricijaš, Maloić i Rajić, 2012.) provedenog tijekom 2012. godine ispitana je motivacija probacijskih službenika za posao koji obavljaju, njihovo zadovoljstvo poslom te intenzitet doživljenog stresa na poslu. Rezultati navedenog istraživanja pokazali su da na zadovoljstvo poslom utječu najviše značenje posla, kompetencije, edukacije, jasna očekivanja, profesionalizacija, stres, menadžment i supervizija. Istim istraživanjem pokazalo se da su edukacije cjeloživotnog učenja dobra praksa te dobar poticaj za daljnju organizaciju.

U okviru istraživanja motivacije u izvršavanju uvjetne osude sa zaštitnim nadzorom iz perspektive počinitelja kaznenih djela i probacijskih službenika (Sučić i sur., 2018.) jedan od ključnih čimbenika u cijelom procesu odvratanja od kriminalnog ponašanja povezan je s



uspostavljanjem kvalitetnog profesionalnog odnosa između počinitelja i probacijskog službenika. Rezultati tog istraživanja potvrđuju kako su počinitelji na početku sankcije neznatno motivirani za promjenu ponašanja, a glavni razlog je pristanak na izvršavanje sankcije koji je ekstrinzične i instrumentalne prirode te formalno ispunjavanje obveza. Probacijski službenici u svom radu potiču, motiviraju počinitelje kaznenih djela na pozitivne promjene služeći se komunikacijskim vještinama i profesionalnim kompetencijama kao i praktičnim savjetima, te time značajno pridonose jačanju njihove odluke o promjeni ponašanja. Stoga, za postizanje pozitivnih promjena kod počinitelja važno mjesto pored njegovih individualnih obilježja zauzima i kvaliteta provedbe probacijskih sankcija. Vezano uz važnost koju uspostavljeni odnos počinitelja i probacijskog službenika ima na motivaciju za izvršavanje sankcije, svakako treba uzeti u obzir i obilježja probacijskih službenika kao i njihove stavove prema aspektima posla. Za izgradnju kvalitetnog profesionalnog odnosa probacijski službenik treba imati određene kompetencije i vještine koje su neophodne za učinkovito provođenje intervencija. U kontekstu izgradnje kvalitetnih odnosa ključna se pokazala vještina službenika da održava optimalnu ravnotežu između dvostrukih uloga pomoći i nadzora. Kompetencije koje se smatraju važnima za kvalitetan rad probacijskih službenika su vještine vođenja razgovora i interpersonalne komunikacije, suočavanje i nošenje s osjećajima osuđenika te poznavanje resursa u lokalnoj zajednici (Bracken, 2003., prema Maloić i Ricijaš, 2014.).

Iz prethodno navedenog, zahtjevnosti poslova kao i nastojanja izgradnje kvalitetnog profesionalnog odnosa proizlazi važnost prevencije profesionalnog stresa i sagorijevanja. Kao stresori navode se radna preopterećenost, gdje se kao rješenje vidi uvođenje realnih normativa rada koji će omogućavati probacijskim službenicima da svakom počinitelju posvete dovoljnu količinu vremena i kvalitetno riješe izazov, zatim suočavanje s neispunjenim očekivanjima, profesionalna usamljenost, nedostatak socijalne podrške, gdje se kao rješenje vidi rad na kvalitetnijem odnosu i komunikaciji sa suradnicima i nadređenima. Način na koji se to može postići je osvještavanje važnosti dobrih profesionalnih odnosa unutar radnog okruženja, što bi trebao primarno biti zadatak same organizacije (Družić Ljubotina i Friščić, 2014.).

Povezano s time, Ajduković (1996.) prikazuje četiri tipa profesionalnog dijaloga koji pomažu u profesionalnom djelovanju, a to su: supervizija – omogućava otvoreno iskazivanje problema i osjećaja vezanih uz rad, konzultacije – traženje savjeta ili mišljenja u vezi rada, sažeto psihološko integriranje traumatskog doživljaja - jednokratni grupni susret neposredno nakon kriznog događaja ili nesreće s ciljem sprečavanja emocionalnih teškoća i zaštita mentalnog

zdravlja svih koji su bili uključeni u taj događaj i psihološko savjetovanje – učenje novih vještina s ciljem učinkovitijeg suočavanja s izazovima i prilagođavanje.

Gelešić (2013.) dokazuje da što je bolja kvaliteta supervizije, veća podrška kolega, veći osjećaj sigurnosti na poslu, bolja percepcija organizacijske podrške, nediskriminacije te manjak konflikta između posla i obitelji, količina stresa na poslu je manja.

Veliki broj autora naglašava potrebu za redefiniranjem postavljenih ciljeva i očekivanja, pronalaskom smisla u poslu iako se radi o izazovnoj populaciji s kojom se ne postižu brzi i odmah vidljivi rezultati, primanjem i davanjem podrške kolegama na poslu, izbjegavanjem prevelikog radnog angažmana, profesionalnim usavršavanjem i edukacijama, adekvatnim plaćama, mogućnostima napredovanja, podrškom od strane nadređenih i trudom oko što skladnijeg privatnog života.

#### **1.4. Određenje supervizije i supervizija kao resurs za unaprjeđenje sustava probacije**

Supervizija u psihosocijalnom radu je važan aspekt u profesionalnom razvoju stručnjaka koji se bave pružanjem psihosocijalne podrške i intervencija različitim klijentima. Ona je profesionalna intervencija koja je neophodna u profesionalnom razvoju svih onih koji neposredno rade s ljudima i jedan od ključnih načina osiguravanja razvoja organizacija i pružanja kvalitete usluga u području (psiho)socijalnog rada (Ajduković i Cajvert, 2001.). Supervizija kao metoda usvajanja profesionalnih znanja i profesionalnog razvoja počela se razvijati u Sjedinjenim Američkim Državama u području socijalnog rada potkraj 19. stoljeća, a u Europu je prenesena tek pedesetih godina 20. stoljeća i tijekom vremena su se razvijali različiti pristupi superviziji (Von Kessel, 1997., prema Ajduković i Cajvert, 2004.). Kako se poimanje supervizije mijenjalo tijekom vremena, tako postoje brojne definicije supervizije.

Neke od njih su: „*Supervizija je proces specifičnog učenja i razvoja, kao i metoda podrške pri profesionalnom reflektiranju koja omogućuje stručnjacima da usvoje nove profesionalne i osobne uvide kroz vlastito iskustvo. Pomaže stručnjacima da integriraju praktična iskustva s teorijskim znanjima i da dođu do svojih vlastitih rješenja problema s kojima se susreću u radu, da se djelotvornije nose sa stresom i da izgrađuju svoj profesionalni identitet. Supervizija podržava profesionalno i osobno učenje i razvoj stručnjaka.*“ (Žorga, 2003., prema Ajduković i Cajvert, 2004.:15), te „*Supervizija je ključno oruđe (metoda) za prepoznavanje znanja, briga, zapazanja, ideja, uloga i doprinosa pomagača u neposrednom radu s klijentom i kao takva je*

*pokretač profesionalnog razvoja.*“ (Knapman i Morrison, 2000., prema Ajduković i Cajvert, 2004.:15). Autorica Kusturin (2007.) ističe da je supervizija moćno oruđe za razvijanje profesionalne kompetencije i očuvanje mentalnog zdravlja. Osim toga, supervizija za rezultat ima, ne samo profesionalni, nego i osobni razvoj.

Supervizija se razvijala u više modela s obzirom na kriterije (Bernard i Goodyear, 1998., prema Ajduković i Cajvert, 2004.) terapijsko-tretmansku teorijsku koncepciju i kriterij funkcije i ciljeva procesa supervizije. Model supervizije je teoretski opis što supervizija jest i kako se u superviziji odvija proces učenja i profesionalni razvoj supervizanta (Haynes, Corey i Moulton 2003., prema Ajduković, 2020.). Danas postoji niz modela supervizije koji ne objašnjavaju svu složenost supervizije, što je dovelo do razvoja specifičnih modela. Ajduković (2020.) navodi da modele supervizije možemo promatrati kroz tri velike skupine: razvojni modeli, modeli socijalnih uloga i integrativni modeli. Integrativni modeli razvijaju se kao kombinacija najboljih obilježja dva ili više pristupa superviziji, koji se mogu uspješno kombinirati u supervizijskoj praksi, te su to najčešći modeli supervizije. U Hrvatskoj se afirmirao tzv. razvojno-integrativni model supervizije. Polazeći od ovog modela, cilj supervizije je razvoj profesionalne kompetentnosti u podražavajućem okruženju koje omogućuje stručnjacima da integriraju svoje profesionalno iskustvo s teorijama i zahtjevima svoje profesionalne uloge, s jedne strane, sa svojim osobinama, vrednotama, osjećajima, predispozicijama s druge strane (Ajduković i Cajvert, 2004.). Nadalje Ajduković (2020.) navodi kako se uz razvojno-integrativni model supervizije pokušalo afirmirati i tzv. organizacijsku superviziju koja je trebala ispuniti administrativnu funkciju supervizije po supervizijskim modelima uloga. U hrvatskoj supervizijskoj praksi naglasak je na podršci, ali ako pogledamo određenje razvojno-integrativne supervizije, naglasak nije primarno na podršci stručnjaka već na razvoju profesionalne kompetentnosti. Nepostojanje jednog univerzalnog modela supervizije ostavlja potrebnu fleksibilnost supervizorima da razvijaju svoje vlastite supervizijske pristupe ovisno o potrebama supervizanata i kontekstu u kojem se odvija supervizija.

Danas se više govori i o važnosti methodske supervizije čija je svrha unaprjeđenje profesionalnog funkcioniranja pojedinaca, timova i organizacija kroz promišljenu refleksivnu i strukturiranu analizu slučajeva (Ajduković, 2020.:403). Methodska supervizija predstavlja specifičan supervizijski model koji podjednaku važnost pridaje i sadržaju i procesu supervizijskog rada. U sadržajnom djelu pruža okvir za kontinuirani profesionalni razvoj unutar nekog pristupa radu i specifične metode, dok u procesnom dijelu stavlja fokus na

povećanje svjesnosti o vlastitim stavovima, predrasudama i vrijednostima, te slijepim pjegama stručnjaka koje mogu omesti rad s korisnicima. Uloga metodskog supervizora nije da (pr)ocjenjuje, vrednuje ili na bilo koji način kontrolira rad stručnjaka te na taj način čuva supervizijski proces od potencijalnih negativnosti administrativno-upravljačke supervizije ili supervizije u edukaciji (Ajduković, 2021.).

Kao što je već rečeno za rehabilitaciju počinitelja neophodno je imati motivirane probacijske službenike pa je izazov održati kontinuitet i motiviranost probacijskih službenika kako bi entuzijastično i profesionalno nastavili raditi zahtjevan posao. Supervizija probacijskih službenika u europskim zemljama može varirati ovisno o nacionalnim zakonima, pravnim sustavima i organizacijskim praksama. U mnogim pravnim sustavima i organizacijama koje se bave probacijom, supervizija je zakonski ili institucionalno propisana kako bi se osigurao kvalitetan rad probacijskih službenika i postigao pozitivan utjecaj na rehabilitaciju počinitelja i smanjenje recidiva. Većina europskih zemalja zahtijeva da probacijski službenici redovito sudjeluju u superviziji. To može biti individualna supervizija ili grupna supervizija, ovisno o potrebama i resursima svake zemlje. Stoga se supervizija može razlikovati u pristupu i praksama, ali u osnovi, njezin cilj ostaje osigurati visoku kvalitetu rada probacijskih službenika i poboljšati njihovu sposobnost da pruže podršku i nadzor osuđenima u procesu reintegracije u društvo.

Tijekom 2018. godine na prijedlog Sektora za probaciju odobrena su dva projekta, koji su za cilj imali daljnje jačanje hrvatske probacijske službe. Jedan od ciljeva projekta „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima“ bio je osnaživanje službenika Uprave za zatvorski sustav i probaciju i Službe za podršku žrtvama i svjedocima kroz sustavnu i kontinuiranu superviziju. Projekt „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ nastao je kao ideja Udruge za kreativni socijalni rad Zagreb kojeg je provela u suradnji s Edukacijsko-rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu kao prvu superviziju provedenu u hrvatskom penalnom sustavu. Aktivnosti na projektu započele su u lipnju 2019. godine. Provedena su dva ciklusa supervizije, jedan tijekom 2019./2020. godine i jedan tijekom 2021./2022. godine. Ciljana skupina projekta bili su stručni suradnici (socijalni pedagozi, socijalni radnici, psiholozi) zaposleni u zatvorima, kaznionicama i probacijskim uredima upravo zbog specifičnosti svoje profesije i radnog mjesta, odnosno svakodnevnih zahtjevnih socijalnih kontakata koje ostvaruju sa zatvoreničkom populacijom te susretanja s njihovim

teškim životnim pričama i problemima. Supervizijom se nastojala pružiti profesionalna podrška službenicima zatvora i probacije kako bi se lakše nosili sa svakodnevnim izazovima na poslu s posebnim naglaskom na očuvanje njihovog mentalnog zdravlja, smanjenje profesionalnog stresa i prevenciju sagorijevanja. Supervizijske grupe provodili su licencirani stručnjaci, vanjski suradnici s dugogodišnjim iskustvom provođenja supervizije i psihoterapije. Provedba ove supervizije pokazala se korakom ka postizanju pozitivnih promjena te je prepoznata potreba za daljnjim provođenjem supervizije. U okviru ESF projekta “Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima” tijekom 2019. godine uputilo se 15 službenika zatvorskog sustava, probacije i sustava za podršku žrtvama i svjedocima (po pet iz svakog sustava) na poslijediplomski studij Supervizije psihosocijalnog rada kako bi se educirali za licencirane supervizore i u budućnosti mogli provoditi superviziju unutar sustava pravosuđa. Tijekom 2021.godine navedeni službenici su stekli licencu supervizora Hrvatskog društva za superviziju i organizacijski razvoj (HDSOR) te započeli u prvoj polovici 2022. godine s provođenjem supervizije. Stoga kao jedan od svojih strateških ciljeva nadležno Ministarstvo navodi jačanje zaštite ljudskih prava i temeljnih sloboda unaprjeđenjem rada probacijskog sustava (jačanje profesionalnih kompetencija probacijskih službenika, osnaživanje probacijskih službenika, unaprjeđenje rada probacijske službe i širenje njezinih usluga) kroz specifične ciljeve, a jedan od njih je i supervizija psihosocijalnog rada zatvorskih i probacijskih službenika. Iz svega navedenog, postoji jasna namjera da se supervizija uvede kao sustavan oblik pružanja profesionalne podrške probacijskim službenicima. Upravo zbog toga praktična svrha ovog istraživanja je dobiti dodatne informacije o njihovom dosadašnjem iskustvu sa supervizijom sa ciljem što kvalitetnije buduće implementacije supervizije u sustav pravosuđa u Republici Hrvatskoj.

## **2. CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

### **2.1. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je dobiti uvid u neposredna iskustva i doživljaj supervizije od strane probacijskih službenika koji su imali iskustvo sudjelovanja u superviziji, te doživljaj i očekivanja vezane uz superviziju probacijskih službenika koji nisu imali iskustvo sudjelovanja u superviziji,

kao i dobiti uvid u percepciju efekata od sudjelovanja u superviziji na rad probacijskih službenika iz perspektive voditelja probacijskih ureda.

## **2.2. Istraživačka pitanja**

S obzirom na izneseno u uvodu ovog rada, kao i definiranom cilju istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- vezano uz probacijske službenike koji imaju iskustvo supervizije:

1. Kako probacijski službenici opisuju neposredno iskustvo, svoj doživljaj sudjelovanja u superviziji?
2. Koja su očekivanja probacijskih službenika od supervizije i supervizora?
3. Koje teme i područja probacijski službenici imaju potrebu iznijeti i prorađivati tijekom supervizije?
4. Koje su potrebe probacijskih službenika koje bi trebala osigurati supervizija kao i oblici/vrsta supervizije?

- vezano uz probacijske službenike koji nisu imali iskustva u superviziji:

1. Istražiti i opisati percepciju supervizije od strane probacijskih službenika?
2. Koja područja i teme probacijski službenici prepoznaju kao teme za prorađivanje na superviziji?
3. Koja su očekivanja probacijskih službenika bez iskustva u superviziji od supervizije i supervizora?
4. Kakva je motivacija probacijskih službenika za uključivanjem u superviziju kao i eventualne nevoljkosti vezane uz superviziju?

- vezano uz voditelje probacijskih ureda:

1. Kako voditelji probacijskih ureda doživljavaju sudjelovanje/nesudjelovanje svojih službenika u supervizijskoj grupi?
2. Koja su očekivanja od sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji?
3. Koja su njihova očekivanja od supervizora?
4. Koja područja rada/teme su bitna za prorađivanje na supervizijskim grupama iz njihove perspektive?
5. Kako voditelji probacijskih ureda doživljavaju potrebu za supervizijom probacijskih službenika?

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

#### **3.1. Istraživački pristup**

S obzirom na cilj istraživanja korišten je kvalitativni pristup prikupljanja i analize podataka. Kvalitativne metode daju izobilje detaljnih podataka o relativno malom broju slučajeva ili ljudi (Ajduković, 2000.). Kvalitativne metode istraživanja su prilagođene razumijevanju značenja situacija za sudionike u istraživanju, razumijevanju posebnog okruženja, posebnih okolnosti u kojima sudionici djeluju, uočavanju neočekivanih i nepredvidivih pojava, razumijevanja tijeka kojima se odvijaju događaji i ponašanje te razvijanju uzročnih objašnjenja, načina na koji neka pojava utječe na ponašanje (Maxwell, 1996., prema Milas, 2005.).

#### **3.2. Sudionici istraživanja**

Istraživanje je provedeno kroz dvije fokusne grupe, jedna u koju su uključeni probacijski službenici s iskustvom i jedna s probacijskim službenicima bez iskustva sudjelovanja u superviziji i polustrukturirani intervju (voditelji probacijskih ureda).

U istraživanju je sudjelovalo sveukupno osamnaest sudionika. Uzorak sudionika s iskustvom sudjelovanja u superviziji sastojao se od osam probacijskih službenika iz Probacijskog ureda Zagreb I i Probacijskog ureda Zagreb II, od toga šest sudionika iz probacijskog ureda Zagreb I i dva sudionika iz Probacijskog ureda Zagreb II. Uzorak sudionika bez iskustva sudjelovanja u superviziji sastojao se od četiri sudionika navedenih ureda, od toga tri sudionika iz Probacijskog ureda Zagreb II i jedan sudionik iz Probacijskog ureda Zagreb I. Uzorak od šest voditelja probacijskih ureda koji su imali iskustvo rada s probacijskim službenicima s iskustvom supervizije i bez iskustva supervizije proveden je s voditeljima Probacijskog ureda Zagreb I, Probacijskog ureda Osijek, Probacijskog ureda Zadar, Probacijskog ureda Vukovar, Probacijskog ureda Split i Probacijskog ureda Varaždin.

Uzorak probacijskih službenika s iskustvom supervizije homogen je po tome što su sve članice ženskog spola. Uzorak je heterogen, jer su službenici u istraživanju iz dva probacijska ureda, a heterogenost se očituje i u pogledu njihove dobi, struci/zvanju i radnom stažu. Raspon dobi uzorka probacijskih službenika s iskustvom supervizije je od 37 do 58 godina, od toga su tri socijalne radnice, dvije socijalne pedagoginje, jedna psihologinja, jedna sociologinja te jedna

profesorica stranih jezika i književnosti. Na poslovima probacijske službenice četiri sudionice rade dvanaest godina, jedna sudionica jedanaest godina, jedna pet te jedna dvije godine.

Uzorak probacijskih službenika bez iskustva supervizije heterogen je jer su službenici iz dva probacijska ureda, Zagreba I i Zagreba II. Također, heterogenost se očituje u pogledu njihove dobi, struci/zvanju i radnom stažu. Od četiri sudionika njih troje su socijalni radnici dok je jedan sudionik magistar kriminologije. Raspon dobi uzorka probacijskih službenika koji nisu imali iskustvo sudjelovanja u superviziji je od 38 do 52 godine. U ovom uzorku dva sudionika već dvanaest godina rade na poslovima probacijskog službenika, jedan sudionik pet godina i jedan četiri godine.

Uzorak voditelja probacijskih ureda homogen je po tome što obavljaju iste poslove, poslove voditelja i probacijske poslove u radu s osuđenima te su sve ženskog spola. Heterogen je po mjestu izvršavanja i nadležnosti probacijskog ureda na području Republike Hrvatske. Od šest sudionica njih tri su socijalne pedagoginje, dvije su pravnice i jedna psihologinja. Raspon dobi voditeljica je od 39 godina do 54 godine. U ovom uzorku voditeljica njih dvije rade već dvanaest godina na mjestu voditeljice probacijskog ureda, jedna radi jedanaest godina, jedna deset, jedna sedam godina i jedna od sudionica pet godina.

### **3.3. Metoda i postupak prikupljanja podataka**

Prije početka istraživanja zatraženo je odobrenje i suglasnost za provođenje istraživanja načelnika Sektora za probaciju, Ministarstva pravosuđa i uprave, te suglasnost voditelja probacijskih ureda Zagreb I i Zagreb II. Voditelji su probacijske službenike informirali o svrsi i cilju istraživanja te zatražili njihovu suglasnost kao i kontakt brojeve koji su proslijeđeni istraživaču. U ostvarenom kontaktu s probacijskim službenicima, sudionicima istraživanja, zatražena je i njihova suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju uz objašnjenje svrhe i ciljeva. Nakon dobivene suglasnosti organizirani su i određeni termini za provođenje fokusnih grupa i intervjua ovisno o skupini sudionika. Svi sudionici istraživanja bili su obaviješteni mogućnošću odbijanja sudjelovanja u istraživanju ili mogućnošću naknadnog odustanka bez negativnih posljedica. Sudionici istraživanju su prije početka intervjua potpisala pisanu suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju (Prilog V. i VI.). Fokusne grupe i intervjui snimani su diktafonom, o čemu se unaprijed zatražio pristanak sudionika, nakon čega su isti bili transkribirani. Svaki transkript je dobio svoju identifikacijsku oznaku kako bi se osigurala anonimnost i povjerljivost podataka koja je bila i obećana sudionicima istraživanja.



Fokusna grupa provodila se u adekvatnom prostoru Probacijskog ureda Zagreb I i Zagreb II. Intervju s voditeljima probacijskih ureda provodili su se u adekvatnom prostoru probacijskog ureda i prostorijama Ministarstva pravosuđa i uprave. Pitanja su postavljana prema protokolu za svaku od fokusnih grupa te za intervju (Prilog I., II., III.). Postavljala su se pitanja koja se mogu prilagoditi sudioniku, otvorenog tipa na temelju kojih su sudionici mogli opisati svoja iskustva uz područja istraživačkog interesa, te su prosječno trajali po svakom sudioniku oko trideset minuta. Tijekom istraživanja vođene su vlastite bilješke i zapažanja. Sudionicima je ponuđena mogućnost prezentacije podataka dobivenih istraživanjem.

### **3.4. Metoda obrade podataka i analiza podataka**

U istraživanju je korištena kvalitativna analiza okvira, s obzirom da je tema unaprijed određena, te je ona bila baza za prikupljanje i analizu kvalitativne građe. Postupak tematske analize obuhvaća pet faza: (1) proces upoznavanja s građom, (2) postavljanje tematskog okvira, (3) indeksiranje (kodiranje), (4) unošenje u tablice, (5) povezivanje i interpretacija (Ritchie i Spencer, 1994., prema Ajduković i Urbanc, 2010., str 330.). Tematska analiza smatra se prikladnom upravo za istraživanja koja imaju specifična pitanja, ograničeno vrijeme provedbe, a teme za koje tražimo odgovor unaprijed definirane.

Prva faza analize odnosila se na upoznavanje s građom gdje su se temeljem snimki, odnosno audio zapisa i bilježaka napravili transkripti te su rađene bilješke o glavnim idejama i temama za daljnju analizu. Potom je empirijska građu spajana po srodnosti i to na način da je postavljen tematski okvir koji obuhvaća nizove glavnih tema. Tijekom idućih faza postavljen je konačni oblik, nakon indeksiranja i unošenja u tablice. Faza indeksiranja se odnosila na postupak primjene tematskog okvira na prikupljene podatke. Koristili su se tekstualni kodovi za specifične dijelove podataka. Na kraju su se podaci unosili u tablice i povezivali, odnosno mapirali i interpretirali. Tražila se veza između podataka kako bi se moglo dati i objašnjenje za njih, odnosno kako bi se oni mogli tumačiti.

U ovom istraživanju korištena je kvalitativna analizu sadržaja kao metoda za dobivanje dubljih uvida iz tekstova, intervjuja i drugih kvalitativnih podataka. Kako bismo osigurali učinkovito i precizno provođenje analize procesa korišten je program NVivo verzija 14 program. Kroz njega je organizirana, upravljana i analizirana velika količina kvalitativnih podataka na efikasan način. NVivo nam omogućuje jednostavno kategoriziranje, pretraživanje, povezivanje i tumačenje podataka kako bismo izvukli relevantne uvide i odgovore na postavljena

istraživačka pitanja. Analiza podataka obuhvatila je pažljivu obradu kvalitativnih podataka prikupljenih iz različitih izvora. Kroz sustavno kategoriziranje, kodiranje i tumačenje podataka, identificirane su ključne teme, obrasci i trendovi koji proizlaze iz analize. Krajnji cilj je pružiti cjelovit uvid u istraživano područje i generirati znanje koje će pridonijeti dubljem razumijevanju teme kojom se bavimo.

### **3.5. Etičke implikacije provođenja istraživanja**

Na samom početku istraživanja pribavljena je pisana suglasnost sudionika u istraživanju, uz zaštitu podataka i način čuvanja i obrade podataka. Intervjui probacijskih službenika provedeni su u prostoru njihovih probacijskih ureda u zasebnim prostorima. Osigurao se prostor za otvoreno iznošenje njihovih promišljanja. Prije početka rada svakom sudioniku zajamčena je povjerljivost podataka, te je naglašeno da će dobiveni rezultati biti pohranjeni isključivo kod istraživača. Sudjelovanje u ispitivanju bilo je dobrovoljno. Sudionici istraživanja bili su upućeni u to da se dobiveni podaci koriste u svrhu izrade specijalističkog rada i smjernica za budući rad i potrebe probacijskih službenika te će biti prikazivani grupno. Sudionici istraživanja bili su informirani o mogućnosti odustajanja od istraživanja u bilo kojem trenutku i uvida u rezultate istraživanja nakon obrade podataka. Fokusne grupe i intervjui snimani su diktafonom, o čemu se unaprijed zatražio pristanak sudionika, nakon čega su bili transkribirani. Razgovor je usmjeravan i potican kako bi svaki sudionik dobio priliku iznijeti svoje mišljenje.

## **4. REZULTATI I RASPRAVA**

Postupkom kvalitativne analize odgovora sudionika istraživanja na ranije navedena istraživačka pitanja dobiveni su pojmovi i kategorije koje objedinjuju više pojmova i omogućuju interpretaciju, kojima se opisuju doživljaji sudjelovanja u superviziji iz perspektive probacijskih službenika koji su sudjelovali u superviziji, njihova očekivanja od supervizije i supervizora, teme i područja koja imaju potrebu prorađivati tijekom supervizije te njihove potrebe koje bi im supervizija trebala osigurati kao i oblici/vrste supervizije. Zatim pojmovi i kategorije unutar istih kojima se opisuje percepcija supervizije probacijskih službenika koji nisu imali iskustvo u superviziji, teme koja prepoznaju za prorađivanje na superviziji, njihova očekivanja od supervizije i supervizora te motivacija za uključivanjem u superviziju kao i

nevoljkosti vezane uz superviziju. Pojmovi i kategorije kojima se opisuju doživljaji voditelja probacijskih ureda o sudjelovanja/nesudjelovanju probacijskih službenika u superviziji, njihova očekivanja od sudjelovanja, očekivanja od supervizora, područja bitna za prorađivanje na supervizijskim grupama iz njihove perspektive te doživljaj potrebe za supervizijom probacijskih službenika. Rezultati su prikazani na način da su teme podijeljene u kategorije i pojmove te je svaka tema prikazana tablicom iza čega je slijedio tekstualni prikaz rezultata i rasprava.

#### **4.1. Probacijski službenici koji su sudjelovali u superviziji**

Tema i kategorije unutar istih opisuju doživljaj sudjelovanja u superviziji iz perspektive probacijskih službenika koji su sudjelovali u superviziji, njihova očekivanja od supervizije i supervizora, teme i područja koja imaju potrebu prorađivati tijekom supervizije te njihove potrebe koje bi im supervizija trebala osigurati kao i oblici/vrste supervizije.

##### **4.1.1. Neposredno iskustvo i doživljaj sudjelovanja probacijskih službenika s iskustvom u superviziji**

Na temelju rezultata analize intervjua s probacijskim službenicima o njihovom neposrednom iskustvu i doživljaju supervizije može se zaključiti da prepoznaju važnost supervizije za svoj profesionalni rad i da ono donosi brojne dobite za sudionike u različitim aspektima. **Oснаživanje** probacijskih službenika kroz profesionalnu podršku omogućuje lakše suočavanje sa izazovima i sprečava sagorijevanje na poslu. **Profesionalni rast** probacijskih službenika omogućuje se kroz učenje i njihov osobni razvoj, usvajanje novih znanja, razvojem konstruktivnih ideja, razmjenom iskustava i razumijevanjem procesa rada. **Kompetentnost i znanje supervizora** ima važnu ulogu u ovom procesu. Supervizori koji dobro poznaju posao probacijskih službenika, pružaju strukturu u vođenju supervizijskih i osiguravaju dovoljan prostor za sve članove grupe stvaraju poticajan okvir za diskusiju i učenje kao i zadržavanje interesa za superviziju.

Tablica 1. Neposredno iskustvo i doživljaj sudjelovanja probacijskih službenika s iskustvom u superviziji

TEMA: Neposredno iskustvo i doživljaj sudjelovanja probacijskih službenika s iskustvom u superviziji	
POJMOVI	KATEGORIJE
Profesionalna podrška	Osnaživanje
Sprječavanje sagorijevanja	
Suočavanje sa izazovima	
Učenje i osobi razvoj	Profesionalni rast
Nova znanja	
Konstruktivne ideje	
Razmjena iskustva	
Razumijevanje procesa rada	
Prostor za sve članove	Kompetentnost i znanje supervizora
Dobro poznavanje posla probacijskog službenika	
Struktura u vođenju supervizijskih grupa	
Zadržavanje interesa za superviziju	

Probacijski službenici kao neposredno iskustvo supervizije navode osnaživanje koje su dobili kroz profesionalnu podršku, sprječavanje sagorijevanja i suočavanje s izazovima (...“dovelo do toga da to što je pozitivno, dobro odrađeno i u predmetima onda ide dalje...”(04), „...prilika da se omogući jedan iskorak iz svakodnevnice i usmjeri isključivo na nas i naše profesionalne potrebe... podršku iskusnijih kolega...”(02), ...“sprječavanje sagorijevanja, to da se znam nositi sa...dalo osjećaj sigurnosti u radu da samim korisnicima”(04), „...podsjetiti što mogu ili ne mogu promijeniti što mogu trenutno napraviti i na što da se usmjerim...”(04), „...odmak gdje ti u ovom poslu kojeg radiš ipak imaš mogućnosti negdje doći i napraviti nešto za sebe...”(09), „...biti kompetentniji službenik, nošenje s problemima izazovima i sve te neke stvari su meni pomogle...”(05)).

Nadalje, kao neposredno iskustvo supervizije probacijski službenici navode **profesionalni rast** koji su ostvarili kroz učenje i osobi razvoj („...osjetila sam i dobila razumijevanje posla kojeg radimo...problema s kojima se susrećemo...”(08), „...pomaže čovjeku da se pomalo posloži i da se nosi sa problemima...”(08), „...razriješiti neke probleme koje sam imala u konkretnom

radu s počiniteljima kaznenih djela...“(03), „...dobila neke nove ideje, smjerove rada, motivaciju, bolje razumijevanje osuđenika...“(03), „...rad na slučaju...“(04), „...da strukturirano razmišljam o sebi i o svom poslu tijekom 3,4 sata...“(07), „...dijelom je i edukativni...“(07)), nova znanja „...grupa mi je jako koristila s obzirom da sam ja nova u probaciji...“(02), „...došli smo zajedno do nekih novih spoznaja...“(05), „...proširenje vidika, rješavanje dilema...“(07)), konstruktivne ideje „...dobivali smo nekakve konstruktivne prijedloge na koji način riješiti određenu situaciju...“(03), „...profesionalno se mogu konzultirati i saznati neke nove stvari i ideje za rad...“(07), „... konstruktivne ideje kako se nositi sa situacijom...“(03), „...i počela temeljem slučaja odnosno predmeta koristiti te moje određene radne listove u konkretnom radu...“(04), „...supervizija mi je nekad otvorila nove ideje...“(07)), razmjena iskustva („...upoznavanje raznih iskustava koji imaju drugi mi je bilo jako korisno...“(09), „...jako su mi koristila razmišljanja iskusnih kolega...“(02), „...pogled različitih osoba na isti problem...“(08), „...ljudi međusobno dijelili iskustva...“(01)), razumijevanje procesa rada („...procesne teškoće, nejasnoće koje osjećam ali ne znam što bih s njima...“(02), „...upoznala s kolegicama i kolegama iz drugih sektora...“(05), „...gdje dolazim do nekakve situacije gdje onako kako da kažem sam ulovljena...“(04), „...potvrdu da to što radim uglavnom dobro radim...“(04)).

Na temelju neposrednog iskustva supervizije probacijski službenici navode potrebu za kompetentnim supervizorom koji bi trebao omogućiti prostor za sudjelovanje svih članova supervizijske grupe („...previše vremena se trošilo na samo pojedine ljude, i njihove pojedine teme...“(03), „...više dobivali riječ oni koji su kako da kažem agresivniji pod navodnicima...“(04), „...nekako sam imala dojam da ne mogu doći do izražaja...“(08)), dobro poznavanje poslova koje izvršava probacijski službenik („...ljudi koji provode moraju jako dobro poznavati materiju kojom...“(01), „...nisu imali pojma što mi radimo, nisu uopće znali da radimo i sa nedobrovoljnim klijentima...“(07), „...oni nemaju nikakvog iskustva i znanja što mi zapravo radimo, zašto ovako, zašto onako...“(09)), imati strukturu u vođenju supervizijske grupe („...supervizor osim sadržajno konteksta i tema što imaju...koje trebaju proći i njih se držati i znati što trebamo raditi...“(04), „...falilo mi je te strukture u radu...“(09)), zadržati interes i motivaciju za sudjelovanjem u superviziji („...daleko lošije nego u prethodnim iskustvima, što pripisujem samoj supervizorici...“(02), „...to nije lak zadatak za supervizora i on zato ne može biti netko tko dolazi od ne znam kud i da nema pojma o tome...“(01), „...i to je meni glavni prigovor supervizorici što nas nije gurala puno više...“(02)).

Suvremene teorije radnog stresa udaljavaju se od tradicionalnog koncepta usmjerenog isključivo na unutrašnji doživljaj osobe, neovisnog o vanjskim podražajima te onog

usmjerenog isključivo na okolinsko djelovanje, neovisnog o percepciji osobe te se usmjeravaju na njegovo promatranje kroz međudnos pojedinca i okoline, obuhvaćajući na taj način i psihosocijalnu dimenziju, što je slučaj i kod teorija općeg stresa (Cox i sur., 2010.).

Saznanja iz brojnih istraživanja govore u prilog velike prisutnosti sindroma sagorijevanja među penalnim djelatnicima. Isto tako, upućuju na osviještenost stručnjaka o ovom problemu i njihovom nastojanju da pomognu stradalima od sindroma sagorijevanja i osvijeste javnost o toj problematici (Cuculić, 2006.). U nekim istraživanjima traženje pomoći predstavlja zaštićen čimbenik za razvoj stresa i želju za unapređenjem znanja i vještina (Dollard i Winefield, 1998; prema Novak, 2009.). Christina Maslach, kao jedna od najpoznatijih stručnjakinja u području profesionalnog stresa, u svojim spoznajama navodi tri temeljne dimenzije prema kojima se koncept profesionalnog sagorijevanja teoretizira, a one su depersonalizacija, emocionalna iscrpljenost i smanjeno osobno postignuće (Maslach i Leiter, 2016.). Dimenzija depersonalizacije manifestira se smanjenim kapacitetom pojedinca da bude na kognitivnoj, emocionalnoj i socijalnoj razini integriran u svoje radno okruženje, a karakterizira ju ciničan odnos prema drugima iskazan „neosjetljivošću“ za tuđe probleme. Smanjeno osobno postignuće opisuje pojedince koji sumnjaju u vlastitu vrijednost i smatraju se nedovoljno kompetentnima za suočavanje s izazovima na poslu. Sama srž dimenzije emocionalne iscrpljenosti govori o nepostojanju adekvatnih mehanizama za suočavanje sa stresnim situacijama što kod pojedinaca rezultira smanjenjem sposobnosti za efikasno rješavanje problema na poslu (Maslach i Jackson, 1981; Maslach, 1982; Bandura, 1986; prema Lee i Ashforth, 1990.). Istraživači novijeg vremena usmjeravaju se na organizacijske izvore stresa, a prikazuju ih modelima profesionalnog stresa i neravnoteže među pojedinčevim psihosocijalnim čimbenicima i radnim zahtjevima (Puhalić i Deretić, 2020.). Pojava sagorijevanja česta je u pomažućim profesijama koje uključuju direktan rad s ljudima (Garland, 2002; prema Novak, 2009; Griffin, Hogan i Lambert, 2012; Pines i Aronson, 1988; Prati i Boldrin, 2011; prema Castiglione i sur., 2017.), a u studiji koju su proveli Keinan i Maslach-Pines (2007; prema Lambert i sur., 2012.) zatvorsko je osoblje, kao jedna od pomagačkih struka, pokazivalo značajno više razine sagorijevanja od ostale radne populacije.

Tijekom supervizijskog procesa, ističe se važnost uloge supervizora koji ispunjava brojne funkcije: savjetovanje pružajući podršku svojim supervizantima; edukativnu funkciju, pomažući im u učenju i razvoju; rukovodeću s odgovornošću za kvalitetu čitavog procesa kao i rada supervizanta s korisnicima; te konzultativnu s odgovornošću prema organizaciji koja plaća superviziju (Hawkins i Shohet, 2006., prema Laklija, 2011.). Svaki je supervizant novi

izazov za supervizora koji mu omogućuje uspostavljanje jedinstvenog odnosa i pronalaženje novih kreativnih rješenja te samim time i nova učenja. Za kreiranje poticajnog okruženja u superviziji prvenstveno je odgovoran supervizor koji mora imati osobne i stručne kvalitete kako bi se znao nositi sa zahtjevima te uloge.

Supervizori svoje profesionalno ponašanje prilagođavaju specifičnoj situaciji u kojoj se nalaze supervizanti. Kako bi bili u stanju profesionalno pristupiti tim složenim odnosima i usmjeravati socijalnu dinamiku, supervizorima je potreban širok raspon primjenjivih intervencija i opsežno znanje o dinamici pojedinih situacija i uključenih osoba. Kako bi supervizor dobro upravljao procesom svrsishodna je uporaba svih metoda s obzirom na strukturiranje procesa i postizanje ciljeva. Potrebno je uzeti u obzir i organizaciju kao skup značenja i prilagodbi koje zajednički djeluju u procesima i aktivnostima. U obzir valja uzeti i krajnje korisnike profesionalnih usluga supervizanata. Važno je jasno znati na kojim shvaćanjima, na kojoj teoriji organizacije supervizor i supervizanti temelje svoja razmišljanja i refleksiju (Laklija i sur. 2011.).

Zajednički rad dovodi do toga da se u timovima uspostavljaju drugačiji odnosi od onih koji se uspostavljaju u radnim skupinama u kojima članovi nisu toliko međusobno ovisni. Neka radna skupina je tim ukoliko je djelovanje članova te skupine usmjereno na određeni cilj i ukoliko članovi da bi taj cilj ostvarili moraju međusobno surađivati (Rozman, 1993., prema Kobolt i Žižak, 2007.). Svrha timskog rada nije u ujednačavanju polazišta, nego u osvjetljavanju problema iz različitih perspektiva i pozicija na način da se uvažavaju različita gledišta bilo različitih stručnjaka, bilo stručnjaka iste struke. Značenje suradnje u timu implicitno naglašava i Brajša (1996.) opisujući tim kao osobu sastavljenu od pojedinaca, odnosno navodi da je tim živi, međusobni sustav. Tijekom svake faze razvoja članovi uče jedan od drugoga. O stupnjevima iskustvenog učenja u skupini govore Prior i Oelkers (1975., prema Kobolt, 2002.). Naglašavaju kako je za učenje u skupini važno da članovi odustanu od nekih svojih „kognitivno-emocionalnih shema“ s kojima su došli u skupinu, jer će im događanja u skupini omogućiti nove perspektive i načine razumijevanja stvarnosti.

Istraživanja ukazuju da edukacije i treninzi značajno mogu utjecati na kvalitetu interakcije između probacijskog službenika i počinitelja. Tome u prilog idu rezultati o višem rangiranju vještina u odnosu na znanja, dobiveni i u hrvatskom istraživanju procjene važnosti, te samoprocjeni usvojenosti, profesionalnih kompetencija socijalnih pedagoga u različitim sustavima (Dodig i Ricijaš 2011.). U odnosu na konkretne teme, rezultati navedenog

istraživanja pokazuju kako socijalni pedagozi zaposleni u sustavu pravosuđa najvažnijim za svoj profesionalni rad procjenjuju vještine individualnog i grupnog rada s klijentima, a zatim znanja iz kriminologije i penologije, kao i opća znanja o poremećajima u ponašanju. Sve se više ističe važnost integriranog pristupa, u smislu omogućavanja razvoja kritičke i reflektivne primjene vještina, kao i neophodna važnost šireg znanja. Profesionalno bi znanje probacijskih službenika svakako trebalo uključivati i razumijevanje složenih političkih, ekonomskih i socijalnih procesa koji utječu na činjenje kaznenih djela, načina kažnjavanja te načina pomaganja u procesu prestanka činjenja kaznenih djela. Dakle, trebaju posjedovati šire razumijevanje kriminogenih čimbenika (individualnih i socijalnih), kao i vještine koje se mogu prilagođavati potrebama pojedinaca (Skinner i Goldhill, 2013; prema Dodig i Ricijaš, 2011.).

S obzirom na složenost obilježja probacijske populacije, autori Maloić i Ricijaš (2014.) podržavaju tezu da je, osim propisanih standarda, procedura i alata, probacijskim službenicima potrebno i sveobuhvatno znanje i kritička svijest koje njihov posao zahtijeva od njih, a sve to s obzirom na složenost etiologije činjenja kaznenih djela, jedinstvenost osoba uključenih u probaciju i značaj etičkih pitanja s kojima se susreću. S tog gledišta, uključenost u akademsko obrazovanje i naknadni treninzi usavršavanja svakako su poželjni i nužni, a očito je da interes hrvatskih sveučilišta postoji. Dakle, podržavaju stav da bi probacijske službe, pa tako i hrvatska probacijska služba, trebale biti učeće organizacije, s naglaskom na paradigmatu cjeloživotnog učenja, koje prepoznaju da je vrijeme uloženo u učenje dobro i korisno utrošeno vrijeme. S tim u vidu, hrvatska bi probacijska služba poseban naglasak trebala staviti na cjeloživotno obrazovanje probacijskih službenika kao i model supervizije koji će doprinijeti i poticati razvoj profesionalne i osobne kompetentnosti s ciljem razvoj stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara, odnosno kao što to navodi van Kessel (2001.; prema Ajduković i Cajvert, 2001.) njegovog razvoja kao profesionalne osobe, pri čemu se integriraju osobni i profesionalni razvoj kao dvije nužne i međusobno povezane pretpostavke zrelog i kompetentnog profesionalnog djelovanja.

U prilog dobivenim rezultatima o doživljaju supervizije probacijskih službenika je provođenje Projekta „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ gdje se supervizijom nastojala pružiti profesionalna podrška službenicima zatvora i probacije kako bi se lakše nosili sa svakodnevnim izazovima na poslu s posebnim naglaskom na očuvanje njihovog mentalnog zdravlja, smanjenje profesionalnog stresa i prevenciju sagorijevanja. Stjecanjem novih znanja te usavršavanjem postojećih profesionalnih kompetencija usmjeravalo se na poboljšanje kvalitete rada stručnjaka te samim time i usluga koje pružaju



svojim korisnicima. Supervizija probacijskih službenika predstavlja važan element u profesionalnom razvoju i uspješnosti njihovog rada. Prepoznata je pozitivna percepcija supervizije koju probacijski službenici doživljavaju kao sredstvo koje im omogućuje profesionalnu podršku i osnaživanje uz supervizore koji poznaju radnu praksu probacijskih službenika.

#### 4.1.2. Očekivanja probacijskih službenika s iskustvom supervizije od supervizije i supervizora

Očekivanja probacijskih službenika od supervizije i supervizora su: **sustavna podrška** kroz kontinuiranu i redovitu superviziju, osigurana **etičnost i diskrecija**, **osnaživanje**, **unaprjeđenje neposrednog rada te kompetentni supervizori**.

Tablica 2. Očekivanja probacijskih službenika s iskustvom supervizije od supervizije i supervizora

TEMA: Očekivanja probacijskih službenika s iskustvom supervizije od supervizije i supervizora	
POJMOVI	KATEGORIJE
Kontinuirana i redovita supervizije	Sustavna podrška
Ventiliranje problema i frustracija	
Rješavanje problema u radnom okruženju	
Emocionalna podrška i razumijevanje	Osnaživanje
Pomoć u nošenju sa stresom	
Povjerljivost podataka	Etičnost i diskrecija
Poštivanje etičkih standarda u radu	
Kreativne metode	Unaprjeđenje neposrednog rada
Rad na slučajevima	
Razmjena iskustava	
Aktivno slušanje, sažimanje, davanje povratnih informacija	Kompetentnost supervizora
Poticanje na aktivno sudjelovanje	
Osiguravanje prostora za iznošenje tema	
Praćenje grupnog proces	
Poznavanje sustava i rada probacijskog službenika	

Kontinuirana supervizija i kvalitetna komunikacija između probacijskih službenika i supervizora može biti ključna kako bi se osiguralo da supervizija ispuni očekivanja probacijskih službenika.

Sudionici istraživanja očekuju sustavnu podršku osiguranjem kontinuirane i redovite supervizije („...da je dostupna i kontinuirana...da je dinamika svaka tri tjedna, do jedanput mjesečno...“(02), „...da budu redovite naravno...“(07), „...nadam se da će supervizija biti kontinuirana...“(09)). Sudionici nadalje očekuju kroz redovitu superviziju rješavanje problema u radnom okruženju kao i ventiliranje frustracija koje se javljaju u radu („...pomoć pri rješavanju konkretnog problema...“(08), „...ljudi se totalno izventiliraju...“(2), „...izbacivanje frustracija...“(5), „...rješavanje nekakvih teškoća ili nejasnoća, a ne znam što bih s njima...“(02), „...iako ventiliranje ne bih zanemarila...“(10), „...da nemam potrebu na poslu stalno ventilirati, da bude to mjesto za...“(04), „...postoje neki problemi kojima sam opterećen...pa da na kraju provedbe supervizije budem dobro...“(09)).

Sudionici istraživanja očekuju od supervizije osnaživanje kroz pomoć u nošenju sa stresom i emocionalna podršku i razumijevanje („...u smislu podržavanja...u našem poslu, nekakvog osnaživanja...“(03), „...očekujem podršku, razumijevanje koliko je moguće...“(08), „...u smislu pomoći u samom radu, podrške osnaživanja, nošenju sa stresom...“(03), „...nematerijalna pomoć, podrška, empatija...“(05), „...superviziju kao priliku za osnaženje bilo profesionalno ili osobno...“(5), „neke dodatne motivacije s obzirom na težinu korisnika s kojima radimo...“(03)).

Nadalje, sudionici istraživanja očekuju unaprjeđenje neposrednog rada. Službenici su izrazili interes za kreativne metode rada u superviziji kako bi se potaknulo razmišljanje izvan ustaljenih okvira, zatim za rad na slučajevima te potrebi razmjene iskustava („...ideje, inovacije u radu...“(07), „...u radu koriste kreativne tehnike, metode rada jer mi je eto jako važno...rad na slučaju“(05), „...proširiti vidike, upoznati kolege...“(05), „...da oni iz svojih cipela vide, da čujem što oni vide iz svojih cipela kad ja neki svoj problem iznesem...da dobijem nešto od drugih članova“(08), „...bolje razumijevanje svoje uloge probacijskog službenika...“(2), „...nekakav slučaj na čemu želi raditi i dobije prostor za to...“(03), „...uključila u superviziju prvenstveno iz brige za vlastito mentalno zdravlje...“(8)).

Sudionici istraživanja očekuju etičnost i diskreciju koja bi se osigurala kao povjerljivost podataka i poštivanje etičkih standarda u radu („...da supervizija bude sigurno mjesto, s jasnim

pravilima koje će sudionici poštivati kao i ugovor o diskreciji...“(05), „...poželjno je to neko povjerenje...“(06), „...inzistirati na povjerenju i tajnosti podataka o radu koje iznosimo...“(1)).

Sudionici očekuju kompetentnog supervizora, koji ima dobre komunikacijske vještine, znanje i praćenje grupnih procesa, znanje o sustavu i radu probacijskih službenika, te supervizora koji će voditi računa da svaki supervizant ima prostor za sebe i poticati aktivno sudjelovanje članova grupe („...očekujem da ima vještine vođenja grupe, komunikacijske vještine, da zna o samom poslu probacijskog službenika...“(03), „...aktivno slušanje, sažimanje, davanje povratne informacije...“(05), „...supervizori budu ljudi koji znaju nešto o našem poslu...“(07), „...treba znati slušati...slušanje je meni najvažnije...“(08), „...prepoznati i potaknuti osobu da podjeli problem...“(09), „...komunikacijske vještine, razvijenu sposobnost praćenja sadržaja, procesa, da upravlja procesom grupe...“(08), „...kad se razvije ovaj odnos sigurnosti...da se onda može čačkati...“(02), „...da svatko ima prostora da kaže neku temu...“(03), „...treba biti stručna osoba da na neki način to moderira da supervizanta dovede do toga...“(03), „...mora poznavati što točno radimo, mislim naš sustav...“(04), „...ako je neka tema u zraku da je ne prekida nego da pušta ljudima da rade svoj proces bez obzira...“(07), „... treba znati u kojem momentu pustiti raspravu...u kojem trenutku treba usmjeriti u drugom smjeru...“(08), „...imati određena znanja i razumijevanje za posao koji mi radimo... prepoznati i potaknuti osobu da podjeli problem...“(09)).

Autorica Matić (2011.) navodi da se supervizijski odnos treba razvijati kroz dijalog, dogovaranje, uključenost, sudjelovanje, suprisutnost, istraživanje, sustvaranje i osnaživanje. Emocionalna uključenost supervizora pomaže prepoznavanju osobnih granica supervizanata i osigurava njihovo poštivanje. Važno je da supervizor uvažava kako potrebe supervizanta, tako i njegovu kompetentnost i ljudske osobine.

Problemi koji se javljaju u profesionalnom radu iscrpljuju u zahtjevnim međuljudskim odnosima radi čega koristimo obrambeni stav i pomoću generalizacija premošćujemo potrebu za prilagodbom u svakom novom odnosu što dovodi do rutinskog rada. Cjeloživotna supervizija štiti nas od rutine. Razumijevajući superviziju ne samo kao profesionalna dužnost, već prednost percipiramo je onda kao naše pravo. U procesu supervizijskog rada mogu se dijeliti iskustva u malim grupama gdje svaki s sudionik koristi iskustva iz rada svakoga člana. Vodeći menadžeri na Zapadu još su prije nekoliko desetljeća utvrdili da su „ljudski resursi“ za radnu učinkovitost važniji od tehnologije. Stoga, cjeloživotna, kontinuirana supervizija podržava se kao jedno od najznačajnijih investicija u kadrove (Praper, 2017.).

Supervizija je puno više od samog procesa učenja. Ona je dugotrajan proces u kojem će se odražavati: novo znanje, praktična iskustva, samokonfrontacija i samomijenjanje. Supervizija ne osigurava dobre učinke sama po sebi. Rezultati ovise o ljudima i njihovoj sposobnosti za konstruktivnu interakciju u tom izrazito osjetljivom odnosu između supervizora i supervizanta. U kontekstu kontinuiranog profesionalnog osposobljavanja gledamo na učenje kao na kompleksan proces mijenjanja koji uključuje interakciju između izvora znanja, osobnih promjena i aktivnosti pa promjene u profesionalnom ponašanju zahtijevaju istodobne promjene u profesionalnom identitetu (Praper, 2017.).

Sama svrha psihosocijalnog rada promjena je životne situacije koja može značiti prilagodbu osobe svojoj sredini i promjenama u životnoj situaciji, ali i promjenu te situacije. I za jedan i za drugi aspekt važan je rast i razvoj osobe koji omogućava drugačiji pogled na situaciju i prilagodbu na nju ili spoznavanje svojih resursa i resursa okruženja koji joj omogućavaju promjenu te situacije. U superviziji psihosocijalnog rada Ajduković i Cajvert (2001.) ističu da supervizor ne procjenjuje znanja, vještine ili strukturu ličnosti supervizanta. Supervizor ne procjenjuje profesionalnu kompetentnost u smislu procjenjivanja sposobnosti za taj posao koji obavlja već je razvoj profesionalne kompetentnosti dio supervizijskog procesa u kome se profesionalnost usavršava. Ovo ne isključuje da se tijekom supervizije neće dotaknuti područja u kojima bi supervizant mogao steći neka nova znanja. Tijekom cijelog procesa supervizije pomagač uči, ali nova znanja ne usvaja tradicionalnim načinima poučavanja nego kroz sam proces supervizije koji istodobno pomaže pomagaču da reflektira o svojim iskustvima, razvija osobni model rada i pristupa problemima, osigurava stalni rast i razvoj. Upravo na taj način supervizija predstavlja model mogućeg ponašanja pomagača u radu s klijentima i njihovim problemima (Ajduković i Cajvert, 2001.). U tom smislu očekivanje probacijskih služnika od supervizije opravdava njihovu potrebu i entuzijazam za napretkom i unaprjeđenjem rada.

Kreativne metode i tehnike su važne za stvaranje dobre atmosfere i prorađivanje emotivnih stanja, stavova, sistema vrijednosti, bez kritike i negativnog vrednovanja. Kreativnim tehnikama dolazi se do osvještavanja i poticanja na ekspresiju unutrašnjih doživljaja i iskazivanja kreativnosti svakog člana grupe. Izražavanje u kreativnim tehnikama lišeno je direktnog pokazivanja naših karakteristika, ono je posredno (preko drugih likova ili kroz metaforu, preko likovnog izraza i sl.). Važni principi za primjenu kreativnih tehnika su da ne treba vrednovati tuđa iskustva, da nema prisile, da ne treba pomagati kad je nekome teško, da ne treba primjenjivati objašnjenja i interpretacije. Kreativno rješavanje profesionalnih, a ponekad i

osobnih problema – kroz proces analiziranja i kritičkog razmišljanja supervizant pokušava pronaći nove mogućnosti za rješenje profesionalnih i/ili osobnih problema Pregrad (2007.).

Veliki dio supervizijskog rada čini ventiliranje trenutnog emocionalnog stanja supervizanata. Tako supervizija, odnosno supervizijska grupa, treba predstavljati sigurno mjesto u kojoj stručnjak može ventilirati svoje osjećaje, kakvi god oni bili (Ben-Porat i Itzhaky, 2011.). Nalazi istraživanja koje su proveli Beddoe i sur. (2014.) pokazuju da ventiliranje na mjestu u kojem se osjeća sigurnost doprinosi subjektivnom osjećaju otpornosti. Činjenica kako je izbacivanje osjećaja koji osobu u danom trenutku preplavljaju nužno kako bi se omogućio daljnji supervizijski rad, objašnjavaju zašto veliki broj supervizanata veliku važnost pridodaju upravo ventiliranju. Stoga, ako razumijemo zahtjevnost rada probacijskih službenika s počiniteljima kaznenih djela koji mogu dovesti do emocionalne iscrpljenosti onda je sasvim opravdano njihovo očekivanje u smislu potrebe ventiliranja.

Etičnost u procesu supervizije opisuje se kao željeni ideal supervizijskog odnosa, opravdan profesionalni zahtjev i ključan čimbenik kvalitete supervizije te stručne i osobne izvrsnosti supervizora. Kvalitetna i poželjna supervizija nužno je povezana s djelovanjem kompetentnog te stručno, osobno i etički zrelog supervizora (Cicak, 2011.). O važnosti etičnosti i diskrecije u supervizijskom procesu Cajvert, (2004.) ističe stavljajući tu temu na dnevni red i zajedničku raspravu iako je čuvanje profesionalne tajne nešto što je samo po sebi razumljivo. Ono što se događa u supervizijskoj grupi, njezin proces i sadržaj, ostaje u okviru grupe i o tome se ne raspravlja izvan supervizijskog konteksta. Uzimajući u obzir važnost etičnosti i povjerljivosti podataka koji zahtjeva priroda posla probacijskih službenika u radu s počiniteljima kaznenih djela, za očekivati je važnost ove teme i očekivanja probacijskih službenika kao jednog od uvjeta provođenja supervizijskog procesa.

Supervizija unapređuje ponašanje ljudi u njihovim profesionalnim ulogama u određenom institucionalnom kontekstu uzimajući interaktivno u obzir osobni, organizacijski, društveni i politički aspekt (ANSE, 2008.). Supervizija prije svega služi razvoju pojedinaca, timova i organizacija, poboljšava profesionalni život pojedinaca i timova s obzirom na njihove uloge u institucionalnom kontekstu. Osim što supervizija utječe na razvijanje kvalitetne komunikacije među zaposlenicima, podržava razjašnjavanje i analizu zadataka, funkcija i uloga, pomaže u postupanju s procesima promjena, u traženju inovativnih rješenja za nove izazove i izgaranja na radnom mjestu, supervizija pruža podršku u različitim procesima promišljanja i odlučivanja te u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i konfliktima, s kojima se probacijski

službenici gotovo svakodnevno susreću u svom radnom okruženju. Ukoliko superviziju doživljavamo u skladu s ovakvim pristupom onda supervizijski rad vodi kontinuiranom razvoju profesionalaca, pri čemu se integriraju osobni i profesionalni razvoj kao dvije nužne i međusobno povezane pretpostavke zrelog i kompetentnoga stručnog djelovanja s krajnjim ciljem pružanja kvalitetnih usluga korisnicima.

Svi relevantni autori se slažu da supervizor svoju kompetenciju integrira iz osobnih i stručnih resursa, da vlada znanjima o grupnom radu, komunikacijskim vještinama i teorijskim određenjima, a od osobnih kvaliteta ističu se empatija, autentičnost, razumijevanje, prilagodljivost, no kako kažu Hawkins i Shohet (2000.) mit da postoji savršen stručnjak, ne postoji. Nadalje ističu neke od ključnih kompetencija supervizora: razvijanje odnosa, rad na procesu, rad s teorijom, rad s različitim supervizantima te kritičko razmišljanje i etiku. U smislu razvijanja odnosa supervizor treba biti sposoban uspostaviti odnos povjerenja sa superviziranim te stvoriti siguran i podržavajući okvir za rad. Supervizor treba biti sposoban prepoznati i raditi s procesom koji se odvija unutar supervizije, a ne samo sa sadržajem što podrazumijeva rad na procesu. Očekuje se njegova sposobnost rada s različitim osobnostima i stilovima rada supervizanata te prilagodljivost pristupa prema potrebama supervizanata. Također, treba biti sposoban kritički razmišljati i preispitivati vlastiti rad te biti otvoren za povratne informacije kao i biti upoznat s etičkim načelima i praksama u pomažućim strukama te ih primjenjivati u supervizijskom radu. Potrebno je da supervizor posjeduje vještine kao što su aktivno slušanje, procesno procjenjivanje, pravljenje brzih mentalnih planova, motiviranje supervizanata, usmjerenost na davanje povratne informacije.

Istraživanjem koji su proveli Laklija i sur. (2011.), ističu se određena znanja i vještine supervizora važne za proces supervizije. To podrazumijeva poznavanje teorije o superviziji, poznavanje etičkih standarda u radu sa supervizantima, poznavanje i iskustvo nekog terapijskog pravca ili više njih, znanja o grupnoj dinamici, zatim vještine vođenje grupnih procesa, komunikacijske vještine, sa naglaskom na aktivno slušanje, empatija, uspostava kvalitetnog odnosa, održavanje koncentracije, postavljanje pitanja i vođenje dijaloga, samopraćenje, korištenje metafora i konfrontiranje. Žorga (2009.) navodi da dovoljno dobar supervizor predstavlja reflektirajućeg praktičara. Stoga, očekivanja probacijskih službenika odražavaju njihovu potrebu za provođenjem kvalitetnog procesa supervizije od kojih je svakako jedan od važnih faktora kompetentan supervizor, reflektirajući praktičar sa potrebnim znanjima i vještinama.

#### 4.1.3. Teme i područja koja probacijski službenici s iskustvom supervizije imaju potrebu prorađivati tijekom supervizije

Sudionici istraživanja kod tema i područja koje imaju potrebu prorađivati tijekom supervizije iznose teme vezane uz njihov **rad s osuđennicima, profesionalni stres**, teme koje se odnose na **radno okruženje i odnose** s drugima te **motivaciju i profesionalni razvoj**.

Rad s teškim osuđennicima je tema koja se spominje kao bitan aspekt rada, što ukazuje na potrebu za prorađivanjem kako se nositi s teškim situacijama i problemima koje osuđenici donose sa sobom. Suočavanje s profesionalnim stresom je tema koja se također redovito pojavljuje. Probacijski službenici osjećaju potrebu za razgovorom o tome kako se nositi sa stresom i frustracijom koje proizlaze iz njihovog posla. Stoga, supervizija bi trebala biti sigurno mjesto gdje se može razgovarati o suočavanju sa stresom, traumom i prevencijom sagorijevanja. Radno okruženje i odnosi su isto tako tema o kojoj probacijski službenici žele razgovarati pritom misleći na status, odnose i sigurnosti na poslu. Stoga, supervizija bi trebala pružiti podršku u tim područjima kako bi službenici bili učinkovitiji u obavljanje svog posla.

Tablica 3. Teme i područja koja probacijski službenici s iskustvom supervizije imaju potrebu prorađivati tijekom supervizije

TEMA: Teme i područja koja probacijski službenici s iskustvom supervizije imaju potrebu prorađivati tijekom supervizije	
POJMOVI	KATEGORIJE
Visokorizični osuđenici	Rad s osuđennicima
Komunikacija s osuđennicima	
„Teški“ osuđenici	
Suočavanje sa stresom	Profesionalni stres
Prevenција sagorijevanja	
Trauma na poslu	
Oscilacije u motivaciji	Motivacija i profesionalni razvoj
Zasićenost poslom	
Unaprjeđenje vještina i osobni razvoj	
Sigurnosti na poslu	Radno okruženje i odnosi
Status službenika	
Odnosa s nadređenima, kolegama	

Tema rad s osuđennicima se često spominjala u različitim varijantama, rad s visokorizičnim osuđennicima, „teškim“ počiniteljima kaznenih djela i komunikacija s osuđennicima („...s osuđennicima i njihovim poremećajima u ponašanju...“(01), „...rad na konkretnim slučajevima i uspostavljanje odnosa sa počiniteljima kaznenih djela...“(03), „...u radu s počiniteljima kaznenih djela odnosno sa onim što počinitelji donose sa sobom...“(04), „...konkretna neka područja, pitanja, slučajeve za rad s osuđennicima, specifičnim slučajevima u radu...“(05), „...teme teški osuđenici, pozicioniranje u tim odnosima, neke tretmanske ideje...“(08), „...pričati o određenoj skupini mojih osuđenika s kojima je najteže raditi...“(02), „...u radu s osuđennicima treba uvijek ponavljati teme kako se nositi s time, kako se nositi s njihovom frustracijom...“(04), „...osuđenici s problemima ovisnosti, psihijatrijski problemi kod osuđenika...“(8)).

Sudionici istraživanja iznose temu profesionalnog stresa, njihovog suočavanja sa stresom i prevenciji sagorijevanja na poslu kao i situacijama koje uzrokuju traume („...kako se nositi sa svojom frustracijom i mislim stvarno to treba stalno prorađivati i naglašavati, to da nisi samo probacijski službenik, mislim i čovjek si...“(04), „...jednu aktualnu situaciju kad me napao jedan osuđenik...“(07), „...taj jedan sukob s osuđenikom koji je bio traumatičan...“(06), „...tako da prelazi u osjećaj osobne odgovornosti za posao, rad s počiniteljima kaznenih djela...ajmo malo pričati o toj frustraciji...“(02), „...svakako teme nošenje sa stresom...“(03), „...nije to bila psihoterapija ali razgovor je bio jedan na jedan...“(04), „...kako zaštititi sebe od tih negativnosti...frustracija...“(04), „...u našoj grupi je bila smrt osuđenika...“(09), „...svakako profesionalni stres, suočavanje sa traumom na poslu...“(07), „...što napraviti onako na nekoj generalnoj razini u nošenju sa stresom, kako se oni reflektiraju...sagorijevanje u našem poslu, nošenje sa sagorijevanjem...“(05)).

Sudionici iznose potrebu za razgovorom o motivaciji za posao i profesionalnom razvoju, kako se nositi s oscilacijama u motivaciji, zasićenošću poslom te kako unaprijediti vlastite vještine i raditi na unaprjeđenju vještina i osobnom razvoju („...vezano uz gubitak motivacije...tako da smo na toj motivaciji radili...ovi starije se već gase“(02), „...rad na mojim komunikacijskim vještinama...“(03), „...i kako se nositi stalno s tim, zasićenošću poslom...“(05), „...pitanje motivacije mi onako oscilira...“(02), „...u nekim situacijama kako bih rekla ušla nekako previše u kolotečinu pa da mi neke stvari izmiču...“(08), „...na sebi sam radila po tom pitanju...gdje mogu biti bolja nego što jesam...“(01), „...možda bi se trebala više angažirati oko nekog osuđenika pa s njim raditi neke određene teme a da to nekako propustim i zasićenost...“(08), „...vezano uz gubitak motivacije, to je bilo predobro...“(02)).



Sudionici istraživanja navode kao supervizijsku temu radno okruženje i odnose što ukazuje na važnost održavanja kvalitetnih međuljudskih odnosa s kolegama i nadređenima u njihovom poslu kao i pitanje njihovog statusa i sigurnosti („...pitanje plaća, odnos s višim instancama koji nisu s nama u svakodnevnom kontaktu...“(02), „...što su slučajevi vezani uz kolegijalne odnose...“(04), „...rad s nadređenima u smislu voditelj-probacijski službenik...“(05), „...odnose s kolegama ako bi bili problematični...“(07), „...12 godina je prošlo a mi te svoje dodatke na plaću nismo dobili...“(08), „...komunikacija s nadređenima, kolegama...“(02), „...kako to onda funkcionira naše pravosuđe...od psiholoških tema do pravnih...kako se nositi s time, gdje sam ja u svemu tome...“(01), „...kako smanjiti strah na radnom mjestu...želim nešto više pa nas je strah iskoračiti iz komfort zone...“(04), „...kao temu svakako sigurnost na poslu...“(08), „...međuljudski odnosi, odnos s nadređenima, problem mogućnosti napredovanja...“(09), „...osjećam se loše zato što nitko ne cijeni moj rad...“(01)).

Vezano uz neposredan rad s počiniteljima kaznenih djela Maloić i Ricijaš (2012.) ističu često postavljano pitanje psihičke i fizičke sigurnosti probacijskih službenika, s obzirom na njihov povećan rad s počiniteljima ozbiljnih i teških kaznenih djela, kao i ovisnicima o drogama te počiniteljima s različitim poremećajima mentalnog zdravlja. Mjere namijenjene visokorizičnim počiniteljima prilikom izricanja kazni odnose se na one počinitelje kod kojih je za očekivati da će i nakon otpusta s izdržavanja kazne zadržati visoku razinu rizičnosti, kod kojih je za očekivati nisku motivaciju za promjenom te više rizičnih čimbenika odnosno kriminogenih potreba na koje će biti potrebno odgovoriti, uz intenzivniji nadzor nakon otpusta. Za učinkovito izvršavanje tih mjera nužna je uključenost i odgovornost i drugih sustava kao što su policija, socijalna služba, zdravstvo te društvo u cjelini. Jedna je od važnih zadaća probacijskih službi u procesu socijalne reintegracije takvih počinitelja, osim primarnog rada s počiniteljem uključiti sve dionike u društvu koji mogu doprinijeti uspješnosti tog procesa. Naime, ovdje govorimo o počiniteljima teških kaznenih djela i povratnicima, s višim rizikom kriminalnog povrata, kod kojih su češće prisutne višestruke kriminogene potrebe što zahtjeva dodatne napore, vještine i znanja probacijskih službenika u njihovom radu kao i osjećaj sigurnosti s obzirom na navedene rizike.

Rad s počiniteljima kaznenih djela obilježen je velikim brojem neočekivanih i stresnih situacija zbog same specifičnosti populacije te se kao takav može okarakterizirati kao izrazito zahtjevan, rizičan i izazovan. Izloženost takvom obliku rada, popraćenog velikim brojem stresora često se odražava značajnim narušavanjem emocionalnog stanja koje uključuje aspekte profesionalnog stresa, zadovoljstva poslom i sagorijevanja. Stoga, od značajne važnosti je stručnjacima pružiti

moćnost sudjelovanja u kvalitetnim intervencijama koje doprinose povećanju zadovoljstva radom, poboljšanju strategija suočavanja s profesionalnim izazovima te smanjenju sagorijevanja i stresa.

Profesionalni stres definira se kao snažan emocionalni odgovor pojedinca koji se javlja kada su zahtjevi na poslu veći od njegovih mogućnosti i resursa (Brown, 1987.) te se u najvećem broju slučajeva javlja kod zanimanja koja se odnose na direktan rad s ljudima, specifičnije na pomoć osobama u rješavanju njihovih životnih problema što od pomagača zahtijeva uživanje u tuđa emocionalna stanja i stvara psihičko opterećenje (Cuculić, 2006.). Pojava sagorijevanja česta je u pomažućim profesijama koje uključuju direktan rad s ljudima (Garland, 2002; prema Novak, 2009; Griffin, Hogan i Lambert, 2012; Pines i Aronson, 1988; Prati i Boldrin, 2011; prema Castiglione i sur., 2017.). U studiji koju su proveli Keinan i Maslach-Pines (2007; prema Lambert i sur., 2012.) zatvorsko je osoblje, kao jedna od pomagačkih struka, pokazivalo značajno više razine sagorijevanja od ostale radne populacije, što se može primijeniti i na rad probacijskih službenika budući rade s istom populacijom, počiniteljima kaznenih djela.

S ciljem postizanja boljih rezultata, povećanja motivacije potrebno je razumjeti koncept motivacije. Prema Reeveu (2010.) postoje četiri vrste procesa koji mogu ponašanje dati intenzitet i svrhu: potrebe, kognicije, emocije i vanjski događaji. Potrebe su stanja unutar osobe koja su ključna za održavanje na životu, ali i za rast i dobrobit. Kognicije kao vjerovanja, očekivanja i slika o sebi jesu mentalni događaji koji predstavljaju trajne načine razmišljanja. Emocije su kratkotrajni, subjektivno-fiziološko-funkcionalno-ekspresivni fenomeni koji organiziraju fiziologiju, mišljenje i ponašanje u odgovor na nekakav okolinski uvjet, kao što je npr. prijetnja. Vanjski događaji su poticaji iz okoline koji energiziraju i usmjeravaju ponašanje prema događajima koji nagovještavaju pozitivne posljedice, a udaljavaju od onih događaja koji nagovještavaju negativne posljedice. Razumijevajući i primjenjujući postojeće koncepte motivacije pokušavamo motivirati zaposlenike. Službenici koji su ekstrinzično i intrinzično motivirani na svoj posao, pokazuju veći stupanj zadovoljstva s poslom, iako intrinzična motivacija (sloboda planiranja rasporeda obavljanja aktivnosti na poslu, sloboda vježbanja vještina i sl.) pokazuje pozitivniji utjecaj od ekstrinzične (plaća, sigurnost, mogućnost napredovanja i sl.) (Hepburn i Knepper, 1993; prema Byrd, Cochran, Silverman i Blount, 2012.).

Lofquist i Davis (1991; prema Novak, 2009.) zadovoljstvo poslom definiraju opisujući ga kao emocionalnu reakciju pojedinca prema radnom okruženju koja proizlazi iz njegove procjene kako to okruženje zadovoljava njegove potrebe i očekivanja. Prema Cranny, Smith i Stone (1992; prema Lambert, Paoline i Hogan, 2015.) zadovoljstvo poslom predstavlja afektivan odgovor zaposlenika koji proizlazi iz njegove funkcije u organizaciji u kojoj je zaposlen. Leonardi i Frew (1991; prema Maloić i Ricijaš, 2014.) navode da je opće zadovoljstvo poslom pozitivno povezano s osjećajem smirenosti na poslu, odgovornošću i informiranošću o rezultatima rada. U okviru istraživanja doživljaja posla hrvatskih probacijskih službenika (Ricijaš, Maloić i Rajić, 2012.) ispitana je motivacija probacijskih službenika za posao koji obavljaju, njihovo zadovoljstvo poslom te intenzitet doživljenog stresa na poslu. S višom razinom smislenosti posla povezana je i viša razina zadovoljstva poslom i niži intenzitet stresa. Rezultati istraživanja pokazali su da na zadovoljstvo poslom utječu najviše značenje posla, kompetencije, edukacije, jasna očekivanja, profesionalizacija, stres, menadžment i supervizija. Istim istraživanjem pokazalo se da su edukacije cjeloživotnog učenja dobra praksa te dobar poticaj za daljnju organizaciju.

Zasigurno sve teme koje imaju potrebu probacijski službenici prorađivati na superviziji mogu biti tema i područje rada u superviziji. Problemi koji mogu biti u fokusu supervizije su raznovrsni, no svakako su vezani uz obavljanje profesionalne uloge. Kusturin (2007.) navodi neka od područja koja mogu biti u fokusu supervizije: područje rada s korisnicima, teškoće u komunikaciji s korisnicima, područje profesionalnih kompetencija, ograničeni dijapazon metoda i tehnika u radu, vještine vođenja individualnog razgovora, područje vlastitih emocija, stavova, vrijednosti, osjećaj bespomoćnosti, prevelika količina posla i nemogućnost odvajanja vremena za sebe, profesionalni stres, područje radnih uvjeta i karakteristika radnog mjesta, karakteristike radnog zadatka, zatim područje međuljudskih odnosa, nezadovoljavajući odnosi s kolegama, nedostatak podrške i dr. Način na koji će se problem obrađivati bit će različit u odnosu prema modelu koji se primjenjuje, u odnosu prema supervizoru i supervizantu te u skladu s dogovorom koji je napravljen na početku rada supervizijske grupe.

#### 4.1.4. Potrebe probacijskih službenika s iskustvom supervizije koje bi trebala osigurati supervizija

Sudionici istraživanja prepoznaju važnost supervizije kao **sustavne podrške prilagođene njihovim potrebama** u njihovom radu. Sudionici istraživanja izražavaju jasnu potrebu za provođenjem kontinuirane supervizije. Ovaj aspekt se učestalo ponavlja u više odgovora, što ukazuje na visoku važnost kontinuirane podrške što omogućuje **profesionalni i osobni rast i razvoj** kroz razmjenu iskustava, pravovremeno rješavanje problema i njihovo sagledavanje iz različitih perspektiva te prevenciju izgaranja.

Tablica 4. Potrebe probacijskih službenika s iskustvom supervizije koje bi trebala osigurati supervizija

TEMA: Potrebe probacijskih službenika s iskustvom supervizije koje bi trebala osigurati supervizija	
POJMOVI	KATEGORIJE
Provođenje supervizije u kontinuitetu	Sustavna supervizijska podrška prilagođena potrebama supervizanata
Grupna i individualna supervizija	
Promjene supervizora i grupa	
Heterogene grupe	
Pravovremeno prepoznavanje problema	Profesionalni razvoj
Razmjena iskustava s kolegama	
Sagledavanje problema iz različitih perspektiva	
Prevencija izgaranja	

Potrebe probacijskih službenika se preklapaju sa njihovim očekivanjima od supervizije kroz sustavnu podršku, kontinuiranu superviziju i profesionalni razvoj. S obzirom na rezultate, zaključuje se da je osiguravanje supervizije u kontinuitetu, kao sustavne podrške ključno za probacijske službenike u njihovom radu u svrhu osiguranja kvalitete rada s počiniteljima kaznenih djela („...definitivno preferiram grupni rad...u nekoj izvanrednoj situaciji se obratiti točno tom supervizoru, individualno kod kojeg već jesam, grupa definitivno, grupa nosi svoje...”(02), „... od grupe se može jako puno dobiti...grupna supervizija...bilo bi dobro ta nekako kombinacija grupne i individualne...”(04) „...grupna definitivno...grupni rad je svakako snažniji... individualna u nekim specifičnim situacijama...”(01), „...da nismo uvijek u istim grupama sa istim ljudima nego da učimo iz tuđih iskustava...”(08), „...kontinuirana supervizija,

da, da...potrebna je, nužna je, nekakvom dinamikom od barem jednom mjesečno...“(03), „...apsolutno potrebna kontinuirana grupna supervizija...“(02), „...kontinuirana supervizija zaista potrebna svakom službeniku koji je u probaciji...“(08), ...potrebno je da se mijenjaju supervizori i članovi...“(03)). Također, supervizija bi trebala osigurati profesionalni razvoj („...supervizija je prepoznata kao važan oblik podrške...(05), „...razmjena iskustava s kolegama u grupi ima svoju vrijednost...“(09), „...stručnjaci se moraju međusobno čuti i doživjeti...“(03), „...da mogu vidjeti kako netko drugi moj problem gleda...“(04), „...jedini način da se prevenira da ljudi ne pregore je da imaju osiguranu stalnu, kontinuiranu superviziju...“(05), „...pravovremeno prepoznati problem unutar kolektiva i pravovremeno reagirati na njih i adekvatno ih rješavati...“(08), „...rad na slučajevima mi je dosta važan...nadam se da će supervizija biti kontinuirana...“(09), „...supervizija potrebna pogotovu ljudima ovako koji rade u visoko stresnim...“(02)).

Praper (2017.) navodi da je supervizijska grupa izvrstan medij za integraciju novih znanja, profesionalnih ponašanja i samomijenjanja (stručnog i osobnog rasta) te grupu naziva prostorom osvještavanja i provjeravanja stvarnosti. Ajduković (2004.) smatra da je supervizijska grupa ponajprije usmjerena na profesionalni rast i razvoj pomagača kroz superviziju konkretnih slučajeva, što vodi pružanju boljih usluga korisnicima kao krajnjem cilju supervizije. Rezultat supervizijskog procesa su kvalitetna usluga, osobni i profesionalni rast. Grupna supervizija omogućava razvoj kompetencija, profesionalnog razvoja, suosjećanja i kreativnosti. Prema Ajduković (1997.) grupa pruža mogućnosti da se koriste različite aktivne tehnike rada, daje specifičnu podršku koja dolazi od samih članova i maksimalizira upotrebu znanja i iskustva drugih da bi se bolje rasvijetlio konkretan slučaj tijekom supervizijskog procesa.

U smislu određenja supervizije ona se može provoditi individualno i grupno. Superviziju koja se odvija u grupi stručnjaka, gdje interakcije supervizanata i supervizora kroz grupni proces predstavljaju osnove njihovog razumijevanja samih sebe kao profesionalaca, korisnika s kojima rade, kao i svrhe, osnovne vrijednosti i suština usluga djelatnosti s kojima se bave predstavlja grupnu superviziju (Branković i dr. 2017.). Individualna supervizija obuhvaća rad supervizora i supervizanta ‘jedan na jedan’, uživo ili online. Superviziju možemo razlikovati prema raznim kriterijima no osnovni su: s kim se radi (s početnikom, sa stručnjakom, s rukovodećom osobom, s timom ili organizacijom), u kojem kontekstu (individualno ili grupno), koji je dominantni tip rada (podrška u usvajanju profesionalnih vještina i znanja, refleksija na vlastiti rad, osobni razvoj u profesionalnom kontekstu i nošenje s profesionalnim

izazovima, komunikacija i odnosi unutar tima/organizacije i/ili s klijentima). Supervizija koja u fokus stavlja samog pomagača pobrinut će se za to da se pomagača pita kako je, što mu treba da bi se osjećao bolje, potaknut će ga da se sam osvrne na to kako radi i/ili da od kolega dobije povratnu informaciju o sebi te da zajednički uče i dolaze do novih ideja i zaključaka. Ovakav tip supervizije spriječit će da se profesionalci osjećaju usamljeno i da misle kako se njihov rad ne cijeni. Za razliku od supervizije s fokusom na pomagača, supervizija koja u fokus stavlja korisnika, pružit će profesionalcima alate da što kompetentnije obave svoje zadatke. Manje će se razgovarati o tome kako se profesionalac osjeća, a više što on može učiniti da bi pomogao korisniku (Kusturin, 2007.).

## 4.2. Probacijski službenici bez iskustva u superviziji

### 4.2.1. Percepcija supervizije probacijskih službenika koji nisu imali iskustva u superviziji

Sudionici bez iskustva superviziju povezuju s **podrškom**. Neki od njih su naveli kao **razloge za nesudjelovanje** prepreke za uključivanje u superviziju poput udaljenosti od mjesta supervizije ili vremenskih ograničenja, zbog kojih ne mogu ili ne žele sudjelovati u supervizijskim susretima i odsustvo potrebe za takvim oblikom podrške.

Tablica 5. Percepcija supervizije probacijskih službenika koji nisu imali iskustva u superviziji

TEMA: Percepcija supervizije probacijskih službenika koji nisu imali iskustva u superviziji	
POJMOVI	KATEGORIJE
Pomoći u radu	Oblik podrške
Ventiliranje	
Sprečavanje sagorijevanja	
Prepreke za uključivanje u superviziju	Razlozi nesudjelovanja
Odsustvo potrebe za takvim oblikom podrške	

Sudionici bez iskustva superviziju povezuju s podrškom. Oni opisuju superviziju kao pomoć u radu, prostor za ventiliranje i sprečavanje sagorijevanja („...susret među ljudima istih ili sličnih grupa...zapravo ventiliraju o problemima...“(12), „...pomoć pomagačima i sprečavanje

sagorijevanja, rješavanje nekih profesionalnih dilema...“(18)). Kao razloge za nesudjelovanje navode prepreke za uključivanje u superviziju poput udaljenosti od mjesta supervizije ili vremenskih ograničenja, zbog kojih ne mogu ili ne žele sudjelovati u supervizijskim susretima i odsustvo potrebe za takvim oblikom podrške ( „...procijenio sam da na osnovu informacija koje sam ja dobio...da nemam potrebu za tim...“(06), „...ja nisam u toj fazi...dolazim na posao bez grča u želucu, odrađujem posao maksimalno korektno koliko mogu...procjenjujem da nemam potrebe ići na supervizijske susrete...“(06), „...nisam jer mi je u tom trenutku to izgledalo trivijalno...“(11), „...supervizija... djeluje mi zapravo kao nekakav psihološki tretman...“(06), „...meni to proizvodi probleme, problem mi je putovati...“(06)).

Usporedba između probacijskih službenika koji su sudjelovali u superviziji i onih koji nemaju iskustva u superviziji otkriva nekoliko razlika u njihovoj percepciji i pristupu. Probacijski službenici s iskustvom u superviziji opisuju je kao korisnu podršku, mjesto za razmjenu iskustava i rješavanje problema te prostor za profesionalni razvoj. Probacijski službenici koji su sudjelovali u superviziji imaju jasniju svjesnost o tome što supervizija predstavlja i koje su njene koristi. Probacijski službenici bez iskustva često imaju fragmentiranu i nejasnu percepciju supervizije. Neki je vide kao pomoć u radu, ventiliranje i sprečavanje sagorijevanja, dok drugi nemaju potrebu za takvim oblikom podrške ili imaju određene prepreke za sudjelovanje. Probacijski službenici s iskustvom ističu dobrobiti supervizije jer im pruža priliku za učenje, razvoj novih znanja i ideja te unaprjeđenje rada. Probacijski službenici bez iskustva često nisu uvjereni u korist supervizije, možda zbog nedostatka informacija ili nedostatka iskustva kolega koji bi ih podržali u tome. Kao razloge za nesudjelovanje probacijski službenici bez iskustva navode prepreke, poput udaljenosti i vremenskih ograničenja i odsustvo potrebe za takvim vidom podrške.

Na temelju usporedbe, može se zaključiti da sudjelovanje probacijskih službenika u superviziji pruža niz prednosti, uključujući podršku, osnaživanje, profesionalni razvoj te prevenciju sagorijevanja na poslu. Probacijski službenici s iskustvom u superviziji imaju jasniju percepciju njezine važnosti i koristi, dok probacijski službenici bez iskustva često imaju moguće manje informacija i razumijevanja. Kako bi se poboljšala percepcija supervizije među službenicima bez iskustva, može biti korisno pružiti više informacija o koristima supervizije, educirati ih o važnosti supervizije te istražiti mogućnosti za uključenje u supervizijske grupe kako bi se osigurala šira dostupnost supervizije i njezinih koristi za sve probacijske službenike.

#### 4.2.2. Područja koje probacijski službenici bez iskustva u superviziji prepoznaju kao teme za prorađu na superviziji

Sudionici istraživanja izdvajaju sljedeće teme za prorađu na superviziji **rad s osuđenicima, kolegijalne odnose, motivaciju za rad i svoj status.**

Tablica 6. Područja koja probacijski službenici bez iskustva u superviziji prepoznaju kao teme za prorađu na superviziji

TEMA: Područja koja probacijski službenici bez iskustva u superviziji prepoznaju kao teme za prorađu na superviziji	
POJMOVI	KATEGORIJE
Frustracije u radu	Rad s osuđenicima
Razgraničenje uloga probacijskog službenika i savjetnika u radu	
Rad s zahtjevnim skupinama osuđenika	
Uspostaviti i održavati dobre odnose s kolegama	Kolegijalni odnosi
Ventiliranje s kolegama	
Osjećaj zasićenosti	Motivacija za neposredni rad
Nedovoljna angažiranosti u nekim situacijama	
Plaća	Status probacijskog službenika
Beneficije	

Probacijski službenici bez iskustva sudjelovanja u superviziji prepoznaju važnost rada s osuđenicima i kako se nositi s frustracijama koje oni donose kao i zahtjevnim osuđenicima. Spominje se razgraničenje uloga probacijskog službenika i savjetnika u radu, što pokazuje da postoji svijest o važnosti razgraničenja navedenih uloga u radu s osuđenicima („...rad s osuđenicima i razgraničenje uloge probacijskog službenika i recimo neke uloge savjetnika ili ...“(06), „...onaj dio što se tiče savjetodavnoga rada i razgraničenja uloga socijalni radnik, probacijski službenik...“(11), „...psihijatrijski problemi kod osuđenika, problemi ovisnosti...“(18), „... u radu sa osuđenicima...što dovodi do frustracija, stresa... teme vezane uz međuljudske odnose...“(11), „...sa određenim pojedinim zahtjevnim, teškim počiniteljima kaznenih djela...“(06)). Nekima je izazovno uspostaviti i održavati dobre odnose s kolegama,



a supervizija im pruža priliku za ventiliranje i rješavanje takvih situacija („...razgovor s kolegama, naša komunikacija...“(12), „...prilika da se ljudi malo ventiliraju s kolegama...“(12), „...rad s osuđennicima, taj posao je sam po sebi zahtjevan...“(06), „...razgovor u nekoj drugoj atmosferi, sve ono što ostane u zraku nerješeno...“(18)). Motivacija je također tema koju prepoznaju za prorađivanje na superviziji. Neki se suočavaju s osjećajem zasićenosti, nedostatka interesa za posao ili nedovoljne angažiranosti u nekim situacijama („...možda se nedovoljno dajem tamo gdje bi trebao, radi pretrpanosti ili osjećaja zasićenosti poslom...“(18), „...uložiš napor, rezultati izostanu i tako s drugim, izgubi se motivacija, interes..“(12), „...motivacija mi varira i sigurno onda neke stvari propustim, ne primjetim...“(06)). Njihov status poput plaća i beneficija također su teme koje su spomenute za prorađivanje na superviziji („...pitanja u vezi nadređenih su izvan utjecaja...ali beneficije, odnosno dodatak i plaća zaslužujemo s obzirom na posao koji...“(12), „...toliko je prošlo godina još dodatke nismo dobili...(11), „...nije lijepo i nije motivirajuće s ovim statusom i plaćom...“(18)).

Rezultati istraživanja koji se bave temama i područjima koja probacijski službenici bez iskustva sudjelovanja u superviziji kao i probacijski službenici s iskustvom osjećaju potrebu prorađivati tijekom supervizije pokazuju nekoliko ključnih tema. Prepoznaju temu rada s osuđennicima kao važan aspekt. To ukazuje da im je rad s počiniteljima kaznenih djela važno i zahtjevno područje koje zahtijeva podršku i priliku za razgovor o situacijama i problemima s kojima se susreću u vezi s radom. Kao što je već prethodno navedeno, s obzirom na složenost obilježja probacijske populacije, autori Maloić i Ricijaš (2014.) podržavaju tezu da je, probacijskim službenicima potrebno i sveobuhvatno znanje i kritička svijest koje njihov posao zahtijeva od njih, a sve to s obzirom na složenost etiologije činenja kaznenih djela, jedinstvenost osoba uključenih u probaciju. Stoga, autori podržavaju stav da bi probacijske službe, trebale biti učee organizacije, s naglaskom na paradigmu cjeloživotnog učenja.

Probacijski službenici bez iskustva u superviziji kao i oni s iskustvom prepoznaju potrebu za razgovorom o suočavanju sa stresom i frustracijom koje proizlaze iz njihovog posla. Kako je već prethodno navedeno rad s počiniteljima kaznenih djela obilježen je velikim brojem neočekivanih i stresnih situacija zbog same specifičnosti populacije te se kao takav može okarakterizirati kao izrazito zahtjevan, rizičan i izazovan. Izloženost takvom obliku rada, popraćenog velikim brojem stresora često se odražava značajnim narušavanjem emocionalnog stanja koje uključuje aspekte profesionalnog stresa, zadovoljstva poslom i sagorijevanja. Stoga, od značajne važnosti je stručnjacima pružiti priliku da se obrade te teme i pronađu rješenja za prevenciju sagorijevanja na poslu.

Obje skupine probacijskih službenika ističu važnost tema koje se odnose na radno okruženje, odnose s drugima i sigurnost na poslu. Prepoznaju važnost kvalitetnih odnosa na poslu te sigurnosti u radnom okruženju i njihovog statusa. To ukazuje na potrebu za podrškom i rješavanjem pitanja koja se odnose na radni tim i suradnju među kolegama. Već je prethodno navedeno kako problemi koji se javljaju u profesionalnom radu iscrpljuju u zahtjevnim međuljudskim odnosima. Razumijevajući superviziju ne samo kao profesionalna dužnost, već prednost percipiramo je onda kao naše pravo. U procesu supervizijskog rada mogu se dijeliti iskustva u malim grupama gdje svaki sudionik koristi iskustva iz rada svakoga člana.

Probacijski službenici bez iskustva u superviziji prepoznaju važnost razgovora o motivaciji za posao i osjećaja zasićenosti. Službenici s iskustvom prepoznaju važnost motivacije za posao te su svjesni izazova poput zasićenosti, a superviziju vide kao pomoć u održavanju motivacije i profesionalnog razvoja. Kao što je spomenuto razumijevajući i primjenjujući postojeće koncepte motivacije može se motivirati zaposlenike.

Iako se tema statusa spominje uglavnom među probacijskim službenicima bez iskustva u superviziji, to ne znači da nije relevantna i za one s iskustvom. Sigurnost na poslu, kao jedna od važnih tema o kojoj je već prethodno rečeno, uključujući pitanja poput plaća i beneficija, važna je komponenta zadovoljstva poslom za sve zaposlenike.

Probacijski službenici bez iskustva kao i oni s iskustvom prepoznaju slične teme za prorađu tijekom supervizije. Rad s osuđenicima, suočavanje sa stresom, radno okruženje i odnosi te motivacija su sve ključne teme koje se ističu. Međutim, može se primijetiti da probacijski službenici bez iskustva iskazuju motivacijske aspekte, što može biti posljedica novosti na njihovom profesionalnom putu. Stoga, pravilno strukturirana supervizija može biti ključna za podršku i razvoj svih probacijskih službenika, bez obzira na njihovo iskustvo.

#### **4.2.3. Očekivanja probacijskih službenika bez iskustva u superviziji od supervizije**

Probacijski službenici bez iskustva supervizije očekuju od supervizije **profesionalni napredak** provođenjem supervizije gdje bi istekli specifične vještine za rad s osuđenicima uz jasno definirane ciljeve rada s fokusom na radu na slučajevima i razmjeni iskustava („...svi mi pomagači imamo taj problem, pomicanje osobnih granica...“(18), „...napraviti promjenu, izaći iz komfort zone, pokušati primjeniti neke nove vještine...“(06), „...donijeti konkretna neka područja, pitanja, slučajeve za rad i fokusirati se na to...“(12), „...rad s točno određenom

strankom u nekom određenom trenutku...“(06). „...rad na sebi, proraditi stvari koje meni smetaju, bolje se nositi s poslom...“(11), „...neki se uvuku u ulogu socijalnog radnika...pomoć da bi mogao pomoći drugima...“(11), „...na superviziji dobiti podršku, proširiti svoje vidike...upoznati kolege i razmijeniti iskustva...“(18)).

Tablica 7. Očekivanja probacijskih službenika bez iskustva u superviziji od supervizije i supervizora

TEMA: Očekivanja probacijskih službenika bez iskustva u superviziji od supervizije i supervizora	
POJMOVI	KATEGORIJE
Definiranje ciljeva i fokus na rad na slučaju	Profesionalni napredak
Specifične vještine za rad s korisnicima	
Razmjena iskustava među sudionicima	
Periodički susreti	Povjerljiva periodična supervizija
Prostor za smisleno razmatranje	
Funkcioniranje sustava	Unaprjeđenje sustava rada i organizacije
Povezanost i suradnja među tijelima	
Poboljšanja u organizaciji rada	
Razumijevanje i podrška kolega	Osnaživanje
Podrška u osobnom napretku	
Poznavanje funkcioniranja sustavu probacije	Znanja i kompetentnost supervizora
Znanje o grupnom radu i radu s ljudima	
Struktura u vođenju supervizijskih sastanaka	
Usmjeravanje procesa prema zadanim ciljevima	
Dovoljno prostora za izražavanje	
Komunikacijske vještine i otvorena komunikacija	

Probacijski službenici bez iskustva supervizije očekuju od supervizije **profesionalni napredak** provođenjem supervizije gdje bi istekli specifične vještine za rad s osuđenima uz jasno definirane ciljeve rada s fokusom na radu na slučajevima i razmjeni iskustava („...svi mi pomagači imamo taj problem, pomicanje osobnih granica...“(18), „...napraviti promjenu, izaći iz komfort zone, pokušati primjeniti neke nove vještine...“(06), „...donijeti konkretna neka područja, pitanja, slučajeve za rad i fokusirati se na to...“(12), „...rad s točno određenom

strankom u nekom određenom trenutku...“(06). „...rad na sebi, proraditi stvari koje meni smetaju, bolje se nositi s poslom...“(11), „...neki se uvuku u ulogu socijalnog radnika...pomoć da bi mogao pomoći drugima...“(11), „...na superviziji dobiti podršku, proširiti svoje vidike...upoznati kolege i razmijeniti iskustva...“(18)). Nadalje, očekuju **povjerljivu superviziju kroz periodične susrete** i osiguranje prostora za smisleno razmatranje („...ne nešto što je obavezno...periodički povremeni susreti sa kolegama, kad je to potrebno...smisleno i kvalitetno razgovarati o problemima...susret stručnjaka...“(11), „...povjerenje najprije i jasna pravila ...“(06), „...trebala bi se odvijati u sigurnom prostoru za iznošenje problema i njihovo rješavanje...“(18)). U smislu **unaprjeđenja sustava rada i organizacije** očekuju poboljšanja u organizaciji rada, povezanost i suradnju među tijelima u sustavu i njegovo funkcioniranje („...uzaludna mi je onda supervizija kad je problem u sustavu...“(06), „...probacija je ...ona traži povezanost među tijelima, brzo i efikasno funkcioniranje...“(12), „...pronaći rješenje za bolje funkcioniranje, brže regairanje...“(18), „...povezani smo sa puno dionika u društvu, usmjereni na njih, ta organizacija i funkcioniranje treba biti bolja...“(11)). Nadalje očekuju **osnaživanje** kroz razumijevanje i podršku kolega te podršku u osobnom napretku („...u smislu podržavanja kolega ... u našem poslu nekakvog osnaživanja...“(12), („...upoznaš u krajnjem slučaju kolege, ljude, vidiš da imaju iste probleme, slične ili različite...“(06), „...poboljšanje u radu, odnosa sa korisnicima...da se možete na drugačiji način ili možda bolje nositi sa teškoćama, nezadovoljstvima...“(12)). Od supervizora očekuju posjedovanje **znanja i kompetentnost** u funkcioniranju sustava probacije, kao i znanja o grupnom radu i radu s ljudima. Nadalje očekuju dobre komunikacijske vještine i otvorenu komunikaciju supervizora, strukturu u vođenju supervizije, usmjeravanje procesa prema zadanim ciljevima te dovoljno prostora za izražavanje svih sudionika supervizije („...događa se da puno osoba želi pričati u isto vrijeme...usmjeriti razgovor prema cilju koji je zadan...“(06), „...neke komunikacijske vještine, razvijenu sposobnost praćenja sadržaja procesa...“(18), „...mora voditi računa o strukturi, imati opće pomagачe vještine, da bude dosta vješt i da ima iskustvo vođenja grupe...“(06), „...treba imati znanja o radu s ljudima u potrebi a to su osuđenici, određena znanja, neke dodatne edukacije npr ...“(11), „...on je tu da sluša i da upravlja sadržajem i procesom grupe...“(11), „...da me čuje kad ja nešto kažem, susret bi trebao imati smisla...dojam da je tema zaokružena...“(12)).

Usporedba rezultata između probacijskih službenika bez iskustva u superviziji i probacijskih službenika s iskustvom u superviziji ukazuje na određeno preklapanje očekivanja, ali i neke razlike. I jedni i drugi probacijski službenici ističu važnost osnaživanja putem supervizije kako

bi se nosili s izazovima i stresom te ostvarili profesionalni rast. Probacijski službenici s iskustvom u superviziji očekuju kontinuiranu i redovitu superviziju kako bi rješavali teškoće s kojima se susreću pri radu s korisnicima. Očekuju podršku u profesionalnom rastu i razvoju kroz superviziju. Probacijski službenici bez iskustva u superviziji očekuju od supervizije profesionalni napredak usvajanjem nekih specifičnih vještina za rad i fokusom na radu na slučaju kroz superviziju koja bi se odvijala kroz periodičke susrete. Potrebno im je osigurati prostor za smisleno razmatranje slučajeva. Očekuju poboljšanja u organizaciji rada, povezanosti i suradnji među tijelima u sustavu probacije. Traže osnaživanje kroz razumijevanje i podršku kolega te podršku u osobnom napretku.

Očekivanja u vezi s kompetencijama supervizora preklapaju se u pogledu znanja o sustavu probacije, komunikacijskih vještina i sposobnosti vođenja supervizijskih procesa prema cilju. Kao što je prethodno navedeno supervizor treba biti sposoban uspostaviti odnos povjerenja sa superviziranim te stvoriti siguran i podržavajući okvir za rad. Supervizor treba biti sposoban prepoznati i raditi s procesom koji se odvija unutar supervizije, a ne samo sa sadržajem što podrazumijeva rad na procesu. Također, treba biti sposoban kritički razmišljati i preispitivati vlastiti rad te biti otvoren za povratne informacije kao i biti upoznat s etičkim načelima i praksama u pomažućim strukama te ih primjenjivati u supervizijskom radu. Potrebno je da supervizor posjeduje vještine kao što su aktivno slušanje, procesno procjenjivanje, motiviranje supervizanata, usmjerenost na davanje povratne informacije. Stoga, očekivanja probacijskih službenika odražavaju njihovu potrebu za provođenjem kvalitetnog procesa supervizije od kojih je svakako jedan od važnih čimbenika kompetentan supervizor, reflektirajući praktičar s potrebnim znanjima i vještinama.

Razlike su vidljive u očekivanjima organizacijskih poboljšanja. Probacijski službenici bez iskustva ističu potrebu za poboljšanjem organizacije rada, povezanosti i suradnje među tijelima u sustavu probacije, što nije zabilježeno kod probacijskih službenika s iskustvom. Probacijski službenici bez iskustva izražavaju potrebu za zadržavanjem strukture u vođenju supervizije i usmjeravanju prema ciljevima što podržava već navedeno kako supervizor treba biti sposoban prepoznati i raditi s procesom koji se odvija unutar supervizije, a ne samo sa sadržajem što podrazumijeva rad na procesu. Službenici bez iskustva ističu potrebu za supervizorom koji će osigurati prostor za izražavanje svih sudionika. Kao što je prethodno navedeno supervizor treba biti sposoban uspostaviti odnos povjerenja sa supervizantima te stvoriti siguran i podržavajući okvir za rad i kvalitetan supervizijski proces.

Probacijski službenici s iskustvom očekuju od supervizora etičnost, povjerljivosti podataka i poštivanje etičkih standarda u radu. Kao što je prethodno navedeno etičnost u procesu supervizije opisuje se kao željeni ideal supervizijskog odnosa, opravdan profesionalni zahtjev i ključan čimbenik kvalitete supervizije te stručne i osobne izvrsnosti supervizora. O važnosti etičnosti i diskrecije u supervizijskom procesu Cajvert, (2004.) ističe stavljajući tu temu na dnevni red i zajedničku raspravu iako je čuvanje profesionalne tajne nešto što je samo po sebi razumljivo. Ono što se događa u supervizijskoj grupi, njezin proces i sadržaj, ostaje u okviru grupe i o tome se ne raspravlja izvan supervizijskog konteksta. Uzimajući u obzir važnost povjerljivosti podataka koji zahtjeva priroda posla probacijskih službenika u radu s počiniteljima kaznenih djela, za očekivati je važnost ove teme i očekivanja probacijskih službenika kao jednog od uvjeta provođenja supervizijskog procesa.

Probacijski službenici bez iskustva očekuju periodične supervizijske susrete, što može biti posljedica nedovoljnog razumijevanja supervizije i njenog procesa. Nedostatak kontinuiteta u primjeni supervizije u značajnoj mjeri umanjuje njenu efektivnost. Istraživanja pokazuju da je supervizija dala dobre rezultate samo u slučajevima gdje se model dosljedno primjenjivao (Branković, Šarac i Živanić, 2017.). Strukturiranje pojedinačnog sastanka s aspekta supervizije kao sistematskog procesa u kome je cilj učenje Branković, Šarac i Živanić (2017.) navode da svaki susret sudionika u njemu mora biti strukturiran. Za supervizijski susret moraju biti dobro pripremljeni svi, kako supervizor tako i supervizanti, jer su za uspjeh supervizije svi i odgovorni. Priprema supervizanta znači da svako među njima unaprijed promisli o sadržaju kojim će sudjelovati u susretu. Priprema supervizora obuhvaća pažljivo čitanje i pregled bilješki. Drugi dio pripreme sadrži upoznavanje sa slučajem i pitanjem koje je pripremio jedan od supervizanta. Imajući u vidu sve okolnosti supervizor će odlučiti koju će od tehnika odabrati u obrađivanju konkretnog pitanja. Struktura pojedinačnog grupnog sastanka može se sagledati na više načina. Ona može biti sagledana s formalnog aspekta i tada predstavlja neku vrstu dnevnog reda, ali i s neformalnog metodološkog aspekta, te tada o njoj prije svega vodi računa supervizor. Struktura sastanka ili razgovora može se razlikovati od aktivnosti do aktivnosti u skladu s različitim modelom, fazom, vrstom aktivnosti, konkretnim ciljem supervizijskog procesa ili ovisno od dogovora sudionika u supervizijskom procesu. Kako će izgledati pojedinačni supervizijski grupni susret zavisi u velikoj mjeri i od faze u kojoj se nalazi supervizijski proces.

Zaključno rezultati pokazuju da probacijski službenici bez iskustva u superviziji i oni s iskustvom u superviziji imaju slična osnovna očekivanja od supervizije i supervizora. U

usporedbi s očekivanjima preklapaju se u kategoriji profesionalnog napretka kroz razmjenu iskustva među sudionicima supervizije i kroz rad na slučajevima odnosno smislenog razmatranja problema. U kategoriji osnaživanja te kategoriji očekivanjima od supervizora od kojeg jedni i drugi očekuju kompetentnost u komunikacijskim vještinama, poznavanja i praćenja grupnog rada i grupnih procesa kao i poznavanju sustava i rada probacijskih službenika. Od supervizora jedni i drugi očekuju osiguranje dovoljnog prostora za izražavanje svih sudionika supervizijske grupe. Iako postoji značajno preklapanje u očekivanjima supervizije između ova dva skupa probacijskih službenika, postoje i navedene razlike. Razumijevanje ovih razlika omogućava prilagodbu supervizije kako bi se bolje odgovorilo na različite potrebe i očekivanja službenika s različitim iskustvom u superviziji.

#### **4.2.4. Motivacija probacijskih službenika bez iskustva u superviziji za uključivanjem u superviziju i nevoljkosti vezane za uključivanje**

Na temelju dobivenih podataka iz intervjua s probacijskim službenicima bez iskustva u superviziji, možemo izvesti sljedeće tumačenje i zaključak vezane uz njihovu motivaciju za uključivanjem u superviziju te nevoljkosti i otpore.

Tablica 8. Motivacija probacijskih službenika bez iskustva u superviziji za uključivanjem u superviziju i nevoljkosti vezane za uključivanje u superviziju

TEMA: Motivacija probacijskih službenika bez iskustva u superviziji za uključivanjem u superviziju i nevoljkosti vezane za uključivanje u superviziju	
POJMOVI	KATEGORIJE
Rješavanje problema	Unaprjeđenje rada
Razvoj različitih vještina i kompetencija	
Osnaživanje	
Povratne informacija o svom radu	
Korisne informacija i razmjena znanja i iskustva	
Osjećaj kompetentnosti	Nedostatak interesa
Dovoljno podrške unutar grupe kolega	
Otpor prema obaveznoj superviziji	
Tehnički razlozi	

Sudionici kao motiv za uključivanjem u superviziju prepoznaju **unaprjeđenja rada** kroz rješavanje problema, razvoj različitih vještina i kompetencija, povratne informacije o svom radu, razmjenu znanja i iskustva te kroz osnaživanje („...da se okupe kolege i da razgovaramo, razmjenjujemo iskustva korisne informacije o radu...“(18), „...suradnja grupe u kojoj vlada povjerenje...i tu možeš kroz razna iskustva, ishode dobiti informaciju o tome kako radiš...“(12), „...u grupi da učimo iz tuđih iskustava, grupno mi je čini mi se onako najkorisnije...“(18), „...i kad je nekome potreban support, podrška, smjernica da je na dobrom tragu...“(06), „...rješavanje prepoznatih problema unutra kolektiva na adekvatan način...“(06), „...možda na neki način vidjeti kako netko sa strane gleda na moju situaciju...i govoriti ne samo o teškoćama nego o lijepim iskustvima, naučiti nešto novo što će ti pomoći sutra u tvom radu...“(18)). Nevoljkost sudionika istraživanja za uključivanje u superviziju iskazuje se **nedostatkom interesa**, a glavni razlozi za to su osjećaj kompetentnosti, dovoljno podrške unutar grupe kolega, tehničke prepreke i otpor prema obaveznoj superviziji, nečemu što je obavezno obzirom na to da su inicijalno razumjeli da je to dobrovoljno („...nisam u procesu sagorijevanja...posao shvaćam onakvim kakav je...imam iskustva, znanja u nekim drugim prethodnim poslovima, tako da...“(06), „...meni osim dobrih sredstava za rad, priznanja u smislu nagrade i kazne i dobrih odnos i podrške nekih kolega ne treba nikakva druga posebna podrška...“(01), „...ok nema problema jer je dobrovoljno, a onda kako su rekli kad krene da je obavezno...“(06), „...jer to meni proizvodi probleme da ja odavde moram na drugu lokaciji...“(06), „...tehnički razlozi jer mi je bio problem putovati tamo...“(11)).

Na temelju dobivenih podataka s probacijskim službenicima bez iskustva u superviziji, mogu se izvesti zaključci vezani uz njihovu motivaciju za uključivanjem u superviziju i eventualne nevoljkosti i otpore. Sudionici prepoznaju prednosti supervizije u smislu unaprjeđenja rada kroz rješavanje problema, razvoj različitih vještina i kompetencija te kroz osnaživanje i povratne informacije o svom radu. Ovo pokazuje da sudionici prepoznaju važnost profesionalnog razvoja i traže načine kako unaprijediti svoj rad i postati učinkovitiji u svojoj ulozi. Iskazivanjem potrebe za dobivanjem korisnih informacija i povratnih informacija o svom radu su motivirajući čimbenici. Ova potreba za zajedničkim učenjem i razmjenom znanja ukazuje na želju da budu dio tima koji se razvija i napreduje.

Nedostatak interesa glavni je razlog nevoljkosti za uključivanjem u superviziju. To može ukazivati na nedostatak znanja o potencijalnim prednostima supervizije ili na nejasnoću oko toga kako bi supervizija mogla doprinijeti njihovom boljem radu. Otpor prema obaveznoj superviziji također je prisutan. Sudionici iskazuju značenje da je obvezna supervizija nešto što



je nametnuto time im oduzima slobodu i autonomiju u vođenju njihovog rada. Inicijalna nejasnoća prema obaveznoj superviziji može uzrokovati otpor prema njoj. Tehničke prepreke mogu otežavati sudjelovanje u superviziji, što može uključivati poteškoće u organizaciji vremena.

Može se zaključiti da postoji dobra razina motivacije za uključivanjem u superviziju kod probacijskih službenika bez iskustva u superviziji, s naglaskom na prepoznavanje prednosti supervizije i potrebu za razvojem vlastitih vještina. Međutim, kako bi se poboljšala njihova volja za sudjelovanjem, važno je pružiti dodatne informacije o svrsi i koristima supervizije te riješiti eventualne tehničke prepreke. Također, važno je osigurati da supervizija bude postavljena na način dobrovoljnosti kako bi se prevladali osjećaji obveznosti i nedostatka interesa. Pružanje dovoljno podrške unutar grupe kolega također može potaknuti pozitivan stav prema superviziji, jer će sudionici shvatiti koliko je vrijedno iskustvo razmjene znanja i podrške među kolegama. Arambašić (1996.) navodi da je otpor sastavni dio međuljudskih odnosa kao i odnosa unutar same osobe. Klijenti koji osjećaju povjerenje prema svom savjetovatelju ponekad iskazuju otpor, nevoljkost, nesklonost za rad na vlastitim problemima. Nadalje navodi kako se otpor potencira kod nedobrovoljnih ili prisilnih klijenata. Savjetovatelji mogu smanjiti čestinu i jačinu takvih osjećaja ako imaju u fokusu klijentov otpor i razloge za takvo ponašanje. Umjesto da misle kako klijenti slabo surađuju zbog lijenosti, inata, zločestoće i sl., savjetovateljima će biti lakše ako imaju na umu u kojim situacijama se javlja otpor kod klijenta. Jedan od važnijih zadataka savjetovatelja u odnosu na klijenta bi bio da mu pomogne da shvati, da postane svjestan da su neke njegove reakcije i postupci zapravo izraz otpora. Stoga, važno je da organizacija prepozna nedostatak interesa i razumije razloge kako bi se identificirale prepreke i pružila potrebna podrška u svrhu povećanja motivacije sudionika za sudjelovanje u superviziji.

#### **4.3. Doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju/nesudjelovanju probacijskih službenika u superviziji**

Tematska područja opisuju doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju/nesudjelovanju probacijskih službenika u superviziji, njihova očekivanja od sudjelovanja, očekivanja od supervizora, područja bitna za prorađu na supervizijskim grupama iz njihove perspektive te doživljaj potrebe za supervizijom probacijskih službenika.

### 4.3.1. Doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju probacijskih službenika u superviziji

Tablica 9. Doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju probacijskih službenika u superviziji

TEMA: Doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju probacijskih službenika u superviziji	
POJMOVI	KATEGORIJE
Proširivanje vidika	Profesionalni razvoj službenika
Refleksija na rad	
Suočavanje s teškoćama na poslu	
Poboljšanje međuljudskih odnosa u kolektivu	
Razmjenu iskustava među kolegama	
Dijeljenje dvojbi s kolegama	
Poznavanje koncepta supervizije	Stjecanje iskustva supervizije
Korištenje dobrobiti supervizije	
Prostor za otvoreno iznošenje problema	Smanjenje stresa i frustracije
Podrška i olakšanje	
Ventiliranje	
Distanciranje od problema nakon supervizije	

Voditelji probacijskih ureda smatraju da je supervizija korisna, jer utječe na **profesionalni razvoj** službenika. Supervizija potiče refleksiju na rad, što se voditeljima čini važnim za poboljšanje kvalitete rada njihovih službenika, primjećuju da službenici koji sudjeluju u superviziji češće razmišljaju o svojim postupcima i odlukama na poslu. Sudjelovanje probacijskih službenika u superviziji omogućuje im da prošire svoje vidike te steknu nove perspektive i usvoje bolje prakse u svom radu kroz razmjenu iskustava i dijeljenjem dvojbi s kolegama. Prepoznaju važnost podrške koju supervizija pruža službenicima u suočavanju s teškoćama na poslu, te dovodi do poboljšanja međuljudskih odnosa u kolektivu („...pomaže u refleksiji...dovodi i konačno do rješenja...“(14), „...iz moje perspektive mislim da je to najviše dijeljenje iskustava sa ljudima koji rade slične ili iste stvari...“(10), „...stav je dakle krajnje pozitivan...posao je izuzetno stresan...“(13), „...a podrška koju je ona dobila, da to je njoj super

dobro došlo...“(17), „...dobro je to da se u takvom okruženju ljudima koji prolaze kroz slična iskustva, da se takve teme otvore i uz podršku nekog zainteresiranog tko zna usmjeravati komunikaciju da se takve teme prorade...“(13), „...proširila je vidike...“(17), „...s obzirom na težinu samog posla kojim se bavimo a koji za posljedicu zna imati pad motivacije službenika, sama priroda posla zna utjecati na raspoloženje i na motivaciju...“(13), „...jer onda se malo distanciraju od problema...“(15), „...podijeliti ili dobiti drugačiji uvid u to i možda sa supervizorima što ne bi mogli u uredu s kolegama...“ (16), „...mislim da je, mislim kad razmišljam o jednoj službenici, da je njoj jako dobrodošla te neka podrška koju je dobila...“(17), „...iznesu ono što ih muči, ili možda ono što ne bi iznijeli u mom prisustvu...jačanje tih nekakvih osobnih kompetencija...osobni i profesionalni rast, razvoj...nešto što doprinosi da stvari gledamo iz nekog drugog kuta...“(14), „...priliku znači razgovarati s nekim tko radi isti posao, o svom problemu...“(16), „...razmjena iskustava...“(17), „...definitivno se reflektira na rad...neku situaciju odnosno neku problematiku stvari sagledaju iz nekog drugog kuta...“(15), „...da ljudi kad dođu sa supervizije dođu sa nekakvim naletom pozitivne i odrade duplo...“(10)). Voditelji primjećuju da službenici boljim poznavanjem koncepta supervizije su više skloni koristiti njezine dobrobiti i **stjecanjem iskustva u superviziji** ostvaruju dobrobit u njihovom radu („...pomagačkih struka imaju već neko predznanje i način rada poznaju i znaju šta mogu očekivati i što uzeti od supervizije...“(17), „...doživljaj supervizije je različit prema tome koju bazičnu struku imaju službenici...“(17), „...ranijim iskustvom, već poznavajući načina funkcioniranja supervizije, otvoreniji su za korištenjem benefita supervizije...(10)). Voditelji primjećuju **smanjenje stresa i frustracije** kod svojih službenika, jer im supervizija pruža podršku i olakšanje, omogućujući im ventiliranje svojih emocija i distanciranje od problema nakon supervizije („...potrebno je za ovakvu vrstu posla koji je stresan i iscrpljujući i vrlo često dovodi do izgaranja...“(14), „...ponekad je samo ventiliranje ok u takvom okruženju razumijevanja, donosi rasterećenje...“(13), „...osuđenikova nezadovoljstva ponekad nesvjesno preuzimaju...kao i osjećaj bespomoćnosti to je frustrirajuće, pogotovo s povratnicima...“(16), „...distanciranje od situacije u kojoj se zaglaviš što otvara drugu perspektivu, načine rješavanja, pristupa...“(17)).

Doživljaj voditelja probacijskih ureda o sudjelovanju probacijskih službenika u superviziji ukazuje na izrazito pozitivne aspekte supervizijskog procesa. Voditelji prepoznaju superviziju kao ključan alat koji doprinosi profesionalnom razvoju službenika, smanjenju stresa te stjecanju iskustava u svrhu poboljšanja kvalitete rada.

Stjecanjem iskustva supervizije, poznavanjem koncepta probacijski službenici su skloniji aktivnijem korištenju njezinih prednosti. Ovakav pristup superviziji doprinosi produblivanju refleksije o vlastitom radu, čime službenici postaju svjesniji svojih postupaka i odluka te aktivno razmišljaju o njihovim implikacijama.

Nadalje, supervizija ima pozitivan učinak na smanjenje stresa i frustracije kod službenika. Kroz podršku, ventiliranje i priliku za izražavanje emocija, supervizija omogućuje službenicima da se lakše nose s teškoćama na poslu te da se distanciraju od problema, što doprinosi njihovom psihičkom blagostanju. U konačnici, sudjelovanje probacijskih službenika u superviziji ključno je za njihov i profesionalni razvoj. Kao što je već navedeno vodeći menadžeri na Zapadu, još su prije nekoliko desetljeća utvrdili da su „ljudski resursi“ za radnu učinkovitost važniji od tehnologije. Stoga, cjeloživotna, kontinuirana supervizija podržava se kao jedno od najznačajnijih investicija u kadrove. S obzirom na sve navedeno, supervizija bi trebala biti važan sastavni dio rada probacijskih službenika i dalje se promovirati kao neophodan alat za kontinuirani napredak i uspješnost u profesiji probacijskih službenika.

#### 4.3.2. Očekivanja voditelja od sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji

Tablica 10. Očekivanja voditelja od sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji

TEMA: Očekivanja voditelja od sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji	
POJMOVI	KATEGORIJE
Aktivno i kontinuirano sudjelovanje u superviziji	Profesionalni rast i razvoj službenika
Više motivacije i učinkovitije obavljanje zadatka	
Bolje razumijevanje uloge probacijskih službenika	
Poboljšanje odnosa i radne atmosfere	
Dodatna znanja i vještine izvan standardnog obrazovanja	
Osvještavanje vlastitih postupaka, stavova i emocija	Osobni rast i razvoj
Brige o vlastitom mentalnom zdravlju	
Oslobađanje frustracija	Osnaživanje
Ventiliranje	
Emocionalna podrška i razumijevanje	

Voditelji prepoznaju važnost sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji i vjeruju da to može pozitivno utjecati na njihov **profesionalni rad s osuđenima** („...probacijski poslovi jesu dovoljno kompleksni, zahtijevaju određena znanja, vještine koje su izvan običnog fakultetskog sveučilišnog obrazovanja...“(10), „...uvijek sam za to da se ljudi uključe...“(10), „...doprinijeti njihovom osnaženju bilo profesionalnom bilo osobnom...“(15), „...da je dostupna, a oni otvoreno iznose, rade na slučajevima, problemima... u kontinuitetu sudjeluju...“(13), „...u konačnici bolje nošenje s poteškoćama...bolje obavljanje posla i veće zadovoljstvo na poslu...“(16), „...razmjena iskustva u bilo kojem smislu da li je rad sa strankama, mislim osuđenima ili neka psihosocijalna klima u uredu...“(11), „...definitivno je to nešto što čovjek stane, razmisli osvijesti, a kroz to dođu i sama rješenja...“(15), „...doprinos i boljoj klimi i radu u uredu...“(15), „...u biti bolje obavljanje posla i bolje nošenje sa svim tim što mi radimo...“(16), „...imaju priliku izbaciti svoje frustracije i dvojbe i dileme koje definitivno ne mogu odraditi uvijek u kolektivu...“(10)), **osobni rast** („...u konačnici dobiti nešto za sebe...“(15), „...malo da pogledaju sebe i svoje ponašanje, da se suoče sa samim sobom...da izbace frustracije...“(14), „...iz perspektive pomagača društveno humanističke struke i rada sa specifičnom populacijom mislim da je to obavezno da je potrebno, u konačnici brineš o mentalnom zdravlju...“(10)) i **osnaživanje** („...prostor da se izventiliraju, izbace frustracije i dobiju u tome podršku, jer posao je zahtjevan, iscrpljuje u svakom smislu...“(14), „...to jedno otvoreno iskazivanje o problematici...onako bez cenzure...“(13), „...ok svatko je dobar s nekim i uvijek ćeš nešto komentirati s kolegom, ali skloni su doći i požaliti se meni kao voditelju...“(17), „...da i drugi imaju iste probleme da su svi u istom sosu i na kraju krajeva ja sam voditelj...dakle da prokomentiraju sa kolegama...“(17)).

Voditelji očekuju aktivno sudjelovanje, angažman službenika u ovom procesu, te kontinuirano sudjelovanje u superviziji. Voditelji primjećuju da sudjelovanje u superviziji može pozitivno utjecati na radne rezultate, uz više motivacije i učinkovitije obavljanje zadataka. Prepoznaju da je angažman u superviziji važan za bolje razumijevanje uloge probacijskih službenika te njihovog rada u kompleksnom poslu koji zahtijeva specifična znanja i vještine izvan standardnog obrazovanja. Također očekuju poboljšanje odnosa i radne atmosfere. U pogledu osobnog rasta i razvoja postoji svijest o važnosti supervizije u pogledu brige o vlastitom mentalnom zdravlju te potrebi osvještavanja vlastitih postupak, stavova i emocija.

S obzirom na zahtjevnost posla probacijskih službenika supervizija treba biti i mjesto za izražavanje osjećaja, problema, oslobađanje frustracija, gdje se mogu ventilirati i dobiti emocionalnu podršku i razumijevanje.

Voditelji jasno prepoznaju potencijalne dobrobiti sudjelovanja svojih zaposlenika u superviziji uključujući bolje radne rezultate, veću motivaciju, efikasnije izvršavanje zadataka te bolje razumijevanje uloge probacijskih službenika u složenom poslu koji zahtijeva specifična znanja i vještine. Kao što je već rečeno supervizija omogućuje mentalno rasterećenje na zahtjevnom poslu, te u tom smislu opravdava sve učestaliji pojam potrebe mentalne higijene, načina brige o vlastitom zdravlju, prihvaćanjem i identificiranjem nezdravih osobnih obrazaca i reflektiranjem o njima. Voditelji jasno prepoznaju superviziju kao podršku, razvoj i osnaživanje probacijskih službenika u njihovom izazovnom poslu. Voditelji su svjesni njezinog potencijala za unaprjeđenje rada, osobnog rasta, te stoga promiču i očekuju aktivno i redovito sudjelovanje probacijskih službenika u superviziji.

#### 4.3.3. Očekivanja voditelja probacijskih ureda od supervizora

Tablica 11. Očekivanja voditelja probacijskih ureda od supervizora

TEMA: Očekivanja voditelja probacijskih ureda od supervizora	
POJMOVI	KATEGORIJE
Jasni ciljeva i strukturiranje rada	Vještine vođenja grupe
Dovoljno prostora za sudjelovanje	
Poticajan i podržavajući rad	
Praćenja sadržaja i procesa grupe	
Empatija	Komunikacijske vještine
Neutralnost i nepristranost	
Aktivno slušanje	
Sažimanje i povratne informacije	
Znanje i razumijevanje probacijskog rada	Stručnost i znanje o probacijskim poslovima
Iskustvom u vođenju grupa	
Znanja iz drugih srodnih područja	

Prema navodima voditelja supervizor bi trebao posjedovati **vještine vođenja grupe** kako bi dobro strukturirao supervizijske sastanke i vodio ih prema cilju koji je unaprijed postavljen, trebao bi voditi brigu o tome da svaki sudionik u grupi ima dovoljno prostora za izražavanje i sudjelovanje u razgovoru. Supervizor treba biti sposoban pratiti sadržaj i tijekom rada grupe te upravljati njime prema potrebama sudionika te poticati sudionike da rade na konkretnim slučajevima i podržati ih u tome („...ne dopustiti nedovršene procese i nejasnoće...mora popratiti procese, znati sažeti i zaokružiti to...“(16), „...poticati ljude da zaista idu sa nekim konkretnim slučajevima...znati iznivelirati koliko će svaki sudionik u grupi imati prostora da se izrazi...“(10), „...da zna onda raspravu usmjeriti da ne krene u nekom drugom smjeru...“(13), „...neko znanje od ranije, dobro barata grupom, vodi računa o dinamici grupe...da mu nije to prva grupa koju vodi...“(17), „...oni kojima je nelagodno se istaknuti možda a imaju što za reći...neki su nametljiviji, zauzimaju prostor...“(10)). Voditelji očekuju da supervizor ima razvijene **komunikacijske vještine** s naglaskom na empatičnost, aktivno slušanje onog što sudionici imaju za reći, te da bude neutralan i nepristran. Od supervizora se očekuje sažimanje i povratne informacije kako bi se osigurala jasnoća i fokusiranost („...komunikacijske vještine...jasno strukturiranje teme...“(15), „...neka neutralnost, nepristranost u radu...“(15), „...mora biti dobar u slušanju, strukturiranju...“(13), „...topla, empatična osoba...“(14), „...da sluša, usmjerava, vodi kroz temu, ali ne predlaže rješenja...“(14), „...rad na slučaju, mjesta gdje zapneš u radu potrebno je prorađivati i naravno dobiti feedback o tome...“(10)). Voditelji očekuju da supervizor bude **stručna osoba s poznavanjem njihovog posla**, sustava i tematike probacijskih poslova. Voditelji očekuju da supervizor posjeduje iskustvo u vođenju grupa i znanja iz drugih srodnih područja. Supervizor koji posjeduje dodatna znanja povećava svoju kompetentnost i stručnost, može bolje prepoznati i podržati različite potrebe supervizanata, omogućiti fleksibilniji i prilagodljiviji pristup superviziji, što doprinosi boljem profesionalnom razvoju supervizanata („...što bolje poznavanje materije...“(15), „...da baš ima iskustvo i znanja, da bude educiran, da poznaje tematiku probacije...“(16), „...educiran iz nekih drugih područja dodatno...iskustvo u vođenju supervizije...“(10), „da ima alate s kojima će proces voditi, na jedan neposredan način i dati povratnu informaciju...“(13)).

Očekivanja voditelja probacijskih ureda od supervizora ukazuju na aspekte koje supervizori trebaju posjedovati kako bi učinkovito podržavali i vodili superviziju probacijskih službenika. Voditelji probacijskih ureda ističu da supervizori moraju posjedovati vještine vođenja grupe kako bi pružili adekvatnu podršku i omogućili optimalan osobni i profesionalni razvoj supervizanata. Naglasak na vještinama vođenja grupe, stručnosti i poznavanja područja

probacijskog rada te komunikacijskim vještinama ukazuje na ključnu ulogu supervizora u osiguravanju kvalitetne supervizije. Empatičnost, aktivno slušanje, neutralnost i sposobnost pružanja konstruktivne povratne informacije izdvajaju se kao važne komunikacijske vještine supervizora koje potiču i podržavaju sudionike u njihovom profesionalnom napretku. Supervizori koji posjeduju dodatna znanja i iskustvo u vođenju grupa pridonose većoj fleksibilnosti i prilagodljivosti supervizijskog pristupa. Ovakva kompetentnost doprinosi boljoj prepoznatljivosti i podršci raznolikih potreba supervizanata. Istaknuta je važnost supervizorskog pristupa koji kombinira stručnost i znanja o probacijskim poslovima, komunikacijske vještine i sposobnost vođenja grupe kako bi se osigurala optimalna podrška i razvoj probacijskih službenika.

Žižak (1997.) smatra da postoje tri integrirana elementa koje čine kompetentnost u pomagačkim strukama: znanja - pojedinac ih stječe tijekom profesionalnog obrazovanja, daju mu smisao, ojačavaju i podupiru profesionalne oblike ponašanja te olakšavaju proces donošenja odluka; vještine - specifične sposobnosti (motoričke, verbalne, komunikacijske i sl.) te osobnost - svi osobni potencijali (izgled, osobine ličnosti, životna iskustva, talenti i sl.). U teorijskom smislu profesionalna kompetentnost je cjelina s tri međusobno isprepletene i jednako važne dimenzije (Žižak, 1997.), a u praktičnom djelovanju kompetentnost se realizira pretvaranjem stručnih znanja u ponašanja ili stručne postupke profesionalca pri čemu osobnost svakog stručnjaka dolazi do izražaja kroz kreativnost i druge specifičnosti tog ponašanja ili postupanja. Dodig i Ricijaš, (2011.) navode kako postoje mnoge definicije kompetencija no svima je zajedničko da kompetencije definiraju kao skup određenih profesionalnih znanja, vještina i osobina ličnosti potrebnih da bi pojedinac adekvatno i efikasno obavljao svoje profesionalne dužnosti.

#### **4.3.4. Područja rada bitna za prorađu na supervizijskim grupama iz perspektive voditelja probacijskih ureda**

Voditelji prepoznaju superviziju kao korisnu praksu koja omogućuje razmatranje i prorađu tema **rada s osuđenicima** konkretnih situacija iz svakodnevnog rada odnosno rada na slučaju i rada s visokorizičnim počiniteljima, te razvijanju vještina u radu s počiniteljima.



Tablica 12. Područja rada/teme bitna za proradu na supervizijskim grupama iz perspektive voditelja probacijskih ureda

TEMA: Područja rada/teme bitna za proradu na supervizijskim grupama iz perspektive voditelja probacijskih ureda	
POJMOVI	KATEGORIJE
Rad na slučaju	Rad s osuđennicima
Rad s visokorizičnim osuđennicima	
Vještine u radu s osuđennicima	
Odnos sa nadređenima i kolegama	Međuljudski odnosi
Psihosocijalna klima	
Emocionalna podrška, ventiliranje	Motivacija i podrška
Stres i sagorijevanje	
Oscilacije u motivaciji	

Rad s visokorizičnim počiniteljima zahtijeva stalno usavršavanje i praćenje najnovijih metoda i tehnika, te suradnju s drugim stručnjacima. Razvijanje učinkovitih vještina i pristupa za rad s visokorizičnim počiniteljima može doprinijeti smanjenju recidiva i boljoj resocijalizaciji osuđenika. Svaki počinitelj je jedinstven i stoga zahtijeva individualiziran pristup. Redovito praćenje i evaluacija napretka u rehabilitaciji pomaže u procjeni učinkovitosti rada s visokorizičnim počiniteljima. Također, rad s njima može biti izazovan i zahtijeva strpljenje, predanost i profesionalnost od probacijskih službenika. Kroz supervizijski rad i rad na slučajevima probacijski službenici mogu razmjenjivati iskustva, ideje i najbolje prakse s kolegama. To može potaknuti inovaciju i pridonijeti boljem razumijevanju složenih situacija („...kada na superviziju dođu sa konkretnim primjerima za rad...“(10), „...ono što se odnosi na rad s osuđennicima i način na koji se rješavaju pojedini problemi...“(14), „...osuđenici od kojih su mnogi visokorizični, tako da svakako ima tu prostora za rad i proradu...“(15), „...radimo s osuđennicima, posao je sam po sebi zahtjevan, stresan, svaka osoba ima svoje specifičnosti, treba moći to izhendlati, nekad nešto iskoči s nečim se bolje nosiš, s nečim ne, nešto osvijestiš ako možeš bolje...“(16), „...konfrontacije s osuđennicima, stres na poslu, burn out...sve su to teme koje ovaj zahtjevan posao nosi...“(14)). Nadalje, proradu tema koje se odnose na **međuljudske odnose** kao što su odnosi sa nadređenim i kolegama te psihosocijalna klima u smislu stvaranja pozitivne psihosocijalne klime koja može značajno doprinijeti dobrobiti zaposlenika i kvaliteti obavljenog posla („...ovisno o samom službeniku što je njemu u tom

momentu aktualno, što njemu stvara stres, teškoću...rješavanje konkretnog problema profesionalnog problema ono što se odnosi na rad s osuđennicima...odnos službenik-voditelj-nadređeni odnosno načelnik...“ (14), „...sve što službeniku predstavlja problem...ako imaju s voditeljem neki problem nešto drugo...radimo s osuđennicima, posao je sam po sebi zahtjevan, stresan...“(16), „...ima službenika koji se teško nose sa određenim predmetima ili određenim tipom predmeta...bitna su područja rada...psihosocijalna klima te odnos s kolegama...“(17), „...iza mene je višegodišnje iskustvo s kolegicama koje nisu bile po meni timski igrači nisu odgovarajuće komunicirale...pa su nekada prorade takvih događanja u uredu na superviziji dobrodošle...“(13), „...na kraju ispadne da imaš više problema s kolegama nego sa strankama...“(17)). Voditelji prepoznaju važnost supervizije za proradu **motivacije i podrške** u smislu pružanja emocionalne podrške i ventiliranja, prevencije sagorijevanja i suočavanja sa stresom kao i oscilacija u motivaciji s obzirom na zahtjevnost rada s osuđennicima i problemima povezanim s njihovom resocijalizacijom ako službenici osjećaju da njihov rad nema značajan utjecaj ili da ne mogu ostvariti pozitivne promjene kod počinitelja („...da netko sluša i iskaže razumijevanje to je već jako puno...“(10), „...da se mogu vidjeti problematične situacije iz potpuno nove perspektive...ventilirati se...isto tako jako važan dio u procesu supervizije...“(10), „...malo smo postali možda demotivirani...s obzirom da sam dugo godina u probaciji...“(13), „...motivacija često onako oscilira...čovjek se potroši... raditi s osuđennicima je mentalno i emotivno zahtjevno, svaki od njih nosi svoje, svoje frustracije, neuspjehe...“(15)).

Sve navedeno može biti emocionalno iscrpljujuće te može dovesti do smanjenja motivacije ako se službenici nisu u mogućnosti efikasno nositi s tim emocionalnim teretom. U tom smislu važno je osigurati podršku za suočavanje s emocionalnim izazovima. Rad s počiniteljima koji prolaze kroz resocijalizaciju može biti i mentalno zahtjevan radi čega se službenici često suočavaju s izazovima koji mogu dovesti do stresa i potencijalnog sagorijevanja. Važno je prepoznati znakove stresa i sagorijevanja među probacijskim službenicima te poduzeti preventivne mjere kako bi se očuvala njihova dobrobit i radna motivacija. Supervizija kroz mehanizame za suočavanje sa stresom i samopomoći može pomoći službenicima da se nose s izazovima u radu.

Voditelji probacijskih ureda ukazuju na nekoliko ključnih tema bitnih za proradu na supervizijskim grupama. Razmatranje i prorada tema koje se tiču rada s osuđennicima, posebno konkretnih situacija iz svakodnevnog rada, rada na slučajevima i rada s visokorizičnim počiniteljima. Kroz razgovore i analizu situacija, stječe se bolje razumijevanje različitih pristupa i strategija te se unapređuju kompetencije. Voditelji su prepoznali važnost supervizije

u kontekstu radnih odnosa. Supervizija pomaže u razmatranju i proradi odnosa s nadređenima i kolegama te stvaranju pozitivne psihosocijalne klime u radnom okruženju. Također, supervizija ima važnu ulogu u održavanju motivacije službenika. Kroz pružanje emocionalne podrške, prevenciju sagorijevanja te suočavanje sa stresom, supervizija pomaže održati motivaciju, što je posebno bitno s obzirom na zahtjevne aspekte rada s osuđenima. Rad s počiniteljima u procesu resocijalizacije nosi emocionalne i mentalne izazove. Voditelji su svjesni navedenih izazova te prepoznaju da supervizija može pomoći u suočavanju s njima.

#### 4.3.5. Doživljaj potrebe za supervizijom iz perspektive voditelja probacijskih ureda

Tablica 13. Doživljaj potrebe za supervizijom iz perspektive voditelja probacijskih ureda

TEMA: Doživljaj potrebe za supervizijom iz perspektive voditelja probacijskih ureda	
POJAM	KATEGORIJA
Prepoznavanje potreba službenika	Profesionalna podrška
Razmjena znanja i iskustava	
Rad na slučaju i refleksija	
Prevenција sagorijevanja	
Grupna supervizija	Oblici i obilježja supervizijske grupe
Individualna supervizija u specifičnim situacijama	
Heterogene grupe	
Potreba za promjenom supervizora	

Iz perspektive voditelja probacijskih ureda, doživljaj potrebe za supervizijom obuhvaća **profesionalnu podršku**, što uključuje prepoznavanje njihovih potreba, razmjenu znanja i iskustava, rad na slučaju i refleksiju te prevenciju sagorijevanja („...da mogu vidjeti kako netko drugi problem gleda sa strane...“(15), „...doprinosi i boljoj klimi i radu u uredu...definitivno se reflektira na rad...“(15), „...upoznati kolege u smislu da će dobiti bolje razumijevanje svog problema, razmijeniti iskustva...“(16), „...svakako pogled na svoj slučaj iz drugog kuta razmišljanja...proširiti će vidike, drugu perspektivu...ili potvrdu da si na pravom putu što će te osnažiti...reflektiraš o svom radu, osvješćuješ...“(13), „...što će doprinijeti njihovom osnaženju bilo profesionalnom bilo osobnom...“(15), „...veće zadovoljstvo, bolje obavljanje posla...bolje

nošenje sa svim time što mi radimo“(16), „...ta razmjena iskustva...znali su doći i komentirati  
ej čula sam da u ovom uredu rade tako i tako pa možda ne bi bilo loše vidjeti...“(17), „...posao  
je stresan svakodnevno...podrška je neophodna u svakom smislu da ljudi ne izgore...“(14)). Iz  
perspektive voditelja važno je osigurati određene **oblike i obilježja supervizije** prema  
potrebama, a sukladno tome to uključuje grupnu superviziju i individualnu superviziju u  
specifičnima situacijama. Važno je da se supervizijski rad odvija u heterogenim grupama i da  
se supervizori nakon svakog ciklusa mijenjaju („...grupna supervizija definitivno, individualna  
zašto ne u nekim specifičnim situacijama...“(10), „...ovako kako je i sad  
osmišljeno...individualna možda ali grupni rad je svakako snažniji...“(13), „...da grupe bude  
heterogene... učenje iz tuđih iskustava...grupna supervizija...“(17), „... probacijski službenici  
na superviziji izbace svoje frustracije i dolaze na drugi način do odgovora za koje se sami nisu  
snalazili pa im grupa pomaže u tom dijelu...“(14), „...kontinuirano obavezno, ali potrebno je  
voditi računa da ne budu ljudi iz istih ureda u jednoj grupi...i da, ne isti supervizori  
uvijek...“(10), „...dobro je da grupa bude izmiješana, ne iz istog ureda da su zajedno u grupi...ne  
leži svakome isti voditelj pa tako ni supervizor, jer možda se ne kliknu...zašto ne mijenjati u  
svakom ciklusu supervizore...i to unosi neku svježinu u radu, novo iskustvo...“(13)).

Voditelji probacijskih ureda prepoznaju potrebu svojih službenika za podrškom u  
profesionalnom smislu. Prepoznaju postojanje njihovih individualnih izazova, ciljeva i  
potencijala svakog službenika. Kroz rad na slučajevima i refleksiju osigurava se dublje  
razumijevanje situacije, slučaja s kojima se suočavaju u svom radu. Analizirajući slučaj mogu  
razumjeti složenost problema, kontekst i čimbenike koji su utjecali na tijek događaja. Kroz  
refleksiju mogu prepoznati što je funkcioniralo u određenom slučaju i što nije. Ova spoznaja  
omogućuje im da uče iz vlastitih iskustava i primijene ta znanja u budućem radu. Kada  
reflektiraju o svojim uspjesima i uspješno riješenim slučajevima, to može ojačati njihovu  
motivaciju za daljnji rad. Također, refleksijom mogu prepoznati područja u kojima trebaju  
dodatnu edukaciju ili podršku te usmjeriti svoj razvoj prema tim potrebama. Kroz refleksiju i  
rad na slučaju dobivaju priliku za kontinuirani profesionalni razvoj, bolje razumijevanje svojih  
postupaka i unaprjeđenje kvalitete svog rada. Ovo pomaže u izgradnji kompetencija,  
samosvijesti i sposobnosti za učinkovitu podršku klijentima ili situacijama s kojima se susreću.

Reflektirati dolazi iz latinskog re-flectere što znači zavnuti natrag, okrenuti. Za Tatschla  
(2009.) je uzimanje u obzir svih mogućnosti najvažniji stav i uvjerenje u superviziji. Prošlo  
iskustvo i doživljaj provjeravaju se s obzirom na različite mogućnosti razumijevanja i  
tumačenja. Taj proces pristupa razumijevanju neke pojave može se podijeliti u tri koraka:

određivanje činjenica, otkrivanje osjećaja i emocija te reflektiranje. Proces reflektiranja zahtjeva odgovarajuća znanja i kompetencije supervizora. Supervizor mora razviti vlastite unutrašnje smjernice za postavljanje pitanja i to radi usmjeravanja na opažanje i radi omogućavanja reflektiranja, a u skladu s postupcima koji potiču reflektiranje. Promatranje osjećaja i reflektiranje o njima često je ključ za razumijevanje neke situacije ili problema koje iznose supervizanti (Tatschl. 2009.). Refleksija, odnosno opažanje uz razmišljanje kao sagledavanje iskustva je u procesu supervizije jedna od najviše korištenih metoda koja se upotrebljava u svim fazama procesa. Preko reflektiranja u grupi, supervizant prepoznaje svoje postupanje. Na osnovu dobivenih povratnih informacija odlučuje o tome što od tih znanja može prihvatiti, zadržati ili promijeniti. Refleksija se odvija kroz pitanja usmjerena na poticanje refleksije u vezi s navedenom situacijom, a koje supervizant treba postaviti samom sebi: Što sam želio/željela postići?, Zašto sam se tako ponašao/ponašala? Kakve su bile posljedice mog ponašanja za mene, za korisnika, za suradnike s kojima radim?. Ciljevi reflektiranja su: razumijevanje načina rada i značenja prema svom radu, korekcije i unapređenje prakse kroz samorefleksiju i kritičnost, promišljanje o modelima dobre prakse i teorijskim konceptima zasnovanim na dokazima kroz primjenu u procesu refleksije i kritičko razmatranje uređenog. Samouvid je posljednji korak u primjeni strukturirane refleksije u procesu supervizije i odnosi se na stjecanje (samo)uvida u ono što je supervizant dobro uradio, znanja i vještine koje posjeduje, kao i potrebu za njihovim produbljanjem i proširivanjem (Branković, Šarac i Živanović, 2017.).

Razmjena znanja i iskustava na superviziji donosi brojne koristi. Ova interakcija omogućava dijeljenje perspektiva, rješenja i različitih ideja te doprinosi obogaćivanju profesionalnog razvoja. Raznovrsne perspektive pomažu u širenju vidika i razumijevanju različitih aspekata situacije. Razmjena na superviziji može rezultirati stvaranjem snažne mreže podrške među kolegama. Često, razmjena s kolegama potiče kreativno razmišljanje i otvara vrata novim pristupima i idejama koje možda nisu prepoznali sami. Kroz redovitu razmjenu znanja i iskustava na superviziji, probacijski službenici dobivaju priliku za kontinuirani profesionalni razvoj, unaprjeđenje vještina i podršku koja pomaže u rješavanju izazova s kojima se susreću u svom radu. Prevencija sagorijevanja među probacijskim službenicima iznimno je važna s obzirom na zahtjevne i emotivno intenzivne prirode njihovog posla. Supervizija igra važnu ulogu u prepoznavanju i suzbijanju potencijalnog sagorijevanja.

Grupna supervizija pruža platformu za razmjenu međusobne podrške među službenicima. Ova interakcija potiče raznolikost perspektiva i potiče kreativno razmišljanje o rješavanju

problema. Individualna supervizija u specifičnim situacijama koje zahtijevaju dublju analizu ili personaliziranu podršku, gdje supervizor može prilagoditi svoj pristup i podršku potrebama i stilu rada superviziranog. Individualna i grupna supervizija predstavljaju dva moguća oblika ili forme rada u supervizijskom procesu, koje se planiraju i realiziraju na osnovi utvrđenih teškoća i potreba, kao i na osnovu prioriteta ili promjena na nivou službe, organizacije. Uvidom u način rada kroz praćenje radnog procesa, opće i stručne kompetencije supervizor otkriva probleme i teškoće s kojima se supervizant susreće u svom radu. Tu se otvara prostor za produbljeniji individualni rad sa supervizantom, koji treba rezultirati osnaživanjem osobnih i profesionalnih kompetencija. Grupna supervizija se odvija u grupi stručnjaka, interakcija supervizanata i supervizora kroz grupni proces predstavlja osnovu njihovog razumijevanja sebe samih kao profesionalaca, korisnika s kojima rade, kao i svrhe, osnovnih vrijednosti i suštine usluga. Svrha grupne supervizije je pomoć članovima grupe u sagledavanju i integriranju svega onog što utječe na njihov profesionalni rad, te da na takav način razviju nove i osnaže postojeće osobne i profesionalne kompetencije. Proces grupne supervizije rezultira usuglašavanjem stručnih pristupa unutar službe i vrijednosti, stavova i kodeksa prakse, a sve radi osiguravanja kvalitetnijih usluga krajnjim korisnicima. Individualna i grupna supervizija su dva komplementarna procesa sa zajedničkim općim ciljem, ali različitim fokusom, metodama i tehnikama rada (Branković, Šarac i Živanović, 2017.).

Heterogena supervizijska grupa obuhvaća sudionike koji dolaze iz različitih radnih okruženja, sektora i profesija, što omogućava razmjenu različitih iskustava, pristupa i rješenja za slične izazove. Raznolikost u grupi potiče različite načine razmišljanja i perspektive o određenim pitanjima. Sudionici mogu ponuditi nove ideje i pristupe koji se možda ne bi pojavili u homogenoj grupi. Ponekad, službenici mogu osjećati potrebu za promjenom supervizora kako bi dobili svježiju perspektivu ili se bolje nosili s određenim izazovima. Ova fleksibilnost pruža priliku za kontinuirano prilagođavanje podrške.

Doživljaj potrebe za supervizijom iz perspektive voditelja probacijskih ureda pokriva širok spektar elemenata koji potiču profesionalni rast. Kombinacija grupne i individualne supervizije, uz fleksibilnost u pristupu, omogućuje potrebnu podršku i unaprjeđuje rad službenika u dinamičnom okruženju probacijskih ureda.

## **5. OPAŽANJA ISTRAŽIVAČA TIJEKOM PROVEDBE ISTRAŽIVANJA**

Rezultati opažanja istraživača dobiveni su temeljem unaprijed zadanog protokola kojim su se vodile bilješke nakon svakog provedenog intervjua. Protokol za vođenje bilješki sastajao se od tri cjeline koje su sadržavale: bilješke vezane uz sudionike tijekom intervjua, bilješke vezane uz intervjuera i bilješke vezane uz sam kontekst u kojem se intervju odvijao. Većina sudionika istraživanja iskazala je zainteresiranost i spremnost na suradnju te su bili koncentrirani na temu, otvoreni i opušteni za vrijeme intervjuiranja. Njihovi neverbalni i verbalni znakovi komunikacije su bili usklađeni. Jedna sudionica je verbalnim i neverbalnim znakovima iskazivala nezainteresiranost za temu istraživanja. Prilikom intervjuiranja pokazivala je želju da intervju završi što prije dajući kratke odgovore. Osim navedene sudionice može se zaključiti da su ostali sudionici bili motivirani i angažirani za intervju jer su svi dali odgovore na sva pitanja, iskazujući na kraju intervjua njihovu raspoloživost ukoliko je još što potrebno pitati, odgovoriti. Pitanja na koje su najopsežnije odgovarali odnosila su se na pitanja vezano uz njihovu profesionalnu ulogu, potrebe, zahtjeve posla i poteškoće s kojima se susreću tijekom svog rada.

Prilikom provođenja intervjua osjećala sam se ugodno i opušteno, jer sam prethodno napravila pripremu i promišljala o mogućim potpitanjima. Na početku sam dala jasne upute koje su sudionici slijedili. Jedan od razloga mog osjećaja opuštenosti tijekom intervjua svakako je i moje poznavanje tematike budući sam „jedna od njih“, probacijska službenica i voditeljica ureda. Sve zajedno je pridonijelo tome da završimo intervju u predviđenom vremenu te da se intervju provede što kvalitetnije. Vezano uz sam kontekst u kojem su se intervju odvijali, kao i prostori bili su ugodni i adekvatni za provođenje intervjua. Provođeni su u probacijskim uredima i prostorima Ministarstva pravosuđa i uprave. Za vrijeme provođenja intervjua nije bilo ometajućih faktora, a činjenica što su se intervju provodili u njihovim prostorima, njima poznatom okruženju pridonijela je kvalitetnijoj provedbi intervjua.

## **6. METODOLOŠKA OGRANIČENJA**

U ovom istraživanju postoji nekoliko metodoloških ograničenja koja su mogla utjecati na dobivene rezultate, a time i na mogućnost donošenja zaključaka na temelju njih. Naime broj sudionika, probacijskih službenika bez iskustva u superviziji bio je manji od predviđenog.

Njih sveukupno četiri je sudjelovalo u istraživanju od predviđenih šest iz navedenih probacijskih ureda u kojima se provodilo istraživanje. Razlog nedovoljnog broja sudionika bez iskustva je realizacija i provođenje Projekta „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima“, kroz koji je u ostvarenju jednog od ciljeva imao osnaživanje službenika Uprave za zatvorski sustav i probaciju i Službe za podršku žrtvama i svjedocima kroz sustavnu i kontinuiranu superviziju, te je time obuhvaćen veliki broj službenika koji su sudjelovali u superviziji.

Nadalje, kao metodološko ograničenje smatram i nedostatak iskustva istraživača u vođenju intervjua, koji se javio kod usredotočenosti na postavljanje pitanja, a manje na aktivno slušanje i izneseni sadržaj komunikacije.

Milas (2005.) kao najozbiljniju prijetnju kvalitativnih istraživanja navodi istraživačevu pristranost, odnosno mišljenja je kako se može doći do iskrivljenih tumačenja zbog nametanja kognitivnog i vrijednosnog sustava samog istraživača prilikom opažanja. Postavlja se pitanje je li moj osobni pozitivan stav o utjecaju supervizije na profesionalce i moj veliki interes u istu utjecao na analizu rezultata istraživanja.

Također, činjenica o poznavanju nekih od sudionika od ranije je mogla utjecati na sudionike istraživanja te se može postaviti i pitanje utjecaja takve činjenice na sudionike istraživanja. Nadalje (Ajduković, 2014.) govori o velikoj odgovornosti koja stoji pred istraživačem da se stvore svi uvjeti za osiguranje što je moguće veće kvalitete podataka i valjanost zaključivanja na temelju njih. Prilikom analize građe, odnosno pripisivanja značaja empirijskoj građi imala sam potrebu analizirati odmah značenje pojmova i dodavati im svoja mišljenja i značenja, no obzirom na neiskustvo u radu na kvalitativnim istraživanjima i ovakvoj vrsti obrade podataka, sama obrada je zahtijevala mnogo više vremena te stoga smatram i svoje neiskustvo metodološkim ograničenjem ovog istraživanja. No, bez obzira na navedena ograničenja, nalazi ovog istraživanja svakako mogu poslužiti boljem razumijevanju i doprinosu profesionalnim potrebama probacijskih službenika.

## **7. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Ovim istraživanjem dobili smo uvid u informiranost i potrebe za supervizijom probacijskih službenika, njihov doživljaj, iskustva i očekivanja u odnosu na superviziju. Podaci prikupljeni



ovim istraživanjem mogu poslužiti u svrhu boljeg razumijevanja modela/vrste supervizije potrebne za što bolje pružanje kvalitetnije podrške probacijskim službenicima u njihovom radu sa počiniteljima kaznenih djela. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti općenito u svrhu povećanja kapaciteta probacijskih službenika pružanjem podrške kroz superviziju. Dobivanjem uvida u iskustva, potrebe i očekivanja probacijskih službenika od supervizije isti mogu poslužiti u svrhu poboljšanja kvalitete rada, očuvanja kvalitete neposredne prakse kroz povećanje motivacije za rad, povećanje učinkovitosti, prevencije sagorijevanja, osnaživanje mehanizama nošenja sa stresom i podrške u suočavanju sa svakodnevnim izazovima na poslu te podrške u očuvanju mentalnog zdravlja. Također, ovim istraživanjem dobio se uvid u izazove u superviziji probacijskih službenika u smislu identifikacije mogućih prepreka u pružanju i sudjelovanju u superviziji te kako ih prevladati u svrhu bolje podrške i razvoja službenika.

## **8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Posao probacijskog službenika zanimanje je koje se odnosi na neposredan s ljudima, točnije na pomoć počiniteljima kaznenih djela u njihovoj resocijalizaciji i reintegraciji u društvo. Takav rad obilježen je zahtjevnošću i nizom izazova koji su usmjereni prema resocijalizaciji, podršci, nadzoru i rehabilitaciji osuđenika. Zahtijeva veliku odgovornost i stručnost te je emocionalno zahtjevan. Za istaknuti je međunarodna kontinuirana suradnja hrvatske probacijske službe, razmjena iskustava i znanja te preuzimanje najbolje prakse što je rezultiralo postizanjem profesionalne razine koja je prepoznata i izvan zemlje. Na daljnjem putu potrebno je unapređivati i razvijati profesionalnu praksu u skladu s novim izazovima i potrebama. Ono što predstavlja uspješnost rada probacijske službe zasigurno su njeni kvalitetni i motivirani službenici, koji su prepoznati po svojoj profesionalnosti i entuzijazmu. Promišljajući na takav način probacijske službenike je neophodno podržati i jačati te u tom ostvarenju. Supervizija probacijskih službenika jedan je od važnih aspekta njihovog profesionalnog razvoja i kontinuiranog unaprjeđenja rada, sustavni proces pružanja podrške probacijskih službenika kako bi se osigurala visoka razina stručnosti, etičnosti i učinkovitosti u obavljanju njihovih zadaća.

Sudionici u ovom istraživanju, probacijski službenici iz svog iskustva i doživljaja supervizije ukazuju na važnost i pozitivne učinke na njihov profesionalni razvoj. Prepoznaju superviziju

kao ključnu podršku koja im omogućuje razmjenu iskustava, konstruktivnu raspravu te stvaranje prostora za rješavanje problema i razumijevanje složenog procesa rada. Suradnja s kolegama i supervizorom osnažuje i doprinosi da se lakše suočavaju s izazovima, što sprječava sagorijevanje na poslu. Očekivanja probacijskih službenika od supervizije i supervizora usmjerena su prema kontinuiranoj i redovitoj podršci, osiguravanju etičnosti i diskrecije te postizanju osobnog i profesionalnog rasta. Sudionici istraživanja ističu potrebu za razmatranjem tema vezanih za rad s osuđenima, suočavanje sa stresom, međuljudskim odnosima i motivaciji za posao. Stoga, supervizija bi trebala pružiti siguran prostor za razgovor o tim temama. Ključni čimbenici za uspješnu superviziju uključuju kompetentne supervizore koji poznaju posao probacijskih službenika, posjeduju vještine vođenja grupe i komunikacijske vještine. Probacijski službenici potvrđuju da supervizija ima važnu ulogu u profesionalnom razvoju i osiguravanju podrške u suočavanju s izazovima i prevenciji sagorijevanja na poslu. Njezina kontinuirana prisutnost omogućuje unaprjeđenje kompetencija, stjecanje novih znanja te ostvarivanje zadovoljstva i osjećaja uspješnost u zahtjevnom radu.

Percepciju supervizije među probacijskim službenicima bez iskustva u superviziji obilježava različitost mišljenja i stavova. Povezuju je s podrškom, doživljavaju kao pomoć u radu, prostor za ventiliranje i sprečavanje sagorijevanja. Nadalje, sudionici bez iskustva sudjelovanja u superviziji kao nedostatak interesa navode prepreke za uključivanje, odsustvo potrebe za takvim oblikom podrške te osjećaj kompetentnosti. Područja koja probacijski službenici bez iskustva u superviziji prepoznaju kao teme za prorađivanje na superviziji uključuju rad s počiniteljima kaznenih djela, kolegijalne odnose, motivaciju za neposredan rad i njihov radni status. Oni prepoznaju važnost rada s počiniteljima i uspostavi i održavanju dobrih odnosa s kolegama. Supervizija im pruža priliku za rješavanje takvih situacija i nositi se s frustracijama koje donose zahtjevni prekršitelji. Očekivanja probacijskih službenika bez iskustva supervizije uključuju profesionalni napredak kroz definiranje jasnih ciljeva i fokusa na radu na slučaju, razmjenu iskustava ali kroz periodične susrete što može biti posljedica nedovoljnog razumijevanja supervizije i njenog procesa. Nedostatak kontinuiteta u primjeni supervizije u značajnoj mjeri umanjuje njenu efektivnost. Istraživanja pokazuju da je supervizija dala dobre rezultate samo u slučajevima gdje se model dosljedno primjenjivao. (Branković, Šarac i Živanić, 2017.). Nadalje, probacijski službenici bez iskustva očekuju unaprjeđenje sustava rada kroz poboljšanja u organizaciji rada, povezanost i suradnju među tijelima u sustavu probacije. Od supervizora očekuju znanje o funkcioniranju sustava probacije, kompetentnost i dobre komunikacijske vještine. Motivacija probacijskih službenika bez iskustva u superviziji za

sudjelovanje u superviziji uključuje prepoznavanje prednosti supervizije u unapređenju rada, razvoju vještina i kompetencija te osnaživanju. Također, motiviraju ih razmjena znanja i iskustva s kolegama, dobivanje korisnih informacija kao i povratnih informacija o njihovom radu. U konačnici, podaci ukazuju na potrebu za prilagodbom i boljim razumijevanjem očekivanja i motivacije probacijskih službenika bez iskustva u superviziji kako bi se osiguralo kvalitetnije pružanje supervizijske podrške. U tom smislu važno je da organizacija prepozna nedostatak interesa i razumije razloge neuključivanja u superviziju kako bi se identificirale prepreke i pružila potrebna podrška u svrhu povećanja motivacije sudionika za sudjelovanje u superviziji.

Voditelji probacijskih ureda sudjelovanje probacijskih službenika u superviziji pozitivno doživljavaju, superviziju vide kao korisnu i važnu praksu za profesionalni razvoj svojih službenika. Voditelji prepoznaju da sudjelovanje probacijskih službenika u superviziji doprinosi poboljšanju kvalitete rada i međuljudskih odnosa u kolektivu. Supervizija se smatra poticajnom i podržavajućom aktivnosti koja smanjuje stres, pomaže u ventiliranju emocija te omogućuje otvoreno iznošenje problema. Očekivanja voditelja od sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji su da službenici aktivno i redovito sudjeluju i angažiraju se u supervizijskim grupama. Voditelji vjeruju da sudjelovanje u superviziji pozitivno utječe i na motivaciju te pridonosi boljem razumijevanju i osvještavanju uloge probacijskih službenika. Očekuju da supervizija pruži osnaživanje službenika, da bude sigurno mjesto za ventiliranje, oslobađanje frustracija i problema te pružanje emocionalne podrške i razumijevanja. Voditelji također imaju jasna očekivanja od supervizora. Od supervizora očekuju posjedovanje vještina vođenja grupe i komunikacijske vještine te stručnosti i znanja o probacijskim poslovima. Supervizori trebaju pružati podršku te poticati refleksiju i razvoj sudionika. Nadalje, prepoznaju da supervizija pridonosi kroz refleksiju, razmjenu znanja i iskustava te radu na slučajevima novim perspektivama i usvajanju boljih praksi i vještina u radu. U konačnici, voditelji probacijskih ureda prepoznaju važnost i korist supervizije za svoje službenike, te su svjesni da supervizija ima važnu ulogu u poticanju profesionalnog razvoja, unaprjeđenju rada i stvaranju poticajne radne atmosfere u probacijskim uredima.

Sve navedeno usmjerava na važnost i ulogu supervizije u radu probacijskih službenika. Supervizija je za probacijske službenike važna u podršci i profesionalnom razvoju, pomaže u sprječavanju sagorijevanja na poslu i doprinosi očuvanju mentalnog zdravlja službenika. Supervizija poboljšava međuljudske odnose te jača suradnju. Sudjelovanje u superviziji motivira probacijske službenike da aktivno sudjeluju u svojem profesionalnom razvoju. Kroz

superviziju se stvara prostor za razmjenu ideja i rješavanje problema, što doprinosi većem angažmanu i zadovoljstvu službenika u svom radu. Može se zaključiti da rezultati ovog istraživanja daju podršku daljnjoj implementaciji razvojno-integrativne i mogućnost metodske supervizije za probacijske službenike. Da bi se osigurala supervizija probacijskih službenika u skladu s prethodno navedenim potrebno je definirati jasan supervizijski model koji će odgovarati potrebama i specifičnostima rada probacijskih službenika. Nadalje, potrebno je osigurati kompetentnog supervizora s iskustvom i razumijevanjem rada i zadaća probacijskih službenika. Promicanje interesa i svijesti o važnosti supervizije i njezinim koristima među svim dionicima probacijskih službi jedan je o ključnih elemenata u postizanju uspješnog rada i unaprjeđenju profesionalnog razvoja probacijskih službenika.

## 9. LITERATURA

1. Ajduković, M. (1996). Profesionalna pomoć pomagačima. U: Ajduković, D. i Ajduković, M. (ur.), Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 77-99.
2. Ajduković, M. (1997). Grupni pristup u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
3. Ajduković, M. (2004). Određenje grupne supervizije. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 122-153.
4. Ajduković, M. (2004). Povijesni pregled razvoja supervizije. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 40-57.
5. Ajduković, M. (2004). Vođenje supervizijske grupe. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 180-208.
6. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. Ljetopis socijalnog rada, 21 (3), 345-366.
7. Ajduković, M. (2020). Razvoj modela metode supervizije u području skrbi za djecu. Ljetopis socijalnog rada, 27 (3), 381-414.
8. Ajduković, M. i Ajduković, D. (1996). Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača. Zagreb: društvo za psihološku pomoć.
9. Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. Ljetopis socijalnog rada, 8 (2), 195-214.
10. Ajduković, M. i Cajvert, M. (2004). Supervizija u psihosocijalnom radu. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 13-38.
11. ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe), preuzeto: <http://www.anse.eu/about-anse/standards> (8.5.2023.).
12. Arambašić, L. (1996). Savjetovanje. U: Pregrad, J. (ur.), Stres, trauma, oporavak. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 63-84.
13. Beddoe, L. (2012). External supervision in social work: Power, space, risk, and the search for safety. Australian Social Work, 65(2), 197-213.

14. Ben-Porat, A., i Itzhaky, H. (2011). The contribution of training and supervision to perceived role competence, secondary traumatization, and burnout among domestic violence therapists. *The Clinical Supervisor*, 30(1), 95-108.
15. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Branković, I., Šarac, N., Živanović, S. (2017). *Supervizija u centru za socijalni rad- priručnik za supervizore-*. Crna Gora, Podgorica: Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.
17. Brkić, G. i Maloić, S. (2021). 1. međunarodna konferencija hrvatske probacijske službe „10+ iskustva i novi izazovi razvoja probacije. *Kriminologija i socijalna integracija* 29 (2), 318–321.
18. Brown, P. W. (1987). Probation officer burnout. *Federal Probation*, 51 (3), 17-21.
19. Cajvert, Lj. (2004) Prvi susret i dogovor o radu. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 155-179.
20. Castiglione, C., Rampullo, A. i Giovinco, C. (2017). Self-representations, burnout syndrome, and job satisfaction among correctional officers. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24 (4), 571-581.
21. Cicak, M. (2011). Etička pravila u superviziji. *Ljetopis socijalnog rada* 18 (2) 185-216
22. Confederation of European Probation (CEP), preuzeto: <https://www.cep-probation.org/> (5.5.2023.)
23. Cox, T., Griffiths, A. J., Rial-Gonzales, E. (2010). *Research on Work-related Stress*. European Agency for Safety and Health at Work, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.  
Preuzeto: <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress> (5.4.2023.)
24. Cuculić, A. (2006). Stres i burn-out sindrom kod djelatnika penalnih institucija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 15 (2), 1-100.
25. Dodig, D., Ricijaš, N. (2011). Profesionalne kompetencije socijalnih pedagoga. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 511-540.
26. Dručić Ljubotina, O., Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: Izvori stresa i sagorijevanje na poslu. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (1), 5 – 32.
27. ECVision, *Europski pojmovnik supervizije i coachinga* (2015) Beč: Die Wiener Volkshochschulen GmbH, Lustkandlgasse 50, preuzeto: [https://anse.eu/wp-content/uploads/2017/01/ECVision\\_Glossary-HR.pdf](https://anse.eu/wp-content/uploads/2017/01/ECVision_Glossary-HR.pdf) (3.6.2023.)

28. ERF, Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju, preuzeto: [https://pdb.irb.hr/project/irb:006701\(6.4.2023.\)](https://pdb.irb.hr/project/irb:006701(6.4.2023.))
29. Gelešić, I. (2013). Žensko osoblje u penalnom sustavu. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu. Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet.
30. Hawkins, P. i Shohet, R. (2000) Supervision in the helping professions. Milton Keynes: Open University Press.
31. Hepburn, J. R. i Knepper, P. E. (1993). Correctional officers as human services workers: The effect on job satisfaction. *Justice Quarterly*, 10 (2), 315-337.
32. Kobolt, A. (2002). Je možno supervizijsko delo v večji skupini? U: Žorga, S. (ur.), *Modeli in oblike supervizije*. (77-100). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
33. Kobolt, A. i Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 367-386.
34. Kovčo Vukadin, I, Maloić, S., Rajić, S. (2012). Policija i probacija – novi partneri u zaštiti zajednice? *Policija i sigurnost*, 4, 800 – 821.
35. Kovčo Vukadin, I., Rajić, S., Balenović, M. (2009). Uspostava probacijskog sustava – novi izazovi za Hrvatsku? *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, 16 (2), 711-751
36. Kusturin, S. (2007). Supervizija- oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*, 14(1), 37- 48.
37. Laklija, M., Kolega, M., Božić, T., Mesić, M. (2011). Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 365-382.
38. Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M. i Hogan, N. L. (2015). The Consequences of Emotional Burnout Among Correctional Staff. *SAGE Open*, 5 (2).
39. Lambert, E. G., Hogan, N. L., Cheeseman Dial, K., Jiang, S. i Khondaker, M. I. (2012). Is the Job Burning Me Out? An Exploratory Test of the Job Characteristics Model on the Emotional Burnout of Prison Staff. *The Prison Journal*, 92 (1), 3-23.
40. Lee, R. T. i Ashforth, B. E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 743 -747.
41. Maloić, S. i Mažar, A. (2014). Pristupi i tehnike rada s ovisnicima u probaciji. *Kriminologija i socijalna integracija*, 22(1), 221-239.
42. Maloić, S. i Rajić, S. (2012). Potreba i značaj razvoja suradnje probacijskog sustava i sustava socijalne skrbi u RH. *Ljetopis socijalnog rada*, 19(1), 29-52.
43. Maloić, S. i Ricijaš, N. (2012). Izazovi zadovoljstva poslom probacijskih službenika-što možemo naučiti iz inozemne politike i prakse. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 50 (1), 54-69

44. Maloić, S. i Ricijaš, N. (2014). Kompetencije i profesionalni razvoj probacijskih službenika. Ljetopis socijalnog rada, 21 (3), 511-540.
45. Maloić, S. i Šimpraga, D. (2007). Povjerenici za izvršavanje zaštitnog nadzora uz uvjetnu osudu i rad za opće dobro na slobodi – prvi „probacijski stručnjaci“ u RH. Kriminologija i socijalna integracija, 14(2), 91-107.
46. Maloić, S., (2016). Dominantna načela i modeli tretmanskog rada s punoljetnim počiniteljima kaznenih djela u zajednici. Kriminologija i socijalna integracija, 24 (2), 115-139
47. Maslach, C. i Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior, 2, 99-113.
48. Maslach, C. i Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15 (2), 103-111.
49. Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rad. Ljetopis socijalnog rada, 18 (2), 217-244
50. Milas, G. (2005). Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima. Jastrebarsko: Naklada Slap
51. Ministarstvo pravosuđa i uprave (2021). Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima. Dostupno na mrežnim stranicama Ministarstva pravosuđa i uprave: <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti/unaprjedjenje-kvalitete-pravosudja-kroz-jacanje-kapaciteta-zatvorskog-i-probacijskog-sustava-te-sustava-za-podrsku-zrtvama-i-svjedocima-24761/24761>
52. Ministarstvo pravosuđa i uprave (2021). Jačanje zaštite ljudskih prava i javne sigurnosti kroz unaprjeđenje kapaciteta probacijske službe. Dostupno na mrežnim stranicama Ministarstva pravosuđa i uprave: <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti/unaprjedjenje-kvalitete-pravosudja-kroz-jacanje-kapaciteta-zatvorskog-i-probacijskog-sustava-te-sustava-za-podrsku-zrtvama-i-svjedocima-24761/24761>
53. Novak, T. (2009). Neki psihosocijalni aspekti zadoovljstva poslom, profesionalnog stresa i sagorijevanja penalnog osoblja (Doktorski rad). Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
54. Praper, P. (2017). Tehnike, faze i procesi supervizije. Psihoterapija, 31 (2), 125-139.
55. Pravilnik o načinu obavljanja probacijskih poslova, Narodne novine, br. 68/19, 81/21.
56. Probacijski bilten (2021.). Zagreb: Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektor za probaciju.



57. Puhalić, A. i Deretić, T. (2020). Teorijsko-konceptualni modeli profesionalnog sagorijevanja. *Beogradska defektološka škola – Belgrade School of Special Education and Rehabilitation*, 26 (3), 67-82.
58. Puljiz, V. i Zrinščak, S. (2002). Hrvatska obiteljska politika u europskom kontekstu. *Revija za socijalnu politiku*, (9) 2: 117-137.
59. Rakić, M., Maloić, S. (2021). Implementacija probacijskih poslova povezanih s kaznom zatvora u Republici Hrvatskoj: ostvarena postignuća i izazovi ostvarivanja. *Kriminologija i socijalna integracija*, 29 (2), 291–310.
60. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*, Jastrebarsko: Naklada Slap, preuzeto:<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/motivacija%20emocije%201.pdf> (15.5.2023.)
61. Ricijaš, N., Maloić S. i Rajić S. (2012). Doživljaj posla probacijskih službenika u Hrvatskoj. 8. međunarodni znanstveni skup. Istraživanja u edukacijsko-rehabilitacijskim znanostima. Zagreb, Hrvatska, 27-29.09.2012. Preuzeto: <https://bib.irb.hr/datoteka/595975>
62. Sučić, I., Ricijaš, N., Glavak Tkalić, R., Zadelj, L. i Ostojić L. (2018). Uloga motivacije u izvršavanju uvjetne osude sa zaštitnim nadzorom-perspektiva osuđenika i probacijskih službenika. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 54 (1), 52-68.
63. Špero, J. i Brkić, G. (2021). Deset godina probacijske službe u Republici Hrvatskoj – izazovi, uspjesi i vizija daljnjeg razvoja službe. *Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu*, 28 (2): 603-628.
64. Tatschl, S. (2009). Reflektiranje-ključna kompetencija u superviziji. U: Ajduković, M. (ur.) (2009). *Refleksije o superviziji. Međunarodna perspektiva*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 49-67.
65. Vogelvang, B., Clarke, J., Weiland, A.S., Vosters, N., Button, L. (2014.). Resilience of Dutch probation officers: A critical need for a critical profession. *European Journal of Probation*, 6 (2), 126-146.
66. Zakona o probaciji, Narodne novine, br. 99/2018.
67. Žižak, A. (1997). Elementi profesionalne kompetentnosti socijalnih pedagoga. *Kriminologija i socijalna integracija*, 5., 1-2, 1-11.
68. Žorga, S. (2009). Kompetencije supervizora. U: Ajduković, M. (ur.) *Refleksije o superviziji, međunarodna perspektiva*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć, 8-39.

## 10. PRILOZI

### **PRILOG I. - Pitanja za fokusnu grupu probacijskih službenika s iskustvom supervizije**

-Molimo Vas da se predstavite imenom i koliko godina imate?

-Koje je Vaše zvanje/struka i na kojim poslovima radite?

-Koliko dugo radite kao probacijski službenik?

1. Na koji način ste se uključili u rad supervizijske grupe? Opišite svoj doživljaj sudjelovanja u supervizijskoj grupi? Kako ste se osjećali u grupi? Što Vam se svidjelo, a što ne? Navedite što biste voljeli da je drugačije u radu supervizijske grupe? Što ste dobili od sudjelovanja u supervizijskoj grupi?

2. Molim Vas da pojasnite kako se sudjelovanje na supervizijskoj grupi odrazilo na Vaš rad s počiniteljima kaznenih djela, rad s drugim probacijskim službenicima, Vašim nadređenima i Vašim suradnicima?

3. Je li se sudjelovanje na supervizijskoj grupi odrazilo na neka druga područja osim profesionalnog rada? Ako da, na koja i na koji način?

4. Koje teme ste prorađivali na supervizijskim susretima? Koje teme/područja imate potrebu prorađivati na supervizijskoj grupi? Jesu li Vam određene teme/područja koja ste prorađivali bila neugodna/nelagodna, objasnite razloge?

5. Koja su Vaša očekivanja od povoda supervizije probacijskih službenika?

6. Koja su Vaša očekivanja od supervizora tijekom supervizije? Koja obilježja, vještine i znanja po Vama mora imati supervizor probacijskih službenika?

7. Opišite kakve su po Vama potrebe za kontinuiranom supervizijom u radu? Koji oblici supervizije i podrške su Vam potrebni?

8. Imate li potrebu nadodati još nešto?

### **PRILOG II.- Pitanja za fokusnu grupu probacijskih službenika bez iskustva supervizije**

-Molimo Vas da se predstavite imenom i koliko godina imate?

-Koje je Vaše zvanje/struka i na kojim poslovima radite?

-Koliko dugo radite kao probacijski službenik?

1. Molim Vas da definirate/opišete što je po vama supervizija? Tko su Vaši izvori informacija o superviziji?

2. Jeste li imali priliku uključiti se u rad supervizijske grupe? Ako ste imali priliku navedite razloge radi kojih niste?

3. Što mislite na koja područja rada bi Vam sudjelovanje u superviziji utjecalo i na koji način?

4. Koje teme/područja biste željeli prorađivati na superviziji?
5. Koja su Vaša očekivanja od povodjenja supervizije probacijskih službenika, i koji bi bili Vaši motivi za uključivanje, a koji eventualni otpori, okolnosti za neuključivanje? Objasnite.
6. Koja su Vaša očekivanja od supervizora tijekom supervizije? Koja obilježja, vještine i znanja po Vama mora imati supervizor koji provodi superviziju probacijskih službenika?
7. Objasnite kakve su po Vama potrebe za kontinuiranom supervizijom u radu? Koji oblici supervizije i podrške su Vam potrebni?
8. Imate li potrebu nadodati još nešto?

### **PRILOG III. - Pitanja za intervju s voditeljima probacijskih ureda**

-Molimo Vas da se predstavite imenom i koliko godina imate?

-Što ste po zvanju/struci?

-Koja su obilježja Vašeg posla,? Koliko dugo radite kao voditelj probacijskog ureda?

1. Kako doživljavate uključenost probacijskih službenika Vašeg ureda u rad supervizijske grupe?
2. Navedite dobrobiti sudjelovanja probacijskih službenika u supervizijskoj grupi? Postoji li nešto što Vam se nije svidjelo? Objasnite.
3. Uviđate li razliku između probacijskih službenika s iskustvom supervizije i bez iskustva supervizije? Navedite na kojim područjima profesionalnog rada?
4. Koja područja rada po Vama su bitna za prorađivanje na supervizijskim grupama? Navedite razloge.
5. Koja su Vaša očekivanja od sudjelovanja probacijskih službenika u superviziji? Navedite benefite i eventualne rizike sudjelovanja u superviziji.
6. Koja su Vaša očekivanja od supervizora tijekom supervizije? Koja obilježja, vještine i znanja po Vama mora imati supervizor koji provodi superviziju probacijskih službenika?
7. Objasnite kakve su po Vama potrebe za kontinuiranom supervizijom u radu? Koji oblici supervizije i podrške su Vam potrebni?
8. Imate li potrebu nadodati još nešto?

## PRILOG IV. - Protokoli za vođenje bilješki intervjua

Tablica 1. Protokoli za vođenje bilješki vezanih uz sudionike tijekom intervjua

	<i>Sudionik</i> <i>Redni broj intervjua:</i>
<i>Neverbalni znakovi (kontakt očima, izrazi lica, pokreti tijela)</i>	
<i>Usklađenost verbalnih i neverbalnih znakova komunikacije</i>	
<i>Koncentracija tijekom intervjua (opada/raste)</i>	
<i>Spremnost na davanje odgovora (angažiranost, motiviranost)</i>	
<i>Pitanja na koja je najaktivnije odgovarao/la</i>	
<i>Procjena iskrenosti odgovora</i>	
<i>Dodatne bilješke</i>	

**Tablica 2. Protokoli za vođenje bilješki vezanih uz intervjuera**

	<b><i>Intervjuer</i></b> <b><i>Redni broj intervjuja:</i></b>
<i>Kako se osjećao/la tijekom intervjuja</i>	
<i>Osobna spremnost na vođenje intervjuja (angažiranost, motiviranost)</i>	
<i>Procjena kvalitete vođenja intervjuja</i>	
<i>Moguće izmjene ili poboljšanja u vođenju intervjuja</i>	
<i>Dodatne bilješke</i>	

**Tablica 3. Protokoli za vođenje bilješki vezanih uz sam kontekst u kojem se intervju odvija**

	<b><i>Kontekst u kojem je vođen intervju</i></b> <b><i>Redni broj intervjuja:</i></b>
<i>Prostor u kojem je vođen intervju</i>	
<i>(veličina, distraktor, udobnost)</i>	
<i>Ometanja tijekom intervjuja</i> <i>(buka, ulasci ljudi u prostoriju i sl.)</i>	
<i>Dodatne bilješke</i>	

## **PRILOG V.**

### **SUGLASNOST ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU-probacijski službenici**

*Poštovani/a,*

*Radi potrebe provođenja istraživanja i izrade mog završnog specijalističkog rada na poslijediplomskom studiju Supervizija u psihosocijalnom radu pri Pravnom fakultetu u Zagrebu, Studijskom centru socijalnog rada, obraćam Vam se s molbom za dobivanje Vaše suglasnosti za sudjelovanje u istraživanju.*

*Istraživanje se provodi na temu „Doživljaj supervizije iz perspektive probacijskih službenika“. Istraživanje se planira provesti u Probacijskom uredu Zagreb i Zagreb II, na uzorku od osam probacijskih službenika koji su sudjelovali u superviziji i osam probacijskih službenika koji nemaju iskustvo sudjelovanja u superviziji, te šest voditelja probacijskih ureda. Svrha ovog istraživanja je dobiti uvid u potrebe za supervizijom, motive, očekivanja i doživljaj supervizije probacijskih službenika, kao i doživljaje voditelja probacijskih ureda vezane uz sudjelovanje njihovih probacijskih službenika u superviziji.*

*Sukladno Etičkom kodeksu istraživanja u društvenim znanostima podaci dobiveni ovim istraživanjem biti će strogo povjerljivi i čuvani te korišteni u znanstvene svrhe. Podaci će biti prikazani grupno, te se Vaši odgovori neće moći povezati s Vama.*

*Suglasnost za provođenje istraživanja prethodno je dobivena od Etičkog povjerenstva Pravnog fakulteta u Zagrebu, Načelnika Sektora za probaciju Ministarstva pravosuđa i uprave i voditelja probacijskih ureda.*

*S poštovanjem,*

*Antonela Bulešić*

## SUGLASNOST

za provođenje istraživanja sa probacijskim službenicima u Probacijskom uredu

---

Molimo Vas za suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju za potrebe izrade završnog specijalističkog rada Antonele Bulešić na temu „Doživljaj supervizije iz perspektive probacijskih službenika“..

---

(tiskanim slovima na gornju crtu upišite ime i prezime)

„Svojim potpisom izražavam svoj pristanak za sudjelovanje u istraživanju i potvrđujem da sam informiran da je moje sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno, da imam pravo odustati u bilo kojem trenutku, da je istraživač obvezan pridržavati se Etičkog kodeksa istraživanja u društvenim znanostima te da je dužan zaštititi tajnost podataka, kao i anonimnost sudionika.“

---

potpis

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

## **PRILOG VI.**

### **SUGLASNOST ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU-Voditelji probacijskih ureda**

*Poštovani/a,*

*Radi potrebe provođenja istraživanja i izrade mog završnog specijalističkog rada na poslijediplomskom studiju Supervizija u psihosocijalnom radu pri Pravnom fakultetu u Zagrebu, Studijskom centru socijalnog rada, obraćam Vam se s molbom za dobivanje Vaše suglasnosti za sudjelovanje u istraživanju.*

*Istraživanje se provodi na temu „Doživljaj supervizije iz perspektive probacijskih službenika“. Istraživanje se planira provesti u Probacijskom uredu Zagreb i Zagreb II, na uzorku od osam probacijskih službenika koji su sudjelovali u superviziji i osam probacijskih službenika koji nemaju iskustvo sudjelovanja u superviziji, te šest voditelja probacijskih ureda. Svrha ovog istraživanja je dobiti uvid u potrebe za supervizijom, motive, očekivanja i doživljaj supervizije probacijskih službenika, kao i doživljaje voditelja probacijskih ureda vezane uz sudjelovanje njihovih probacijskih službenika u superviziji.*

*Sukladno Etičkom kodeksu istraživanja u društvenim znanostima podaci dobiveni ovim istraživanjem biti će strogo povjerljivi i čuvani te korišteni u znanstvene svrhe. Podaci će biti prikazani grupno, te se Vaši odgovori neće moći povezati s Vama.*

*Suglasnost za provođenje istraživanja prethodno je dobivena od Etičkog povjerenstva Pravnog fakulteta u Zagrebu i Načelnika Sektora za probaciju Ministarstva pravosuđa.*

*S poštovanjem,*

*Antonela Buleš*



## SUGLASNOST

*za provođenje istraživanja sa probacijskim voditeljima*

---

*Molimo Vas za suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju za potrebe izrade završnog specijalističkog rada Antonele Bulešić na temu „Doživljaj supervizije iz perspektive probacijskih službenika“.*

---

*(tiskanim slovima na gornju crtu upišite ime i prezime)*

*„Svojim potpisom izražavam svoj pristanak za sudjelovanje u istraživanju i potvrđujem da sam informiran da je moje sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno, da imam pravo odustati u bilo kojem trenutku, da je istraživač obvezan pridržavati se Etičkog kodeksa istraživanja u društvenim znanostima te da je dužan zaštititi tajnost podataka, kao i anonimnost sudionika.“*

---

*potpis*

*U Zagrebu, \_\_\_\_\_*