



Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

Tatjana Dragičević

**ULOGA SUPERVIZIJE U SMANJIVANJU  
PROFESIONALNOG STRESA U  
ORGANIZACIJAMA CIVILNOG DRUŠTVA**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
SUPERVIZIJE PSIHOSOCIJALNOG RADA

Tatjana Dragičević

**ULOGA SUPERVIZIJE U SMANJIVANJU  
PROFESIONALNOG STRESA U  
ORGANIZACIJAMA CIVILNOG DRUŠTVA**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentorica: prof.dr.sc. Marina Ajduković

Zagreb, 2023.



University of Zagreb

FACULTY OF LAW  
SOCIAL WORK STUDY CENTRE  
POST-GRADUTE EDUCATION IN SUPERVISION OF  
PSYCHOSOCIAL WORK

Tatjana Dragičević

**THE ROLE OF SUPERVISION IN  
REDUCING OCCUPATIONAL STRESS IN  
CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS**

FINAL SPECIALIST PAPER

Mentor: prof.dr.sc. Marina Ajduković

Zagreb, 2023.

## SAŽETAK

*Profesionalni stres sve je češća pojava u neoliberalnim kapitalističkim zemljama. Zaposlenici su izloženi stalnim i velikim promjenama i poslovnim zahtjevima, što rezultira brojnim vanjskim i unutrašnjim izvorima stresa u svim sektorima rada. Stručnjaci koji rade u civilnom sektoru izloženi su profesionalnom stresu, kako zbog obilježja samog posla kojeg obavljaju i obilježja korisnika s kojima rade, tako i zbog internih i eksternih faktora koji karakteriziraju civilno društvo. Shodno tome, svrha ovog kvalitativnog istraživanja je dobiti uvid u izvore profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva. Također, ovim se istraživanjem želi ispitati uloga supervizije u smanjivanju profesionalnog stresa te njezini drugi doprinosi, kao i mogućnosti za unapređivanje supervizije u organizacijama civilnog društva. Provedene su dvije fokus grupe s 13 zaposlenika iz devet udruga na području Grada Zagreba, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima. Tematskom analizom podatka utvrđeno je da postoje tri područja izvora profesionalnog stresa u OCD-ima: 1) „obilježja rada u OCD-ima“ (količina posla, nedostatak vremena za pripremu, organizacija posla, projektni i administrativni rad, uvjeti rada, obilježja i način rada s korisnicima, društveni kontekst rada OCD-a, unutrašnji izvori stresa); 2) „način upravljanja OCD-ima“ (način vođenja i odlučivanja, nesigurno i nedovoljno financiranje, način funkcioniranja tima; 3) „ishodi rada u OCD-ima“ (nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla, potencijalna ugroženost mentalnog zdravlja). Nadalje, temeljem dobivenih podatka utvrđena su tri aspekata supervizije: 1) „ishodi supervizije u OCD-ima“ (pozitivni i negativni ishodi); 2) „kompetencije supervizora za rad sa zaposlenicima u OCD-ima“ (profesionalni stav i profesionalno ponašanje); 3) „konkretni prijedlozi za unapređivanje supervizije u OCD-ima“ (sagledavanje pojedinca, posla i organizacije, izgradnja profesionalnog odnosa, poticanje ishoda, ovladavanje različitim supervizijskim situacijama).*

**Ključne riječi:** *profesionalni stres, supervizija, civilno društvo, kvalitativno istraživanje mentalno zdravlje*

## ABSTRACT

*Occupational stress is becoming increasingly common in neoliberal capitalist countries. Employees deal with big and constant changes and work demands, resulting in numerous external and internal sources of stress in all sectors of work. Professionals working in the civil sector are exposed to occupational stress resulting both from the type of work they do, the characteristics of the users they work with and the internal and external factors characterizing civil society. Therefore, the aim of this qualitative study is to gain insight into the sources of occupational stress in civil society organizations. Moreover, the study aims to examine the role of supervision in reducing occupational stress, as well as its other contributions and the possibilities of improving supervision in civil society organizations. The study was done on two focus groups with 13 employees from nine human rights organizations from the area of the City of Zagreb; the organizations provide services and direct help to people. A thematic analysis of data determined that the sources of occupational stress in civil society organizations come from three areas: 1) “the characteristics of work in civil society organizations” (the workload, insufficient time for preparation, the organization of work, project and administrative work, working conditions, the characteristics and way of working with users, the social context of the work of civil society organizations, internal sources of stress); 2) “how civil society organizations are managed” (the type of leadership and decision-making, precarious and insufficient funding, the functioning of the team); 3) “the outcomes of work in civil society organizations” (dissatisfaction and the need to change jobs, potential mental health hazards). Moreover, three aspects of supervision were determined based on the data: 1) “the outcomes of supervision in civil society organizations” (positive and negative outcomes); 2) “the competencies of the supervisor to work with employees of civil society organizations” (professional attitude and professional behaviour); 3) “concrete suggestions for the improvement of supervision in civil society organizations” (taking into consideration the individual, the work and the organization, building a professional relationship, encouraging outcomes, becoming competent in different situations in supervision).*

**Key words:** *occupational stress, supervision, civil society, qualitative study, mental health*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	6
Cilj istraživanja.....	6
Istraživačka pitanja .....	6
Metoda prikupljanja podataka .....	7
Uzorak istraživanja .....	7
Provedba istraživanja.....	8
3. REZULTATI.....	10
4. RASPRAVA .....	26
5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA .....	41
6. ZAKLJUČAK .....	43
7. LITERATURA.....	47
8. PRILOZI.....	52

## 1. UVOD

Živimo u vremenu velikih i brzih promjena, koje zahvaćaju sve aspekte našega života. Većina svijeta zahvaćena je neoliberalnim kapitalističkim sistemom u kojem dominira tržišno orijentirana ekonomija, sektori rada značajno su promijenjeni u odnosu na vrijeme kada su nastajali prvi sindikalni i radnički pokreti. Globalizacija, visoka tehnologija i digitalizacija donijele su velike izmjene, posebno u području rada. Sve te promjene zahtijevaju prilagođavanje pojedinaca, obitelji, zajednica, država i društva u cjelini. Društveni, geo/politički, ekonomski, pravni, radni, obrazovni te obiteljski kontekst u kojem živimo ponekad dovodi do poteškoća te do pretjeranih zahtjeva i očekivanja kojima ne možemo udovoljiti, što dovodi do pojave stresa. Globalne ekonomske promjene popraćene su, a dijelom i potaknute brojnim tehnološkim promjenama, koje su i dalje u toku (Quick, Nelson i Quick, 2001.).

Postoje brojni i različiti pristupi i definicije stresa. Prve definicije stresa nastale su 1930.-ih, a tijekom 20.-og stoljeća o pojmu stresa i njegovim aspektima provedene su brojne studije (Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008.). Suvremene teorije stresa podrazumijevaju interakciju između pojedinca i njegova okruženja, a jedna od najpoznatijih je teorija Richarda S. Lazarusa i suradnika (Arambašić, 1996.b). U okviru *Lazarusevog modela stresa*, stres se definira kao sklop emocionalnih, tjelesnih (fizioloških) i bihevioralnih reakcija koje se javljaju kada neki događaj procjenjujemo opasnim i/ili uznemiravajućim (Lazarus i Folkman, 1984., prema Arambašić, 1996.a). Ovaj transakcijski model podrazumijeva dinamičan, dvosmjernan i recipročan odnos između osobe i okoline (Lazarus i Folkman, 1984.:294.). Stres stoga predstavlja odnos između osobe i okruženja, koji ta osoba procjenjuje vrlo zahtjevnim i koji nadilazi njene sposobnosti te ugrožava njenu dobrobit (Lazarus i Folkman, 2004.:21). Procjenjivanje tog odnosa, ovisi o *kognitivnoj procjeni* pojedinca - o procesu kategorizacije nekog događaja i njegovih različitih aspekata (Lazarus i Folkman, 2004.:32). Dvije su vrste kognitivne procjene, jedna se odnosi na procjenu važnosti i značenja situacije, a druga na procjenu mogućnosti utjecaja i/ili kontrole u nekoj situaciji te na izbor načina suočavanja s onim što se zbiva u okolini (Arambašić, 1996.b). Kad se udaljavamo od ekstremnih životnih uvjeta prema blažim, nejasnijim okolnostima i svakodnevnim životnim stresovima, varijabilitet reakcija postaje sve veći, dakle, ono što je stresno za nekoga pojedinca ne mora biti i nije stresno za ostale (Lazarus i Folkman, 2004.:19). Dugim riječima, do stresa dolazi ako pojedinac procjenjuje da ga ugrožava određena situacija u kojoj se

nalazi ili u kojoj se može naći. Arambašić (1996.a) definira stres kao unutrašnje stanje ili doživljaj, kao sklop psihičkih i tjelesnih reakcija na stresor (vanjski događaj) koji pred pojedinca postavlja zahtjeve kojima ne može udovoljiti.

Izloženost stresu raširena je pojava, koja se pojavljuje u različitim područjima života pa tako i u području radu. **Profesionalni stres** (eng. occupational stress) počeo se smatrati velikim problemom 1990.-ih godina prošlog stoljeća; te su godine bile vrijeme dramatičnih globalnih promjena u industrijskom sektoru i ekonomiji općenito (Quick, Nelson i Quick, 2001.). Za čak 22% radnika u Europskoj uniji (EU), profesionalni stres predstavlja drugi najčešći zdravstveni problem povezan s radom, nakon bolova u kralježnici, te se očekuje porast broja ljudi koji pate od stanja povezanih sa stresom na poslu (European Agency for Safety and Health at Work, 2009.). Studije su pokazale da je stres glavni razlog odsustva s pola te da uzrokuje između 50% i 60% svih dana neprovedenih na poslu (European Agency for Safety and Health at Work, 2009.). Stres vezan uz posao (eng. work-related stress) doživljavamo kada zahtjevi radnog okruženja premašuju sposobnost zaposlenika da se s njima nose (ili da ih kontroliraju) (European Agency for Safety and Health at Work, 2009.). Ajduković i Ajduković (1996.) profesionalni stres definiraju kao nesuglasje između radne okoline i samog zaposlenika, odnosno između zahtjeva radnog mjesta i naših mogućnosti, želja i očekivanja da tim zahtjevima udovoljimo. The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) and International Labour Office (prema Landsbergis i sur., 2017.) definirali su profesionalni stres kao štetan tjelesni i emocionalni odgovor na zahtjeve posla koji ne odgovaraju ili premašuju radnikove sposobnosti, resurse ili potrebe. Po McGrathovom modelu (1976., prema Frišić, 2006.) radna okolina postaje stresna kada čovjek počinje opažati radnu situaciju kao prijeteću.

Shodno tome, do stresa dolazi uslijed izloženosti *stresoru*, situaciji koja pred pojedinca postavlja zahtjeve kojima ne može udovoljiti (Arambašić, 1996.a). **Stresor ili izvor stresa** definira se kao događaj ili niz događaja za koje procjenjujemo da ugrožavaju: naš život i/ili život nama važnih ljudi, materijalna dobra, samopoštovanje i sl., odnosno kao događaj koji može poremetiti (izmijeniti) uobičajeni, svakodnevni tijek našeg života (Arambašić, 1996.b). Pritom izvori profesionalnog stresa mogu biti vanjski i unutrašnji (Ajduković, 1996.). **Vanjski izvori stresa** proizlaze iz osobina radne okoline, kao što su: uvjeti rada, organizacija rada, odnosi s drugima u organizaciji, vrsta posla i obilježja korisnika (Ajduković, 1996.). **Unutrašnji izvori stresa**, pak,



prvenstveno ovise o samoj osobi, o njihovoj ličnosti, slici o sebi, osobnim vrijednostima, kao i o iskustvu i stilu rada, (Ajduković, 1996.). Cooper i Marshall (1976., prema Fielden i Davidson, 2001.) također, razmatraju izvore stresa u radnom okruženju u odnosu na vanjske faktore izvan radnog okruženja, na reakciju pojedinca i pojedinčevu percepciju prijetnje. Na radne organizacije utječu vanjski faktori poput socijalnih, ekonomskih i pravnih okolnosti, kao i tehnološke promjene koje mogu potaknuti ili omogućiti nove organizacijske prakse (Landsbergis i sur., 2017.). Individualne osobine ili psihološke karakteristike ličnosti, kao što su izdržljivost, ograničeni lokus kontrole (u kojoj mjeri ljudi vjeruju imaju kontrolu nad događajima u svom životu), nisko samopoštovanje, neučinkovit stil suočavanja sa stresom, te neprijateljstvo, također mogu povećati ranjivost zaposlenika na stresore (Landsbergis i sur., 2017.).

Stresnija zanimanja su ona koja su usmjerena na rad s ljudima poput pomagačkih zanimanja (Ajduković i Ajduković, 1996.). Stručnjaci koji pomažu drugim ljudima u rješavanju njihovih životnih problema su prije svega socijalni radnici, zdravstveni djelatnici, psiholozi, socijalni pedagozi, ali i svi ostali koji su spremni pomoći u različitim kriznim situacijama (Ajduković i Ajduković, 1996.). Neposredna komunikacija i rad s osobama koje trebaju tuđu pomoć i koje su suočene sa značajnim životnim i emocionalnim problemima ili s traumama, mogu ugroziti mentalno zdravlje pomagača (Ajduković i Ajduković, 1996.). Mentalno zdravlje pomagača dodatno otežavaju ograničene mogućnosti za rad i pomaganje (Ajduković i Ajduković, 1996.). Stručnjaci pomagačkih profesija i drugi „pomagači“ zapošljavaju se u različitim državnim i nedržavnim institucijama i sektorima, a jedan od njih je nevladin civilni sektor, odnosno civilno društvo ili organizacije civilnog društva (u nastavku teksta OCD).

**Civilno društvo** prostor je između obitelji, države i tržišta gdje se ljudi udružuju radi promicanja zajedničkih interesa (Bežovan i Zrinščak, 2007.). OCD-i su se pojavili 1990.-ih i u stalnom su porastu kao sve utjecajniji akteri za nacionalni razvoj, zato što su preuzele veliku odgovornost, posebno u području pružanju osnovnih usluga (Clayton, Oakley, i Taylor, 2000). No, civilni sektor izložen je brojnim sistemskim problemima: nestabilno i nesigurno financiranje koje implicira manjak zaposlenika, niske plaće, i previše posla, zatim negativna društvena percepcija, nedostatak organizacijskih procedura, loši odnosi s kolegama, neučinkovita komunikacija te neučinkoviti hijerarhijskim procesi i manijak supervizije (Stec i sur., 2020.b). U Hrvatskoj mnoge udruge imaju težak položaj, a uz nedostatan financiranje, susreću se i s problemom nepovoljne društvene i

političke klime (populističke desničarske vlade), diskriminacijom i nedostatkom podrške za manjinske skupine (LGBT osobe, izbjeglice...) (Stec i sur., 2020.c). Treba istaknuti neke od glavnih faktori koji doprinose profesionalnom stresu, a to su sve veći zahtjevi od radnika, smanjenje broja zaposlenih (eng. *downsizing*), izdvajanje poslova i ugovaranje vanjskih suradnika za njihovo obavljanje (eng. *outsourcing*), sve veća potreba za fleksibilnošću radnika u pogledu obavljanja funkcija i primjene vještina, povećana nesigurnost posla, veće opterećenje i veći pritisak, kao i loša ravnoteža između poslovnog i privatnog života (European Agency for Safety and Health at Work, 2009.).

Budući da je stres osobni doživljaj, važno je da svaki pojedinac umije prepoznati uzrok teškoće, te da zna odabrati odgovarajući način suočavanja sa stresom (reagiranja na stresore), koji odgovaraju njegovoj prirodi (Vizek Vidović, 1996.:39). Međutim, problem izloženosti stresu u radnom okruženju ne predstavlja samo problem za zaposlenika, nego i za njegovu radnu okolinu, krajnje korisnike i samog poslodavca. Prema tome, odgovornost je organizacije da uvede mjere za sprječavanje ili bar smanjivanje stresa u radnom okruženju (Vizek Vidović, 1996.). Supervizija je jedan od oblika podrške za stručnjake, koji može doprinijeti djelotvornijem suočavanju sa stresom i razvoju kompetencija stručnjaka (Ajduković i Cajvert, 2004.).

**Supervizija** prije svega služi razvoju pojedinaca, timova i organizacija, ona poboljšava profesionalne živote pojedinaca i timova s obzirom na njihove uloge u institucionalnom kontekstu. Također je usmjerena na osiguravanje i razvoj kvalitetne komunikacije među zaposlenicima te na metode suradnje u različitim radnim kontekstima. Osim toga, supervizija pruža podršku u različitim procesima promišljanja i odlučivanja te u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i konfliktima. Ona podržava razjašnjavanje i analizu zadataka, funkcija i uloga. Pomaže u nošenju s procesima promjena te traženju inovativnih rješenja za nove izazove i mjera za borbu protiv zlostavljanja i izgaranja na radnom mjestu (Ajduković i sur., 2018.:17). Supervizija se kao oblik podrške u profesionalnom radu počeo razvijati u Sjedinjenim Američki Državama krajem 19. stoljeća, a u Europu je prenesena tek 50.-ih godina 20. stoljeća u sklopu *Marshallova plana* pomoći nakon Drugog svjetskog rata (Van Kessel, 1997., prema Ajduković i Cajvert, 2004.). Danas se ovaj vid podrške koristi u sve većem broju područja i u čitavoj Europi (Tatschl, 2009.). Zahvaljujući postojanju nacionalnih i europskih udruga profesionalnih savjetovatelja i supervizora: Udruženje nacionalnih organizacija supervizora Europe (Association of National Organizations for

Supervision in Europe, ANSE), Europsko udruženje za superviziju i coaching u Europi (European Association for Supervision and Coaching in Europe - EASC), Međunarodna federacija za coaching (ICF, Europsko vijeće za mentoring i coaching (European Mentoring and Coaching Council - EMCC) definirani su minimalni formalni kriteriji za one koji žele postati supervizori ili coachevi (Ajduković i sur., 2018.:7). U europskom kontekstu primarni cilj supervizije je poticanje individualnih i organizacijskih promjena ili ublažavanje napetosti konflikta u svakodnevnom radu (Ajduković i sur., 2018.:6). Žorga, 2003. (prema Ajduković i Cajvert, 2004.) definirala je superviziju kao proces specifičnog učenja i razvoja te kao metodu podrške pri profesionalnom reflektiranju stručnjaka koji omogućuje stručnjacima da usvoje nove profesionalne i osobne uvide kroz vlastito iskustvo; supervizija pomaže stručnjacima da integriraju praktična iskustva s teorijskim znanjima i da dođu do svojih vlastitih rješenja problema s kojima se susreću na radu, te da se djelotvornije nose sa stresom i izgrađuju svoj profesionalni identitet. Sa stručnjacima u psihosocijalnom radu u Hrvatskoj primjenjuje se *razvojno-integrativna supervizija*. Ovaj model supervizije podrazumijeva proces razvoja stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara i stvaranje kreativnog prostora u kojem stručnjak u suradnji sa supervizorom uči iz svojih iskustva, traži vlastita rješenja s kojima se susreće u radu. To uključuje djelotvornije suočavanje sa stresom i sagledavanje situacije s klijentom iz različitih perspektiva; integrirajući pritom različite aspekte profesionalne situacije, supervizant postaje profesionalno kompetentna osoba te se osigurava kvalitetan rad s korisnicima psihosocijalnog rada (Ajduković i Cajvert, 2004.).

U ovom istraživanju korist će se kvalitativna analiza koja se sastoji od detaljnog opisivanja i tumačenja što omogućuje potpunije i dublje razumijevanje istraživane pojave (Milas, 2009.:572). **Kvalitativnom metodologijom** nastoji se istražiti suština složenih odnosa između bića, pojava i događaja (Ajduković, 2008.). Shodno tome, ovo će istraživanje pružiti uvid u izvore profesionalnog stresa kod zaposlenika koji rade u OCD-ima - konkretno u udrugama na području Grada Zagreba, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima. Također, zaposlenici koji rade u spomenutim udrugama opisat će doprinose supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa u OCD-ima te predložiti supervizorima neke mogućnosti za unapređivanje supervizije u OCD-ima.

Dosad su u Hrvatskoj provedena istraživanja na temu izvora profesionalnog stresa u različitim vrstama organizacija i profesija, kao i druga istraživanja koja su povezana s temom stresa.

Međutim, nedostaju istraživanja o izvorima profesionalnog stresa u OCD-ima, što temu ovog istraživanja čini relevantnom. Također, tema istraživanja je relevantna je zbog činjenice da je svijet rada u stalnoj promjeni i da postoje brojni faktori koji doprinose profesionalnom stresu (European Agency for Safety and Health at Work, 2009.). Budući da supervizija može imati važnu ulogu u smanjivanju sve prisutnijeg stresa koji prati radnike u novim tržišnim uvjetima s povećanim zahtjevima posla, novim tehnologijama, zahtjevima za visokom kvalitetom i slično (Haratani, Kawakami i Sauter, 1999., prema Polovina, 2009.), tema istraživanja relevantna je u kontekstu supervizije, kao i u kontekstu civilnog sektora u Hrvatskoj u koji nije uvedena sustavna supervizija. Istraživanje Vrban (2013.) o potrebama i iskustvima sa supervizijom u zagrebačkim udrugama, koje se bave psihosocijalnim radom i ostalim djelatnostima, pokazalo je da zaposlenici imaju pozitivan stav o superviziji kao organizacijskoj podršci i profesionalnoj obavezi stručnjaka. Rezultati istog istraživanja ukazuju na probleme nedovoljne zastupljenosti supervizije u udrugama i manjka znanja o superviziji te na potrebu za prezentiranjem i uvođenjem supervizije u udruge.

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

### ***Cilj istraživanja***

Dobiti uvid u izvore profesionalnog stresa u udrugama, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima, te utvrditi doprinose supervizije i mogućnosti za njezino poboljšanje u organizacijama civilnog društva.

### ***Istraživačka pitanja***

1. Koji su izvori profesionalnog stresa kod zaposlenika u udrugama, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima?
2. Koji su doprinosi supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa kod zaposlenika u udrugama, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima?
3. Koje su mogućnosti za unapređivanje supervizije u OCD-ima, iz perspektive zaposlenika u udrugama, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima?

### ***Metoda prikupljanja podataka***

Metoda prikupljanja podataka koja je korištena u ovom istraživanju je fokus grupa. Fokus grupa je tehnika grupnog razgovora čiji je cilj dublje spoznavanje istraživane pojave (Milas, 2009.:589) što je skladu s postavljenim ciljem istraživanja. Upravo ta usmjerenost kroz unaprijed pripremljena pitanja, omogućava stjecanje uvida u raznolikost osobnih iskustava i razmišljanja vezanih za cilj istraživanja, a otvorenost i nesugestivnost istraživača doprinosi spontanosti i produktivnosti u grupi (Ajduković i Urbanc, 2010.). Podaci se prikupljaju u manjoj grupi sudionika/ca (u nastavku teksta sudionika), koji razgovaraju o određenoj temi uz usmjeravanje stručne osobe - moderatora (Milas, 2009.:589), odnosno istraživača. Jedinstvena karakteristika fokus grupa je interaktivna rasprava kroz koju se generiraju podaci kakvi nisu dostupni putem individualnih intervjuja (Hennink, 2014., prema Merriam i Tisdell, 2016.). Ova metoda ostavlja mogućnost reagiranja na mišljenje drugih, što povećava broj komentara, zamisli i opaski (Milas, 2009.:589). Također, otvara mogućnost međusobnog utjecaja sudionika te tako zahvaća dublje razine iskustva, koje potom pomažu u potpunijem razumijevanju ponašanja i doživljavanja (Milas, 2009.:597). Osim toga, metoda fokus grupa je ekonomičnija, kako cijenom tako i utroškom vremena (Milas, 2009.:597).

### ***Uzorak istraživanja***

U ovom istraživanju korišten je namjerni uzorak i metoda snježne grude. ***Namjerni uzorak*** omogućuje prikupljanje informacija ključnih za razumijevanje pojave od kompetentnih sudionika (Milas, 2009.:412). Sudionici istraživanja su zaposlenici udruga, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima, sa sjedištem u Gradu Zagrebu. Sudionici ovog istraživanja zadovoljili su i sljedeća unaprijed definirana obilježja: 1) minimalno dvije godine radnog iskustva u udrugama; 2) iskustvo sudjelovanja u superviziji; 3) životna dob od 26 do 65 godina (prosječna dob završetka visokog obrazovanja i završetka radnog vijeka), 4) nepostojanje hijerarhijski podređenog položaju unutar iste udruge. Naime, dobro je izbjegavati osobe koje se međusobno poznaju i među kojima postoje hijerarhijski odnos, zato što to može rezultirati podilaženjem podređenih i otežati praćenje komunikacije (Milas, 2009.:594). Veličina uzorka je 13 sudionika, od toga 12 sudionica i jedan sudionik. Sudjelovalo je pet psihologinja, četiri socijalne radnice, dvoje politologa, jedna sociologinja i jedna lingvistkinja. U istraživanje su se uključili zaposlenici iz devet zagrebačkih udruga: Društvo za psihološku pomoć (DPP), Centar za mirovne studije (CMS), Rehabilitacijski centar za stres i traumu (RCT), Udruga za podršku žrtvama i

svjedocima, Udruga „Zamisli“, Udruga slijepih Zagreb, Inicijativa mladih za ljudska prava (YIHR), Centar za edukaciju i savjetovanje „Sunce“, Srpsko narodno vijeće (SNV).

### ***Provedba istraživanja***

Prije provođenja fokus grupa potencijalnim sudionicima poslan je *Poziv za sudjelovanje u istraživanju* (u nastavku teksta Poziv) putem javno dostupnih mail adresa na 39 zagrebačkih udruga. Selekcija udruga, kojima je poslan poziv, napravljena je putem popisa udruga u *Registru za udruge* Ministarstva uprave, pri čemu je za središte odabran Grad Zagreb, a za vrste djelatnosti - socijalna djelatnost i ljudska prava. Nakon prvog poslanog poziva, izostao je odgovor većine udruga te je nakon mjesec dana ponovljeno slanje poziva. Tim je putem na istraživanje pristalo sedam sudionika (od 13) iz pet (od devet) zagrebačkih udruga. Pritom, od toga je četvero sudionika sudjelovalo u supervizijskoj grupi istraživačice tokom trajanja edukaciju za superviziju u psihosocijalnom radu. Šest (od 39) udruga je odgovorilo da ne može sudjelovati u istraživanju zbog neispunjavanja kriterija - „iskustva u sudjelovanju u superviziji“. Pet (od 39) udruga je odgovorilo da ne može sudjelovati zbog poslovnih obaveza, a čak 19 (od 39) udruga nije odgovorilo na poslani Poziv. Zbog slabog odaziva sudionika paralelno je pri odabiru sudionika korištena i metoda ***snježne grude***. Naime, Poziv je poslan direktno putem mail-a onim zaposlenicima udruga koje istraživačica i mentorica osobno poznaju te onim zaposlenicima udruga koje poznaju njihovi suradnici, kolege i poznanici, a koji ispunjavaju gore opisane kriterije. Na taj se način uključilo šest sudionika (od 13) iz četiri (od devet) uključenih udruga.

U Pozivu je za provođenje fokus grupa sudionicima ponuđena mogućnost predlaganja datuma u periodu od mjesec dana te mogućnost odabira između radnog dana i vikenda (subota) te prijepodnevnog ili poslijepodnevnog termina. Nakon što se na temelju povratnih informacija utvrdilo tko će biti sudionici istraživanja, za provođenje dviju fokus grupa određena su dva datuma, dva radna dana. Prvi dan u poslijepodnevnom terminu (18.00), a drugi dan zaredom u prijepodnevnom terminu (10.00). Zaposlenici udruga koji su pristali na istraživanje imali su mogućnost da biraju između ove dvije opcije putem aplikacije *Doodle*, što je olakšalo i ubrzalo komunikaciju i organizaciju održavanja fokus grupa. Prije provođenja istraživanja izrađen je Vodič za fokus grupe (u nastavku teksta Vodič), prvi set od pet pitanja vezan je uz izvore profesionalnog stresa u OCD-ima, dok se drugi set od četiri pitanja odnosi na doprinose i mogućnosti unapređenja supervizije u OCD-ima. Putem poslanih Poziva od potencijalnih sudionika zatražen je dobrovoljni

pristanak za sudjelovanje u istraživanju. Pozivom su objašnjeni cilj i svrha istraživanja te kriteriji za sudjelovanje. Pružene su informacije o načinu sudjelovanja, kao i o mogućnosti prekida sudjelovanja. Naglašeno je da je sudjelovanje povjerljivo te da će analiza podataka biti anonimizirana, odnosno da će se umjesto njihovih imena koristiti kodovi. Istaknuto je da će se dobiveni rezultati koristiti isključivo u svrhu pisanja ovog istraživanja te da će sudionici o njima biti obaviješteni.

U početku je planirano da će se grupe okupiti uživo, međutim, zbog mjera uvedenih zbog pandemije COVID 19, tijekom veljače 2022. i zbog brige o zdravstvenoj sigurnosti sudionika, fokus grupe su provedene putem *Zoom-a*. Provedene su dvije fokus grupe, dva dana zaredom, u prvoj popodnevnoj fokus grupa sudjelovalo je šest sudionika, a u drugoj prijepodnevnoj grupi sedam sudionika. Pozivom je bilo predviđeno okvirno trajanje fokus grupa oko jedan sat. No, prva je fokus grupa trajala je 2:30 sata, a druga 2:00 sata, pritom je produženo trajanje dogovoreno sa sudionicima. Od sudionika je prije početka fokus grupa, zatraženo i dobiveno dopuštenje za snimanje putem video kamere (*Zoom* aplikacije) kao i vođenje bilješki. Prije početka postavljanja pitanja iz Vodiča, istraživačica se predstavila i upoznala sudionike sa svojom motivacijom za istraživanje i sa svojim interesom za temu. Također, sudionici su upoznati s načinom na koji je koncipiran vodič za fokus grupu, predstavljena su im istraživačka pitanja te ponovljene gore navedene informacije iz Poziva.

Fokus grupe je provodila autorica istraživanja iz svog doma u kojem nisu bile prisutne druge osobe. Sudionici prve poslijepodnevne grupe priključili su se putem *Zoom-a* iz svojih domova, dok su se sudionici druge prijepodnevne grupe priključili sa svojih radnih mjesta, odnosno iz prostora udruga u kojima rade. Tijekom provođenja fokus grupa nije bilo ometanja od strane trećih osoba, niti drugih ometanja. Sve predviđene teme uspjele su se obraditi u dva - dan i pol sata, tokom održavanja fokus grupa, razgovor se usmjeravao, težilo se spontanosti, a ne mehaničkom nizanju tema (Milas, 2009.:295). Vjerodostojnost istraživačice temelji se na njenoj naobrazbi iz socijalnog rada i supervizije psihosocijalnog rada te na iskustvu rada u OCD-u i iskustvu provođenja supervizijske grupe, kao i na iskustvu sudjelovanja u fokus grupama (Ajduković, 2014.). Interes za temu istraživanja (Ajduković, 2014.) proizlazi upravo iz spomenutog iskustva rada u OCD-ima i naobrazbe. Razgovor u fokus grupama bio je podijeljen u dvije tematske cjeline - na izvore profesionalnog stresa u OCD-ima te na doprinose supervizije i prijedloge za unapređivanje

supervizije u OCD-ima. Nakon završenih fokus grupa, audio/video zapis održanih fokus grupa preslušan je i transkribiran od strane istraživačice. Sudionicima su pripisane šifre tako što su uzeti inicijal imena sudionika i broj fokus grupe u kojoj je sudionik sudjelovao. U analizi podataka, odnosno u kodiranju podatka osim autorice istraživanja sudjelovala i mentorica istraživanja. Naime, kvaliteta analize podataka može se popraviti korištenjem povratnih informacija od strane stručnjaka i drugih s problem upoznatih osoba (Milas, 2009.:597).

### **3. REZULTATI**

Za obradu dobivenih podatka korištena je tematska analiza podataka čija je svrha identificirati one podatke koji su relevantni za odgovor na određeno istraživačko pitanje i pružiti uvid u podatke koji se mogu povezati sa širim teorijskim ili konceptualnim pitanjima (Braun i Clarke, 2012.). Tematska je analiza metoda koja se koristi za sustavno identificiranje, organiziranje i pružanje uvida u značenja (teme) unutar skupa podataka (Braun i Clarke, 2012.). Ova metoda služi za prepoznavanje zajedničkoga u onome što se govori ili piše o nekoj temi te omogućuje razumijevanje tih zajedničkih osobina (Braun i Clarke, 2012.). Pritom, potrebno je naglasiti da je dobra tematska analiza produkt kombinacije teorijskih znanja i razumijevanja, kao i sposobnost sustavnog te sve kreativnijeg tematiziranja i interpretiranja podataka (Willig, 2013.). Rezultati ovog istraživanja prikazani su u tri dijela. Prvi dio analize obuhvaća izjave sudionika i sudionica istraživanja koje se odnose na prvo istraživačko pitanje, odnosno na izvore profesionalnog stresa u OCD-ima iz perspektive zaposlenika. Izdvojene su relevantne izjave iz kojih su definirani kodovi, potom kategorije i na kraju izvedene specifične teme (Tablica 1. i Tablica 4.). Drugi dio analize obuhvaća izjave zaposlenika OCD-a koje se odnose na drugo istraživačko pitanje, to jest na doprinose supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa u OCD-ima. Treći dio analize odnosi se na mogućnosti za unapređivanje supervizije u OCD-ima (Tablica 2. i Tablica 5.). Iz izjava su generirani kodovi, zatim kategorije i na kraju specifične teme (Tablica 3. i Tablica 6.). U nastavku analize teme i njima pripadajuće kategorije i kodovi potkrijepljeni su nekim od izjava sudionika istraživanja.



**Tablica 1.** Izvori profesionalnog stresa u OCD-ima

<b>1. Istraživačko pitanje</b>	
Koji su izvori profesionalnog stresa kod zaposlenika u udrugama, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima?	
<b>I. Tema: Obilježja rada u OCD-ima</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
Količina posla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliki opseg posla</li> <li>• Obavljanje velikog broja zadataka u kratkom vremenskom periodu</li> </ul>
Nedostatak vremena za pripremu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stalno učenje i nedovoljno vremena za pripremu i edukacije</li> <li>• Popuštanje u kvaliteti</li> </ul>
Organizacija posla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepredvidivost posla</li> <li>• Raznolikost poslova</li> <li>• Nedovoljni ljudski resursi</li> <li>• Neadekvatna i nejasna podjela rada</li> <li>• Prekovremeni rad</li> <li>• Nestandardizirano i nestrukturirano radno vrijeme</li> </ul>
Projektni i administrativni rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opsežan rad na projektima, izvještajima i administraciji</li> <li>• Zamor od projektnog i administrativnog rada</li> <li>• Projektni rad kao sistemski problem</li> <li>• Otuđenje od drugih suradnika</li> <li>• Gubitak misije organizacije</li> </ul>
Uvjeti rada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neadekvatan prostor za rad</li> </ul>
Obilježja i način rada s korisnicima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osjetljive skupine korisnika</li> <li>• Zahtjevanost rada s korisnicima</li> <li>• Nedovoljno praktičnog rada s korisnicima</li> <li>• Veliki broj korisnika i nemogućnost primanja novih</li> </ul>
Društveni kontekst rada OCD-a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prebacivanje odgovornosti za javne usluge s države na OCD-e</li> <li>• Nepravda prema marginaliziranim društvenim skupinama</li> <li>• Pritisци institucija i zastrašivanje</li> <li>• Prilagođavanje nepredvidivim događajima i krizama</li> <li>• Očekivanja od pomagača</li> </ul>
Unutrašnji izvori stresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preveliki osjećaj odgovornosti</li> <li>• Teško usklađivanje poslovnog i privatnog vremena</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osjećaj povezanosti s organizacijom i intrinzična motivacija za rad u OCD-ima</li> <li>• Osjećaj nepravde</li> <li>• Grižnja savjesti zbog nemogućnosti izvršenja svih poslovnih zadataka</li> <li>• Osjećaj stručne nekompetentnosti</li> </ul>
<b>II. Tema: Način upravljanja OCD-ima</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
Način vođenja i odlučivanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hijerarhijski način odlučivanja i nedostatak autonomije</li> <li>• Nemogućnost utjecaja na promjene i poboljšanje rada</li> <li>• Kaotičan način odlučivanja</li> <li>• Komunikacijske poteškoće</li> <li>• Nedostatak procedura i nedovoljna posvećenost internoj organizaciji</li> <li>• Nemogućnost stručnog usavršavanja</li> </ul>
Nesigurno i nedovoljno financiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesigurnost radnog mjesta</li> <li>• Neusustavljeno i nepredvidivo financiranje</li> <li>• Odabir korisnika koji moraju platiti potrebnu uslugu</li> </ul>
Način funkcioniranja tima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiteljska atmosfera</li> <li>• Teškoće u uspostavi grupne kohezije i konformizam</li> <li>• Kultura rada i odnos prema timskom radu</li> <li>• Teškoće u funkcioniranju većeg tima</li> </ul>
<b>III. Tema: Ishodi rada u OCD-ima</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
Nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gubitak perspektive i razmišljanje odlasku iz OCD-a</li> <li>• Nezadovoljstvo te gubitak motivacije i smisla</li> </ul>
Potencijalna ugroženost mentalnog zdravlja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promišljanje o očuvanju mentalnog zdravlja</li> <li>• Sagorijevanje na poslu</li> </ul>

U pogledu prvog istraživačkog pitanja za izvore profesionalnog stresa, temeljem dobivenih podataka izdvojile su se tri specifične teme: 1) „obilježja rada u OCD-ima“; 2) „način upravljanja u OCD-ima“; 3) „ishodi rada u OCD-ima“.

Pod prvom temom „obilježja rada u OCD-ima“ izdvojene su sljedeće kategorije: količina posla, nedostatak vremena za pripremu, organizacija posla, projektni i administrativni rad, uvjeti rada; obilježja i način rada s korisnicima, društveni kontekst rada OCD-a, unutrašnji izvori stresa.

1. **„Količina posla“** - sudionici ističu količinu posla kao jedan od glavnih izvora profesionalnog stresa u OCD-ima navodeći pritom „veliki opseg posla“ („...*najveći problem ja vidim u samom opsegu posla.*“ (NAF1); „*Meni je najveći izvor stresa obujam posla.*“ (SF2); „*Svaki dan nešto novo dolazi, pa je količina poslova uvijek ista.*“ (PF2)), te „obavljanje velikog broja zadataka u kratkom vremenskom periodu“ („...*taj obujam posla i vremenski rokovi su frustrirajući.*“ (VF2); „*Previše posla, a premalo vremena.*“ (DF1); „*Prevelik je broj zadataka u odnosu na vrijeme koje imamo pa sam nekad preplavljena.*“ (LF1)).
  
2. **„Nedostatak vremena za pripremu“** - pod ovom kategorijom sudionici izdvajaju sljedeće poteškoće: **„stalno učenje i nedovoljno vremena za pripremu i edukacije“** („*Nekad bih...volio da postoji neka rutiniziranija radna situacija....da ne moram svaki dan provoditi puno vremena učeći nešto novo ili imajući taj nekakav stres ili anksioznost od toga da li sam to sve dobro razumio, da li radim to u skladu s normama ili s onim što je očekivano od mene.*“ (NKF1); „...*situacije u kojima moram naglo postati stručnjak za nešto, jer je to projekta aktivnost koja se mora obaviti...Osjećam se neautentično kada nastupam iz pozicije nekog tko je nestručan za temu, koja me...ne interesira niti za koju imam radnog iskustva.*“ (IF2); „*Veći nam je problem kako uklopiti sve edukacije koje nam se nude kroz različite projekte s obzirom na naš pretrpani raspored.*“ (NAF1)), i **„popuštanje u kvaliteti“** („...*Premalo je vremena...da se kvalitetno posvetim starim korisnicima, a već dolaze novi, stoga, ne stignete, uz ove sve projekte i papirologiju...*“ (JF1); „...*Događa se to da stalno smanjujem vlastite standarde u radnim zadacima, koje bih inače napravila uz više pripreme, uložila više vremena. Ovako neke stvari puštam da odu s ocjenom „dovoljan”, ne odlučnim što bih najradije, ali evo...*“ (PF2)).
  
3. **„Organizacija posla“** - zaposlenici udruga ukazuju na niz izvora profesionalnog stresa koji su povezani s organizacijom posla pri čemu izdvajaju **„nepredvidivost posla“** („*Nemoguće ga je predvidjeti, križajući listu odrađenih poslova, a on samo raste, samo se pojavljuju neke nove stvari pa ne mogu niti tu listu poslova isplanirati što me dodatno frustrira.*“ (PF2); „*Ta nestrukturiranost dana, nepredvidivost je znala otežavati...*“ (LF1), i **„raznolikost poslova“** („...*sama radim praktički sve, od najsloženijih, najkompleksnijih istraživačkih stvari do pripreme budžeta...od administracije do istraživanja.*“ (NNF1); „...*Traži se od nas da dosta svaštarimo, cilj je da što više...korisnika uključimo u naš rad...Moramo razmišljati u smjeru marketinga, promocije, oglašavanja, što iziskuje dosta radnog vremena, a to mi...ne leži i, nije*

moja premarana struka.“ (MF2)). Zaposlenici u OCD u kontekstu organizacije posla posebno ukazuju na probleme koji su povezani s nedostatkom broja zaposlenika i podjelom rada: **„nedovoljni ljudski resursi“** („Nemam osobu, koja bi mi mogla pomoći da bih se ja mogla...usredotočiti na ono što bi trebao biti moj fokus.“ (NNF1); „...Nama je primarna poteškoća manjak ljudi u odnosu na količinu posla i u odnosu na broj projekata koje redovno pišemo i prijavljujemo na natječaje...“ (NAF1); „...Zapošljavanje drugih osoba u udrugama je isto problematično... umjesto zapošljavanja nove osobe, opterećuju se osobe koje već rade tu, što dovodi do više posla i stresa...“ (SF2)), te **„neadekvatna i nejasna podjela rada“** („...nemam opis posla... ugovor mi glasi na jedno radno mjesto, ali zadnje dvije, tri godine na istom radnom mjestu uz primarni posao radim i druge poslove...“ (NNF1); „...preplavljenost nekim drugim zadacima koji meni nisu bili primarni u opisu posla, ali ti „sjednu u krilo” pa se puno stvari odrađuje paralelno.“ (LF1)). Osim toga, veliki izvor stresa u OCD-ima predstavlja i radno vrijeme zaposlenika: **„prekovremeni rad“** („...bude teških dana i kada se radi...cijeli dan, kada je potrebno završiti neke stvari...“ (NIF1); „Da li mi živimo da bismo radili, ili radimo da bismo živjeli, od tud ide taj dio konfuzije. Ne možemo 24 sata raditi iste stvari, jer jednostavno to tako ne ide. Trebamo pokušati ići onom „doktrinom”: „osam, osam, osam” za koju smo se toliko borili. Međutim, ponekad to nije moguće...“ (PF2)), te **„nestandardizirano i nestrukturirano radno vrijeme“** („...najveći stres mi moje radno vrijeme i način na koji je organiziran moj radni dan...moje radno vrijeme je...šaroliko i definira se mjesec dana unaprijed. Imam tjedana kad nisam niti jedan dan u uredu jer radim noćne smjene, imam tjedne kad imam slobodne dane, imam tjedne kad sam pet dana ujutro u uredu...“ (IF2); „Ja sam kao koordinator uključena u sve aktivnosti, sve je dosta šaroliko pa ni ja nemam klasično radno vrijeme. S jedne strane poželjno je biti tako fleksibilan, kad možeš raditi od 11 sati pa nadalje, ali s druge strane to može biti poteškoća, pogotovo kad ovisiš o vanjskim suradnicima koji provode aktivnosti.“ (VF2)).

4. **„Projektni i administrativni rad“** - jedan je od specifičnih izvora profesionalnog stresa koji je vezan uz obilježja rada u OCD-ima. Zaposlenici pod ovim izvorom stresa navode sljedeće poteškoće: **„opsežan rad na projektima“** („...Pisanje projekta i izvještaja, administracija je...ogromna i...iscrpljujuća...četo puta se bavim s time da li sam napisala papire...stavila žig.“ (JF1); „...administrativni rad i izvještavanje je često iscrpljujuće...mislim da ne treba biti toliko opsežan, tada bi nam bilo lakše.“ (NKF1)) i **„zamor od projektnog i administrativnog rada“**

(„...razvijam sve veću averziju prema projektima... ne sviđa mi se način na koji moramo raditi, zato što stručnost i rad s ljudima imaju sporednu ulogu i što se primarno bavimo stvarima za koje mislim da ne trebaju biti u fokusu našeg rada. To me sve više frustrira...“ (SF1)). Također, zaposlenici ističu da ovisnost OCD-a o projektnom financiranju predstavlja sustavni problem - **„projektni rad kao sistemski problem“** ( „...administracija je nekakav sistemski problem, koji ne mogu sam rješavati, to je nešto što je inherentno samoj projektnoj logici...“ (NKF1)). Smatraju da projektni rad implicira **„otuđenje od drugih suradnika“** („...Nekada mi bude dosta tih financija, excel tablica, izvještaja o projektima, i vanjskih suradnika...s kojima svakodnevno komuniciram...grozno mi je što nemam pojma tko su ti ljudi s druge strane, a skupa vodimo neki projekt.“ (NIF1)), i izaziva **„gubitak misije organizacije“** („Ja imam opis mog radnog mjesta, ali programi i teme kojima se bavimo ovise o tome koje projekte dobijemo.“ (SF1); „...Često...ne uspijemo maskirati našu viziju u projektne aktivnosti pa završimo s projektima koji su ogromni, koji nemaju veze s našom misijom...Ono što je naša misija mi takoreći volontiramo pa dolazi do velike diskrepancije...Nalazimo se u nezavidnoj situaciji jer nemamo financijskih sredstva baviti se našom misijom.“ (NF2)).

5. **„Uvjeti rada“** - pod ovim izvorom profesionalnog stresa zaposlenici udruga izdvajaju **„neadekvatan prostor za rad“** („...Fizički prostor mi pravi problem...Trenutno nisam sama u sobi, imam kolegicu, koja se ne radi s ljudima već radi na projektima...nije joj uloga javljati se na telefon, niti razgovarati.“ (JF1); „Budući da koristimo tuđi prostor...najveća poteškoća mi je što se moramo ponašati prema njihovim pravilima, uključujući i naše korisnike.“ (VF2)).
6. **„Obilježja i način rada s korisnicima“** - sudionici istraživanja ukazuju na niz problema koji se odnose na rad s njihovim korisnicima. Jedan od problema, ujedno i izvora profesionalnog stresa u OCD-ima odnosi na vrstu korisnika **„osjetljive skupine korisnika“** („...najsloženiji dio mog posla s korisnicima je savjetovanje, osobito kad su neke vrlo osjetljive skupine u pitanju...s teškim traumatskim iskustvima, razne deprivilegirane skupine koje imaju kombinaciju...teškoća mentalnog zdravlja, te koje su izložene društvenoj i ekonomskoj marginalizaciji...“ (DF1)). Zatim, sudionici kao problem navode **„zahtjevanost rada s korisnicima“** („Naravno bude i teških klijenata i teških situacija...“ (NIF1); „Ako korisnik nema volje, na meni da ga motiviram...ja ga ne mogu i ne bih ga smjela „ostaviti“ nakon prvog susreta.“ (JF1)), i **„nedovoljno praktičnog rada s korisnicima“** („...fali mi praktičan rad s

korisnicima...teško mi je...kad nemam izravan doticaj s ljudima...rastužuje me i frustrira kada im se ne mogu posvetiti, zato što trebam pisati neki izvještaj ili neku notifikaciju za prenamjenu sredstava u projektu.“ (SF1)). Rad s korisnicima dodatno otežava „**veliki broj korisnika i nemogućnost primanja novih**“ („...Mi savjetovatelji prebukirani da bismo mogli uzimati nove korisnike.“ (PF2)).

7. „**Društveni kontekst rada OCD-a**“ predstavlja izvor profesionalnog stresa za zaposlenike udruga. Jedna od teškoća kojoj su izloženi je „**prebacivanje odgovornosti za javne usluge s države na OCD**“ („Najveći izvor stresa... mi je sistemsko „autsorsanje“ javnih usluga na civilno društvo i svega što je povezano s tim...“ (SF1); „...dosta je...javnih poslova i usluga država prebacila na civilno društvo, koje taj posao uspješno obavlja s obzorom na uvjete u kojima funkcionira.“ (DF1)). Nadalje, smatraju da rad u OCD-ima otežavaju „**nepravda prema marginaliziranim društvenim skupinama**“ („...vanjski faktori i nepravda...prema marginaliziranim društvenim skupinama, kojih je sve više.“ (SF1)), te „**pritisci institucija i zastrašivanje**“ („...vanjski stresori su pritisci od institucija, zastrašivanje - to nosiš kući, to je stalni izvor stresa i to normalno dosta utječe na naše mentalno zdravlje.“ MF2)). Rad u udrugama značajno je otežan kada je potrebno „**prilagodavanje nepredvidivim događajima i krizama**“ („„Pandemija nam je stvorila poteškoće jer nismo mogli okupljati korisnike i provoditi aktivnosti kako su projektno dogovorene i kako od nas Ministarstvo očekuje.“ (VF2); „Mi smo tim koji radi puno...često komuniciramo o vrlo osjetljivim stvarima o kojima ne možemo preko „Zooma“.“; „...Trenutno se nalazimo u vrlo izazovnom razdoblju zbog pandemije, imamo jako puno poziva i korisnika kojima je potrebna usluga psihosocijalnog savjetovanja.“ (PF2)). Profesionalni stres proizlazi i iz „**očekivanja od pomagača**“ („Mislim da su očekivanja, bar ovdje u Hrvatskoj, takva da bi socijalni radnik trebao puno toga znati...htjeti...i napraviti...Ponekad su previsoka očekivanja...i nismo spremni za njih.“ (JF1); „Ja sam socijalna radnica i imam...veći raspon poslova od drugih...Činjenica je da ti se može natovariti puno posla...“ (SF2)).
8. „**Unutrašnji izvori stresa**“ - zaposlenici udruga izdvajaju sljedeće probleme koje predstavljaju unutrašnje izvore stresa: „**preveliki osjećaj odgovornosti**“ („ponekad zbog svoje osobne odgovornosti ostajem raditi vikendom...ne odem na pauzu. Sve te stvari se gomilaju...“ (PF2); „Jako često u svoje slobodno vrijeme provjeravam mailove, s obzirom da želim ostati u toku,

da želim pratiti taj neki osjećaj pripadnosti, zbog važnosti naše „misije”, kao i zbog smisla tog posla. Jako puno sam uključena u posao nauštrb svog slobodnog vremena.“ (IF2)), „**teško usklađivanje poslovnog i privatnog vremena**“; „...Kada sam radila normalno radno vrijeme, imala sam red, vikende, lako sam mogla odvojiti kad sam na poslu, kad nisam. Sada mi je posao previše ušao u privatni život. Radno vrijeme je takvo kakvo je, a svjesna sam da na ovom poslu tako mora biti, linija mora opstati 24 sata...“ (IF2); „Što se tiče odnosa prema poslu mislim da sam, kao i neke moje kolege, u konfuziji po pitanju poslovnog i privatnog vremena.“ (MF2)), zatim „**osjećaj povezanosti s organizacijom i intrinzična motivacija za rad u OCD-ima**“ („... još jedna opasnost rada u civilnom društvu je ta što se svi...krećemo iz tog nekog momenta ljubavi i predanosti nečemu...“ (NNF1); „...ovo što ja radim, radila bih i u slobodno vrijeme, kad bih imala neki drugi posao. Možda ne bih imala projekte, imala bih imala slobodu nešto kreativnije raditi. To su stvari koje me pokreću, super je što imam plaću za ovo, ali to su stvari koje bih, kao i moje kolegice, radile bez obzira na plaću i posao. To je s jedne strane dobro, no, s druge strane odnos prema poslu je nejasan što stvara ponekad frustracije. Bila bih sretna da ne moram raditi u životu i da te stvari koje radim na poslu mogu raditi kroz svoju slobodu, ali nažalost živimo u kapitalizmu i moramo raditi.“ (MF2)). U kontekstu unutrašnjih izvora stresa sudionici ističu još „**osjećaj nepravde**“; „Osjećam duboku nepravdu zbog toga što smo stavljeni u situacije u kojima...trebamo napraviti megalomanski posao, zato što je problema...puno i zato što postaju kompleksniji.“ (SF1)), zatim „**grižnja savjesti zbog nemogućnosti izvršenja svih poslovnih zadataka**“ („Ponekad bih imala grižnju savjest za neke stvari koje bih još htjela uraditi, a ne stižem, jer je uvijek bio neki veliki popis zadataka koji su se morali dijeliti na prioritete i one koji će čekati neke bolje dane.“ (LF1)), te „**osjećaj stručne nekompetentnosti**“ („...Meni se moj rad čini...nekonzistentnim i nedovoljno stručnim, u odnosu na to kako bih ga htjela raditi...“ (SF1); „Nekad nisam kompetentna za neki posao, a svejedno ga radim. Recimo, jedna je kolegica bila na porodiljinom, dosta je posla stavljeno na mene i to mi je dosta bilo stresno.“ (SF2)).

Pod drugom temom, povezanom s prvim istraživačkim pitanjem, „**način upravljanja OCD-ima**“ izdvojile su se sljedeće tri kategorije: način vođenja i odlučivanja, nesigurno i nedovoljno financiranje, način funkcioniranja tima.

1. „**Način vođenja i odlučivanja**“ - pod ovom kategorijom sudionici navode sljedeće izvore profesionalnog stresa: „**hijerarhijski način odlučivanja i nedostatak autonomije**“ („*Kad moram izdvojiti samo jedan izvor stresa, onda je to premali utjecaj na donošenje odluka...vi kao pojedinac u toj...zajednici, gdje se osjećate kao timski igrač, na kraju vidite da vas ti...isti upravljači... ne prepoznaju kao važnog aktera...ne čuju naš glas...s terena...*“ (JF1)), „**nemogućnost utjecaja na promjene i poboljšanje rada**“ („*...kad se pojave neki kreativni pristupi, neki drugi uglovi kako nečemu pristupiti, što bi moglo nešto transformirati na bolje, postoji otpor prema tome, iz toga razloga što se ljudi boje - ako ne radimo tako kako smo radili do sada, izgubit ćemo i to što imamo.*“) (NNF1)); („*...stvari se problem u situacijama kad se trebaš izboriti za neke stvari, kad očekuješ neke promjene i poboljšanja.*“) (LF1), te „**kaotičan način odlučivanja**“ („*Zna se dogoditi situacija da donošenje odluka u nekim stvarima bude kaotično, to je...teškoća koju primjećujem.*“ (DF1)). Zatim, posebno izdvajaju „**komunikacijske poteškoće**“ („*...nejasnoća komunikacije i ta diskrepancija između očekivanja i manjak komunikacije...neke stvari se podrazumijevaju, a nikad nisu izgovorene...*“ (NF2)); „*Problem je i komunikacija s nadređenima o uvjetima rada, o potrebama kojima imaš ti kao zaposlenik...*“ (LF1)); „*Informacije vezane uz naše pozivatelje ili nešto što želim komentirati, što mislim da je važno i oko čega sam nesigurna, a nemam priliku doći do povratne informacije kolega ili njihove podrške jer ih zapravo ne vidim.*“ (IF2)). Rad u OCD-ima značajno otežava i „**nedostatak procedura i nedovoljna posvećenost internoj organizaciji**“ („*...manjak nekih jasnijih procedura, organizacijskih struktura i procesa koji su dobro definirani... znaju biti izvor mojeg stresa i frustracije*“ (DF1)); „*Mislim da se često ne izdvaja dovoljno vremena za internu organizaciju.*“ (NKF1)); „*...Očekivanja su nekad nejasna, dosta se toga svodi na „kako hoćeš”, „procjeni sama”, a kad dođe do neke pogreške ili neočekivane situacije, onda se polažu računi u smislu „zašto?” i „što je pošlo po zlu?”. Od same uprave dolazi do te nejasnoće i do velikih frustracija.*“ (NF2)), kao i „**nemogućnost stručnog usavršavanja**“ („*...Ja sam...u poziciji da sam sama morala financirati svoju nadogradnju struke, izdvojila sam svoj godišnji za to, dakle...svoje vrijeme...svoj novac... netko bi trebao to prepoznati, onda bi mi trebao...omogućiti prostorno vremenski okvir...i...plati.*“ (JF1)); „*...osobni napredak...po mojem je iskustvu dosta često izostajao, važno mi je da se u nekim stvarima mogu više obrazovati...*“ (NKF1));



2. **„Nesigurno i nedovoljno financiranje“** također je jedan od izraženih izvora profesionalnog stresa u OCD-ima, zato što takav oblik financiranja podrazumijeva **„nesigurnost radnog mjesta“** (*„...glavna teškoća...jest ta nesigurnost...po meni najozbiljnija poteškoća s kojom se susrećem u radu i najveći izvor...stresa...na prvom mjestu mislim na našu financijsku nesigurnost jer nemamo...predvidive izvore financiranja, jasne rokove, jasne kriterije. Što je posebno problem za organizacije koje su primarno pružatelji usluga.“* (DF1); *„...O tome kako ćeš napisati, dizajnirati projekt, ovisit će plaća svih i to je stresno. To znači da taj pekarni rad donosi i pekarske uvjete rada. Neke stvari se interno mogu mijenjati, ali opet projekti i donatori imaju svoja pravila, koja ne možemo mijenjati.“* (MF2)), te **„neusustavljeno i nepredvidivo financiranje“** (*„Najveće su mi poteškoće u tome što su udruge projektno financirane i da naša egzistencija ovisi o financijama koje smo u tom trenutku uspješni dobiti.“* (PF2); *„Civilno društvo bi bilo uspješnije...da imamo nekakve jasne i predvidive instrumente financiranja rada. Godinama tražimo da se usluge financiraju operativno, a ne projektno, već da se projektno financiraju inovacije, dakle neki novi rezultati, rješenja.“* (DF1); *„...Nepredvidljivost vezana uz projekte, financije, a od tebe se nekako očekuje da planiraš daljnji rad.“* (LF1)). Problemi u financiranju preslikavaju se na rad zaposlenika s korisnicima, konkretno na **„odabir korisnika koji moraju platiti potrebnu uslugu“** (*„...Ponekad radimo selekciju klijenata što mi je nekako najgroznije pa biramo one kojima je najprioritetnije da tu uslugu dobiju besplatno...drugi klijenti ostanu bez usluge besplatnog savjetovanja i moraju plaćati...Donošenje odluke kome pružiti uslugu za besplatno, kome je to primarnije i važnije, tko je u lošijoj situaciji.“* (NAF1)).
3. **„Način funkcioniranja tima“** - teškoću u odnosima između zaposlenika u udrugama može predstavljati **„obiteljska atmosfera“** (*„Imam osjećaj kao da je stvorena neka obiteljska atmosfera unutar jednog tima u koju se teško puštaju neki novi ljudi. Novi se ljudi traže samo ako netko od nas ode pa je to radno mjesto nepopunjeno. To sam doživjela i u prijašnjim udrugama, gdje sam radila...“* (VF2); *„Kako pomiriti to da si dobar s nekim i da imaš i neki profesionalni odnos.“* (LF1)). Međusobne odnose u udrugama karakteriziraju **„teškoće u uspostavi grupne kohezije i konformizam“** (*„Ono što meni smeta, opet je vezano uz naš način rada, nas pet koji pokrivamo liniju 24 sata se jako rijetko viđamo, mi u principu nikad nismo zajedno. Godinu dana radimo zajedno u tako velikom timu, a jako mi fali ta grupna kohezija i mislim da je nema.“*) (IF2); *„Kolektivna svijest i neko zajedništvo su na klimavim*

nogama.“ (NF2)). Nadalje, izvore stresa u udrugama mogu predstavljati „**kultura rada i odnos prema timskom radu**“ („Neki su u organizaciji dvije, a neki 10 godina...zato postoji generacijski i kulturološki sukob u smislu u kulture rada.“ (MF2)), te „**teškoće u funkcioniranju većeg tima**“ („Kad je više ljudi, to znači da je bogatija situacija, da je više posla i da smo u boljoj financijskoj situaciji, ali je teško, nije jednostavno upravljati većim timom.“ (DF1)).

Treća i zadnja tema koja se odnosi na prvo istraživačko pitanje je „**ishodi rada u OCD-ima**“. Ova tema podrazumijeva dvije kategorije: nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla te potencijalna ugroženost mentalnog zdravlja.

1. „**Nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla**“ - rad u udrugama može kod zaposlenika izazvati „**gubitak perspektive i razmišljanje o odlasku iz OCD-a**“ („...sve mi je zapravo veća misao kako izaći iz OCD-a.“ (SF1); „...došla sam u situaciju da me ne zanima to što radim i treba mi ili promjena ili neka veća motivacija. Dosta dugo sam u takvoj situaciji i osjećam zasićenje.“ (NF2); („...ne znam, evo, što me drži, ali gdje je bolje, gdje bih mogla otići i gdje bih mogla ostvariti tu svoju želju za većom slobodom za većom mogućnošću odlučivanja i korištenja svog vremena?...“ (JF1)), te „**nezadovoljstvo te gubitak motivacije i smisla**“ („...pitanje je smisla stvari koje se obavljaju - to ima svoju političku i vrijednosnu dimenziju; pitanje je dugoročnosti, kratkoročnosti i stvarnog mijenjanja stvari ili gašenja vatre.“ (NNF1); „...žao mi je što ne mogu na ovoj poziciji gdje radim više raditi s korisnicima jer bi me to više motiviralo i podsjećalo zašto sam tu, zašto ovo radim, zašto pišem izvještaj.“ (NKF1)).
2. „**Potencijalna ugroženost mentalnog zdravlja**“ jedan je problema o kojem se sve češće raspravlja u kontekstu OCD-a, nažalost i ovo je istraživanje pokazalo da su zaposlenici udruga izloženi rizicima koji ugrožavaju njihovo mentalno zdravlje što ih navodi na „**promišljanje o očuvanju mentalnog zdravlja**“ („Ponekad kontroliram nezadovoljstvo i sasvim u redu djelujem, a ponekad možda kroz...unutarnje otpore proživljam psihofizičke bolesti, a tko zna kakve me sve čekaju...“ (JF1). Jedan od negativnih ishoda rada u OCD-ima je „**sagorijevanje na poslu**“ („Vrlo često sam svjedočio da... su ljudi preopterećeni, da dožive nekoliko „burnout-ova“, da napuštaju organizaciju zbog toga...Dodatno su im se stavljale obaveze koje nisu mogli ispunjavati u određenim rokovima, što bi dovodilo do individualnih, kolektivnih frustracija i to je često završavalo jako loše.“ (NKF1)).

**Tablica 2.** Doprinosi supervizije u OCD-ima

<b>2. Istraživačko pitanje</b>	
Koji su doprinosi supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa kod zaposlenika u udrugama, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima?	
<b>I. Tema: Ishodi supervizije u OCD-ima</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
Pozitivni ishodi supervizije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samoosvještavanje</li> <li>• Sprečavanje i smanjivanje profesionalnog stresa</li> <li>• Profesionalni razvoj</li> <li>• Bolja profesionalna učinkovitost</li> <li>• Učenje i novi uvidi</li> <li>• Dobrobit i zdravlje</li> <li>• Razrješavanje uloga i funkcija u organizaciji</li> </ul>
Negativni ishodi supervizije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izostanak utjecaja na smanjivanje stresa</li> <li>• Dodatna radna obaveza</li> </ul>

U pogledu drugog istraživačkog pitanja za doprinose supervizije temeljem dobivenih podataka izdvojena je jedna tema - *ishodi supervizije*.

Pod temom „**ishodi supervizije u OCD-ima**“ izdvojile su se dvije kategorije: pozitivni ishodi supervizije i negativni ishodi supervizije.

1. „**Pozitivni ishodi supervizije**“ predstavljaju važan doprinos supervizije za zaposlenike OCD-a, a uključuju: „**samoosvještavanje**“ („...*supervizija može pomoći upravo u osvještavanju praksi i elementa na koje mi kao organizacija možemo utjecati, iako se suočavamo sa stvarima koje su izvan naše kontrole...*“ (DF1); „*Imao sam jedno supervizijsko iskustvo. Bilo je super...nisam dotad ni znao što je supervizija i drago mi je da sam kroz to prošao jer mi je pomoglo da osvijestim neke stvari i svoje probleme koje imam na radnom mjestu...*“ (NKF1)) te „**sprečavanje i smanjivanje profesionalnog stresa**“ („*Kroz superviziju sam shvatila kako su neke stvari koje sam povezivala s poslom samo „triggeri” i da neke stvari naprosto moram riješiti. Stvarno mi je uvelike pomogla i riješila sam se dobrog dijela stresa. Na poslu ga ima i dalje, ali su moja reakcija i moj odnos prema njemu puno drugačiji i puno se lakše s njime nosim.*“; „...*supervizija...je djelovala na smanjivanje profesionalnog stresa, zato je moje iskustvo jako pozitivno.*“ (JF1)). Nadalje, sudjelovanje u superviziji može potaknuti

**„profesionalni razvoj“** („Shvatila sam da superviziju koristim za svoj rast i razvoj...“ (PF2); „...supervizija mi je značila za razvoj, dala mi je smjernice što ću i kako dalje raditi, kako ću postupati. O superviziji imam sve riječi hvale.“ (LF1)). **„Bolja profesionalna učinkovitost“** je jedan od benefita sudjelovanja u superviziji („Općenito mislim da je supervizija pomaže. Posebno nama iz pomagačke profesije...ako je individualni ili grupni supervizijski proces dobar, to je nešto što nam olakšava i zapravo omogućava da stručno radimo svoj posao.“ (SF1); „Pomaže mi na svakodnevnoj bazi da se lakše nosim sa problemima. Uspješnije postavljam granice između privatnog i poslovnog, vidim pomak u komunikacijskim vještinama, vidim kako mi je konkretno pomogla kao osobi i kao radniku.“ (MF2)). Nadalje, pozitivni ishodi supervizije su **„učenje i novi uvidi“** („Posebno mi je dobro bilo to što mi je supervizija pomogla u tome da naučim zastati u stvarima koje su mi bile teške na kojima sam željela poraditi, i vidjeti što se zbiva u meni. Supervizija je postala mjesto na kojem sam to počela raditi.“ (LF1); „Kao što su to kolegice već istaknule - ljudi prolaze kroz slične situacije i more ih slične brige, a kad se više glava skupi, dobijete neka rješenja. Samima vam možda ne bi pala na pamet.“ (PF2); „Moram reći da mi je to bila dobra odluka, zato što je bilo jako opuštajuće i zapravo je pomoglo da neke stvari procesuiram u razgovoru i mislim da je tu zapravo divno to što je tu prostor za slušanje i prostor za zrcaljenje nekih naših i tuđih iskustava.“ (NF2)). Supervizija se pozitivno održava na **„dobrobit i zdravlje“** supervizanata („Supervizija mi je davala podršku, znala sam da su supervizori uvijek tu za nas. Puno sam dobila i od osoba koje su bile uključene u supervizijsku grupu.“ (VF2); „Supervizija mi je puno pomogla jer se poklopila s lošim periodom, kako u profesionalnom, tako i u privatnom životu. Bilo mi je potrebno da me netko čuje, da čujem druge i nađem utjehu u tuđim iskustvima. Ne da bih se radovala tuđoj patnji, nego da spoznam da nisam jedina koja proživljava sve te teškoće u ovom našem kapitalističkom sustavu.“ (NF2)); te omogućava **„razrješavanje uloga i funkcija u organizacije“** („...da unutar organizacije funkcioniramo na ugodniji način, da postignemo sinergiju u smislu ravnopravnosti i horizontalnog upravljanja.“ (DF1)).

2. **„Negativni ishodi supervizije“** također su sastavni dio sudjelovanja u supervizijskim grupama. Na primjer, može se dogoditi **„izostanak utjecaja na smanjivanje stresa“** („Nažalost, meni supervizija nije pomogla u smanjivanju stresa...nije ispala ono što sam očekivala da će biti, a jako sam joj se veselila. Supervizija je kod nas isključivo online, nismo se imali priliku naći uživo. Unutar našeg tima, s obzirom da ne radimo zajedno, nije se stvorila

ta grupna kohezija i opuštenost.“ (IF2)). Nažalost, supervizija može biti i „**dodatna radna obaveza**“ u ionako pretrpanom rasporedu zaposlenika udruga („*Meni supervizija predstavlja samo još jednu radnu obavezu, jer imam dojam da smo rezervirani i ne dolazimo do srži problema...jako rijetko dolazimo da bitnih tema i često se zadržimo na površini.*“ (IF2)).

**Tablica 3.** Mogućnosti za unapređivanje supervizije u OCD-ima

<b>3. Istraživačko pitanje:</b> Koje su mogućnosti za unapređivanje supervizije u OCD-ima, iz perspektive zaposlenika u udrugama, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima?	
<b>II. Tema: Kompetencije supervizora za rad sa zaposlenicima u OCD-ima</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
Profesionalni stav	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalne kompetencije</li> <li>• Iskustvo rada u OCD-ima</li> <li>• Supervizijsko i savjetodavno iskustvo</li> </ul>
Profesionalno ponašanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijske vještine</li> <li>• Primjena empatije i autentičnost</li> <li>• Strukturiranje procesa</li> <li>• Stvaranje odnosa povjerenja</li> </ul>
<b>III. Tema: Konkretni prijedlozi za unapređivanje supervizije u OCD-ima</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
Sagledavanje pojedinca, posla i organizacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje konteksta rada u OCD-ima</li> <li>• Razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura</li> </ul>
Izgradnja profesionalnog odnosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiranje procesa</li> </ul>
Poticanje ishoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osvještavanje problema i olakšavanje učenja</li> <li>• Olakšavanje postizanja promjena</li> <li>• Davanje preporuka organizaciji</li> </ul>
Ovladavanje različitim supervizijskim situacijama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primjena metoda i tehnika</li> <li>• Voditi računa o razlikama između supervizije i psihoterapije</li> <li>• Dostupnost supervizora/ice u teškim situacijama</li> <li>• Uvođenje supervizije u aktivističke organizacije</li> </ul>

Prva tema koja se odnosi na treće istraživačko pitanje je „**kompetencije supervizora za rad sa zaposlenicima u OCD-ima**“. Ova tema uključuje dvije kategorije - profesionalni stav i profesionalno ponašanje.

1. **„Profesionalni stav“** sudionici istraživanja izdavanju kao važnu kompetenciju supervizora, naglašavajući prtim su **„profesionalne kompetencije“** ključne za postizanje i primjenu profesionalnog stava ( „Naravno da treba imati sav onaj set profesionalnih kvalifikacija i kompetencija za superviziju.“ (DF1); „Što se tiče kompetencija - supervizorica, supervizor trebaju biti stručni...“ (SF1)). Osim toga, ističu da je preduvjet stvaranja i primjene profesionalnog stava kod supervizora upravo **„iskustvo rada u OCD-ima“** („...supervizor bi trebao imati nekakvo iskustvo rada u OCD-ima kako bi razumio izazove s kojima se mi suočavamo...ne samo izazove nego i... naše specifičnije motivacije; zašto radimo to što radimo, zašto radimo tu gdje radimo, a ne negdje drugdje. Bilo bi dobro da supervizorica koja s nama radi razumije taj kontekst...bilo bi još bolje da je hodala u tim istim cipelama, jer onda nam može pomoći iz tih cipela.“ (DF1)), kao i **„supervizijsko i savjetodavno iskustvo“** („Iskustvo supervizora posebno je važno kad radi s kolektivima koji nemaju praksu niti iskustvo održavanja supervizije, kao što je to u slučaju naše organizacije. Tada je iznimno važno da supervizor dobro zna što radi jer kad bi nešto pošlo po zlu, nikad više ne bi bilo supervizije“ (NF2)).
2. **„Profesionalno ponašanje“** supervizora prije svega karakteriziraju **„komunikacijske vještine“** („Treba dobro slušati....imati dobre komunikacijske vještine.“ (SF2); „...treba imati...komunikacijske vještine....“ (MF2)); i **„primjena empatije i autentičnost“** („Važno je da je supervizor empatičan, da je topla osoba...“ (IF2); „...supervizor mora biti autentičan, da bude onakav kakav je inače... (VF2)). Potom sudionici ističu da je važna kompetencija supervizora **„strukturiranje procesa“** („Supervizor mora dobro usmjeravati grupu, zato što su ljudi različiti. Nekad jedan sudionik preuzme cijelu grupu, tako da se to treba znati dobro balansirati, a to nekad stvarno nije lako.“ (SF2); „... poznavanje i razumijevanje dinamike grupe, treba znati kad intervenirati.“ (IF2); „...treba dobro voditi grupu, dobro kanalizirati stvari...“ (JF1)). Strukturiranje procesa podrazumijeva i **„stvaranje odnosa povjerenja“** („Dosta je važna da zna uspostaviti odnos povjerenja...“ (NF2); „...supervizor mora...da stvara osjećaj povjerenja i da ljudi nemaju osjećaj da ih nitko ne nadzire...“ (VF2)).

Druga, ujedno i zadnja tema koja je povezana s trećim istraživačkim pitanje je **„konkretni prijedlozi za unapređivanje supervizije u OCD-ima“**. Ova tema uključuje sljedeće četiri kategorije: sagledavanje pojedinca, posla i organizacije, izgradnja profesionalnog odnosa, poticanje ishoda, „ovladavanje različitim supervizijskim situacijama.

1. **„Sagledavanje pojedinca, posla i organizacije“** jedan je od važnih prijedloga zaposlenika udruga za unapređivanje supervizije u OCD-ima, no, prethodno je neophodno da supervizori budu informirani, odnosno nužno je **„poznavanje konteksta rada u OCD-a“** (*„...važno je i poznavanje nekog konteksta ne samo u teoriji, nego i u praksi...U svakodnevnom poslu suočavamo se s nizom interjekcijskih problema, koji su toliko kompleksni da to čini civilno društvo i sektor u kojem radim jako specifičnim.“* (SF1); *„Važno je da razumije ne samo sadržajno čime se bave i što rade, nego i način organizacije njihovog rada. Moraju ne samo razumjeti hijerarhiju, nego točno znati kako im izgledaju radni dani, koji su njihovi radni zadaci...ne u detalje, ali trebaju razumjeti što konkretno rade, ne samo s kim.“* (IF2)). Važno je i **„razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura“** (*„...Trebao bi uzeti u obzir s kojim se korisnicima radi. Ako je riječ o nekim traumatičnim iskustvima, treba to znati izbalansirati što nije uopće lako...“* (SF2); *„...jedna je stvar raditi superviziju u organizaciji koja se bavi radničkim pravima ili u organizaciji koja radi s izbjeglicama. Cijeli je set drugačijih postavki i finesa o kojima treba voditi računa.“* (NNF1); *„Jako je važno, pogotovo kada radi s osobama iz OCD-a, da razumije motivaciju sudionika supervizije za posao kojim se bave; pogotovo kad rade s nekim specifičnim skupinama.“* (IF2)).
2. **„Izgradnja profesionalnog odnosa“** podrazumijeva **„strukturiranje procesa“** (*„...pri formiranju grupe ili pri dolasku novih članova dobro je i važno proći zajedno kroz očekivanja od supervizije, kroz potrebe supervizanata. To je posebno važno kada se vraćamo na neke stvari s početka grupe. Važno je da supervizorica svakom supervizantu pristupi na specifičan način.“* (LF1); *„Bitno je da supervizor, zajedno sa supervizantima, zna barem djelomično zatvoriti tu priču.“* (MF2)).
3. **„Poticanje ishoda“** od strane supervizora može kod zaposlenika udruga postići **„osvještavanje problema i olakšavanje učenja“** (*„Iskustvo mi govori da bi supervizor trebao biti netko tko može pomoći u osvještavanju i pronalasku problema, netko tko vodi prema jednom ili prema više izvorišta stresa... Je li to određena situacija, pozicija nekog unutar organizacije, je li to neka osoba unutar organizacije?! U krajnjoj liniji, postojeći problem ne može se, čini mi se, riješiti supervizijom već na radnom mjestu kad opet dođemo na njega.“* (NKF1); *„...“* *„Mislim da je to usmjerenost na rad za osvještavanje uzroka problema. Tu je bitno da ih osvijestimo i onda...vidimo kako na neke drugačije načine možemo utjecati...“* (SF1)). Drugi potencijalni ishod sudjelovanja u superviziji je **„olakšavanje postizanja promjena“**

(„...da radimo... ono što nas vodi prema željenim ishodima...da se oslobodimo tereta i ne radimo ono što...ne donosi rezultat.“ (DF1)). Ishod supervizije može biti i **„davanje preporuka organizaciji“** („Važno je i da znaju dati preporuke organizaciji, koje se tiču njenog unutrašnjeg funkcioniranja.“ (MF2)).

4. **„Ovladavanje različitim supervizijskim situacijama“** važno je za rad sa zaposlenicima udruga, a može se postići uz **„primjenjivanje metoda i tehnika“** („...treba primjenjivati različite tehnike i pristupe.“ (LF1); „...nije loše obraditi neku temu koja je aktualna za sve sudionike, možda kroz neke ekspresivne tehnike, koje su manje nametljive, a kojima se lakše dolazi do neke „dubine“. Dakle, prijedlog je da se više koriste ekspresivne tehnike u radu, da supervizija ne bude suhoparni sastanak na kojima su govorile dvije, tri osobe, da se neki izjasne, a drugi ne...“ (VF2)). Također, za ovladavanje različitim supervizijskim situacijama važno je **„voditi računa o razlikama između supervizije i psihoterapije“** („...supervizija nije psihoterapija, a nije ni obična moderacija nekog običnog razgovora, može se skliznuti s jedne na drugu stranu. To govorim iz osobnog iskustva jer ni meni nije bila jasna točna razlika, nisam znala što bih dijelila, što ne, a da ne pređem tu granicu i da ne odgovaram na ono što me se ne pita.“ (NF2)). Za unapređivanje supervizije u OCD potrebna je **„dostupnost supervizora u teškim situacijama“** („Dobro je bilo i to što je supervizorica bila dostupna u situacijama kad je nešto „gorilo“...kad se nešto dogodilo između dvije supervizije, uvijek smo je mogli kontaktirati.“ (LF2)); te **„uvođenje supervizije u aktivističke organizacije“** („Moj je dojam...da je supervizija potrebna kad je u pitanju aktivistički rad, to je nešto što izmiče van horizonta...“ (NF1)).

#### 4. RASPRAVA

Rezultati istraživanja koji se odnose na prvo istraživačko pitanje, odnosno na izvore profesionalnog stresa u OCD-ima, pokazali su da zaposlenici udruga, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima, izvore profesionalnog stresa povezuju s obilježjima rada u OCD-a, s načinima upravljanja u OCD, te ishodima rada u OCD.

U kontekstu prve teme **„obilježja rada u OCD-ima“**, izvore profesionalnog stresa zaposlenici udruga prepoznaju u količini posla, nedostatku vremena za pripremu, organizaciji posla, te u projektnom i administrativnom radu, uvjetima rada, obilježjima i načinu rada s korisnicima, kao i u društvenom kontekstu rada OCD te unutrašnjim izvorima stresa. Izražen izvor profesionalnog



stresa u OCD je „**količina posla**“, odnosno veliki opseg posla i obavljanje velikog broja zadataka u kratkom vremenskom periodu. Istraživanje koje su proveli Juretić, Jakovčić i LORI (2014.) potvrdilo je da su zaposlenici u hrvatskim udrugama preopterećeni poslom, da imaju previše posla u odnosu na plaću. Pokazalo je također da se prijavljuje veći broj aktivnosti da bi projekt prošao. Ovi se problemi najčešće povezuju s nedovoljnim financijskim sredstvima, projektnim načinom financiranja, nedovoljnim brojem zaposlenih osoba (Juretić, Jakovčić i LORI, 2014.).

Zaposlenici u udrugama izvor stresa vide u „**nedostatku vremena za pripremu**“, koji povezuju sa stalnim učenjem i nedovoljnim vremenom za pripreme i edukacije, kao i s popuštanjem u kvaliteti. Ovaj izvor stresa odgovara vanjskim izvorima stresa koje navodi Ajduković (1996.a) - vremenski pritisak rokova i nedovoljno vremena za postizanje ciljeva, te nedostatak vremena i poticaja za redovito sažimanje utisaka o radnim teškoćama, koje su suradnici iskusili tijekom rada. Psihološki aspekti - kao što su brzi rad i poštivanje rokova predstavljaju najutjecajnije emocionalne zahtjeve (Navajas-Romero, López del Río, Ceular-Villamandos, 2020.).

Što se tiče „**organizacije posla**“, zaposlenici druga probleme vide prije svega u nepredvidivosti i raznolikosti posla, u nedovoljnim ljudskim resursima, neadekvatnoj i nejasnoj podjeli rada, prekovremenom radu, kao i u nestandardiziranom i nestrukturiranom radnom vremenu. Navedeni izvori profesionalnog stresa odgovaraju vanjskim izvorima stresa, koje Ajduković (1996.a) veže uz organizaciju rada: 1) premalo suradnika u timu u odnosu na zadatke i očekivanja od organizacije; 2) nejasna organizacijska struktura; 3) nejasno definirane uloge, radni zadaci i očekivanja od pomagača; 4) nejasna podjela poslova, odgovornosti i pojava preklapanja nadležnosti; 5) nejasna pravila zamjenjivanja odsutnog pomagača i preuzimanje njegovih poslova i odgovornosti. Potvrđeno je da sama priroda posla pridonosi stresu kod zaposlenika u nevladinim organizacijama. To se posebno odnosi na svakodnevnu nepredvidivost posla i prekovremeni rad. (Bhui i sur., 2016.). Istraživanje Juretić, Jakovčić i LORI, (2014.) pokazalo je da zaposlenici druga povremeno rade prekovremeno i vikendom; najčešće zbog pritiska rokova u projektima i aktivnostima, kao i zbog izvanrednih aktivnosti. Jedan od najčešćih organizacijskih izvora stresa kod pomagača je prevelik broj uloga i nejasnoća istih, nedostatak povratnih informacija o tome kako i što treba raditi, te neprikladne ili kontradiktorne upute (Ajduković, 1996.a). Istraživanjem Družić Ljubotina i Fršćić (2014., prema Ajduković 1996.) utvrđeno je da je profesionalni stres kod socijalnih radnika najčešće povezan s vanjskim izvorima stresa kao što su radna okolina, organizacija rada, uloga i

način komuniciranja u organizaciji. Najčešći izvori stresa kod socijalnih radnika su radna preopterećenost, nedostatak vremena za kvalitetno obavljanje usluga, te nejasnoća profesionalne uloge (Družić Ljubotina i Frščić, 2014.). Preopterećenost poslom predstavlja izvor stresa i za zaposlenike u penalnim institucijama (Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008.). Istraživanje provedeno na nezdravstvenim djelatnicima u javnim službama je pokazalo da su njihovi najizraženiji stresori vezani uz osobne financije (neadekvatna osobna primanja i nemogućnost napredovanja i promaknuća) te stresori vezani uz posao (pritisak vremenskih rokova za izvršenje zadataka te loša organizacija posla) (Ferenac i Ivanković, 2019.). U istom istraživanju navodi se da nezdravstveni djelatnici u javnoj službi u zadnje vrijeme primjećuju promjene u birokraciji i povećanju obima posla, pristupu strankama, te usklađivanju s zakonodavstvom Europskih zemalja, što je karakteristično i za civilni sektor.

Rezultati istraživanja o izvorima profesionalnog stresa u „necivilnom“ sektoru, odnosno u različitim sustavima i institucijama, kao što je na primjer sustav socijalne skrbi, relevantni su za raspravu o rezultatima našeg istraživanja, zato što između različitih sustava mogu postojati neke sličnosti kako u pogledu vrsta izvora stresa, tako i u pogledu organizacije rada, načina upravljanja, količine i opisa poslova, i slično. Rezultati istraživanja o izvorima profesionalnog stresa koji su specifični za stručnjake različitih profesija također su relevantni za naše istraživanje, zato što se u organizacijama civilnog društva zapošljavaju stručnjaci različitih profesija.

Jedan od specifičnih izvora profesionalnog stresa u udrugama je **„projektni i administrativni rad“**. Ova kategorija uključuje: opsežan rad na projektima, izvještajima i administraciji, zamor od projektnog i administrativnog rada, projektni rad kao sistemski problem, otuđenje od drugih suradnika, te gubitak misije organizacije. Istraživanje Stec i sur. (2020.a) potvrđuje da su opsežna administracija i birokracija, pisanje izvještaja, kao i teškoće očuvanja misije organizacije zbog nestabilnog financiranja, najčešći rizici rada u OCD. Kad govorimo o **„uvjetima rada“**, kao jednom od izvora stresa, zaposlenici udruga navode problem neadekvatnih prostora za rad. Ajduković (1996.a) ističe da premalen, neprikladan i neopremljen radni prostor može biti izvor stresa vezan uz uvjete rada. Neadekvatni prostorni uvjeti za rad predstavljaju izvor stresa za stručne radnike u centrima za socijalnu skrb (Ilijaš, Štengl, i Podobnik, 2021.).

Za zaposlenike udruga stres proizlazi iz **„obilježja i načina rada s korisnicima“**, odnosno iz rada s osjetljivim skupinama korisnika, zahtjevnosti rada s korisnicima, zatim iz nedovoljno praktičnog

rada s korisnicima te velikog broja korisnika i nemogućnosti primanja novih. Takvi nalazi odgovaraju dosadašnjim rezultatima istraživanja prema kojima su zaposlenici OCD-a izloženi emocionalno zahtijevanom radu s ljudima u teškim situacijama i nepripremljeni za takav rad (Stec i sur., 2020.a). Rad s ljudima koji su preživjeli traumatična iskustva predstavlja faktor koji dovodi stresa i rizika od sagorijevanja (Stec i sur., 2020.b). Istraživanje Družić, Ljubotina i Friščić (2014.) pokazalo je da i socijalni radnici u sustavu socijalne skrbi imaju teškoće vezane uz velik broj korisnika i uz njihova specifična obilježja. Stres za stručne radnike u centrima za socijalnu skrb predstavlja i veliki broj korisnika (Ilijaš, Štengl, i Podobnik, 2021.). Istraživanje Bhui i sur. (2016.) potvrdilo je da za radnike nevladinih organizacija izvori stresa predstavljaju veliko radno opterećenje i fizičko okruženje (npr. buka, nedostatak prozora, male prostorije, te uredi u kojima je temperatura preniska ili previsoka).

Nadalje, naše je istraživanje pokazalo da za zaposlenike OCD-a izvor stresa predstavlja i nepovoljni „**društveni kontekst rada OCD-a**“. U pogledu konteksta rada zaposlenici OCD-a navode sljedeće izvori stresa: prebacivanje odgovornosti za javne usluge s države na OCD, nepravda prema marginaliziranim društvenim skupinama, pritisci institucija i zastrašivanje, prilagođavanje nepredvidivim događajima i krizama te očekivanja od pomagača. Naime, činjenica je da je globalizacija dovela do velikih promjena u obitelji i u zajednicama unutar društva zbog čega su nevladine organizacije počele obavljati važne društvene funkcije neophodne za opće javno blagostanje (Navajas-Romero, López del Río, Ceular-Villamandos, 2020.). No, treba naglasiti da njihova svrha nije da zamjene javnu upravu (Navajas-Romero, López del Río, Ceular-Villamandos, 2020.). Potvrđeno je da rad u civilnom sektoru karakteriziraju nedostatna podrška od vlade i društva, prevelika očekivanja društvenog okruženja, negativna percepcija rada s manjinama. Tu su i izloženost vanjskim krizama poput klimatskih promjena, velik broj izbjeglica kao i prijetnje demokraciji (Stec i sur., 2020.a). Također, značajni izvori stresa kao i faktori rizika od sagorijevanja u OCD-ima su izloženost homofobiji, rasizmu i netoleranciji, nerazumijevanje problema i potreba pripadnika manjinskih skupina, tzv. manjinski stres (Stec i sur., 2020.b). Pritom treba naglasiti da njihova svrha nije zamjena javne uprave, odnosno države (Navajas-Romero, López del Río, Ceular-Villamandos, 2020.). Kontekst u kojem djeluje uslužni sektor složen je skup kulturnih sustava i institucionalnih interakcija (Rogers, Armstrong, Sellars, i Manson, 2008., prema Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.). Pritom, nevladine organizacije nisu usmjerene na stvaranje posebne razine blagostanja njihovih zaposlenika (Navajas-Romero, López

del Río, Ceular-Villamandos, 2020.). Spomenuti izvori profesionalnog stresa osobito su izraženi u kriznim situacijama kad su zaposlenici izloženi dodatno snažnom vremenskom i radnom pritisku (Ajduković, 1996.a).

S druge strane, kod zaposlenika udruga prisutni su i „**unutrašnji izvori stresa**“ poput prevelikog osjećaja odgovornosti i teškog usklađivanja poslovnog i privatnog vremena. Neki od individualnih čimbenika, koji su prisutni u diskursu sagorijevanja, slični su rezultatima našeg istraživanja. To su nejasne granice između poslovnog i privatnog života, samokritičnost, preuzimanje previše odgovornosti, te prevelika angažiranost i predanost poslu (Stec i sur., 2020.b). Nalazi našeg istraživanja odgovaraju unutarnjim izvorima stresa na koje ukazuje Ajduković (1996.a): 1) pretjerana vezanost uz posao i osjećaj snošenja kompletne odgovornosti, 2) identifikacija s poslom u tolikoj mjeri da on postaje glavni ili jedini sadržaj i smisao života te jedino područje potvrđivanja, 3) pomanjkanje redoslijeda radnih prioriteta, 4) osjećaj stručne nekompetentnosti. Nesigurnost u vlastitu kompetenciju, predstavlja izvore stresa i za socijalne radnike (Friščić, 2006.). Dobiveni nalazi korespondiraju s nekim od izvora stresa koje navode stručni radnici zagrebačkih centara za socijalnu skrb: obilježja organizacije rada, obilježja rada s korisnicima, te u obilježja uvjeta rada (Ilijaš, Štengl, i Podobnik, 2021.). Istraživanje Rusac i sur. (2017.) također je pokazalo da organizacija, priroda i obilježja posla, odnosno obilježja korisnika, predstavljaju izvore stresa za medicinske sestre u domovima za starije osobe. Isto istraživanje potvrdilo je i problem nedovoljnog broja zaposlenih, zbog čega su medicinske sestre izložene radnoj opterećenosti, dihotomnoj ulozi te obavljanju rada s osjećajem vremenskog pritiska.

U pogledu druge teme „**način upravljanja OCD-ima**“ nalazi istraživanja pokazuju da za zaposlenike udruga stres proizlazi iz načina vođenja i odlučivanja, iz nesigurnog i nedovoljnog financiranja, te iz načina funkcioniranja tima.

Hijerarhijski i kaotični način odlučivanja i nedostatak autonomije, nemogućnost utjecaja na promjene i poboljšanje rada, komunikacijske poteškoće, nedostatak procedura i nedovoljna posvećenost internoj organizaciji, nemogućnost stručnog usavršavanja predstavljaju izvore profesionalnog stresa koje zaposlenici OCD-a povezuju s „**načinom vođenja i odlučivanja**“. Autoritarno i centralizirano vođenje bez mogućnosti iskazivanja mišljenja i davanja prijedloga ili utjecaja na odluke s hijerarhijski nižih razina, može dovesti do profesionalnog stresa (Ajduković, 1996.a). Istraživanja pokazuju da je za dobrobit zaposlenika nevladinih organizacija važna visoka

razina sposobnosti u donošenju odluka, neovisnost i autonomija, kao i veća kontrola nad svojim aktivnostima na poslu (Navajas-Romero, López del Río, Ceular-Villamandos, 2020.). Nažalost, istraživanje Navajas-Romero, López del Río, Ceular-Villamandos (2020.) pokazalo je da zaposlenici nevladinih organizacija nemaju potrebnu kontrolu nad poslom što se pripisuje centraliziranoj strukturi i hijerarhiji nevladinih organizacija, koje u praksi ograničavaju prostor za pojedinačne inicijative. Takvi nalazi objašnjavaju se i političkim aspektima unutar samih nevladinih organizacija zbog kojih se te organizacije prilagođavaju pojedinačnim interesima uključenih dionika, odstupajući tako od svog osnovnog aspekta - pružanja usluga društvu (Stroup i Wong, 2013., prema Navajas-Romero, López del Río, Ceular-Villamandos, 2020.). Istraživanje Bhui i sur. (2016.) također je potvrdilo da način upravljanja koji uključuje nerealne zahtjeve, nedostatak podrške, nepravedan tretman, mala slobodu odlučivanja, nedostatak uvažavanja, neravnoteža između truda i nagrade, sukobljene uloge, te nedostatak transparentnosti i loša komunikacija, predstavljaju izvor stresa za zaposlenike nevladinih organizacija.

Istraživanje je pokazalo da zaposlenici profesionalni stres povezuju s problemom „**nesigurnog i nedovoljnog financiranja**“. Provedeno istraživanje pokazalo je da takvo financiranje podrazumijeva nesigurnost radnog mjesta, neusustavljeno i nepredvidivo financiranje, kao i odabir korisnika koji moraju platiti potrebnu uslugu, što predstavlja izvor profesionalnog stresa za zaposlenike OCD-a. Jedan od glavnih problema hrvatskih organizacija civilnog društva je financiranje, a to predstavlja ozbiljnu prepreku za njihov održivi razvoj (Bežovan i Zrinščak, 2007.). Većina zaposlenika u civilnom sektoru smatra da je taj sektor manje siguran od javnog ili privatnog sektora, prije svega zbog nedostatnog i nesigurnog financiranja (Stec i sur., 2020.b) što je u skladu i s rezultatima našeg istraživanja. Isto istraživanje pokazuje da postoje brojne negativne posljedice takvog financiranja. Neke od njih su: preopterećenost poslom, nestabilnost radnog mjesta, niske plaće, prekovremeni rad, nedostatak i velika fluktuacija zaposlenika, provođenje prevelikog broja projekta, koji pritom više ovise o dostupnosti financiranja nego o interesu i misiji udruge. Za udruge u Hrvatskoj financiranje je ključni problem zato što financijska sredstva koja su dobivena putem odobrenih projekta nisu dostatna za podmirivanje troškova plaća i uredskih troškova, a to rezultira prevelikom količinom posla za zaposlene osobe s obzirom na njihovu plaću, kao i do otežanog obavljanja djelatnosti udruge (Juretić, Jakovčić i LORI, 2014.). Na problem neusustavljenog i nepredvidivog financiranja upućuje ukazuje Drabek (1987. prema Banks i Hulme, 2012.) ističući činjenicu da je za razvoj koji je usmjeren na ljude neophodno financiranje

na trajnoj, a ne na projektnoj osnovi. Trajno ili sustavno financiranje daje veću održivost i fleksibilnost, omogućava da se postojeći resursi koriste prvenstveno u poslovanju, a ne u redovnoj pripremi prijedloga za financiranje (Banks i Hulme, 2012.). Postojeći način financiranja nevladinih organizacija dovodi u pitanje njihovu autonomiju, legitimnost i održivost (Banks i Hulme, 2012.). Izostanu li nagrade u obliku plaće ili pohvale, radnici imaju osjećaj nedovoljne vrijednosti pa može doći stresa na poslu (Stranks, 2015., prema Bhui i sur., 2016.).

Nadalje, stres kod zaposlenika u OCD-ima može biti povezan s „**načinom funkcioniranja tima**“. Suviše prisna „obiteljska atmosfera“ ili pak nemogućnost uspostave grupne kohezije kao i konformizam mogu biti izvori stresa povezani s timom. Tu su i kultura rada i odnos prema timskom radu, kao i razne teškoće koje se javljaju u funkcioniranju većeg tima. Ajduković, (1996.a). tumači da odnosi s drugima unutar organizacije mogu biti izvor stresa ukoliko u organizaciji vlada psihosocijalna klima koja potiče ili onemogućava uzajamne odnose i ako ne postoji jasna vizija organizacijskih ciljeva i smisla. Također, funkcioniranje tima otežano je ako izostaju povratne informacije o postignućima i planovima te ako ne postoji formalni sustav podrške među pomagačima (Ajduković, 1996.a). U OCD-ima postoji problem u pogledu promoviranja i nagrađivanja određenih odjela, timova ili osoba (doprinos drugih ostaje nezamijećen) (Stec i sur., 2020.a). Organizacijska struktura OCD-a često nalikuju na obitelj, što može otežati uočavanje greški u upravljanju, kao i učinkovito reagiranje na krizne situacije (Stec i sur., 2020.a). Funkcioniranje ljudi u OCD dodatno otežava činjenica da se uzroci problema u međuljudskim odnosima često pripisuju vanjskim okolnostima izvan same organizacije, umjesto da se sagledavaju i unutarnje strukture, kao i način funkcioniranja unutar organizacije (Stec i sur., 2020.a).

Dobiveni rezultati u vezi su sa rizicima rada u OCD-ima, koje navode Stec i sur. (2020.b): previše posla i premalo zaposlenika, nedostatna organizacija rada, način upravljanja timom, te manjak internih standarda i procedura, kao i ograničene prilike za napredovanje. Nepostojanje jasnih pravila za napredovanje i nagrađivanje zaposlenika kao i izostanak sustava za profesionalno osposobljavanje u skladu s promjenjivim potrebama pomagača, može dovesti do profesionalnog stresa (Ajduković, 1996.a). Organizacija rada i fizički uvjeti rada, kao i ograničenja radnog mjesta u pogledu napredovanja, izvori su stresa koje doživljavaju i socijalni radnici (Friščić, 2006.). Stoga,

možemo reći da je profesionalni stres povezan je s vrstom posla, organizacijom posla i načinom upravljanja poslom (European Agency for Safety and Health at Work, 2022.).

Treća tema koja se odnosi na izvore profesionalnog stresa ogleda se u „**ishodima rada u OCD-ima**“, koji mogu biti nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla, te potencijalna ugroženost mentalnog zdravlja.

„**Nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla**“ povezani su s gubitkom perspektive i razmišljanjem o odlasku iz OCD te s gubitkom motivacije i smisla. Nažalost, istraživanja pokazuju da nevladine organizacije nisu usmjerene na stvaranje dobrobiti za svoje zaposlenike što može negativno utjecati na motivaciju zaposlenika i kvalitetu na radnom mjestu, izazivajući pritom i želju za promjenom posla (Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.). Nezadovoljstvo u hrvatskim udrugama uglavnom je vezano uz pritisak i stres na poslu, loše međuljudske odnose, iscrpljujuću administraciju, nedovoljnu podršku i manjak edukacije, previše posla i preveliku odgovornost u odnosu na plaću, nepuno radno vrijeme, neizvjesnost i financijsku nestabilnost te potplaćenost u odnosu na posao koji se obavlja (Juretić, Jakovčić i LORI, 2014.). Gubitak motivacije i svrhe u aktivizmu povezan je s nemogućnošću ostvarivanja planiranih ciljeva, s pretjeranom predanošću zaposlenika misiji organizacije, kao i sa snažnom identifikacijom zaposlenika s vrijednostima organizacije (Stec i sur., 2020.b). Radni angažman povećava kada su zaposlenici su intrinzično motivirani za učinak, (Armstrong i Brow, 2009.; Woods i West, 2010., prema Renard i Snelgar, 2017.). Intrinzična motivacija je od posebne važnosti za zaposlenike koji posjeduju altruizam i empatijske vrijednosti, poput onih koji rade u neprofitnim organizacijama (Renard i Snelgar, 2017). Zaposlenici u neprofitnim organizacijama koji dožive emocionalnu povezanost sa svojim poslovima i želju da pridonese na smislen način, vjerojatno će iskusiti veću razinu predanosti i zaokupljenosti svojim rad (Renard i Snelgar, 2017). Pritom treba istaknuti da je istraživanje Renard i Snelgar (2017.) potvrdilo da intrinzična motivacija kod zaposlenika u neprofitnim organizacijama, na području Australije, SAD-a i Sjeverne Afrike, pozitivno korelira sa zadovoljstvom plaćom, a negativno s odlaskom iz organizacije, s obzirom na to da nema jamstva da će iskusiti snažnu povezanost sa svojim novim poslom u drugoj tvrtki.

Za neke zaposlenike udruga ishoda rad u OCD-ima može biti „**potencijalna ugroženost mentalnog zdravlja**“, to jeste promišljaju o očuvanju mentalnog zdravlja i o sagorijevanje na poslu (eng. *burnout*). U periodu kada je dominirao industrijski rad i manufaktura radnici su bili

izloženi brojnim fizičkim rizicima, poput raznih tjelesnih bolesti i ozljeda zbog nesreća na poslu, danas u vremenu informatizacije i visokih tehnologija u kojem dominira uslužni sektor, prisutniji su rizici za psihološki rizici, poput anksioznosti, depresije i sagorijevanja (Quick, Nelson i Quick, 2001.). Stres na poslu može ugroziti fizičko zdravlje, odnosno dovesti do problema u kardiovaskularnom, dišnom i imunološkom sustavu, kao i do bolova u leđima i drugim tegobama mišića i kostiju (Agency for Safety and Health at Work, 2022). Također, može biti povezan je s problemima mentalnog zdravlja kao što su anksiozni poremećaji, depresija, problemi sa spavanjem, koncentracijom, razdražljivost, problemi u obiteljskim odnosima, i sagorijevanje (Agency for Safety and Health at Work, 2022). Brojna istraživanja potvrdila su da stresori na poslu mogu biti čimbenici rizika za širok raspon mentalnih poremećaja, uključujući psihološki stres, tjeskobu, depresiju, sagorijevanje, te suicidalne ideje i ponašanje (Theorell i sur., 2015.; Verkuil, Atasayi, i Molendijk, 2015.; Ndjaboué, Brisson, i Vézina, 2012.; LaMontagne, i sur. 2010.; LaMontagne i Milner A., 2017. prema Landsbergis i sur., 2017.). „**Sagorijevanje na poslu**“ prije svega podrazumijeva emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i osjećaj smanjenog osobnog postignuća (Maslach, 1976., prema Družić Ljubotina i Frščić, 2014.). Ovaj negativni ishod rada jedan od češćih i najstražljivijih negativnih posljedica stresa u pomagačkim profesijama (Družić Ljubotina i Frščić, 2014.). Do sagorijevanja u civilnom sektoru prije svega doprinose specifičnosti rada u udrugama, koje su iste u Hrvatskoj, Sloveniji i Poljskoj (previše posla, premalo zaposlenika, osjećaj da su rezultati nezadovoljavajući u usporedbi s uloženim trudom, zatim preopterećenost poslom i kompleksna birokracija, koja je najčešće povezana s potrebom da se zadovolje zahtjevi donatora) (Stec i sur., 2020.b) što je povezano s pojavom profesionalnog stresa. U OCD-ima stres i umor doživljavaju voditelji, zaposlenici i volonteri, što u kombinaciji s nedostatnom prevencijom i intervencijom stvara visoki rizik od sagorijevanja (Stec i sur., 2020.b).

Navedeni nalazi istraživanja odgovaraju modelu stresa rada koji su opisali Cooper i Marshall (2013., prema Družić Ljubotina i Frščić, 2014.). Ovaj model uključuje pet izvora stresa koji dovode do negativnih ishoda: 1) unutrašnje karakteristike organizacije (neadekvatni fizički uvjeti rada, radna opterećenost, vremenski pritisak, fizička opasnost, itd.); 2) uloga u organizaciji (dvosmislenost ili sukob uloga; odgovornost za ljude, itd.); 3) razvoj karijere (pretjerana ili nedovoljna promocija, nedostatak sigurnosti posla); 4) odnosi na radnom mjestu (loši odnosi sa šefom, podređenima ili kolegama, poteškoće u delegiranju odgovornosti, itd.); 5) organizacijska struktura i klima (malo ili nikakvo sudjelovanje u donošenju odluka, uredska politika, nedostatak



učinkoviti konzultacija, itd.). Također, nalazi ovog istraživanja u skladu su modelom koji uključuje šest polja radnog okruženja i radnika: preopterećenost poslom, manjak kontrole, nedostatak nagrada, loša komunikacija, pomanjkanje pravednosti i proturječne vrijednosti (Maslach i sur., 2001., prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008.). Što je veći raskorak između očekivanja radnika i nekog od navedenih polja veća je mogućnost nastajanja sagorijevanja (Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008.) odnosno profesionalnog stresa.

Drugi dio analize rezultata odnosi se na drugo istraživačko pitanje, odnosno na doprinose supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa u OCD-ima, a iz dobivenih podataka generirana su tema „ishodi supervizije“.

Dobiveni rezultati u skladu su s *Europskim pojmovnikom supervizije i coachinga* (Ajduković i sur., 2018.). Rezultati pokazuju da za zaposlenike udruga „**ishodi supervizije u OCD-ima**“ mogu biti pozitivni i negativni. Za njih su pozitivne ishodi supervizije: samoosvještavanje, sprečavanje i smanjivanje profesionalnog stresa, profesionalni razvoj, bolja profesionalna učinkovitost, učenje i novi uvidi, dobrobit i zdravlje, razrješavanje uloga i funkcija u organizaciji. S druge strane negativni ishodi supervizije su izostanak utjecaja na smanjivanje stresa te dodatna radna obaveza.

„**Pozitivni ishodi supervizije**“ uključuju „**samoosviještenost**“, odnosno razvoj svijesti kod supervizanta o samom sebi, svojim stavovima i težnjama radi profesionalnog djelovanja (Ajduković i sur., 2018.). Potvrđeno je da supervizija omogućava osvještavanje problema i nesigurnosti te potiče traženje načina za njihovo razrješavanje (Žorga, 2009.). Samoosviještenost predstavlja jednu od osnovnih svrha supervizije zato što omogućava slobodnije, discipliniranije i savjesnije postupanje stručnjaka (Kadushin, 1985., prema Žorga, 2009.). Sljedeći ishod supervizije je „profesionalni razvoj i bolja profesionalna učinkovitost“ koja se očituje u promjeni razmišljanja i promjeni praksi, što u konačnici obogaćuje i usmjerava rad supervizanta (Ajduković i sur., 2018.). Supervizija, stoga, može pomoći stručnjacima da prepoznaju konflikte između svojih potreba i zahtjeva društva i da se s tim zahtjevima suoče, što će u konačnici također doprinijeti njihovom profesionalnom i osobnom razvoju (Žorga, 2009.). Drugi pozitivni ishod supervizije je „**sprečavanje i smanjivanje profesionalnog stresa**“. Naime, zaposlenicima se kroz superviziju pruža osobna i profesionalna pomoć i podrška koja osnažuje i povećava njihovu otpornost u profesionalnom kontekstu, što u konačnici sprječava i smanjuje rizik od nelagode i stresa (Ajduković i sur., 2018.). Zbog stresnih situacija na poslu može doći do kriza i narušene psihičke

ravnoteže (Žorga, 2009.). Supervizija pomaže pri suočavanju sa stresnim događajima povezanim s poslom i situacijama na poslu, te u ponovnom uspostavljanju ravnoteže koja je omogućuje osobni i profesionalni rast (Žorga, 2009.). „**Profesionalni razvoj**“ i „**bolja profesionalna učinkovitost**“ koja se odnosi na promjene u razmišljanju i praksi, te koja obogaćuje i usmjerava rad supervizanta (Ajduković i sur., 2018.). Sudionici ističu da im supervizija pomaže u „**razrješavanju uloga i funkcija u organizaciji**“, odnosno u razrješavanje formalnih aktivnosti i funkcija za koje su dogovorene na razini organizacije (Ajduković i sur., 2018.). Osim toga sudjelovanje u superviziji omogućuje „**učenje**“, koje podrazumijeva bolje razumijevanje kompleksnosti određene situacije i organizacijskih pitanja te razvijanje sposobnosti za donošenje odluka temeljem samorefleksije (Ajduković i sur., 2018.). Učenje u superviziji podrazumijeva da supervizant razmišlja o tome kako je radio ti uči iz toga, planira buduće aktivnosti te ih ponovno isprobava u praksi (Žorga, 2009.). Način učenja u superviziji odgovara *Kolbovom modelu učenja* - iskustveno učenje koje povezuje obrazovanje, rad i osobni razvoj (Kolb, 1984., prema Žorga, 2009.). Učenje u superviziji dovodi do „**novih uvida**“ na različitim razinama te omogućava sagledavanje iste problematike uvijek iz novih perspektiva (Žorga, 2009.). Učenje u superviziji otvara mogućnost supervizantima da vide uspjehe i neuspjehe, dileme i poteškoća svojih kolega, što može doprinijeti profesionalnom rasu i razvoju te samopouzdanju svih članova supervizijske grupe (Ajduković, 2004.). Supervizantima se sudjelovanjem u superviziji otvaraju nove perspektive razmišljanja o poslovnim situacijama, kao i o mogućnostima ponašanja i odgovornostima (Ajduković i sur., 2018.). Pozitivan ishod supervizije može biti „**dobrobit i zdravlje**“. Naime supervizijski ishod „dobrobit i zdravlje“ podrazumijeva način brige o vlastitom zdravlju, koji rezultira mentalnim rasterećenjem supervizanta i obnovom energije na zahtjevnom poslu (Ajduković i sur., 2018.). Navedeni ishodi u skladu s ishodi supervizijskog procesa koje navodi Kusturin (2007.) - novo razumijevanje vlastitog ponašanja i ponašanja korisnika ili suradnika, osjećaj rasterećenja, poboljšanje profesionalnog stila rada, kvalitete rada i postignuća, te bolja briga za vlastito mentalno zdravlje, i povišeni osjećaj zadovoljstva sobom, poslom, organizacijom. Neke od dobiti supervizije koje percipiraju socijalni radnici u zdravstvenom sustavu su profesionalna pomoć i podrška, metoda unaprjeđenja znanja i vještina, učenje kroz suradnju, prevencija tzv. prelijevanja sfere rada na obitelj stručnjaka, te prevencija profesionalnog stresa i *burnouta* (Zlomislić i Laklija, 2019.). Pokazalo se da percipirana „dobit od supervizije“ utječe na spremnost uključivanja socijalnih radnika u superviziju (Zlomislić i Laklija, 2019.). Sprečavanje i smanjivanje profesionalnog stresa, **razrješavanje uloga i funkcija**

**u organizaciji**, razvijanje novih uvida, kao i proces profesionalizacije, ishodi su supervizije koji ujedno predstavljaju i „koristi za organizaciju“ (Ajduković i sur., 2018.). Istraživanje Vrban (2013.) pokazalo je da zaposlenici udruga, neovisno o tome radi li se udrugama koje se bave psihosocijalnim radom ili drugim djelatnostima, vide brojne koristi od supervizije. Neke od koristi supervizije koje prepoznaju su stručna i osobna podrška, profesionalni rast i razvoj, razmjena iskustva, smanjivanje stresa, bolja suradnja i funkcioniranje udruge te bolja kvaliteta usluga (Vrban, 2013.).

Nažalost, postoje i „**negativni ishodi supervizije**“ koji se ogledaju u „izostanku utjecaja na smanjivanje stresa“ i „dodanoj radnoj obavezi“ u ionako pretrpan rasporedu zaposlenika OCD-a. Zaposlenici zagrebačkih udruga, koje se bave psihosocijalnim radom i drugim djelatnostima, kao jednu od prepreka za uvođenje supervizije u udruge upravo vide u nedostatku vremena (Vrban, 2013.). Isto istraživanje pokazalo je i da zaposlenici udruga vrednuju tvrdnju o preuveličavanju značaja supervizije. Ovdje je potrebno istaknuti da je potrebno provoditi daljnja istraživanja radi ispitivanja utjecaja supervizije na smanjivanje i djelotvornije suočavanje sa stresom, kao i njezinim drugim kako pozitivnim, tako i negativnim ishodima.

Treći dio analize odnosi se na treće istraživačko pitanje, to jest na mogućnosti unapređivanja supervizije u OCD-ima. Iz podataka su proizašle dvije teme: „kompetencije supervizora za rad sa zaposlenicima OCD-a“ i „konkretni prijedlozi za unapređivanje supervizije u OCD-ima“.

Prva tema povezana s trećim istraživačkim pitanjem je „**kompetencije supervizora za rad sa zaposlenicima u OCD-ima**“, izdvojile su se sljedeće kategorije: profesionalni stav, profesionalne kompetencije, iskustvo rada u OCD-ima, supervizijsko i savjetodavno iskustvo, profesionalno ponašanje, komunikacijske vještine, primjena empatije i autentičnost, strukturiranje procesa, te stvaranje odnosa povjerenja.

Kao najvažnije kompetencije supervizora sudionici istraživanja izdvojili su „profesionalni stav“ i „profesionalno ponašanje“, što je u skladu s europskim kompetencijskim okvirom koji su definirali Ajduković i sur. (2018.). Rezultati pokazuju da se „**profesionalni stav**“ odnosi na profesionalne kompetencije, iskustvo rada te supervizijsko i savjetodavno iskustvo. Neophodno je da savjetovatelj posjeduje „**profesionalne kompetencije**“, odnosno potrebna akademska znanja, osobne kvalitete i vještine pomaganja; u pravilu klijenti cijene savjetovatelja i vjeruju mu samo

ako procijene da je profesionalno kompetentan (Arambašić, 1996.c). Halloway i Carroll (1999., prema Žorga, 2009.) upravo **stručno iskustvo u području psihološkog savjetovanja i supervizije** navode kao jedan od činitelja koji je povezani sa supervizorovim učinkom.

U pogledu „**profesionalnog ponašanja**“ naše istraživanje pokazuje da takvo ponašanje kod supervizora primarno uključuje komunikacijske vještine, empatičnost, autentičnost te sposobnost strukturiranja procesa i stvaranja odnosa povjerenja. „Profesionalnom ponašanju“ prethodi širok raspon primjenjivih intervencija i opsežno znanje o dinamici pojedinih situacija i uključenih osoba, pri čemu je posebno važna primjena refleksije prije, tijekom i nakon supervizijskog rada (Ajduković i sur., 2018.). „**Komunikacija**“ predstavlja glavno obilježje supervizije i pritom podrazumijeva svjestan i promišljen pristup stalnoj razmjeni verbalnih i neverbalnih znakova. (Ajduković i sur., 2018.). Empatija i autentičnost neke su od osobnih kvaliteta supervizora (Hawkins i Shohet, 2000., prema Žorga, 2009.). „**Korištenje empatije**“ način je prepoznavanja emocionalnog stanja supervizanata i odvajanje tog stanja od supervizorove vlastite emocionalne reakcije te pružanje povratne informacije uz svijest o kontratransferu i vlastitim preokupacijama (Ajduković i sur., 2018.). Primjeni kompetencije „**strukturiranja procesa**“ u superviziji, prethodi supervizorovo ovladavanje različitim teorijama, poznavanje komponenti ugovora o superviziji, te znanje o karakteristikama i fazama supervizijskog odnosa, utjecaj podsvjesnih i paralelnih procesa, kao i poznavanje specifičnih poteškoća i prepreka u odnosima supervizije (Ajduković i sur., 2018.). Za strukturiranje procesa u grupnoj superviziji važna je grupna kohezija, koja se razvija kroz zajedničke aktivnosti članova, kroz povezivanje iskustva i radnih situacija, razvoj povjerenja i iskrenost (Ajduković, 2004.b). Istraživanje Laklija i sur. (2011.) pokazuje da supervizori proces u supervizijskom kontekstu vide kao sredstvo za: 1) dolazak do poželjnih promjena; 2) razumijevanje supervizijskog pitanja; 3) razumijevanja grupne dinamike. Ovdje je potrebno naglasiti da postoje dvije glavne zadaće supervizora u supervizijskoj grupi: 1) provođenje aktivnosti koje su usmjerene na izvršenje grupnih zadataka i ciljeva te 2) razvoj djelotvorne supervizijske grupe (Ajduković, 2004.b). Sudionici istraživanja posebno su naglasili važnost povjerenja u superviziji. **Povjerenje** se odnosi na klijentovo uvjerenje da ga savjetovatelj neće usmjeriti na krivi put i da mu neće naškoditi, ono je neophodno za otvorenu i iskrenu komunikaciju, a temelji se na klijentovoj procjeni koliko se može pouzdati u savjetovatelja (Arambašić, 1996.c).

Hawkins i Shohet (2000., prema Žorga, 2009.) navode stručne kompetencije supervizora koje su u skladu s dobivenim rezultatima: praktično iskustvo, sposobnost pomaganja supervizantima da se osjećaju prihvaćenima, vrijednima i shvaćenima, te usmjeravanje pažnje na dinamiku supervizanta i razumijevanje granica supervizije. Pritom treba reći da je uloga supervizora je vrlo kompleksna te zahtijeva specifična znanja i vještine, stoga supervizori imaju odgovornost za unapređivanje znanja, vještina te razrješavanje osobnih i profesionalnih dilema (Laklija i sur., 2011.).

U okviru druge, ujedno i zadnje teme, koja se odnosi na treće istraživačko pitanje - „**konkretni prijedlozi za unapređivanje supervizije u OCD-ima**“, izdvojene su sljedeće kategorije: sagledavanje pojedinca, posla i organizacije, izgradnja profesionalnog odnosa, poticanje ishoda te ovladavanje različitim supervizijskim situacijama.

Sudionici istraživanja pod „**sagledavanjem pojedinca, posla i organizacije**“ navode dobro poznavanje konteksta rada u OCD-ima te razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura. Sukladno tome, Ajduković i sur. (2018.) pod „sagledavanjem pojedinca, posla i organizacije“ podrazumijevaju sljedeće supervizorove kompetencije: „**razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura**“, bavljenje funkcijama, ulogama i statusima unutar organizacije, te usmjeravanje na teme od značaja za vodstvo. Da bi supervizor bio u mogućnosti sagledati iz različitih razina i kutova, važno je da poznaje supervizantov rad, njegov širi organizacijski kontekst, unutarorganizacijska pitanja, kao i obilježja supervizatovih klijenta (Žorga, 2009.). Pritom je važna usmjerenost na procese supervizanta, kao i na vlastite procese (Hawkins i Shohet, 2000., prema Žorga, 2009.). Također, „**svijest o kontekstu**“ jedno od suštinskih obilježja supervizije i pretpostavlja promišljanje o utjecaju i učincima širih društvenih interakcija u kojima se supervizant nalazi (Ajduković i sur., 2018.). Da je zaposlenicima važno da supervizor poznaje sustav u kojem rade, potvrđuje i istraživanje Zlomislić i Laklija, (2019.). Naime, nalazi tog istraživanja pokazali su da je socijalnim radnicima koji su zaposleni u zdravstvenom sustavu važno da njihovi supervizori poznaju taj sustav te da im to predstavlja važan čimbenik za uključivanje u superviziju.

Zaposlenici OCD-a naglašavaju i važnost „**izgradnje profesionalnog odnosa**“, pri čemu posebno ističu važnost „strukturiranja procesa“. Ajduković i sur. (2018.) navode da izgradnji profesionalnog odnosa prethodi stjecanje različitih znanja i vještina za „**strukturiranje procesa**“. „Strukturiranje procesa“ podrazumijeva vještine uspostavljanja, održavanja i razvoja profesionalnog odnosa, zatim

davanja i primanja povratnih informacija (Ajduković i sur., 2018.). Također, ova kompetencija uključuje vještine prepoznavanja i odgovarajućeg reagiranja na emocije supervizanta, upravljanja sukobima, brigu o uzajamnosti, kao i završetak profesionalnog odnosa (Ajduković i sur., 2018.).

Za definiranje supervizijskog odnosa i sadržaja supervizije vrlo je važno definiranje dogovora o supervizijskom radu koji podrazumijeva utvrđivanje mogućnosti, potreba i očekivanja svakog pojedinog supervizanta, ali očekivanja, usmjerenja i iskustva supervizora (Ajduković, 2004.b). Proces supervizije između ostalog podrazumijeva stvaranje prostora za reflektiranje superviznata o svom radu, o svojim uspjesima s različitim klijentima radi prepoznavanja svojih snaga i stjecanja profesionalnih i osobnih pouka (Ajduković, 2004.b).

Nadalje, zaposlenici udruga za poboljšanje supervizije supervizorima predlažu „**poticanje ishoda**“ kao što su osvještavanje problema i olakšavanje učenja, olakšavanje postizanja promjena i davanje preporuka organizaciji. Ovakvi nalazi u skladu su sa ishodima supervizije koje navode Ajduković i sur. (2018.). Supervizorovo usmjeravanje supervizanta, tima i organizacije na moguće promjene može rezultirati promjenama u perspektivi te u promjeni stava ili ponašanja (Ajduković i sur., 2018.).

Sljedeći prijedlog za unapređivanje supervizije u OCD-ima je „**ovladavanje različitim supervizijskim situacijama**“, a to podrazumijeva primjenu metoda i tehnika, vođenje računa o razlikama između supervizije i psihoterapije, dostupnost supervizora u teškim situacijama te uvođenje supervizije u aktivističke organizacije. Za „ovladavanje različitim supervizijskim situacijama“ najvažnija je primjena metoda i tehnika (Ajduković i sur., 2018.). Primjena **kreativnih i ekspresivnih tehnika** jedan su od načina vođenja supervizije, koji supervizantima daje mogućnost neosobnog, posrednog izražavanja, kroz metaforu (Pregrad, 2004.). Obrambeni mehanizmi koje najčešće koristimo su racionalizacija, negiranje, projekcija, a temelje se na logičkom mišljenju, rezoniranju i govoru; upravo je zato važna primjena spomenutih tehnika jer omogućuju izražavanje i upoznavanje vlastitih emocija i stanja putem nekih drugih kanala koji nisu racionalno-verbalni (Pregrad, 1996.; Pregrad, 2004.). Spomenuto **poznavanje razlika između supervizije i terapije** važno je zato što supervizija ima terapijske učinke, ona nije niti smije postati terapija (Cajvert, 2001., prema Laklija i sur., 2011.). Važno je da supervizor bude svjestan razlika između edukacije, supervizije i psihoterapije i da primijeti znakove tijekom odvijanja supervizije, koji upućuju na to da se ide u nekom od navedenih smjerova (Ajduković, 2004.b). Što se tiče

„uvođenja supervizije u aktivističke organizacije“, kao i organizacije civilnog društva, Stec i sur. (2020.b) navode da je uključenost stručnih osoba u obuke, supervizije, timski razvoj, edukacije, konzultacijame, psihološku podršku, savjetovanje ili terapiju ključni preduvjet za pružanje učinkovite podrške NVO-ima. Isti autori ističu da su glavne prepreke za uvođenje korektivnih mjera u OCD-ima manjak vremena (i kod rukovodstva i zaposlenika), premali timovi i nedostatna financijska sredstva. Zaposlenici udruga prepreke za uvođenje supervizije u udruge vide u nedostatku kvalificiranih supervizora i interesu stručnih djelatnika te u nedovoljnom znanju o superviziji i nedostatku vremena (Vrban, 2013.). Supervizija za zaposlenike nevladinih organizacija predstavlja izvor socijalne podrške, koja pozitivno utječe na njihovu dobrobit, posebno zbog toga što im supervizori mogu pružiti povratne informacije i podršku za stručno usavršavanje (Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.).

U pogledu upravljanja stresom na nivou organizacije, zaposlenici nevladinih organizacija ističu važnost supervizije, ali i stil upravljanja koji podrazumijeva podržavanje i poboljšanje komunikacije te održavanje timskih sastanka (Bhui i sur., 2016.). Razvojno-integrativna supervizija psihosocijalnog rada može pomoći profesionalcima da, usprkos izloženosti stresu u radnom okruženju, dobiju potporu i rasterećenje u suočavanju sa svakodnevnim poslovnim izazovima, da kritički razmatraju svoje postupke ta da u konačnici razvijaju vlastitu kompetentnost i čuvaju svoje mentalno zdravlje (Kusturin, 2007.).

## 5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Rezultate ovog istraživanja nije moguće uopćavati zbog razmjerno malog uzorka, ali oni pružaju veću dubinu i analitičnost (Milas, 2009.:580). Ograničenje u pogledu uzorka predstavljao je postavljeni kriterij za odabir sudionika - iskustvo sudjelovanja u supervizijskoj grupi. Šest od 39 kontaktiranih udruga odgovorilo da ne može sudjelovati u istraživanju zbog neispunjavanja ovog kriterija. No, ovaj kriteriji bio je nužan radi utvrđivanja doprinosa supervizije i mogućnosti za njezino poboljšanje. Treba naglasiti da OCD-i nemaju organiziranu sustavnu superviziju; shodno tome mnogi zaposlenici koji bi bili dobri „informatori“ o izvorima profesionalnog stresa u OCD-ima nisu mogli sudjelovati u istraživanju, zato što nemaju iskustvo sudjelovanja u superviziji. Ograničenje istraživanja predstavlja i činjenica da na veliki broj poslanih poziva mnoge udruge nisu odgovorile (19) te da neki zaposlenici udruga nisu mogli sudjelovati zbog velikog broja poslovnih obaveza (pet udruga). Stoga, veliki se broj sudionika uključio se u istraživanje preko

kontakata i poznanstva istraživačice i mentorice (šest od 13 sudionika). Ograničenje svakako predstavlja i mali broj uključenih udruga (devet od 39 kontaktiranih udruga). Nadalje, tokom istraživanja jedna sudionica je morala napustiti fokus grupu nakon završetka prvog djela istraživanja. Kao razlog prekida sudjelovanja navela je važnu obavezu za koju se morala pripremiti, što je istaknula i na samom početku fokus grupe. U pogledu uzorka nije bilo moguće u potpunosti zadovoljiti kriteriji ravnopravne zastupljenosti oba spola (u istraživanju je sudjelovao samo jedan muškarac) s obzirom na činjenicu da u civilnom sektoru radi značajno više žena. Osim toga, česta projektna suradnja između organizacija civilnog društva može biti rizik za formiranje uzorka zbog međusobnog poznavanja radnika (Milas, 2009.:594). U našem istraživanju neki od sudionika bili su u iz istih udruga, a neki su se poznavali preko suradnje udruga. Također, istraživačica je poznavala pet sudionika (od 13) preko suradnje udruga za koje rade, te preko njihovog sudjelovanja supervizijskoj grupi, koju je istraživačica održala tijekom pohađanja poslijediplomskog specijalističkog studija supervizije u psihosocijalnom radu.. Da bismo ublažili taj rizik, sudionike koji rade u istim organizacijama nastojali smo rasporediti u različite fokus grupe. No, zbog njihovog poslovnog rasporeda sudionika to nije bilo moguće napraviti u dva slučaja.

Što se tiče organizacije i provođenja fokus grupa bilo je teško odrediti datume i termine, zbog pretrpanog rasporeda sudionika i njihovog nestandardiziranog radnog vremena. Iz istih razloga sudionici nisu bili u mogućnosti odvojiti previše svoga vremena za sudjelovanje u fokus grupi pa je bilo zahtijevano obuhvatiti sva predviđena pitanja u roku od dva - dva i pol sata, koliko su trajale fokus grupe. Također, obuhvaćanje svih predviđenih tema i pitanja u predviđenom vremenu otežavalo je opširno odgovaranje pojedinih sudionika. Iz navedenih razloga nije bilo pauze između dva bloka, što je bilo otežavajuće za održavanje koncentracije. Ograničenje same metode proizlazi iz činjenice da fokus grupe nemaju prirodnu spontanost jer su okupljene na umjetan način (Milas, 2009.:597). Drugi nedostatak fokus grupe kao metode je oskudno praćenje neverbalnog ponašanja sudionika (Milas, 2009.:597). Za potrebe provedbe istraživanja fokus grupe održane su *online* što je dodatno smanjilo mogućnosti praćenja i korištenja neverbalne komunikacije, kao i razinu međusobne interakcije sudionika.

Budući da je istraživačica pomagačke profesije, postoji mogućnost „skliznuća“ u ulogu pomagača (Johnson i Macleod Clarke, 2003.; Rimac i Ogresta, 2012., prema Čorkalo Biruški, 2014.). Bio je izazov ne skliznuti iz fokus grupe u supervizijsku grupu s obzirom na činjenicu da i istraživačica i



sudionici imaju iskustvo sudjelovanja u superviziji. Posebno je bilo teško ne primjenjivati supervizijske metode rada i zadržati fokus na istraživačkim pitanjima u situacijama kada su se sudionici opširno govorili o svojim problemima s kojima se susreću na poslu, te potrebama koje iz toga proizlaze. Naime, tema profesionalnog stresa je osobna, kompleksna i podrazumijevala je otvaranje sudionika, razgovor o poteškoćama koje izazivaju stres, osobnim doživljajima i emocijama, i drugim temama o kojima nije lako razgovarati. Nadalje, postojao je rizik od pristranosti istraživačice prilikom vođenja fokus grupa i analize podataka. Budući da je istraživačica pomagačke profesije, da ima završenu edukaciju za superviziju psihosocijalnog rada te da zaposlena u OCD-u, svakako je jedan od potencijalnih izvora pristranosti mogla biti višestrukost i višeznačnost uloga istraživača (Čorkalo Biruški, 2014.). Naime, postoji rizik od utjecaja iskustva rada, kao i vrijednosnih sudova na interpretaciju prikupljenih podataka (Čorkalo Biruški, 2014.). S druge strane, iskustvo istraživačice u civilnom sektoru korisno je zato što doprinosi osjetljivosti istraživača na konkretni kontekst i reakcije sugovornika, što predstavlja jedan od ključnih alata za osiguranje vjerodostojnosti kvalitativnih podataka (Ajduković, 2008.). Otegotna okolnost za provođenje istraživanja i analizu podatka je i ta da istraživačica nema previše iskustva u provođenju kvalitativnih istraživanja, stoga je od velike važnosti bila uloga mentorice.

## **6. ZAKLJUČAK**

Generalno je prihvaćeno je da se profesionalni stres može adekvatno istražiti samo multidisciplinarnim pristupom u kojem ključnu ulogu ima odnos između okolinskih faktora i samog pojedinca (Fielden i Davidson, 2001.). Brze promjene u radnom okruženju vode proturječnim zahtjevima i radnim nalogima te vrše jak pritisak na stručnjake i vode proturječnostima u profesionalnoj samosvijesti (Tatschl, 2009.). Takve situacije, u kojima zahtjevi nisu u skladu s sposobnostima, mogućnostima i potrebama zaposlenika rezultiraju nizom štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija (Sauter i Merphy, 1998., prema Družić Ljubotina i Frišćić, 2014.).

U ovom je istraživanju primijenjen kvalitativni pristup, koji je omogućio produbljeno razumijevanje različitih iskustva i stajališta stručnjaka (Ajduković, 2014.), konkretno stručnjaka zaposlenih u civilnom društvu. Organizacije civilnog društva imaju sve važniju ulogu u suzbijanju i smanjivanju različitih socijalnih, političkih, ekoloških i drugih problema te tako stavljaju velike izazove pred svoje zaposlenike. Obavljaju različite djelatnosti, bave se različitim društvenim

skupinama te se međusobno razlikuju u pogledu organizacije rada, uvjeta rada i drugih aspekata rada. Usto, nerijetko su izložene velikim vanjskim pritiscima i financijskoj nesigurnosti, a zaposlenici često ostaju bez adekvatne i sustavno organizirane podrške. Također, i moje osobno radno iskustvo u civilnom društvu pokazalo je da postoje brojni izvori profesionalnog stresa u OCD-ima i nedostatak podrške za zaposlenike.

Nalazi ovog istraživanja pokazuju da postaje različiti izvori profesionalnog stresa za zaposlenike udruga, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima. Iz podataka koji se odnose na izvore profesionalnog stresa u OCD-ima, izvedene su tri teme (Ajduković, 2014.): 1) „obilježja rada u OCD-ima“, 2) „način upravljanja OCD-ima“, 3) „ishodi rada u OCD-ima“. „Obilježja rada u OCD-ima“ uključuju izvore profesionalnog stresa koji su povezani s količinom posla, nedostatkom vremena za pripremu, organizacijom posla, projektnim i administrativnim radom, uvjetima rada, obilježjima i načinom rada s korisnicima, kao i s društvenim kontekstom rada OCD-ima te unutrašnjim izvorima stresa. Nadalje, zaposlenici udruga doživljavaju stres koji je povezan s „načinom upravljanja OCD-ima“, konkretno s načinom vođenja i odlučivanja, nesigurnim i nedovoljnim financiranjem i načinom funkcioniranja tima. Izvore profesionalnog stresa, zaposlenici vide i u „ishodima rada u OCD-ima“. Rad u OCD-ima može dovesti do nezadovoljstva i potrebe za promjenom posla, kao i do potencijalne ugroženosti mentalnog zdravlja. Dakle, zaposlenici u civilnom društvu izloženi su prije svega vanjskim izvorima profesionalnog stresa, ali suočavaju se i s unutrašnjim izvorima profesionalnog stresa. Pojavu i izvore profesionalnog stresa u radnoj organizaciji treba promatrati u kontekstu političkih sustava, ekonomske globalizacije, politike privatizacije, rastuće društvene nejednakosti, promjenjivog tržišta rada, deregulacije, te smanjene društvene potrošnje na obrazovanje, zdravstvo i socijalne usluge koji su često odraz međunarodne trgovinske politike ili konzervativne politike (NIOSH, prema Landsbergis i sur., 2017.). Sve navedene vanjske okolnosti i globalni trendovi i te kako se odražavaju na način i kvalitetu rada u organizacijama civilnog društva.

Iz drugog dijela analize podataka, koji se odnosi na doprinose supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa u OCD-ima, izvedena je tema (Ajduković, 2014.) „ishodi supervizije u OCD-ima“. Zaposlenici udruga, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima, prepoznaju „pozitivne ishode supervizije“ u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa, poticanju samoosvještavanja, profesionalnog razvoja i bolje

profesionalne učinkovitosti. Također, smatraju da supervizija pruža priliku za učenje i stjecanje novih uvida, što u konačnici pozitivno djeluje na njihovu dobrobit i zdravlje te im olakšava razrješavanje uloga i funkcija u organizaciji. Nažalost, pokazalo se da postoje i „negativni ishodi supervizije“, koji se ogledaju u izostanku utjecaja supervizije na smanjivanje stresa te u doživljaju supervizije kao dodatne radne obaveze.

Iz trećeg, ujedno iz zadnjeg, dijela analize koji se bavi mogućnostima za unapređivanje supervizije u OCD-ima, proizašle su dvije teme: „kompetencije supervizora za rad sa zaposlenicima OCD-a“ i „konkretni prijedlozi za unapređivanje supervizije u OCD-ima“. Sudionici istraživanja smatraju da su za rad supervizora sa zaposlenicima OCD-a posebno važne sljedeće „kompetencije“: „profesionalni stav“ (profesionalne kompetencije, iskustvo rada u OCD-ima, supervizijsko i savjetodavno iskustvo) i „profesionalno ponašanje“ (komunikacijske vještine, primjena empatije i autentičnost, kao i strukturiranje procesa te stvaranje odnosa povjerenja). Shodno tome, zaposlenici udruga dali su i svoje „konkretno prijedloge za unapređivanje supervizije u OCD-ima“: sagledavanje pojedinca, posla i organizacije, izgradnja profesionalnog odnosa, poticanje ishoda te ovladavanje različitim supervizijskim situacijama. Dobiveni rezultati u skladu su s Harriesovim viđenjem supervizije kao procesa u kojem jedan stručnjak ima odgovornost raditi s drugim stručnjakom s ciljem postizanja profesionalnih, osobnih i organizacijskih ciljeva (Ajduković i Cajvert, 2001.; prema Laklija i sur., 2011.).

Vrijednost ovog istraživanja se prije svega ogleda u činjenici da nedostaju istraživanja o izvorima profesionalnog stresa i doprinosima supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa u OCD-ima i općenito. Shodno tome, nalazi istraživanja značajni su u znanstvenom smislu, zato što pružaju uvid u izvore profesionalnog stresa kao i u doprinose supervizije u OCD-ima. Time su ujedno produbljene i spoznaje o položaju, poteškoćama i potrebama zaposlenika u civilnom sektoru. Također, jedan od važnih nalaza istraživanja je da supervizija može doprinijeti smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa kod zaposlenika u OCD-ima. Osim toga, zaposlenici udruga dali su korisne i konkretne sugestije za poboljšanje supervizije u OCD-ima. Njihovi prijedlozi mogu pomoći supervizorima da kvalitetnije i efikasnije vode superviziju sa zaposlenicima OCD-a. Dobivene spoznaje o doprinosima supervizije, kao i prijedlozi za unapređivanje supervizije u OCD-ima mogu biti korisni stručnjacima za kritičko promišljanje i razumijevanje supervizije te mogu pomoći u planiranju uvođenja sustavnog oblika podrške u

civilni sektor. Ovdje je potrebno naglasiti da razvoj civilnog društva u velikoj mjeri ovisi upravo o ulaganju u ljudske resurse (Bežovan i Zrinščak, 2007.). Nadalje, provedeno istraživanje može biti osnova za provedbu daljnjih istraživanja radi produbljiivanja spoznaja o pojedinačnim izvorima profesionalnog stresa u OCD-ima kao i drugim temama povezanim s profesionalnim stresom, kako u civilnom, tako i u drugim sektorima. Također, može biti osnova za daljnja istraživanja u području supervizije, primjerice evaluacijskih istraživanja o doprinosima i ograničenjima supervizije. Osim toga, svakako je potrebno je dodatno istraživati učinkovitost supervizije u smanjivanju i djelotvornijem suočavanju sa stresom.

Budući da se ishodi profesionalnog stresa mogu smanjiti ili povećati ovisno o mreži podrške unutar radne organizacije (McAuliffe, 2005., prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014.), važno je istaknuti da je organizacija odgovorna za osiguranje povremene edukacije pomagača kroz različite seminare, ali i kroz stalno organiziranje supervizije. Posebno je odgovorna za zaštitu mentalnog zdravlja zaposlenika u teškim i kriznim situacijama (Ajduković, 1996.b). Supervizija je pogodna za afirmaciju i implementaciju novih obrazovno-radnih vrijednosti zato što istovremeno omogućava osposobljavanje čovjeka za uspješnije obavljanje posla, ali i unapređuje kvalitetu života kroz permanentno učenje (Polovina, 2009.). Smanjenje izloženosti profesionalnim stresorima može dovesti do znatnih koristi za mentalno zdravlje radnika (Landsbergis i sur., 2017.). Stoga, supervizija predstavlja jedan od neizostavnih oblika skrbi za mentalno zdravlje, metodu osiguravanja kvalitete usluga i način poboljšanja kompetencija pomagača (Kusturin, 2007.).

## 7. LITERATURA

1. Ajduković, D. & Ajduković, M. (1996). Zašto je ugroženo mentalno zdravlje pomagača? *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, (str. 3-10). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Ajduković, D. (1996). Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača. U: Ajduković, D. i Ajduković, M. (ur.) *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (29-37). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
3. Ajduković, D. (1996). Samopomoć i pomoć u pomagačkoj organizaciji. U: Ajduković, D. i Ajduković, M. (ur.) *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (29-37). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
4. Ajduković, D. (2008). Odgovornost istraživača i valjanost kvalitativne metodologije (Responsibility of researchers and validity of qualitative methodology). U: Koller-Trbović, N., Žižak, A. (ur.) *Kvalitativni pristupi u društvenim znanostima* (str. 39-53). Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
5. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (2004). Supervizija u psihosocijalnom radu. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 13-38). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
6. Ajduković, M. (2004a). Određivanje grupne supervizije. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 121-154). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
7. Ajduković, M. (2004b). Vođenje supervizijske grupe. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 179-208). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
8. Ajduković, M. & Urbanc, K. (2010.). Kvalitativna analiza iskustva stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modela rada u centre za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 17 (3) 319-352.
9. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(3), 345-366.
10. Ajduković, M., Cajvert, L., Judy, M., Knopf, W., Kuhn, H., Madai, K. & Voogd M. (2018). Europski kompetencijski okvir supervizije i coachinga. U: Ajduković, M. (ur.)

- Supervizija i coaching u Europi: Koncepti i kompetencije* (str. 49-67). Zagreb, Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj.
11. Arambašić, L. (1996a). Stres i trauma. U Ajduković, D. i Ajduković, M. (ur.). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 11-19). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
  12. Arambašić, L. (1996b). Stres. U: Pregrad, J. (ur.) *Stres, trauma, oporavak. (str.)*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
  13. Arambašić, L. (1996c). Savjetovanje. U: Pregrad, J. (ur.) *Stres, trauma, oporavak. (str.)*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
  14. Agency for Safety and Health at Work (2009). OSH in figures: stress at work - facts and figures Luksemburg: European Communities. Preuzeto s: [OSH in figures: stress at work — facts and figures | Safety and health at work EU-OSHA \(europa.eu\)](https://osha.europa.eu/en/figures): (20.9.2022.)
  15. Bežovan, G. & Zrinščak, S. (2007). Postaje li civilno društvo u Hrvatskoj čimbenikom društvenih promjena?. *Revija za socijalnu politiku*, 14 (1) 1-27.
  16. Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B. & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40, 318-325.
  17. Banks, N. & Hulme, D. (2012). *The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction*. Working Paper for the book: Turner, W., McCourt, M. & Hulme D. (ur.) (2013). *Governance, Management and Development*. London: University of Manchester. Brooks World Poverty Institute. 978-1-907247-70-5.
  18. Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. U: H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, K. J. Sher (ur.) *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (str. 57-71). Washington DC: American Psychological Association.
  19. Clayton, A, Oakley, P. & Taylor, J. (2000). Civil Society Organizations and Service Provision. *Civil Society and Social Movements Programme 2000*. (str. 1-25). United Nations Research Institute for Social Development.

20. Čorkalo Biruški, D. (2014). Etički izazovi kvalitativnih istraživanja u zajednici: od planiranja do istraživačkog izvještaja. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(3), 393-423.
21. Družić Ljubotina, O. & Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: izvori stresa i sagorijevanje na poslu. *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, 21 (1), 5-32.
22. Ferenac, N., Ivanković I. (2019). Stres na radnom mjestu i njegovi čimbenici kod zdravstvenih i nezdravstvenih djelatnika u javnoj službi. *Physiotherapia Croatica* 17, 117-122.
23. Fielden, S.L. & Davidson, M.J (2001). Stres and the woman Manaager. U: Dunham,J. *Stress in the Workplace: Past, Present and Future*. (str. 109-127). London, Philadelphia: Whurr Publishers.
24. Friščić, Lj. (2006). Čimbenici profesionalnog stresa i sagorijevanja u radu socijalnih radnika u centru za socijalnu skrb Zagreb. *Ljetopis socijalnog rada*, 13 (2) 347-370.
25. Ilijaš, A., Štengl, M. & Podobnik, M. (2021). Izvori profesionalnog stresa i potrebe u zaštiti od profesionalnog stresa stručnih radnika centara za socijalnu skrb Zagreb. *Ljetopis socijalnog rada*, 28 (1) 7-36.
26. Juretić, J., Jakovčić, I. & „LORI“ (2014). *Rodna ravnopravnost u vrednovanju rada i zadovoljstva radom u organizacijama civilnoga društva*. Prostor rodne i medijske kulture „K-zona“ Zagreb, Lezbijska organizacija Rijeka „Lori“, „Zora“, Čakovec, Udruga DEVO Mladih Bonsai, Dubrovnik, Udruga Pobjede, Osijek.
27. Kusturin, S. (2007). Supervizija - oblik podrške profesionalce, *Metodički ogledi*, 14 (1), 37-48 .
28. Landsbergis, P.A, Dobson, M., LaMontagne, A. D., Choi, B., Schnall, P. & Baker, D. B. (2017). Occupational Stress. U: Levy, B. S., Wegman, D. H., Baron, S. L. & Sokas, R. K. (ur.) *Occupational and Environmental Health*. Oxford University Press.
29. 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.
30. Lazarus, R. & Folkman, S. (2004). *Stres, procjena i suočavanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

31. Milas, G. (2009). *Istraživačke metode u psihologiji i u drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
32. Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Brand.
33. Novak, T., Laušić H. & Jandrić Nišević, A. (2008). Zadovoljstvo poslom,, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalima institucijama - pregled literature. *Kriminologija i socijalna integracija*. 16 (1) 1-126.
34. Navajas-Romero, V., López del Río, L.C. & Ceular-Villamandos, N. (2020). Analysis of Wellbeing in Nongovernmental Organizations' Workplace in a Developed Area Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (5818) 1-21.
35. Polovina, N. (2009). Modeli za analizu sustava implementacije supervizije u sektoru obrazovanja i socijalne zaštite društva u tranziciji. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 101-158). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
36. Pregrad, J. (1996). Tretman stresa. U: Pregrad, J. (ur.) *Stres, trauma, oporavak*. (str. 107-146). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
37. Pregrad, J. (2004). Primjena metafore, kreativnih i ekspresivnih tehnika u superviziji. U: Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 209-252). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć
38. Quick, J.C., Nelson D.L., & Quick, J.D. (2001). Occupational Stress and Self-reliance: Developmental and Research Issues. U: Dunham, J. *Stress in the Workplace: Past, Present and Future* (str. 19-33) London, Philadelphia: Whurr Publishers.
39. Renard, M. & Snelgar, R. J. (2017). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale Michelle. *South African Journal of Psychology* 00 (0), 1–13.
40. Rusac, S, Bošnjak, M. & Kletečki Radović, M. (2017). Profesionalni stres medicinskih sestara u domovima za starije osobe. *Sigurnost*. 59 (1) 7-18.
41. Stec, M., Grabowski, P., Jędrzejewska, P., Pluta, K. Monika, Ivanov, G., Marina Milković, M. & Hauptman, T. (2020a). *Sindrom sagorijevanja u nevladinim organizacijama u Poljskoj, Hrvatskoj i Sloveniji. Zaključci intervjua sa stručnjacima i*



- stručnjakinjama*. Burnout Aid Erasmus+ projekt. Culture Shock Fondacija, Poljska K-zona, Hrvatska Mesto žensk /City of Women, Slovenija.
42. Stec, M., Grabowski, P., Jędrzejewska, P., Pluta, K., Gudović, T., Ivanov, G., Milković, M. Hauptman, T. & Petrovčić, A. (2020b). *Rezultati društvenog istraživanja sindroma sagorijevanja u nevladinim organizacijama u Poljskoj, Hrvatskoj i Sloveniji*. Burnout Aid Erasmus+ projekt. Culture Shock Fondacija, Poljska K-zona, Hrvatska Mesto žensk /City of Women, Slovenija.
  43. Stec, M., Grabowski, P., Milković, M., Petrovčić, A. (2020c). *Sažetak analize dokumentacije o sagorijevanju*. Burnout Aid Erasmus+ projekt. Culture Shock Fondacija, Poljska K-zona, Hrvatska Mesto žensk /City of Women, Slovenija.
  44. Tatschl, S. (2009). Reflektiranje - kompetencija u superviziji. U: Ajduković, M. *Refleksije u superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 49-66). Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć.
  45. Vizek Vidović, V. (1996). Suočavanje sa stresom u radu. U Ajduković, D., Ajduković, M. (ur.) *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 39-42). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
  46. Vrban, I. (2013). *Potrebe i iskustva sa supervizijom u udrugama civilnog društva na području Garda Zagreba* (specijalistički rad). Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu, Studijski centar socijalnog rada.
  47. Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (str. 177-210). Engleska: Open University Press.
  48. Zlomislić, D. & Laklija, M. (2019.) *Uloga socijalnih radnika zaposlenih na odjelima psihijatrije i čimbenici koji utječu na njihovu spremnost na uključivanje u superviziju*. Ljetopis socijalnog rada 2019., 26 (1), 107-133.
  49. Žorga, S. (2009). Specifičnosti procesa učenja u superviziji. U: Ajduković, M. *Refleksije u superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 7-39). Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć.
  50. Žorga, S. (2009). Kompetencije supervizora. U: Ajduković, M. *Refleksije u superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 40-48). Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć.

## 8. PRILOZI

### *Vodič za provođenje fokus grupa*

#### **Prva faza fokus grupe: „Izvori profesionalnog stresa u OCD-ima“:**

1. Možete li se ukratko predstaviti i opisati svoj posao i korisnike s kojima radite? Možete li podijeliti svoje današnje raspoloženje s grupom; kako se osjećate i s čim dolazite u grupu?
2. Što su vam najveće poteškoće u radu i kako procjenjujete radne uvjete i organizaciju rada u udruzi u kojoj radite?
3. Kakav je vaš odnos prema poslu i kakvi su vaši odnosi s nadređenima i kolegama?
4. Što su, po vama, najveći izvori stresa zaposlenicima u udrugama civilnog društva općenito? Koji su od tih stresora vama osobno najteži? Opišite zbog čega.

#### **Druga faza fokus grupe: „Doprinosi supervizije i mogućnosti za unapređivanje supervizije u OCD-ima“:**

1. Koliko ste puta sudjelovali u supervizijskoj grupi? Možete li opisati svoje iskustvo sudjelovanja u supervizijskoj grupi i je li djelovalo na smanjivanje i sprečavanje vašeg profesionalnog stresa?
2. Kako procjenjujete dostupnost supervizije u organizaciji u kojoj radite i na koji način supervizija može više pomoći u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa?
3. Koje kompetencije treba imati supervizor za rad s OCD-u?
4. Koji su vaši konkretni prijedlozi supervizorima za rad s osobama koje su izložene stresu na radnom mjestu?

**Tablica 4.** Prikaz tematske analize podataka za 1. istraživačko pitanje - izvori profesionalnog stresa u OCD-ima

<b>I. TEMA: OBILJEŽJA RADA U OCD-ima</b>		
<b>IZJAVE SUDIONIKA</b>	<b>KODOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
<p>NAF1: „Tako da najveći problem vidim u samom opsegu posla.“</p> <p>NNF1: „...obujam poslova...me onemogućava u onom najbitnijem, a to je da se stane na loptu i pogleda što bi se moglo sad raditi, kako bi se moglo raditi, a istraživačko-analistički rad to omogućava.“</p> <p>SF2: „Meni je najveći izvor stresa obujam posla.“</p> <p>PF2: „...naprosto taj obujam posla.“</p> <p>PF2: „Naša najveća poteškoća je zapravo broj aktivnosti, koje onda od nas zahtijevaju da se jako puno angažiramo.“</p> <p>PF2: „Svaki dan nešto novo dolazi pa je količina poslova uvijek ista.“</p>	<b>Veliki opseg posla</b>	<b>KOLIČINA POSLA</b>
<p>VF2: „...taj obujam posla i vremenski rokovi su frustrirajući.“</p> <p>DF1: „Previše posla, a premalo vremena.“</p> <p>LF1: „Prevelik broj zadataka u odnosu na vrijeme koje imamo pa sam nekad preplavljena.“</p> <p>NKF1: „...prenagomilavanje obaveza, koje u nekom momentu shvatim da je nemoguće isporučiti u roku u kojem je to potrebno. Nije da ih sam gomilam, nego netko tko je nadređen, ili sami projekti kada se pokaže da imaju više obaveza nego što se to inicijalno zamislilo. To mi je nekako predstavlja najviše stresa...“</p>	<b>Obavljanje velikog broja zadataka u kratkom vremenskom periodu</b>	
<p>VF2: „...u nekakvom kratkom periodu treba se neka tema pripremiti, koja meni osobno nije bliska, ali treba se pripremiti i brzo odraditi“.</p> <p>NF2: „...postoje zadaci koji se pojavljuju „iznebuha“ i za koje se očekuju da se rade na vrhuncu, iako se prije toga nismo susretali s takvim zadacima. Ne radi se o zadacima koji se</p>	<b>Stalno učenje i nedovoljno vremena za pripremu i edukacije</b>	<b>NEDOSTATAK VREMENA ZA PRIPREMU</b>

<p>         mogu naučiti u hodu, radi se o zadacima za stručnjake, zadacima za koje se neki ljudi školuju, a od nas se očekuje da ih savladamo u par dana i da budemo u tome besprijekorni..“          IF2: „...situacije u kojima moram naglo postati stručnjak za nešto, jer je to projekta aktivnost koja se mora obaviti...Osjećam se neautentično kada nastupam iz pozicije nekog tko je nestručan za temu, koja me...ne interesira niti za koju imam radnog iskustva.“          NKF1: „...Nekad bih...volio da postoji neka rutiniziraniya radna situacija....da ne moram svaki dan provoditi puno vremena učeći nešto novo ili imajući taj nekakav stres ili anksioznost od toga da li sam to sve dobro razumio, da li radim to u skladu s normama ili s onim što je očekivano od mene.“          NAF1: „Veći nam je problem kako uklopiti sve edukacije koje nam se nude kroz različite projekte uz sav naš pretrpani raspored.“       </p>		
<p>         NAF1: Onda postoji taj problem kako taj sav posao iznijeti kvalitetno. Pored tog raditi i ovaj dio u savjetovaništu, pokrivati sve te klijente i grupe koji se paralelno događaju.“          JF1: „...Premalo je vremena...da se kvalitetno posvetim starim korisnicima, a već dolaze novi, stoga, ne stignete, uz ove sve projekte i papirologiju...“          PF2: „...Događa se to da stalno smanjujem vlastite standarde u radnim zadacima, koje bih inače napravila uz više pripreme, uložila više vremena. Ovako neke stvari puštam da odu s ocjenom „dovoljan”, ne odlučnim što bih najradije, ali evo...“          LF1: „Imala sam razdoblje da se stvari samo odrađuju, kako bi se sve što je projektom isplanirano ostvarilo, a u toj silini projekta malo se gledalo na kvalitetu, što je meni smetalo.“       </p>	<p><b>Popuštanje u kvaliteti</b></p>	

<p>PF2: „Najveći izvor frustracije mi je to što nema predvidljivosti...“</p> <p>PF2: „Nemoguće ga je predvidjeti, križas listu odrađenih poslova, a on samo raste, samo se pojavljuju neke nove stvari pa ne mogu niti tu listu poslova isplanirati što me dodatno frustrira.“</p> <p>LF1: „Ta nestrukturiranost dana, nepredvidivost je znala otežavati...“</p> <p>SF1: „...pisanje projekta, provedba projekta, izvještaji, redovno stvari ne možemo planirati...“</p>	<p><b>Nepredvidivost posla</b></p>	<p><b>ORGANIZACIJA POSLA</b></p>
<p>NNF1: „...sama radim praktički sve, od najsloženijih, najkompleksnijih istraživačkih stvari do pripreme budžeta...od administracije do istraživanja.“</p> <p>NKF1: „...u poslu vrlo često nailazim na nove stvari, kojih je nekad previše..“</p> <p>JF1: „... ne bavim se samo projektima...Kolegica može projekt raditi osam sati na tom radnom mjestu, ja...ne mogu jer moj dio posla je i ovo i ono...“</p> <p>MF2: „...Traži se od nas da dosta svaštarimo, cilj je da što više...korisnika uključimo u naš rad...Moramo razmišljati u smjeru marketinga, promocije, oglašavanja, što iziskuje dosta radnog vremena, a to mi...ne leži i, nije moja premarana struka.“</p>	<p><b>Raznolikost poslova</b></p>	
<p>NNF1: „Nemam osobu, koja bi mi mogla pomoći kako bih se ja mogla...usredotočiti na ono što bi trebao biti moj fokus.“</p> <p>NNF1: „Ja bih jako voljela da postoji taj neki prijenos znanja, zato mi je bitno da se još netko zaposli... i da ja mogu svoj kapacitet što bolje organizirati i raspodijeliti.“</p> <p>DF1: „Kad je manji broj ljudi... treba raditi više, jače, pisati, prikupljati novce, kako bi se organizacija održala.“</p> <p>PF2: „... Zapravo je puno posla na nas malo, a dio poslova nije plaćen kroz projekte, i onda nam tu nedostaje radne snage.“</p>	<p><b>Nedovoljni ljudski resursi</b></p>	

<p>NAF1: „... Nama je primarna poteškoća manjak ljudi u odnosu na količinu posla i u odnosu na broj projekata koje redovno pišemo i prijavljujemo na natječaje...“</p> <p>NAF1: „Ovaj dio samog opsega posla vidim kao nekakvu najproblematičniju u smislu manjka resursa i kadra.“</p> <p>NNF1“...inzistiram baš na tome da se mora zaposliti još jedna osoba, što se već neko vrijeme tvrdi da hoće, ali stavlja se sa strane...“</p> <p>VF2: „...primjećujem da nas je jako malo i da se jako teško zapošljavaju se novi ljudi.“</p> <p>SF2: „Zapošljavanje drugih osoba u udrugama je isto problematično... umjesto zapošljavanja nove osobe, opterećuju se osobe koje već rade tu, što dovodi do više posla i stresa.“</p> <p>SF2: „...dosta teška mogućnost zapošljavanja novih osoba, znači da sav posao ide na ljude koji već rade, a uz projekte imamo i druge poslove, tako da to su nekakvi glavni izvori stresa.“</p>		
<p>NNF1: „...nemam opis posla... ugovor mi glasi na jedno radno mjesto, ali zadnje dvije, tri godine na istom radnom mjestu uz primarni posao radim i druge poslove...“</p> <p>NNF1: „...izostanak sistematizacije radnih mjesta...omogućava veliku protočnost, što znači da je u teoriji moguće sve raditi u nekom trenutku...“</p> <p>NNF1: „...želim skoncentrirati svoje snage na ono što mi je najsmislenije...uhvatila sam sebe da često radim neke zadatke, neke poslove... koje vidim potpuno irelevantnima.“</p> <p>LF1: „...preplavljenost nekim drugim zadacima koji meni nisu bili primarni u opisu posla, ali ti „sjednu u krilo” pa se puno stvari odrađuje odjednom.“</p> <p>DF1: „...pitanje je gdje su tu granice... profesionalnih uloga, ali...eto je to je posao.“</p> <p>NF2: „Nas tri koordinatorice radimo posve drugačije poslove, potpuno smo odvojene, nekad nam se čini kao da različita udruga, a to je zbog</p>	<p><b>Neadekvatna i nejasna podjela rada</b></p>	

<p>toliko projekta koji su toliko različiti, a koje moramo odrađivati iz xy razloga.“</p> <p>VF2: „...sve je na jednoj osobi koja radi više toga. Može joj se čini da radi više od nekog drugog, no tipovi posla su drugačiji.“</p> <p>SF2: „Nekad nisam kompetentna za neki posao, a svejedno ga radim. Recimo, jedna je kolegica bila na porodiljinom, dosta je posla stavljeno na mene i to mi je dosta bilo stresno.“</p>		
<p>JF1: „...osobno danas nosim USB stik doma, dakle nosim posao kod kuće...“</p> <p>NIF1: „...bude teških dana i kada se radi...cijeli dan, kada je potrebno završiti neke stvari...“</p> <p>PF2: „Da li mi živimo da bismo radili, ili radimo da bismo živjeli, od tud ide taj dio konfuzije. Ne možemo 24 sata raditi iste stvari, jer jednostavno to tako ne ide. Trebamo pokušati ići onom „doktrinom“: „osam, osam, osam“ za koju smo se toliko borili. Međutim, ponekad to nije moguće...“</p> <p>IF2: „Jako puno sam uključena u posao nauštrb svog slobodnog vremena.“</p>	<p><b>Prekovremeni rad</b></p>	
<p>IF2: „...najveći stres mi moje radno vrijeme i način na koji je organiziran moj radni dan...moje radno vrijeme je stvarno šaroliko i definira se mjesec dana unaprijed. Ima tjedana kad nisam niti jedan dan u uredu jer radim noćne smjene, imam tjedne kad imam slobodne dane, imam tjedne kad sam pet dana ujutro u uredu...“</p> <p>VF2: „Ja sam kao koordinator uključena u sve te aktivnosti, sve je dosta šaroliko pa ni ja nemam klasično radno vrijeme. S jedne strane poželjno je biti tako fleksibilan, kad može raditi od 11 sati pa nadalje, ali s druge strane to može biti poteškoća, pogotovo kad ovisiš o vanjskim suradnicima koji provode aktivnosti.“</p> <p>VF2: „...ima samo par zaposlenih na osam sati, a drugi su vanjski suradnici. Teško je kombinirati njih i korisnike, cijela logistika je zahtjevnija, zato što sve ovisi o njihovom radnom vremenu i</p>	<p><b>Nestandardizirano i nestrukturirano radno vrijeme</b></p>	

<p>njihovim firmama gdje rade. To se često svodi na popodnevi rad.“</p>		
<p>JF1: „...Pisanje projekta i izvještaja, administracija je...ogromna i...iscrpljujuća...četo puta se bavim s time da li sam napisala papire...stavila žig.“  NKF1: „...administrativni rad i izvještavanje je često iscrpljujuće...mislim da ne treba biti toliko opsežan, tada bi nam bilo lakše.“  NNF1: „Smatram da je potpuno bačeno moje vrijeme ako se cijeli tjedan bavim administracijom dok me na stolu čekaju tri istraživanja, koja su također moj zadatak, a kojima bih se zapravo više htjela posvetiti nego tom administrativnom dijelu.“</p>	<p><b>Opsežan rad na projektima, izvještajima i administraciji</b></p>	<p><b>PROJEKTNI I ADMINISTRATIVNI RAD</b></p>
<p>SF1: „... razvijam sve veću averziju prema projektima... ne sviđa mi se način na koji moramo raditi, zato što stručnost i rad s ljudima imaju sporednu ulogu i što se primarno bavimo stvarima za koje mislim da ne trebaju biti u fokusu našeg rada. To me sve više frustrira...“  SF1: „...imam te faze kad više radim administrativni dio, onda postanem jako stroga što se tiče radničkih prava jer mi se taj dio ne sviđa u toj mjeri da sam zaista intrinzično motivirana i da doniram te sate...zato što mi je taj rad nešto šta ne preferiram.“  JF1:“...bavimo se nekim poslovima koji u prvoj domeni uopće nisu kreativni, to bi jedan administrator, koji je vrlo pažljiv i koncentriran mogao to stvarno dobro odraditi.“  NKF1: „...za nekoga tko je prvenstveno radio u projektnim aktivnostima i tko je dosta radio s korisnicima, ja sam se pretvorio u osobu koja većinom radi na administraciji, pisanju izvještaja i općenito na nekakvoj logistici koja je vezana uz projekt.“</p>	<p><b>Zamor od projektnog i administrativnog rada</b></p>	
<p>NKF1: „...administracija je nekakav sistemski problem, koji ne mogu sam rješavati, to je nešto što je inherentno samoj projektnoj logici...“  NAF1: „Onda se javlja novi problem, sada kad smo usvojili te projekte onda vremenski naravno</p>	<p><b>Projektni rad kao sistemski problem</b></p>	



<p>bude nekog kašnjenja pa se svi projekti aktiviraju u isto vrijeme.“</p>		
<p>NIF1: „...Nekada mi bude dosta tih financija, excel tablica, izvještaja o projektima, i vanjskih suradnika...s kojima svakodnevno komuniciram...grozno mi je što nemam pojma tko su ti ljudi s druge strane, a skupa vodimo neki projekt.“ VF2: „...te stalne promjene, otkazivanja termina, zato što nam vanjski suradnici ne mogu nešto napraviti i u zadnji tren otkazuju pa se traži novi termin, a projekt ima svoje ograničeno vremensko trajanje.“</p>	<p><b>Otuđenje od drugih suradnika</b></p>	
<p>SF1: „Ja imam opis mog radnog mjesta, ali programi i teme kojima se bavimo ovise o tome koje projekte dobijemo.“ NF2: „Naša organizacija se nalazi u specifičnoj situaciji otkad smo ušli u EU. Još od 2013. ne postoji financiranje za teme kojima se bavimo... Tako da je to poteškoća pri pisanju projekta, zato što se i mi... financiramo projektno i onda često moramo „maskirati“ naše aktivnosti prilikom pisanja projekta.“ NF2: „...Često...ne uspijemo maskirati našu viziju u projektne aktivnosti pa završimo s projektima koji su ogromni, koji nemaju veze s našom misijom...Ono što je naša misija mi takoreći volontiramo pa dolazi do velike diskrepancije...Nalazimo se u nezavidnoj situaciji jer nemamo financijskih sredstva baviti se našom misijom.“</p>	<p><b>Gubitak misije organizacije</b></p>	
<p>JF1: „...Fizički prostor mi pravi problem...Trenutno nisam sama u sobi, imam kolegicu, koja se ne radi s ljudima već radi na projektima...nije joj uloga javljati se na telefon, niti razgovarati.“ VF2: „Budući da koristimo tuđi prostor...najveća poteškoća mi je što se moramo ponašati prema njihovim pravilima, uključujući i naše korisnike.“</p>	<p><b>Neadekvatan prostor za rad</b></p>	<p><b>UVJETI RADA</b></p>

<p>SF1 „...s prostorima je isto jedna priča sama za sebe, ali s tim jeste povezano to koje prilike imamo i gdje možemo raditi s ljudima.“</p> <p>PF2: „Ograničeni smo prostorom i sve su sobe za savjetovanje popunjene i naprosto tu nemamo opcija.“</p>		
<p>DF1: „...najsloženiji dio mog posla s korisnicima je savjetovanje, osobito kad su neke vrlo osjetljive skupine u pitanju...s teškim traumatskim iskustvima, razne deprivilegirane skupine koje imaju kombinaciju...teškoća mentalnog zdravlja, te koje su izložene društvenoj i ekonomskoj marginalizaciji...“</p>	<p><b>Osjetljive skupine korisnika</b></p>	<p><b>OBILJEŽJA I NAČIN RADA S KORISNICIMA</b></p>
<p>JF1: „...bavljenje ljudima često puta...iziskuje snage, povrh pisanja i provođenja projekta...“</p> <p>NIF1: „Naravno bude i teških klijenata i teških situacija...“</p> <p>JF1: „Ako korisnik nema volje, na meni je da ga motiviram...ja ga ne mogu i ne bih ga smjela „ostaviti“ nakon prvog susreta.“</p> <p>JF1: „...moje radno mjesto podrazumijeva da se javljam uvijek na telefon, da kad mi dođe „stranka“ ja uvijek moram biti spremna... Nikad nisam mogla reći - žao mi je sad ne radimo sa korisnicima...naša vrata su uvijek otvorena jer je to nekakva parola naše udruge“</p>	<p><b>Zahtjevnost rada s korisnicima</b></p>	
<p>SF1: „...fali mi praktičan rad s korisnicima...teško mi je...kad nemam izravan doticaj s ljudima...rastužuje me i frustrira kada im se ne mogu posvetiti, zato što trebam pisati neki izvještaj ili neku notifikaciju za prenamjenu sredstava u projektu.“</p>	<p><b>Nedovoljno praktičnog rada s korisnicima</b></p>	
<p>PF2: „...mi savjetovatelji prebukirani da bismo mogli uzimati nove korisnike.“</p> <p>JF1: „...premao mi je vremena...da se mogu kvalitetno posvetiti i onim starim korisnicima, a već mi dolaze novi, dakle ne stignete, uz ove sve projekte, uz sve te papirologije silne...“</p>	<p><b>Veliki broj korisnika i nemogućnost primanja novih</b></p>	

<p>SF1: „Najveći izvor stresa...to sistemsko „austosorsanje“ javnih usluga na civilno društvo i svega što je povezano s tim...“</p> <p>SF1:“... država je „autsorsala“ nas udruge za niz socijalnih usluga, kako biste se i dalje mogli zvati socijalna država.“</p> <p>DF1: „...dosta tih nekakvih javnih poslova, odnosno pružanje usluga država jest prevalila na civilno društvo, koje taj posao radi, ja bih rekla uspješno, s obzorom na uvjete po kojima funkcionira.</p> <p>NNF1: „Meni se događalo da sam u nekoj vrsti konflikta, neko je bio spomenuo otpor, koji se zna pojaviti s obzirom da neke stvari vidim da bi mogle biti radikalno drugačije, što se nadovezuje na ovu priču da civilno društvo zamjenjuje državu i obavlja te poslove gašenja vatre u nekom trenu.“</p>	<p><b>Prebacivanje odgovornosti za javne usluge s države na OCD-ove</b></p>	<p><b>DRUŠTVENI KONTEKST RADA OCD</b></p>
<p>SF1:“...vanjski faktori i nepravda...prema marginaliziranim društvenim skupinama, kojih je sve više.“</p>	<p><b>Nepravda prema marginaliziranim društvenim skupinama</b></p>	
<p>MF2: „...vanjski stresori su pritisci od institucija, zastrašivanje - to nosiš kući, to je stalni izvor stresa i to normalno dosta utječe na naše mentalno zdravlje.“</p> <p>NNF1: „Često mi se čini da su udruge jedan sputavajući mehanizam, upravo zato što jesu država u državi...“</p>	<p><b>Pritisci institucija i zastrašivanje</b></p>	
<p>SF1: „Situacija je sad da svaki nepredvidivi događaj zapravo nadodaju samo te probleme. Sad ću spomenuti samo to s Banijom i potresom.“</p> <p>VF2:“.“Pandemija nam je stvorila poteškoće jer nismo mogli okupljati korisnike i provoditi aktivnosti kako su projektno dogovorene i kako od nas Ministarstvo očekuje.“</p> <p>MF2: „...komunikaciju u uvjetima „novog normalnog“, pola radimo od kuće, vidimo se ili uopće ne vidimo, mjere, koliko nas može biti u sobi, itd.</p>	<p><b>Prilagođavanje nepredvidivim događajima i krizama</b></p>	

<p>MF2: „Mi smo tim koji radi puno, puno radimo zajedno, šestero nas je u timu i često komuniciramo o vrlo osjetljivim stvarima o kojima ne možemo preko „Zoom-a”. Tako da nam je to dosta otežavalo život, često kažemo da smo „zoomorni” jer baš taj tip komunikacije ne odgovara većini zbog tipa rada koji imamo.“</p> <p>DF2: „Dan mi je bio zahtijevan, evo cijeli dan sam na Zoom-u...”</p> <p>PF2:“...trenutno se nalazimo u vrlo izazovnom razdoblju zbog pandemije, imamo jako puno poziva i korisnika kojima je potrebna usluga psihosocijalnog savjetovanja.“</p>		
<p>JF1: „Mislim da su očekivanja...bar ovdje u Hrvatskoj, da bi socijalni radnik trebao puno toga znati, puno toga htjet i morati napraviti...neki puta očekivanja budu viša, nego što smo, bar ja osobno, spremni za to.“</p> <p>JF1: „...moja uloga kao socijalnog radnika u mom poslu je da sve ljudi koji su...u potrebi da se učlane udruge, da čuju neke informacije, dakle, moja je uloga je informativno-savjetodavna. Javljanje na telefon i dolasci uz pratnju kod mene u ured traže isto angažman, dakle, nekakvu povratnu informaciju...”</p> <p>SF1: „Izvještaji u socijalnom radu su naprosto jedan dio socijalnog rada. Pisanje izvještaja i refleksijskih izvještaja, i svakakvih izvještaja, ja to znam, ali...često imam te momente gdje bih neradije neku revoluciju pokrenula.“</p> <p>SF2 „Dobro ja sam socijalna radnica i imam možda veći raspon poslova od drugih, ali opet i tu se trebaju postaviti granice i imati dobru komunikaciju. Činjenica je da ti se može natovariti puno posla i da je na tebi kako ćeš to prihvatiti i koliko ćeš se izboriti za sebe, ali naravno to ovisi i o tome kakvi su nadređeni i kakva je komunikacija.“</p>	<p><b>Očekivanja od pomagača</b></p>	

<p>PF2: „...ponekad zbog svoje osobne odgovornosti ostajem raditi vikendom, dodam još sati, ne odem na pauzu. Sve te stvari se gomilaju...“</p> <p>IF2: „Jako puno u svoje slobodno vrijeme, s obzirom da želim ostati u toku, i da želim pratiti taj neki osjećaj pripadnosti, i zbog važnosti naše „misije“, kao i zbog smisla tog posla, provjeravam mail-ove na slobodne dane, jako puno sam uključena u posao nauštrb svog slobodnog vremena.“</p>	<p><b>Preveliki osjećaj odgovornosti</b></p>	<p><b>UNUTRAŠNJI IZVORI STRESA</b></p>
<p>IF2: „Kada sam radila normalno radno vrijeme, imala sam red, vikende, lako sam mogla odvojiti kad sam na poslu, kad nisam. Posao mi je previše ušao u privatni život, a zato je najviše odgovorno radno vrijeme, koje je takvo kakvo je, a svjesna sam da na ovom poslu tako mora biti, linija mora opstati 24 sata...“</p> <p>MF2: „Što se tiče odnosa prema poslu mislim da sam, kao neke moje kolege, u konfuziji po pitanju poslovnog i privatnog vremena.“</p> <p>IF2: „Čak i kad mi je slobodan dan, moram neke aktivnosti i stvari odraditi, tako da mi tu ide veći dio frustracije jer ne mogu organizirati svoje slobodno vrijeme na način na koji bih htjela, život mi je dosta neuredan otkad smo počela ovako raditi.“</p>	<p><b>Teško usklađivanje poslovnog i privatnog vremena</b></p>	
<p>IF2: „Prije ovog projekta na kojem sada radim, zbog kojeg linija radi 24 sata, radila sam „normalno“, ujutro i popodne i to mi je puno više odgovaralo, jer sam se osjećala, a mislim da je to važno za rad u OCD-ima, puno povezanije uz samu organizaciju i misiju te organizacije. Sad kad me nema tjedan dana u uredu puno se toga desi u što ja nisam direktno uključena i ne osjećam se više toliko vezana uz organizaciju ni za kolege, koliko sam bila prije. U takovoj vrsti posla puno toga se događa na razini svakodnevnice, a to sada više nemam.“</p>	<p><b>Osjećaj povezanosti s organizacijom i intrinzična motivacija za rad u OCD-ima</b></p>	

<p>NNF1: „Mislim da je... još jedna opasnost rada u civilnom društvu što svi...krećemo iz tog nekog momenta ljubavi i predanosti nečemu...“</p> <p>MF2: „Uvijek kažem da ovo što radim bih radila u slobodno vrijeme, kad bih imala neki drugi posao. Možda ne bih imala projekte i imala bih slobodu nešto kreativnije raditi. To su stvari koje me pokreću, super je što imam plaću za ovo, ali to su stvari koje bih ja i moje kolegice radile bez obzira na plaću i posao. To je s jedne strane dobro, no, s druge strane odnos prema poslu je nejasan što stvara ponekad frustracije. Bila bih sretna da ne moram raditi u životu i da te stvari koje radim na poslu mogu raditi kroz svoju slobodu, ali nažalost živimo u kapitalizmu i moramo raditi.“</p> <p>SF1: „Pokušavamo i trudimo se jako da zaista stručno radimo, da ne radimo „ofrlje“ ne zato što bi netko nešto mogao reći, nego zato što veliki dio nas zaista intrinzično motiviran da budemo podrška da pomažemo. Tu meni zapravo, u nekakvoj interakciji javljaju ti revoltirani osjećaji.“</p>		
<p>SF1: „Osjećam to kao duboku nepravdu da smo stavljeni u situacije u kojima s jedne strane trebamo zaista megalomanski posao napraviti, zato što je problema užasno puno i postaju kompleksniji.“</p>	<p><b>Osjećaj nepravde</b></p>	
<p>LF1: „Ponekad bi imala i grižnju savjest za neke stvari koje bih još htjela, a ne stižem, jer je uvijek bio neki veliki popis zadataka koji su se morali dijeliti na prioritetne i one koji će čekati neke bolje dane. Jako sam voljela svoj posao, jako je bio stresan i ne uvijek predvidljiv i organiziran.“</p>	<p><b>Grižnja savjesti zbog nemogućnosti izvršenja svih poslovnih zadataka</b></p>	
<p>SF1:“... meni se moj rad čini...nekonzistentnim i nedovoljno stručnim, kako bih ga htjela raditi. Dakle, pitanje je stručnosti rada na temama...“</p>	<p><b>Osjećaj stručne nekompetentnosti</b></p>	
<p><b>II. TEMA: NAČIN UPRAVLJANJA U OCD-ima</b></p>		
<p><b>IZJAVE SUDIONIKA</b></p>	<p><b>KODOVI</b></p>	<p><b>KATEGORIJE</b></p>
<p>JF1: „Kada moram izdvojiti samo jedan izvor stresa, onda je to premali utjecaj na donošenje</p>	<p><b>Hijerarhijski način odlučivanja</b></p>	<p><b>NAČIN VOĐENJA I ODLUČIVANJA</b></p>

<p>odluka. „...vi kao pojedinac u toj nekakvoj skupini, u toj zajednici, gdje se osjećate kao timski igrač, na kraju vidite da vas ti baš možda i isti upravljači... ne prepoznaju kao važnog aktera... ne čuju naš glas povratni s terena...</p> <p>JF1: „Mi kao pojedinci u mojoj udruzi nemamo tu nekakvu mogućnost slobode i donošenja odluka. Dakle, moj odluka kao da ide u dva smjera do mog šefa i predsjednika upravnog odbora. Dakle, ja kažem „nije to meni dobro, ne bih ja to tako napravila“, ali ja na kraju napravim kako oni očekuju i ja opet nisam zadovoljna.“</p> <p>JF1: „...uđeš kod šefa sa svojom idejom, a izađeš s njegovom... „Šef je uvijek u pravu“ i moja odluka je njegova na kraju.“</p> <p>NNF1: „Naravno, postoje organizacije s horizontalnim modelom, kod nas je zapravo vrlo jasno kako ide struktura i postoji dosta slobode u smislu iznošenja ideja, u smislu osmišljavanja ideja, ali naravno da onda ideje netko filtrira i da postoje određene granice unutar kojih se zapravo djeluje.“</p>	<p><b>i nedostatak autonomije</b></p>	
<p>NNF1: „...kad se pojave neki kreativni pristupi, neki drugi uglovi kako nečemu pristupiti što bi moglo nešto transformirati na bolje, postoji otpor prema tome, iz toga razloga što se ljudi boje ako ne radimo tako kako smo radili do sad, izgubit ćemo i to što imamo.“</p> <p>NNF1: „...bilo kakva promjena zapravo imobilizira i čini mi se da se često događa to ukopavanje... Ako idemo razmišljati kako bi to moglo biti drugačije... čini mi se da tu nema puno manevra u civilnom društvu.“</p> <p>JF1: „...vi ste u poziciji da tu ne možete utjecati, možete pismeno, možete im nalagati, ali oni imaju svoju priču i dakle i tu smo zatvorili uopće mogućnost utjecaja na poboljšanje onog rada o čemu smo govorili.“</p>	<p><b>Nemogućnost utjecaja na promjene i poboljšanje rada</b></p>	

<p>LF1: „...stvari se problem u situacijama kad se ti trebaš izboriti za neke stvari, kad očekuješ neke promjene i poboljšanja.“</p> <p>NNF1: „...ono što mene zanima, kao osobu koja ide primarno iz istraživačkih poriva, kako mogu iskoristiti te neke alate koje imam da se neke stvari rade drugačije...sve više počinjem sumnjati da je to moguće u kontekstu udruga. Treba mi to aktivno razmišljanje, ta aktivna razmjena, koja ide prema tome da čak kopamo po mjestima koja su nam čak i nelagodna, a zasad ne osjećam da je civilno društvo taj prostor, i nažalost sve manje imam taj dojam.“</p>		
<p>DF1: „Zna se dogoditi situacija da donošenje odluka u nekim stvarima zna biti kaotično, tako da to jest nekakva teškoća koju ja primjećujem.“</p> <p>NKF1: „Neka moja iskustva su bila da se to radi često stihijski, da se tom pristupa „lako ćemo, važno je da dobijemo projekte“, a onda ćemo se mi interno lako podijeliti tko će što raditi.“</p>	<p><b>Kaotičan način odlučivanja</b></p>	
<p>NF2: „...nejasnoća komunikacije i ta diskrepancija između očekivanja i manjak komunikacije...neke stvari se podrazumijevaju, a nikad nisu izgovorene...“</p> <p>LF1: „Problem je i komunikacija s nadređenima o uvjetima rada, o potrebama kojima imaš ti kao zaposlenik...“</p> <p>SF2: „...i kod nas što se tiče uprave nije sve definirano. Jedan dan: „joj nemojte me pitati za svaku sitnicu, možete to sami“ i onda mi to sami napravimo, ali onda opet nije dobro. Znači prvo taj neki mikro menadžment, onda smo malo samostalniji, onda se to opet vraća na to da moramo za sve pitati. Tu dođe do nesporazuma; nikad ne znamo da li da pitamo, da li da ne pitamo, jedan tjedan je jedna stvar, drugi tjedan druga.“</p> <p>IF2: „Informacije vezane uz naše pozivatelje ili nešto što želim komentirati, što mislim da je važno i oko čega sam nesigurna, a nemam priliku doći do</p>	<p><b>Komunikacijske poteškoće</b></p>	



<p>povratne informacije od kolega ili njihove podrške jer ih ja zapravo ne vidim.“</p> <p>SF2: „...To što imamo više ureda mi je nekad o teškoća, zato što imamo puno wats-up grupa. Meni trebaju tri kolegice iz drugog ureda, dok ja to iskomuniciram, dogovorim, ja nisam ni ovlaštena osoba koja može potpisati dokumente, to može samo predsjednica udruge ili izvršna direktorica, tako da mi za to nekad treba puno više vremena, nego kad sam u tom uredu.“</p> <p>NKF1: „...nažalost svi mi...imamo neke iznad nadređene ljude do kojih je nekad teško doći i koji ne razumiju nas i to je možda najveći problem.“</p> <p>NIF1: „Najteži dio je kad nešto prijavljujemo Centru za socijalnu skrb, meni osobno je negdje najteže...“</p>		
<p>DF1: „Moje iskustvo jest i to često zna biti izvor mogega stresa i frustracije... manjak nekih jasnijih procedura, organizacijskih struktura i procesa koji su dobro definirani...“</p> <p>NKF1: „Mislim da se često ne izdvaja dovoljno vremena za internu organizaciju.“</p> <p>NF2: „...Očekivanja su nekad nejasna, dosta se toga svodi na „kako hoćeš“, „procjeni sama“, a kad dođe do neke pogreške ili neočekivane situacije, onda se polažu računi u smislu „zašto?“ i „što je pošlo po zlu?“. Tako da od same uprave dolazi do te nejasnoće i do velikih frustracija.“</p> <p>NF2: „...sve je kako hoćeš, a onda se ipak nešto prešutno očekuje. Atmosfera ovisi o raspoloženju nadređene direktorice i to nam diktira svakodnevni ritam, tempo rada i atmosferu.“</p> <p>VF2: „...voditeljica se uvijek voli obratiti predsjednici udruge da ona još nešto dodatno provjeri i onda je meni kao koordinatoru, kada trebam nešto konkretno poslati, to može potrajati. Možda bih mogla nešto prije odraditi, ali moraš pričekati, znači prolazi vrijeme jer još netko mora reći to je sad ok...“</p>	<p><b>Nedostatak procedura i nedovoljna posvećenost internoj organizaciji</b></p>	

<p>MF2: „Iako imamo strateški plan, moje mišljenje je da često izađemo iz tog plana jer mislimo da je sve važno, važno je puno, ali ipak dan ima 24 i imamo ograničen broj ljudi. To osjećam kao izvor stresa unutar organizacije.“</p> <p>JF1: „...na kraju poslodavac nije prepoznao, nije uočio tu kvalitetu s tom edukacijom i nije to dugoročno u viziji imao da bi on to mogao iskoristiti...da li je taj poslodavac...prepoznaje, da li je misija civilnog društva u tom smjeru da prepoznaje djelatnika, a nakon godina rada vjerojatno bi ga trebalo prepoznati... i da u njemu vidi neki resurs...“</p>		
<p>JF1: „...ja sam...u poziciji da sam sama morala financirati svoju nadogradnju struke, izdvojila sam svoj godišnji za to, dakle, svoje vrijeme i svoj novac...Netko bi trebao to prvo prepoznati...omogućiti prostorni i vremenski okvir onda plati.“</p> <p>JF1: „...nemogućnost napredovanja..., ali ne mislim napredovanje u šefovskoj, hijerarhijskoj ulozi i s time ne znam što bih dobila, nego baš mislim napredovanje u struci ili u nekim znanjima koja ne moraju baš biti direktno struka, ali koja u današnjem poslu mogu meni pridonijeti i nekoj kvaliteti.“</p> <p>NKF1: „...osobni napredak...po mojem je iskustvu dosta često izostajalo to da se u nekim stvarima mogu više obrazovati ili mogu nešto više naučiti.“</p>	<p><b>Nemogućnost stručnog usavršavanja</b></p>	
<p>P2: „Najveće su mi poteškoće u tome što su udruge projektno financirane i da naša egzistencija ovisi o financijama koje smo u tom trenutku uspjeli dobiti.“</p> <p>SF1:“...mislim da naš sektor nije jedan sektor koji jedan kroz jedan može biti normiran. Ja mislim da svima nama koji smo u tom sektoru to treba biti jasno...projektno financiranje ne omogućuje sve to što ZOR propisuje...“</p> <p>NAF1: „Naravno da bi svi mi željeli da je više ljudi zaposleno, ali nije ok zapošljavati ljude samo</p>	<p><b>Nesigurnost radnog mjesta</b></p>	<p><b>NESIGURNO I NEDOVOLJNO FINANCIRANJE</b></p>

<p>na neki projekt od pola godine pa si to radije mi međusobno raspodijelimo jer nema dugoročnog zapošljavanja novih osoba.“</p> <p>VF2: „...ovisimo o projektima, koji traju par godina i upitno je koliko će taj isti ili novi trajati.“</p> <p>MF2: „...o tome kako ćeš napisati, dizajnirati projekt, ovisit će plaća svih i to je malo stresno. To znači da taj pekarni rad donosi i pekarne uvjete rada. Neke stvari se interno mogu mijenjati, ali opet projekti i donatori imaju svoja pravila, koja ne možemo mijenjati.“</p>		
<p>DF1:“... glavna teškoća, koju ja vidim jest ta nesigurnost...po meni najozbiljnija poteškoća s kojom se susrećem u radu i najveći izvor nekakvoga općenito stresa...Kad kažem nesigurnost na prvom mjestu mislim na našu financijsku nesigurnost jer nemamo dakle nekakve predvidive izvore financiranja, jasne rokove, jasne kriterije, posebno za organizacije koje su primarno pružatelji usluga.“</p> <p>DF1: „Puno bi bilo uspješnije civilno društvo...da imamo nekakve jasne i predvidive instrumente financiranja rada. To je nešto što se godinama traži da se operativno financiraju usluge, a ne projektno, a da se projektno se financiraju inovacije, dakle neki novi rezultati, rješenje.“</p> <p>JF1: „Financiranje je svakako jedna od tih poteškoća, vjerojatno u svim udrugama, što je naravno vrlo stresno.“</p> <p>P2: „Uvijek je područje neke nesigurnosti jer nikad ne znate u kojoj ćete mjeri uspjeti ostvariti sve ciljeve i aktivnosti vezane uz svaki projekt. To je neki dio koji meni predstavlja moju osobnu teškoću, jer jako mi je teško gledati u budućnost.“</p> <p>LF1: „Nepredvidljivost u vezana uz projekte, financije, a od tebe se nekako očekuje da planiraš daljnji rad..“</p> <p>DF1: „Usluge za koje smo davanih dana utvrdili da na adekvatan rješava određenu teškoću.... nemamo razloga za njih imati projekt...Primjerice</p>	<p><b>Neusustavljeno i nepredvidivo financiranje</b></p>	

<p>usluge vodećeg pratitelja ili za osobnog asistenta trebaju se financirati operativno, trebali bi biti jasni jednogodišnji, trogodišnji javni natječaji, jave se oni koji ispunjavaju kriteriji i da sad ne gubimo vrijeme na to. To mene, te me stvari užasno živciraju, te me stvari frustriraju i mislim da je to nekakva teškoća...”</p> <p>SF1:“...ganjanje i lov na rokove, to je nešto što bi se možda moglo drugačije napraviti da imamo jedno financiranje koje je sustavnije. Zbog toga se najčešće gubi struka...”</p> <p>PF2:“ puno je toga što se treba rješavati kroz prenamjene novčanih sredstava, što nas dodatno opterećuje, u smislu posla, kojeg ionako imamo puno.“</p> <p>DF1: „.... možda me to najviše i frustrira to što su stvari lako rješive i nije to nikakva nuklearna fizika, lako su rješive stvari, ali izostaje volja kada su u pitanju civilna društva da se financiranje bolje riješi.“</p>		
<p>NAF1: „...ponekad radimo selekciju klijenata što mi je nekako najgroznije pa biramo one kojima je najprioritetnije da uzmu tu uslugu besplatno, a onda drugi klijenti ostanu bez te usluge besplatnog savjetovanja, i moraju si plaćati...Donošenje odluke kome pružiti uslugu besplatno, kome je primarnije, bitnije i važnije i koje je u lošijoj situaciji.“</p> <p>NAF1: „Projekta financiranja su ograničena i ne može se usluga u pravilu pružati besplatno svima.“</p> <p>PF2: „Nažalost, dio naših korisnika te usluge ne može plaćati pa mi ako nismo projektno pokriveni...moramo neke od njih odbijati jer nemamo sredstva da se to pokrije.“</p>	<p><b>Odabir korisnika koji moraju platiti potrebnu uslugu</b></p>	
<p>VF2: „Mi smo dosta mali tim, ja sam došla nova u tim koji je već dugo jedna obitelj. Svatko ima neki svoj zadatak, nismo u istoj situaciji i onda se dešava da se ljudi nekako meni najčešće obraćaju na način da se žale na situaciju, provjeravaju što drugi rade, a ja sam skroz neutralna, meni su svi</p>	<p><b>Obiteljska atmosfera</b></p>	<p><b>NAČIN FUKCIONIRANJA TIMA</b></p>

<p>OK, niti sam u situaciji da kažem kako tko radi, nemam toliku ovlast.“</p> <p>VF2: „Imam osjećaj kao da je stvorena neka obiteljska atmosfera unutar jednog tima u koju se teško puštaju neki novi ljudi. Novi se ljudi traže samo ako netko od nas ode pa je to radno mjesto nepopunjeno. To sam doživjela i u prijašnjim udrugama u kojima sam radila...“</p> <p>LF1: „Kako pomiriti to da si dobar s nekim i da imaš i neki profesionalni odnos.“</p>		
<p>IF2: „Ono što meni smeta, opet je vezano uz naš način rada. Nas je pet koji pokrivamo liniju 24 sata i jako se rijetko viđamo...nikad nismo zajedno. Godinu dana radimo zajedno u tako velikom timu, a jako mi fali ta grupna kohezija, mislim da je nema.“</p> <p>NF2: „Tako da su kolektivna svijest i neko zajedništvo na klimavim nogama.“...</p> <p>LF1: „...zaposlenici su dosta fluktuirali, zato je teško uhodati nove zaposlenike, i na to odlazi puno vremena“</p> <p>JF1: „...konformizam moram zadovoljiti i nekako napraviti da je dobro i ugodno. Opterećuje me još i to što pokušavam u tom okruženju napraviti balans da zadovoljiti razmišljanja mojih kolega. To me stavlja u poziciju da neke svoje potrebe i želje malo potiskujem.“</p>	<p><b>Teškoće u uspostavi grupne kohezije i konformizam</b></p>	
<p>MF2: „Neki su u organizaciji dvije, a neki 10 godina i rekla bih da zato postoji generacijski kao i kulturološki sukob u smislu u kulture rada.“</p> <p>MF2: „Ponekad sam imala osjećaj da ta postojeća uhodana kultura rada nije prenesena na nove ljude. Tri su kolegice došle neposredno prije pandemije; iako su nove, imaju više „iskustva“ u radu kod kuće. To mi je šokantno, vidi se da to preferiraju i nemaju dobar odnos prema timskom radu.“</p>	<p><b>Kultura rada i odnos prema timskom radu</b></p>	
<p>DF1: „Kad je više ljudi, to znači da je bogatija situacija, da je više posla i da smo u nekim financijski boljim vodama. Ipak je teško, nije jednostavno upravljati većim timom.“</p>	<p><b>Teškoće u funkcioniranju većeg tima</b></p>	

<p>LF1: „Ja sam vodila svoj tim volontera i korisnika...jako puno ljudi...s obzirom na uvjete i financije ponekad se sve nije moglo ostvariti i to je bilo frustrirajuće.“</p>		
<p><b>III. ISHODI RADA U OCD-ima</b></p>		
<p><b>IZJAVE SUDIONIKA</b></p>	<p><b>KODOVI</b></p>	<p><b>KATEGORIJE</b></p>
<p>SF1: „...sve mi je zapravo veća misao - kako izaći iz OCD-a.“</p> <p>SF1: „Mene frustrira taj moment u kojem pokušavaš ići korak dalje, radiš neke male koračiće, a zapravo vidiš da si u nekoj perspektivi otišao korak unazad. Ne zbog svog vlastitog rada, nego zato što se stvari sistemski ne rješavaju, gomilaju se problemi... zbog toga osjećam veliku nepravdu, mislim da su ljudi s kojima smo radili zaslužili puno više.“</p> <p>NNF1: „Zapravo mislim da to moje aktivističko iskustvo nadilazi civilno društvo. S obzirom da sam bila i jesam aktivna u raznim inicijativama i grupama koje nisu formalizirane, tamo vidim više prostora da bi se neke stvari aktivno promijenile. Više nego u civilnom društvu.“</p> <p>NF2: „Moj odnos prema poslu je takav da sam došla u situaciju da me ne zanima to što radim. Treba mi ili promjena ili neka veća motivacija. Dosta dugo sam u takvoj situaciji i osjećam zasićenje.“</p> <p>JF1: „...ima više trenutaka kad čovjek zapadne u nekakva propitkivanja samog sebe. Jesam li ja... tu za cijeli život zabetonirana ili mogu negdje ići dalje? A onda se opet postavi ono isto pitanje...gdje drugdje, gdje je to bolje?“</p> <p>JF1: „...ne znam što me drži, ali gdje je bolje, gdje bih mogla otići i gdje bih mogla ostvariti tu svoju želju za većom slobodom, želju za većom mogućnošću odlučivanja i korištenja tog nekakvog vremena?...“</p>	<p><b>Gubitak perspektive i razmišljanje o odlasku iz OCD-a</b></p>	<p><b>NEZADOVOLJSTVO I POTREBA ZA PROMJENOM POSLA</b></p>
<p>NNF1: „...pitanje je smisla stvari koje se obavljaju...to je onda politička dimenzija,</p>	<p><b>Nezadovoljstvo te gubitak motivacije i smisla</b></p>	

<p>vrijednosna i pitanje dugoročnosti, kratkoročnosti i stvarnog mijenjanja stvari i gašenja vatre.“</p> <p>NNF1: „...ovo što radim je posao koji treba raditi jer država ne radi svoj posao. Trudim se...van svog radnog vremena da zadovoljim svoj aktivistički poriv i neke druge porive... za koje OCD-i imaju infrastrukturu...ali se ta infrastruktura koristi za nešto sasvim drugo.</p> <p>NKF1: „Žao mi je što na ovoj poziciji na kojoj sada radim ne mogu više raditi s korisnicima. To bi me više motiviralo i podsjećalo zašto sam tu, zašto ovo radim, zašto sad pišem ovaj izvještaj.“</p> <p>JF1: „...svi smo pomalo postali filteri nezadovoljstva.“</p>		
<p>JF1:“Ponekad kontroliram nezadovoljstvo i sasvim u redu djelujem, a ponekad možda kroz...unutarnje otpore proživljavam psihofizičke bolesti, a tko zna kakve me sve čekaju...“</p> <p>DF1: „Mogli bi raditi u ministarstvu pa ne idemo tamo raditi jer iz nekih razloga odabiremo drugačiji put. Mislim da su upravo to razlozi koji nam predstavljaju naše kapacitete otpornosti i da zahvaljujući njima čuvamo mentalno zdravlje, usprkos okolnostima u kojima radimo...“</p>	<p><b>Promišljanje o očuvanju mentalnog zdravlja</b></p>	<p><b>POTENCIJALNA UGROŽENOST MENTALNOG ZDRAVLJA</b></p>
<p>NKF1: „Vrlo često sam svjedočio da...su ljudi preopterećeni, da doživljavaju nekoliko „burnout-ova“ da napuštaju organizaciju zbog toga...dodatno su im se stavljale obaveze koje nisu mogli ispunjavati u određenim rokovima. To bi dovelo do individualnih i kolektivnih frustracija i to je često završavalo jako loše.“</p>	<p><b>Sagorijevanje na poslu</b></p>	

**Tablica 5.** Prikaz tematske analize podataka za 2. istraživačko pitanje - doprinosi supervizije u OCD-ima

<b>I. TEMA: ISHODI SUPERVIZIJE</b>		
<b>IZJAVE</b>	<b>KODOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
<p>DF1: „...supervizija može pomoći upravo u osvještavanju praksi i elementa na koje mi kao organizacija možemo utjecati, iako se suočavamo sa stvarima koje su izvan naše kontrole...“</p> <p>NKF1: „Imao sam jedno supervizijsko iskustvo. Bilo je super...nisam dotad ni znao što je supervizija i drago mi je da sam kroz to prošao jer mi je pomoglo da osvijestim neke stvari i svoje probleme koje imam na radnom mjestu...“</p> <p>SF1: „Da reflektiramo i da radimo s nekakvom vizijom i sviješću...“</p> <p>NKF1: „...da sebe postavim u nekakav kontekst s obzirom da sam mogao čuti i ostale s čim se suočavaju na radnom mjestu.“</p>	<b>Samoosvještavanje</b>	<b>POZITIVNI ISHODI SUPERVIZIJE</b>
<p>MF2: „ Da, supervizija meni osobno smanjuje stres, ali prije svega mi mijenja pristup prema životu generalno.“</p> <p>DF1: „Da...olakšamo sebi, da se nosimo s izazovima i nepravdom s kojima se suočavamo svakodnevno...da nemamo stres na stres, već da nam bude ugodno tamo gdje radimo.“</p> <p>JF1: „...supervizija...je djelovala na smanjivanje profesionalnog stresa, zato je moje iskustvo jako pozitivno.“</p> <p>LF1: „Uspoređujući period bez supervizije i onaj kad bih ga imala, uvidjela sam da mi je to smanjivalo stres...“</p> <p>NF2: „Kroz superviziju sam shvatila kako su neke stvari koje sam povezivala s poslom samo „triggeri” i da neke stvari naprosto moram riješiti. Stvarno mi je uvelike pomogla i riješila sam se dobrog dijela stresa. Na poslu ga ima i dalje, ali su moja reakcija i moj odnos prema</p>	<b>Sprečavanje i smanjivanje profesionalnog stresa</b>	



<p>njemu puno drugačiji i puno se lakše s njime nosim.“</p>		
<p>PF2: „Shvatila sam da superviziju koristim za svoj rast i razvoj...“          LF1: „...supervizija mi je značila za razvoj, dala mi je smjernice što ću i kako dalje raditi, kako ću postupati. O superviziji imam sve riječi hvale.“          NK1: „...mislim da je to neko ulaganje u ljude koji rade u organizaciji.“</p>	<p><b>Profesionalni razvoj</b></p>	
<p>SF1: „Općenito mislim da je supervizija pomaže. Posebno nama iz pomagачke profesije...ako je individualni ili grupni supervizijski proces dobar, to je nešto što nam olakšava i zapravo omogućava da stručno radimo svoj posao.“          MF2: „Pomaže mi na svakodnevnoj bazi da se lakše nosim sa problemima. Uspješnije postavljam granice između privatnog i poslovnog, vidim pomak u komunikacijskim vještinama, vidim kako mi je konkretno pomogla kao osobi i kao radniku.“          VF2: „Meni je supervizija jako puno pomogla. Nije mi davala neke gotove „recepte”, ali mi je olakšavala nošenje s pojedinim situacijama, posebno u radu s roditeljima problematične djece.“          VF2: „Imala sam prilike čuti druge kako su se oni nosili s pojedinom situacijama, što mi je mi pomoglo da se unaprijed priprelim dođe li do slične situacije.“</p>	<p><b>Bolja profesionalna učinkovitost</b></p>	
<p>LF1: „Posebno mi je dobro bilo to što mi je supervizija pomogla u tome da naučim zastati u stvarima koje su mi bile teške na kojima sam željela poraditi, i vidjeti što se zbiva u meni. Supervizija je postala mjesto na kojem sam to počela raditi.“          VF2: „Jako puno su mi pomogli, kako supervizori, tako i supervizanati. Mi supervizanti bili smo u istoj situaciji, svi smo bili grupni</p>	<p><b>Učenje i novi uvidi</b></p>	

<p>voditelji i imali smo slične situacije. Radili smo sa sličnim profilom roditelja i djece pa smo lako mogli podijeliti mišljenja; bilo je zanimljivo i efektno.“</p> <p>PF2: „Kao što su to kolegice već istaknule - ljudi prolaze kroz slične situacije i more ih slične brige, a kad se više glava skupi, dobijete neka rješenja. Samima vam možda ne bi pala na pamet.“</p> <p>NF2: „Moram reći da mi je to bila dobra odluka, bilo je jako opuštajuće i zapravo je pomoglo da neke stvari procesuiram u razgovoru. To je "divan" prostor za slušanje i prostor za zrcaljenje nekih naših i tuđih iskustava.“</p> <p>MF2: „Dođete do nekih rješenja, postoji empatija...“</p>		
<p>NF2: „Supervizija me je potakla da krenem na individualnu psihoterapiju, privatno.“</p> <p>LF1: „...odlazeći sa svog radnog mjesta razmišljala sam što će mi najviše nedostajati i što mi je najviše značilo zaključila sam da su to moja supervizorica i supervizijska grupa. Puno su mi značili u trenucima koji su bili teški i preplavljujući.“</p> <p>VF2: „Supervizija mi je davala podršku, znala sam da su supervizori uvijek tu za nas. Puno sam dobila i od osoba koje su bile uključene u supervizijsku grupu.“</p> <p>NF2: „Supervizija mi je puno pomogla jer se poklopila s lošim periodom, kako u profesionalnom, tako i u privatnom životu. Bilo mi je potrebno da me netko čuje, da čujem druge i nađem utjehu u tuđim iskustvima. Ne da bih se radovala tuđoj patnji, nego da spoznam da nisam jedina koja proživljava sve te teškoće u ovom našem kapitalističkom sustavu.“</p> <p>PF2: „Supervizije su mi u životu iznimno bile korisne, najviše kao organizirani sustav podrške za neke moje nedoumice i neka moja pitanja... Već i sama činjenica da se netko prepozna „da -</p>	<p><b>Dobrobit i zdravlje</b></p>	

<p>i nama je tako“, samo po sebi je dovoljna da se više ne osjećate usamljeno u tim svojim brigama.“</p> <p>MF2: „Odgovarala mi je grupa i drago mi je da sam išla. Ići ću opet na superviziju pruži li mi se prilika.“</p> <p>MF2: „Meni je stvarno supervizija puno pomogla, prvenstveno zbog već izrečenog - da vidiš da nisi sam i da drugdje ima sličnih teškoća; da se drugi ljudi osjećaju slično kao i ja.“</p>		
<p>DF1: „...da unutar organizacije funkcioniramo na ugodniji način, da postignemo sinergiju u smislu ravnopravnosti i horizontalnog upravljanja.“</p>	<p><b>Razrješavanje uloga i funkcija u organizaciji</b></p>	
<p>IF2: „Nažalost, meni supervizija nije pomogla u smanjivanju stresa...nije ispala ono što sam očekivala da će biti, a jako sam joj se veselila. Supervizija je kod nas isključivo online, nismo se imali priliku naći uživo. Unutar našeg tima, s obzirom da ne radimo zajedno, nije se stvorila ta grupna kohezija i opuštenost.“</p> <p>IF2: „Drago mi je biti u društvu i imati priliku u ta dva sata vidjeti sve svoje kolege i s njima razgovarati...no, rijetko dođemo do nečeg značajnog. Primijetila sam da mi je značajnija i korisnija individualna psihoterapija koju sama plaćam.“</p>	<p><b>Izostanak utjecaja na smanjivanje stresa</b></p>	<p><b>NEGATIVNI ISHODI SUPERVIZIJE</b></p>
<p>IF2: „Meni supervizija predstavlja samo još jednu radnu obavezu, jer imam dojam da smo rezervirani i ne dolazimo do srži problema...jako rijetko dolazimo da bitnih tema i često se zadržimo na površini.“</p> <p>IF2: „Kad imam superviziju, to mi je samo stavka u rasporedu...ne poboljšava mi kvalitetu rada i ne rasterećuje me.“</p> <p>PF2: Ponekad svjesno ne odem na superviziju. Kad imam tri sata supervizije, a znam da ću za to vrijeme brinuti jer nisam poslala deset mail-ova ili nazvala nekog telefonom ili obavila neku</p>	<p><b>Dodatna radna obaveza</b></p>	

<p>zadanu aktivnost, onda odvažem – hoću li biti na superviziji ili ću razmišljati tamo o tome kako moram raditi. Ako ću razmišljati o poslovnim zadacima koji me čekaju, onda ne odem jer to nema smisla, niti je to u redu prema drugima koji su tamo...niti ću ja nešto time dobiti...nastojim da supervizije budu u mojem rasporedu i da nađem vremena za njih.“</p>		
--	--	--

**Tablica 6.** Prikaz tematske analize podataka za 3. istraživačko pitanje - mogućnosti za unapređenje supervizije u OCD-ima

<b>I. TEMA: KOMPETENCIJE SUPERVIZORA ZA RAD SA ZAPOSLENICIMA U OCD-ima</b>		
<b>IZJAVE</b>	<b>KODOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
<p>DF1: „Naravno da treba imati sav onaj set profesionalnih kvalifikacija i kompetencija za superviziju.“</p> <p>SF1: „Što se tiče kompetencija - supervizorica, supervizor trebaju biti stručni...“</p>	<b>Profesionalne kvalifikacije</b>	<b>PROFESIONALNI STAV</b>
<p>DF1: „...supervizor bi trebao imati nekakvo iskustvo rada u OCD-ima kako bi razumio izazove s kojima se mi suočavamo...ne samo izazove nego i... naše specifičnije motivacije; zašto radimo to što radimo, zašto radimo tu gdje radimo, a ne negdje drugdje. Bilo bi dobro da supervizorica koja s nama radi razumije taj kontekst...bilo bi još bolje da je hodala u tim istim cipelama, jer onda nam može pomoći iz tih cipela.“</p> <p>LF1: „Bilo mi je super i to što je supervizorica prije radila posao koji mi radimo pa nas je mogla dobro razumjeti u smislu funkcioniranja naše organizacije i naših zadataka. Oni se jesu u međuvremenu donekle promijenili, ali to je svakako bila dobra kombinacija.“</p>	<b>Iskustvo rada u OCD-ima</b>	
<p>NF2: „Iskustvo supervizora posebno je važno kad radi s kolektivima koji nemaju praksu niti iskustvo održavanja supervizije, kao što je to u slučaju naše organizacije. Tada je iznimno važno da supervizor dobro zna što radi jer kad bi nešto pošlo po zlu, nikad više ne bi bilo supervizije.“</p> <p>PF2: „Naša supervizorica ima dugogodišnje iskustvo u psihoterapiji, savjetovanju, pokriva jako puno područja koja su nama kao stručnjacima važna. Od nje možemo dobiti jako puno na konto toga što je to sve ona već puno puta prošla...“</p>	<b>Supervizijsko i savjetodavno iskustvo</b>	
<p>JF1: Dakle, ja smatram da treba biti dobar slušač...</p>	<b>Komunikacijske vještine</b>	<b>PROFESIONALNO PONAŠANJE</b>

<p>SF2: „Treba dobro slušati.... imati dobre komunikacijske vještine.“</p> <p>MF2: „...treba imati...komunikacijske vještine...“</p> <p>VF2: „Kolegice su sve lijepo nabrojale ...komunikacijske vještine“</p> <p>PF2:: „...komunikacijske vještine...“</p> <p>IF2: „...komunikacijske vještine...“</p>		
<p>IF2: „Važno je da je supervizor empatičan, da je topla osoba...“</p> <p>SF2: „Treba...biti empatičan...“</p> <p>PF2: „...empatija, interes za ljude s kojima se radi.“</p> <p>MF2: „...treba imati empatiju...“</p> <p>VF2: „...supervizor mora biti autentičan, da bude onakav kakav je inače...“</p>	<p><b>Primjena empatije i autentičnost</b></p>	
<p>IF2: „... da ima i autoritet, da ga zna postaviti grupi.“</p> <p>NF2: „... da ima visoki novo emocionalne inteligencije da može prepoznati odnose u grupi i nositi se s njima.“</p> <p>NKF1: „Što se tiče kompetencija, mislim da bi trebao imati jako puno razumijevanja i biti dobar u organizaciji grupe...“</p> <p>NKF1: „...mislim da voditelj mora osjećati tu grupu na neki način i da je dobro usmjerava.“</p> <p>SF2: „Supervizor mora dobro usmjeravati grupu, zato što su ljudi različiti. Nekad jedan sudionik preuzme cijelu grupu, tako da se to treba znati dobro balansirati, a to nekad stvarno nije lako.“</p> <p>IF2: „... poznavanje i razumijevanje dinamike grupe, treba znati kad intervenirati.“</p> <p>VF2: „Kolegice su sve lijepo nabrojale ...grupna dinamika.“</p> <p>MF2: „...važno je i praćenje dinamike u grupi, tko priča više, tko manje i zašto.“</p> <p>JF1: „...treba dobro voditi grupu, dobro kanalizirati stvari...“</p> <p>JF1: „Da bude čovjek kojem se mogu otvoriti...“</p>	<p><b>Strukturiranje procesa</b></p>	

<p>NKF1: „Dosta toga ne ovisi samo o voditelju, nego i o ostalim sudionicima; i o njima ovisi to povjerenje i način na koji će biti dinamika grupe...“</p> <p>NF2: „Dosta je važno da zna uspostaviti odnos povjerenja...“</p> <p>VF2: „...supervizor mora stvarati osjećaj povjerenja; da ljudi nemaju osjećaj da ih nitko ne nadzire...“</p> <p>NNF1: „...mislim da je jako bitno imati taj prostor da kažemo - evo danas se dogodilo to i to, to je neki problem...“</p> <p>LF1: „...važna je ugodna i povjerljiva atmosfera. Ponekad sam na superviziji mislila da je moja tema malo važna ili malo „glupasta“, no na kraju bi se to uvijek opovrgnulo, dalo bi se tome značaj što bi mi onda puno značilo.“</p> <p>JF1: „...jedna od važnih stvari je da daje i ulijeva povjerenje - da stvari ostaju unutar grupe, po nekim pravilima grupe i to treba poštivati.“</p>	<p><b>Stvaranje odnosa povjerenja</b></p>	
<p><b>II. TEMA: KONKRETNI PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐIVANJE SUPERVIZIJE U OCD-ima</b></p>		
<p><b>IZJAVE</b></p>	<p><b>KODOVI</b></p>	<p><b>KATEGORIJE</b></p>
<p>SF1: „...važno je i poznavanje nekog konteksta ne samo u teoriji, nego i u praksi...U svakodnevnom poslu suočavamo se s nizom interjekcijskih problema, koji su toliko kompleksni da to čini civilno društvo i sektor u kojem radim jako specifičnim.“</p> <p>NNF1: „važno je da osoba koja facilitira cijeli proces razumije korijene tih problema jer često dolazimo s nečim što se tiče ranijih grupa, nečim što se tiče nekih marginaliziranih pozicija, što sa sobom nosi sve te strukturne teškoće, odnosno nejednake odnose moći i svašta nešto sa sobom...“</p> <p>PF2: „Mislim da je ključno da supervizor ponajprije poznaje tematiku s kojom se grupa bavi i zbog koje im se supervizija pruža.“</p>	<p><b>Poznavanje konteksta rada u OCD-ima</b></p>	<p><b>SAGLEDAVANJE POJEDINCA, POSLA I ORGANIZACIJE</b></p>

<p>MF2: „...poznavanje teme, iskustvo rada koje vezano za tu temu ili barem dobra priprema. Nama se znalo dogoditi da nam je voditelj supervizije nepripremljen; u redu je da se uči kroz proces, ali neke bazične informacije mora imati.“</p> <p>IF2: „Važno je da razumije ne samo sadržajno čime se bave i što rade, nego i način organizacije njihovog rada. Moraju ne samo razumjeti hijerarhiju, nego točno znati kako im izgledaju radni dani, koji su njihovi radni zadaci...ne u detalje, ali trebaju razumjeti što konkretno rade, ne samo s kim.“</p> <p>JF1: „Po mom mišljenju, supervizor bi trebao poznavati rad organizacije...“</p> <p>NF2: „...važno je poznavati i kontekst rada organizacije.“</p>		
<p>SF2: „Trebao bi uzeti u obzir s kojim se korisnicima radi. Ako je riječ o nekim traumatičnim iskustvima, treba to znati izbalansirati što nije uopće lako...“</p> <p>SF2: „...ako supervizor radi sa supervizantima koji rade s nedobrovoljnim korisnicima, mora biti dobro pripremljen; mora znati što smije reći, što ne smije.“</p> <p>„NNF1: „...jedna je stvar raditi superviziju u organizaciji koja se bavi radničkim pravima ili u organizaciji koja radi s izbjeglicama. Cijeli je set drugačijih postavki i finesa o kojima treba voditi računa.“</p> <p>IF2: „Jako je važno, pogotovo kada radi s osobama iz OCD-a, da razumije motivaciju sudionika supervizije za posao kojim se bave; pogotovo kad rade s nekim specifičnim skupinama.“</p> <p>JF1: „Važno je da razumije osobne otpore i otpore unutar grupe u kojoj radi.“</p> <p>MF2: „Supervizor mora uvidjeti je li to nešto karakterno ili osobu nešto muči.“</p>	<p><b>Razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura</b></p>	



<p>LF1: „...pri formiranju grupe ili pri dolasku novih članova dobro je i važno proći zajedno kroz očekivanja od supervizije, kroz potrebe supervizanata. To je posebno važno kada se vraćamo na neke stvari s početka grupe. Važno je da supervizorica svakom supervizantu pristupi na specifičan način.“</p> <p>MF2: „Bitno je da supervizor, zajedno sa supervizantima, zna barem djelomično zatvoriti tu priču.“</p> <p>JF1: „...da se sve članove grupe dovede u situaciju da se otvorimo, da to ne bude pod prisilom...uloga supervizora - kao ovlaštenog i educiranog stručnjaka - je da iz mene i cijele grupe detektira o čemu ćemo govoriti...Ja sama moram doći do nekih stvari, ali uz pomoć njegovog vođenja i uz pomoć grupe.“</p>	<p><b>Strukturiranje procesa</b></p>	<p><b>IZGRADNJA PROFESIONALNOG ODNOSA</b></p>
<p>NKF1: „Iskustvo mi govori da bi supervizor trebao biti netko tko može pomoći u osvještavanju i pronalasku problema, netko tko vodi prema jednom ili prema više izvorišta stresa... Je li to određena situacija, pozicija nekog unutar organizacije, je li to neka osoba unutar organizacije?! U krajnjoj liniji, postojeći problem ne može se, čini mi se, riješiti supervizijom već na radnom mjestu kad opet dođemo na njega.“</p> <p>SF1: „Mislim da je to usmjerenost na rad za osvještavanje uzroka problema. Tu je bitno da ih osvijestimo i onda...vidimo kako na neke drugačije načine možemo utjecati...“</p> <p>SF1: „Mislim da je dobro da se ulazi u kategorizaciju izvora stresora i da se ta kompleksnost donekle učini transparentom kako bismo mogli promisliti o njoj.“</p>	<p><b>Osvještavanje problema i olakšavanje učenja</b></p>	<p><b>POTICANJE ISHODA</b></p>
<p>DF1: „...da vrlo dosljedno i sistematski postavlja pitanja koja će nam pomoći da identificiramo što je naš željeni ishod. Dakle, što je to što mi želimo da bude drugačije kad se riješe neki naši problemi“</p>	<p><b>Olakšavanje postizanja promjena</b></p>	

DF1: „... da radimo... ono što nas vodi prema željenim ishodima...da se oslobodimo tereta i ne radimo ono što...ne donosi rezultat.“		
MF2: „Važno je i da znaju dati preporuke organizaciji, koje se tiču njenog unutrašnjeg funkcioniranja.“	<b>Davanje preporuka organizaciji</b>	
MF2: „Isto tako, važne su i metode koje koristi, treba procijeniti je li bolje koristiti neki prostor ili to možda raditi vani; treba vidjeti kako grupa „diše“.“ LF1: „...treba primjenjivati različite tehnike i pristupe.“ SF2: „Sviđa mi se... kad se rade vježbe zajedno s nama...koristilo mi je...da se i sam supervizor uključi u te vježbe.“ VF2: „...nije loše obraditi neku temu koja je aktualna za sve sudionike, možda kroz neke ekspresivne tehnike, koje su manje nametljive, a kojima se lakše dolazi do neke „dubine“. Dakle, prijedlog je da se više koriste ekspresivne tehnike u radu, da supervizija ne bude suhoparni sastanak na kojima su govorile dvije, tri osobe, da se neki izjasne, a drugi ne...“	<b>Primjena metoda i tehnika</b>	<b>OVLADAVANJE RAZLIČITIM SUPERVIZIJSKIM SITUACIJAMA</b>
NF2: „...supervizija nije psihoterapija, a nije ni obična moderacija nekog običnog razgovora, može se skliznuti s jedne na drugu stranu. To govorim iz osobnog iskustva jer ni meni nije bila jasna točna razlika, nisam znala što bih dijelila, što ne, a da ne pređem tu granicu i da ne odgovaram na ono što me se ne pita.“ NF2: „Možda se nekad uplovi u neka osobna pitanja, ali treba znati kako se iz toga izvući...“	<b>Vođenje računa o razlikama između supervizije i psihoterapije</b>	
LF1: „Dobro je bilo i to što je supervizorica bila dostupna u situacijama kad je nešto „gorilo“...kad se nešto dogodilo između dvije supervizije, uvijek smo je mogli kontaktirati.“	<b>Dostupnost supervizora/ice u teškim situacijama</b>	
NF1: „Moj je dojam... da je supervizija potrebna kad je u pitanju aktivistički rad, to je nešto što izmiče van horizonta...“	<b>Uvođenje supervizije u aktivističke organizacije</b>	

<p>NF1: „...pomaganje je svaka aktivistička organizacija koja doprinosi u različitim segmentima da bi na terenu neke stvari bile drugačije. Mislim da je tu podrška nužna i da definiciju pomagačkih zanimanja treba promatrati puno šire te samim tim prepoznati da i tom radu potrebna neka vrsta oslonca.“</p>		
---	--	--

## IZJAVA O AUTORSTVU

Ja Tatjana Dragičević izjavljujem da sam autorica završnog specijalističkog rada pod nazivom *Izvori profesionalnog stresa i doprinosi supervizije, iz perspektive zaposlenika u organizacijama civilnog društva.*

Potpisom jamčim:

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

U Zagrebu, 31.10.2022.

Potpis autorice: Tatjana Dragičević