



Sveučilište u Zagrebu

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
PRAVNI FAKULTET
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ IZ SUPERVIZIJE
PSIHOSOCIJALNOG RADA

Mr. sc. Nives Savanović

**UVOĐENJE SUPERVIZIJE U PRAVOSUDNI SUSTAV-
ISKUSTVA I DOŽIVLJAJI SUPERVIZORA**
ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentorica: prof. dr. sc. Marina Ajduković

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

FACULTY OF LAW
SOCIAL WORK STUDY CENTRE

POST-GRADUTE EDUCATION IN SUPERVISION OF

PSYCHOSOCIAL WORK

Mr. sc. Nives Savanović

**THE INTRODUCTION OF SUPERVISION IN THE JUDICIAL
SYSTEM - SUPERVISORS EXPERIENCES AND
IMPRESSIONS**

FINAL SPECIALIST PAPER

Mentor: prof.dr.sc. Marina Ajduković

Zagreb, 2023.

SAŽETAK

Uvođenje supervizije u pravosudni sustav- iskustva i doživljaji supervizora je istraživački rad kojim se postupcima kvalitativnog prikupljanja i analize podataka nastojao dobiti uvid u iskustva supervizora uvođenjem supervizije u pravosudni sustav. U istraživanju je sudjelovalo 11 supervizora kojima je postavljeno nekoliko istraživačkih pitanja u dvije fokusne grupe u kojima su opisali načine pripreme, očekivanja i iskustva supervizije te njihov doživljaj uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav uz prijedloge održivosti supervizije u pravosuđu. Rezultati istraživanja na osnovu povratnih informacija supervizora o superviziji u pravosuđu upućuju na detektiranje problema koja su prisutna u dva sustava probacijskom i zatvorskom, koje su supervizori povezali sa dosadašnjim iskustvima u supervizijskom radu i dali refleksiju o tome. U pripremanju supervizije i potrebama supervizorata pomogla su im dosadašnja profesionalna iskustva u superviziji, metasupervizija o pravosudnom sustavu, samoedukacija, prethodna saznanja o pravosudnom sustavu. Supervizori u ovom istraživanju uočili su različitosti u shvaćanju i provođenju supervizije u različitim profesionalnim okruženjima prvenstveno u odnosu na sustav socijalne skrbi. Kada su u pitanju motivacijski čimbenici službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju supervizori navode dobrovoljnost, razmjenu iskustava u sustavu, mjesto diskusije o profesionalnim dilemama, profesionalno osnaživanje, jačanje timske suradnje, bijeg iz poslovne rutine te prevenciju tzv. burn out-a. Supervizori smatraju potrebnim uključiti u superviziju i netretmansko osoblje (npr. pravosudnu policiju) s ciljem poboljšanja međuljudskih odnosa, smanjivanja stresa, poboljšanja komunikacije na radnom mjestu kao i boljeg razumijevanja organizacijske strukture unutar pravosuđa i uloge službenika unutar nje. Predlažu da bi bilo potrebno specificirati i selektirati supervizijske potrebe koje bi bile preduvjet uključivanja netretmanskog osoblja u superviziju. Supervizori predlažu nekoliko ideja formalnog i neformalnog karaktera za održivost supervizije u pravosudnom sustavu. Uvođenje supervizije u zakonske regulative dalo bi veći značaj kontinuitetu provođenja supervizije.

Ključne riječi: zatvorski i probacijski sustav, iskustva supervizora, priprema za provođenje supervizije, supervizija u pravosuđu, hijerarhijski sustav

ABSTRACT

The introduction of supervision in the judicial system – supervisors’ experiences and impressions is a research paper that, through the procedures of qualitative data processing and analysis, tried to gain insight into the experiences of supervisors by introducing supervision into the judicial system.

During the research 11 supervisors were placed in focus groups and asked several questions connected to the methods of preparation, expectations and experiences of supervision. Also, they were asked to describe their experience with the introduction of supervision in the prison and probation system as well as to give proposals for the sustainability of supervision in the judicial system.

The results of the research, based on feedback from supervisors about supervision in the judicial system, indicate the detection of problems that are present in the aforementioned systems, which are connected to the supervisors’ previous experiences. In the preparation of supervision supervisors rely on their previous professional experiences in supervision and meta-supervision as well as on self-education and their previous knowledge of the judicial system. The participants noticed differences in the understanding and implementation of supervision between different professional environments, such as the social welfare system. When it comes to the motivational factors of judicial system officials for involvement in supervision, the participants cite voluntariness, exchange of experiences in the system, a place to discuss professional dilemmas, professional empowerment, strengthening of team cooperation, escape from business routine and prevention of the burn-out. Supervisors consider it necessary to include other legal personnel such as judicial police in supervision with the aim of improving interpersonal relations and communication in the workplace, reducing stress and better understanding of the organizational structure within the judicial system and the role of the officials within it. They suggest that it is necessary to specify and select supervision needs as a prerequisite for the inclusion of other legal personnel in supervision. Also, they propose several formal and informal ideas for the sustainability of supervision in the judicial system. The introduction of supervision into legal regulations would give more importance to the continuity of supervision.

Key words: *prison and probation system, supervisors’ experiences, preparation of supervision, supervision in the judicial system, hierarchical system*

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja Nives Savanović izjavljujem da sam autorica završnog specijalističkog rada pod nazivom:
Uvođenje supervizije u pravosudni sustav- iskustva i doživljaji supervizora

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 Osijeku, 27.11.2023.

Potpis autorice: Nives Savanović

SADRŽAJ

1. Uvod.....	8
1.1. Uloga supervizije u kontekstu pomoći pomagačima.....	8
1.2. Vrste supervizije.....	9
1.3. Okvirne teme supervizijskih susreta.....	11
1.4. Supervizija u različitim profesionalnim okruženjima.....	12
1.5. Zatvorski sustav.....	14
1.6. Probacijski sustav.....	15
1.7. Istraživanja na temu profesionalne podrške osoblja u zatvorskom sustavu.....	17
1.7.1. Izvori radnih stresora u penalnim institucijama.....	19
1.8. Prikaz projekta “Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju”.....	20
2. Ciljevi i istraživačka pitanja.....	23
2.1. Ciljevi istraživanja.....	23
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	23
3.1. Tip nacrti istraživanja.....	23
3.2. Uzorak sudionika.....	23
3.3. Postupak istraživanja.....	24
3.4. Metoda obrade i analize podataka.....	25
3.5. Etičke implikacije provođenja istraživanja.....	26
3.6. Doprinos istraživanja.....	26
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA.....	28
4.1. Priprema supervizora za provođenje supervizije u zatvoru i probaciji.....	28
4.2. Specifičnosti supervizijskog rada u penalnom sustavu.....	32
4.3. Doživljaj motivacijskih čimbenika službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju iz perspektive supervizora.....	40
4.4. Izazovi supervizijskog rada uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav.....	42
4.5. Procjena potreba za supervizijom netretmanskog osoblja.....	46
4.6. Organizacijske pretpostavke za održivost supervizije.....	48

5. ZAKLJUČAK.....	52
6. LITERATURA.....	58
7. PRILOZI.....	62
Pitanja za fokus grupu supervizora provoditelja supervizije u pravosudnom sustavu.....	62
Upitnik o osnovnim obilježjima supervizora.....	63

1. UVOD

U današnje vrijeme supervizija se smatra profesionalnom intervencijom koja je nužna u profesionalnom razvoju svih onih koji neposredno rade s ljudima (Kolčaković, 2011.). Supervizija je »proces specifičnog učenja i razvoja, kao i metoda podrške profesionalnom reflektiranju koja omogućuje stručnjacima da usvoje nove profesionalne i osobne uvide kroz vlastito iskustvo. Pomaže stručnjacima da integriraju praktična iskustva s teorijskim znanjima i da dođu do svojih vlastitih rješenja problema s kojima se susreću u radu, da se djelotvornije nose sa stresom i da izgrađuju svoj profesionalni identitet. Supervizija podržava profesionalno i osobno učenje stručnjaka« (Ajduković i Cajvert, 2004).

Supervizija je shvaćena, također, kao općeprihvaćena i nezamjenjiva metoda usvajanja profesionalnih znanja i profesionalnog razvoja svih onih stručnjaka koji neposredno i intenzivno rade s ljudima (tzv. pomagačke/pomažuće profesije). Pomažuće profesije definiraju se kao „one koje su usmjerene na pomaganje drugim ljudima u rješavanju njihovih životnih problema, a zajednička karakteristika im je osobni kontakt klijenta u nevolji i 'pomagača'. To su medicina, psihologija, pedagogija, socijalna pedagogija, socijalni rad i druge“ (Ajduković i Ajduković 1994).

1.1. Uloga supervizije u kontekstu pomoći pomagačima

Supervizija unapređuje ponašanje ljudi u njihovim profesionalnim ulogama u određenom institucionalnom kontekstu uzimajući interaktivno u obzir osobni, organizacijski, društveni i politički aspekt. Supervizija prije svega služi razvoju pojedinaca, timova i organizacija. Poboljšava profesionalni život pojedinaca i timova s obzirom na njihove uloge u institucionalnom kontekstu. Također se usredotočuje na osiguravanje i razvijanje kvalitetne komunikacije među zaposlenicima i 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. Podržava razjašnjavanje i analizu zadataka, funkcija i uloga. Pomaže u postupanju s procesima promjena, u traženju inovativnih rješenja za nove izazove i mjera za borbu protiv zlostavljanja i izgaranja na radnom mjestu. Ovakav pristup supervizijskom radu vodi kontinuiranom razvoju profesionalaca, pri čemu se integriraju osobni i profesionalni razvoj kao dvije nužne i međusobno povezane pretpostavke zrelog i kompetentnog stručnog djelovanja. Krajnji cilj je

pružanje kvalitetnih usluga korisnicima (prema ANSE - Association of National Organisations of Supervision in Europe, 2008).

Sama srž pojma supervizije zajednička je svim definicijama. Ona se odnosi na pružanje pomoći profesionalcima da se kvalitetnije nose s izazovima svog posla. Ako polazimo od toga, tada svaki oblik supervizije daje svoj doprinos kvalitetnoj realizaciji radnih zadataka. Namijenjena je svim profesionalcima koji rade s drugim ljudima i/ili ih vode, te timovima koji zahtijevaju suradnju. Povijesno gledano supervizija se razvila u području socijalne skrbi, psihoterapije i zdravstva, a brzo se proširila se i na obrazovanje. Tako da ju se danas koristi kao dobru praksu u tim sektorima ali i u poslovnom svijetu. Termin supervizije u ekonomskom smislu obuhvaća prvenstveno kontrolu i nadzor te osiguranje kvalitete kroz mehanizam provjeravanja i ne smije ga se miješati uz podržavajući i razvojni koncept koji je ovdje zastupljen. U RH djeluje Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj koji je član ANSE (HDSOR, 2022).

1.2. Vrste supervizije

Superviziju možemo razlikovati prema raznim kriterijima no osnovni su: S kim se radi; s početnikom, sa stručnjakom, s rukovodećom osobom, s timom ili organizacijom? U kojem kontekstu, individualno ili grupno?

Tako npr. razlikujemo individualnu, diadnu i grupnu supervizija, timsku superviziju, organizacijsku superviziju te interviziju.

U individualnoj superviziji osoba napreduje vlastitim tempom i ispituje ona područja prakse o kojima nema dovoljnih znanja ili prema kojima osjeća strepnju zbog prijašnjih iskustava. Za nekoga tko je uvijek morao dijeliti prostor i pozornost s drugima u svom domu ili u okolini u kojoj se obrazovao, individualna supervizija može predstavljati reparativno iskustvo u sadašnjosti u kojoj u potpunosti ima pažnju „učitelja“ ili supervizora, odnosno važne osobe (Mesić, 2013).

Diadna supervizija (supervizija u paru) podrazumijeva da supervizor i supervizirani surađuju u uvjetima ponavljajućih susreta (najmanje 1 x 14 dana) tijekom nekog vremena kako bi ostvarili proces koji dovodi do ozračja povjerenja, odnosno od početnog učenja dolazi do prelaska na analizu emocionalne pozadine neke profesionalne interakcije. Diadna supervizija

omogućuje bolju analizu vertikalnih elemenata odnosa (princip snažniji - slabiji, nadređeni - podređeni...) i emocionalne osnove odnosa s elementima povezanosti i diferencijacije.

Grupna supervizija odvija se u manjim grupama. Grupa je po mogućnosti sastavljena tako da se članovi ne susreću kao kolege u istoj instituciji te supervizor nije zaposlen u istoj instituciji. Kako bi se izbjegao dvostruki odnos, kolege iz različitih institucija nalaze se kod supervizora. Naglasak je na dinamici horizontalnih odnosa i ulogama u strukturi grupe, pripadnosti i društvenoj podršci.

Prednost grupne supervizije je u tome što svaki član dobiva zrcalne poruke i od drugih supervizanata u grupi (a ne samo od autoriteta supervizora) i u akciji se prepoznaje kako komunicira horizontalno i vertikalno, prepoznaje sebe u dinamici suradnje i natjecanja kao i u drugim komponentama. Supervizijska grupa je izvrstan medij za integraciju novih znanja, profesionalnog ponašanja i samo mijenjanja (stručnog i osobnog rasta). Percepcija pojedinca i njegova procjena neke pojave ovise o njegovom dinamičnom položaju, odnosu prema promatranoj pojavi i stupnju osobnog razvoja promatrača.

Supervizija grupe (tima) potpuno je drugačija od supervizije u grupi. Ovdje se više ne analizira posredno materijal iz profesionalnog odnosa pojedinog supervizanta s klijentom, već se analizira funkcioniranje cijelog tima u akciji. Pojedinac ima manju važnost od djelovanja cijele grupe, odnosno važan je s obzirom na to je li njegov doprinos radu tima podržavajući, otkrivajući ili destruktivan, zaštitnički. Važni aspekti su: stupanj koherentnosti (povezanosti, pripadnosti), stupanj integracije suradnje i natjecanja u timu kao cjelini, unutarnja struktura tima, stupanj diferencijacije i funkcionalnosti uloga, komunikacijski stil u timu, komunikacija tima na van itd. Ovaj oblik supervizije otvara nova područja djelovanja, kao na primjer u kolektivnim sportovima.

Intervizijom nazivamo uzajamnu superviziju u grupi onih koji su kroz supervizorski proces dozreli do razine supervizora (Praper, 2017).

Kod organizacijske supervizije u fokusu je sadržaj i organizacija rada. Cilj je osigurati kvalitetnu uslugu korisnicima. Dio je svakodnevnog rada i upravljanja organizacijom i resursima u njoj. Odvija se kroz redovne kontakte nadređenih i podređenih, mentora i vježbenika, voditelja i članova stručnog tima (Ajduković, 2021).

Najčešće se provodi razvojno-integrativna supervizija. U fokusu je stručnjak i njegov profesionalni rast i razvoj. Odvija se u redovnim razmacima u za to posebno određenom

vremenu. Stručnjaci mogu biti članovi raznih supervizijskih grupa unutar i izvan organizacije. Supervizija može biti individualna, supervizija u trijadi, grupna supervizija, sustručnjačaka supervizija, internet supervizija. Takav model supervizijskog rada pridonosi razvoju stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara, odnosno, kao što to navodi van Kessel (2001), njegovom razvoju kao profesionalne osobe, pri čemu se integriraju osobni i profesionalni razvoj kao dvije nužne i međusobno povezane pretpostavke zrelog i kompetentnog profesionalnog djelovanja (Ajduković, 2021).

Za stručnjake koji su završili edukaciju za supervizore provodi se i supervizija supervizije (metasupervizija). Superviziju provodi stručnjak - supervizor koji nije član organizacije. Supervizor treba imati specifične vještine i znanja koja se tek manjim dijelom poklapaju sa onom koju imaju stručnjaci koje supervizora. Ovakva supervizija posredno djeluje i na druge djelatnike u radnoj organizaciji (Kusturin, 2007).

1.3. Okvirne teme supervizijskih susreta

Sukladno analiziranim potrebama i ciljevima supervizije definiraju se i teme u superviziji koje mogu obuhvaćati sljedeća područja rada:

- Područje rada s korisnicima: npr. teškoće u komunikaciji s korisnicima (kada korisnik povisi ton, tumači upute stručnjaka kao napad, prezentiranje mišljenja pred većom grupom korisnika, zastupanje vlastitog mišljenja i dr.).
- Područje profesionalnih kompetencija: npr. ograničeni dijapazon metoda i tehnika u radu (kako smiriti korisnika bez prijetnji i podizanja glasa, vještine vođenja individualnog razgovora, motiviranje roditelja za suradnju i dr.).
- Područje vlastitih emocija, stavova, vrijednosti: npr. osjećaj bespomoćnosti (da se ništa ne može promijeniti, da su problemi presloženi, da se nema smisla više ni truditi, da nedostaje potpora kolega, prevelika količina posla i nemogućnost odvajanja vremena za sebe i sl.); profesionalni stres (česta bolovanja, glavobolje, gubitak strpljenja, ljutnja, nekontrolirane reakcije, povučenost, povećana konzumacija alkohola, cigareta, kave i dr.).
- Područje radnih uvjeta i karakteristika radnog mjesta: npr. neadekvatni radni uvjeti (nedefinirano radno vrijeme; česta poslovna putovanja; dostupnost šefu 24 h; prostorija za rad je malena, hladna, zagušljiva, bučna; nedostatak vremena za pauzu i

sl.); karakteristike radnog zadatka (nerealni rokovi, velik broj korisnika, malen broj raspoloživih resursa za pomoć, korisnici koji su agresivni prema profesionalcu, slučajevi s kojima se radi bliski su osobnom iskustvu, problemi korisnika za koje profesionalac nije dodatno educiran i dr.).

- Područje međuljudskih odnosa: npr. nezadovoljavajući odnosi s kolegama (česta optuživanja, svađe, podmetanja, ogovaranja, nedijeljenje informacija, osporavanje kompetencije pred korisnicima i sl.); nedostatak podrške (nepostojanje ni jedne osobe s kojom se može otvoreno razgovarati, nedostatak razumijevanja, nedostatak vremena za razgovore s kolegama, izostanak pohvale i nagrade) i dr.

Način na koji će se problem obrađivati bit će različit u odnosu prema modelu koji se primjenjuje, u odnosu prema supervizoru i supervizantu te u skladu s dogovorom koji je napravljen na početku rada supervizijske grupe (Kusturin, 2007).

1.4. Supervizija u različitim profesionalnim okruženjima

Od kraja 2000. do proljeća 2004. godine Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu provodio je projekt *Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi Republike Hrvatske*. Projekt se provodio u suradnji s Ministarstvom rada i socijalne skrbi, Sidom (Švedska međunarodna agencije za razvoj) i Društvom za psihološku pomoć kao izvršnim organizatorom projekta. Svrha mu je bila pridonijeti unapređenju kvalitete usluga socijalnog rada kroz: (a) izobrazbu grupe djelatnika sustava socijalne skrbi za supervizore, (b) razvoj modela supervizije u socijalnoj skrbi i (c) uvođenje *curriculum* iz supervizije u sveučilišno obrazovanje. Projekt se odvijao po modelu «training trenera» i obuhvaćao je prvo, izobrazbu trenera iz supervizije u trajanju od godine dana za manju skupinu s višegodišnjim iskustvom vođenja supervizije, te drugo, izobrazbu supervizora psihosocijalnog rada iz sustava socijalne skrbi. To su ujedno bile prve sustavne edukacije iz supervizije u Hrvatskoj. Sastavni su dio projekta bile i aktivnosti koje su s izobrazbom trebale sinergično stvarati uvjete za uvođenje i održivost supervizije u sustavu socijalne skrbi. One su uključivale stvaranje mreže supervizora u sustavu socijalne skrbi i izradu udžbenika iz supervizije. Provedba projekta prikazana je u nekoliko radova (Ajduković, 2002.; Ajduković i Cajvert, 2003; Ajduković, 2004). Središnja aktivnost projekta je bila izobrazba djelatnika sustava socijalne skrbi za supervizore psihosocijalnog rada.

Početak 21. stoljeća supervizija je u Hrvatskoj postajala sve prisutnija u području psihosocijalnog rada, pa su jačale inicijative za njezinim formalnim uvođenjem u sustav odgoja i obrazovanja, prije svega s ciljem pružanja kvalitetne potpore učiteljima i nastavnicima. Na temelju suradnje sa stručnjacima u obrazovanju i superviziji, Agencija za odgoj i obrazovanje izrađuje prijedlog projekta »Jačanje kapaciteta za integrativnu superviziju u Agenciji za odgoj i obrazovanje« u okviru programa pretprijetne pomoći Phare. Osnovni cilj projekta, u trajanju od 24 mjeseca (2007.–2009.), bio je osposobiti grupu od 15 viših savjetnika AZOO-a za integrativnu superviziju te im pomoći u osmišljavanju načina uvođenja integrativne supervizije u sustav odgoja i obrazovanja. Jedna od temeljnih aktivnosti Agencije za odgoj i obrazovanje jest stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika od predškolske do srednjoškolske razine. Za razliku od uobičajenog stručnog usavršavanja, integrativna supervizija povezuje različite oblike učenja na nov način tako da od slušatelja i primatelja informacija korisnici postaju aktivni sudionici te se integrativna supervizija uvodi kao metoda osobnog i profesionalnog razvoja (Ozorlić Dominić i Skelac, 2011).

Supervizija u sustavu zdravstva može se koristiti za razrješavanje emocionalnog učinka kontakta stručnjaka s pacijentom, propitivanje tehničkih aspekata vođenja skrbi za pojedinog pacijenta, za razrješavanje pitanja unutar tima i radnog mjesta (Zlomislić i Laklija, 2019). Rezultati istraživanja u zdravstvu (Butterworth, Bishop i Carson, 1996; Begat, Severinsson i Berggren, 1997; Kelly, Long i McKenna, 2001; Winstanley, 2001, prema Launer, 2007) ukazuju da supervizija doprinosi općem blagostanju, znanju stručnjaka, samopouzdanju, moralu, razumijevanju, samosvijesti, zadovoljstvu poslom i izdržljivosti.

U istraživanju o socijalnom radu s osobama s invaliditetom u neprofitnom sektoru socijalni radnici ističu veliku važnost supervizije i želju da svima bude dostupna (Sivirić i Leutar, 2010).

Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj (HDSOR) od početka 2019. godine sudjelovalo je u pripremi projekata za pružanje supervizije službenicima u zatvorskom sustavu i probaciji. Suradivalo je s Udrugom „Igra“ za pružanje rehabilitacijsko-edukacijske i psiho-socijalno-pedagoške pomoći iz Zagreba u realizaciji projekta Nije igra raditi u zatvorskom sustavu i probaciji – potrebe i podrška zaposlenicima, a s Udrugom Ambidekster klub iz Zagreba u projektu Stručna supervizija službenika zatvorskog sustava u RH i službenika u probaciji. Oba projekta financirana su od strane Ministarstva pravosuđa, Uprave

za zatvorski sustav i probaciju. U projektima su sudjelovali licencirani supervizori, članovi Hrvatskog društva za superviziju i organizacijski razvoj, kojima je iz projektnih sredstava osigurana i metasupervizija. U okviru projekata formirane su supervizijske grupe, a planirano je da svaka grupa održi deset supervizijskih susreta u trajanju od tri sata. Projekt „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ Udruge za kreativni socijalni rad Zagreb kojeg je provela u razdoblju od studenog 2019. do svibnja 2021. godine u suradnji s Edukacijsko-rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu predstavlja prvu superviziju provedenu u hrvatskom penalnom sustavu (Pongrac i Novak, 2021).

1.5. Zatvorski sustav

U Republici Hrvatskoj kazna zatvora izrečena u kaznenom postupku u trajanju duljem od šest mjeseci izvršava se u sedam kaznionica: Glini, Lepoglavi, Lipovici - Popovači, Požegi, Turopolju, Valturi i Zatvorskoj bolnici (Zagreb). Kaznionica u Požegi jedina je kaznionica u kojoj kaznu izdržavaju žene. Prema stupnju sigurnosti i slobodi kretanja zatvorenika, kaznionice mogu biti zatvorene, poluotvorene ili otvorene. Zatvorene kaznionice su u Glini i Lepoglavi, a tu spada i Zatvorska bolnica. Kaznionica u Lipovici - Popovači i Kaznionica u Turopolju su poluotvorene, dok je kaznionica u Valturi otvorena. Kaznionica u Požegi za žene je zatvorena s poluotvorenim i otvorenim odjelom. U Kaznionici u Požegi osnovan je i zatvoreni te poluotvoreni odjel za izvršavanje kazne maloljetničkog zatvora, kao i poseban poluotvoreni odjel za punoljetne muškarce. Mjera pritvora, kazna zatvora do šest mjeseci, kazna zatvora izrečena u prekršajnom postupku te kazna zatvora kojom je zamijenjena novčana kazna izvršava se u četrnaest zatvora, i to u Bjelovaru, Dubrovniku, Gospiću, Karlovcu, Osijeku, Požegi, Puli, Sisku, Splitu, Šibeniku, Zadru, Varaždinu i Zagrebu. Svi su zatvori zatvorenog tipa. U četiri su zatvora (Gospić, Pula, Šibenik i Zagreb) osnovani posebni odjeli za izvršavanje kazne zatvora u trajanju duljem od šest mjeseci. Odgojna mjera upućivanja u odgojni zavod, koju sudovi mogu izreći maloljetnim počiniteljima kaznenih djela, izvršava se u Odgojnom zavodu Turopolje (za maloljetnike) i Odgojnom zavodu Požega (za maloljetnice).

Provedba kaznenih sankcija u Republici Hrvatskoj je temeljena na nizu zakona, pravila, konvencija, deklaracija, a između ostalog je i regulirana Zakonom o izvršavanju kazne zatvora kojim je predviđeno ustrojavanje posebnih kaznionica s obzirom na dob, spol,

zdravstveno stanje i kriminalni povrat zatvorenika (Šarić, 2006), a svi su poslovi povjereni Upravi za zatvorski sustav. To je „upravna organizacija u sastavu ministarstva, osnovana posebnim zakonom, koja obavlja upravne i stručne poslove u svezi s izvršavanjem kazne zatvora izrečene u kaznenom i prekršajnom postupku, kazne maloljetničkog zatvora, novčane kazne zamijenjene kaznom zatvora u kaznenom i prekršajnom postupku, mjere pritvora, uvjetne osude sa zaštitnim nadzorom i rada za opće dobro na slobodi, odgojne mjere upućivanja u odgojni zavod, provodi stručnu izobrazbu službenika zatvorskog sustava te obavlja unutarnji nadzor pravilnog, pravodobnog i zakonitog rada ustrojstvenih jedinica, službenika i namještenika Uprave“ (<http://www.pravosudje.hr> 20.07.2010). Kazne zatvora i pritvora u Hrvatskoj se odslužuju u 14 zatvora, 6 kaznionica te dva odgojna zavoda. „Zatvori se ustrojavaju za obavljanje poslova izvršavanja mjere pritvora, izvršavanje kazne zatvora, izvršavanje kazne zatvora izrečene u prekršajnom postupku, osiguranje zatvora, održavanje unutarnjeg reda među zatvorenicima, dežurstva i sprovođenja zatvorenika, osiguravanja smještaja, prehrane, opreme i pravne pomoći zatvorenicima organizacije rada i strukovne izobrazbe zatvorenika, zdravstvene zaštite zatvorenika, vođenja propisanih evidencija, kadrovske i financijsko knjigovodstvene poslove i ostale poslove koji omogućuju upravljanje i rad zatvora“, dok se „kaznionice ustrojavaju za izvršavanje kazne zatvora izrečene u kaznenom i prekršajnom postupku, sigurnosne mjere izrečene uz kaznu zatvora, kazne zatvora kojom je zamijenjena novčana kazna izrečena u kaznenom i prekršajnom postupku, kazne maloljetničkog zatvora i mjere pritvora“ (<http://www.pravosudje.hr> 20.7.2010).

1.6. Probacijski sustav

Probacijski sustav u Hrvatskoj „najmlađi“ je član kaznenopravnog sustava. Prvi Zakon o probaciji u Hrvatskoj donesen je 2009. godine, a od 2011. godine probacijski uredi započinju s radom pa kao takav zaslužuje iznimnu pozornost. Premda je o probaciji već u nekoliko navrata pisano, a upravo iz razloga što se radi o kompleksnom sustavu, a ne samo jednoj mjeri ili sankciji, važno je kontinuirano educiranje stručnjaka ostalih službi kaznenopravnog sustava, kao i informiranje svih građana o probacijskom sustavu. Ovo je potrebno to više jer se upravo u probacijski sustav polažu visoka očekivanja u smislu rješavanja dijela problema aktualnog zatvorskog sustava i generalno pitanja učinkovite reakcije na kriminalitet, prevencije kriminaliteta i zaštite žrtava kaznenih djela (Vukadin Kovčo, Špero, 2015). Probacijska služba u Hrvatskoj profesionalna je i specijalizirana služba unutar kaznenog pravosuđa čiji je cilj zaštita javnosti od počinitelja kaznenih djela te smanjenje rizika od

recidivizma rehabilitacijom i reintergracijom počinitelja u društvo. Probacijski službenici u Hrvatskoj državni su službenici s obrazovanjem iz područja socijalne pedagogije, psihologije, socijalnog rada, pravnih znanosti te drugih društvenih i humanističkih znanosti. Glavne zadaće službenika su procjena rizika i potreba osuđenika, osiguravanje pravovremenih informacija državnim tijelima, brza reakcija u slučaju neprimjerenog ponašanja osuđenika ili neostvarivanja obveza, resocijalizacija i reintegracija osuđenika u lokalnu zajednicu te suradnja s policijom i službama u svrhu povezivanja osuđenika s dostupnim resursima u zajednici (Kovčo Vukadin, Maloić i Rajić, 2012). Posebno je važno istaknuti da je formiranje probacijske službe u Hrvatskoj, potaknuto tijekom pregovora za hrvatsko članstvo u Europskoj uniji, imalo dvostruku važnost: (1) uvesti alternativu zatvorskim kaznama kako bi se dodatno osiguralo poštivanje ljudskih prava i kako bi lišavanje slobode bila posljednja opcija, posebice kod kraćih kazni, te (2) rasterećenje tada prekapacitiranog zatvorskog sustava (Brkić i Špero, 2021).

Opći pregled našeg zatvorskog sustava i probacije naveden je u tablici 1.

Tablica 1. Hrvatski zatvorski sustav i probacijski uredi u RH

ODJEL ZA PSIHOLOŠKU POTPORU SLUŽBENICIMA ZATVORSKOG SUSTAVA I PROBACIJE	SREDIŠNJI URED ZA ZATVORSKI SUSTAV	PROBACIJSKI UREDI	KAZNIONICE	ZATVORI
	Služba za unutarnju kontrolu	Sektor za financije, gospodarske aktivnosti i rad zatvorenika	Probacijski ured Bjelovar Probacijski ured Dubrovnik Probacijski ured Gospić Probacijski ured Osijek Probacijski ured Požega Probacijski ured Pula Probacijski ured Rijeka Probacijski ured Sisak Probacijski ured Split Probacijski ured Varaždin	Kaznionica u Glini Kaznionica u Lepoglavi Kaznionica u Lipovici – Popovači Kaznionica u Turopolju Kaznionica u Valturi Zatvorska bolnica u Zagrebu
	SREDIŠNJI URED ZA PROBACIJU	Probacijski ured Vukovar Probacijski ured Zadar Probacijski ured Zagreb I Probacijski ured Zagreb II	ODGOJNI ZAVODI	CENTRI
	Sektor za probaciju		Odgojni zavod u Požegi Odgojni zavod u Turopolju	Centar za dijagnostiku u Zagrebu Centar za izobrazbu

1.7. Istraživanja na temu profesionalne podrške osoblja u zatvorskom sustavu

Istraživanja osoblja u zatvorskom sustavu na različite načine izučavaju odnos zatvorskog osoblja prema poslu, njihove načine nošenja s emocijama, te njihove stavove, vrijednosti i ponašanja vezane uz posao. Ispitivanje povezanosti radnog okruženja i zadovoljstva poslom govori o mnogobrojnim elementima radnog okruženja, no generalno ih se može svrstati u dvije kategorije. Prva je struktura organizacije (centralizacija, integracija, legitimnost, mogućnost napredovanja i sl.) gdje se kroz rezultate istraživanja zadovoljstva poslom nastoji procijeniti na koji način je učinkovitije organizirati radno okruženje (Lambert i sur., 2002). Drugu skupinu čine karakteristike posla (karakteristike radnih zadataka, vještine koje se zahtijevaju, jasnoća radne uloge, očekivana znanja i sl.), o čemu govore autori poput Griffeth, Mc Mahan, (1994), Hackman i Lawler, (1971), Hackman i Oldham, (1976.; prema Lambert i

sur. 2002) te Welch, (1998). Istraživanja koja se odnose na motivaciju zaposlenih u penalnom sustavu pokazuju da je motivacija usko povezana s osjećajem zadovoljstva na poslu. Rezultati istraživanja pokazuju da je zatvorsko osoblje zadovoljnije ako osjećaju da je njihov doprinos značajan, ako imaju relativnu autonomiju u odlučivanju u primjeni znanja i vještina, mogućnost napredovanja i jasne poslovne zadatke. Osoblje koje posjeduje intrinzičnu motivaciju, odgovornost i koje ima podršku od strane nadređenih, koje se osjeća sigurno na radnom mjestu i nagrađeno je materijalno ili nematerijalno za svoj radni angažman, izražava zadovoljstvo poslom (Desir, Whitelpad, 2010, Lambert, Hogan i Barton, 2002, Crawley, 2013). Radna okolina zaposlenika je u stalnom i dinamičnom suodnosu s njegovim željama i očekivanjima i općenito motivacijom za rad. Ako je on usklađen, može dovesti do čitavog niza mišljenja, ponašanja i emocija koja se mogu definirati kao zadovoljstvo poslom, a što pridonosi radnoj produktivnosti, emocionalnom dobrobiti zaposlenika i daljnjoj motivaciji za rad.

Istraživanja u svezi komunikacije u poslovnom okruženju u penalnom sustavu uglavnom su vezana uz čimbenike zadovoljstva na poslu. Način komunikacije na relaciji nadređeni – podređeni ima važan utjecaj na zadovoljstvo kao i u prevladavanju radnih izazova. Rezultati istraživanja čiji je cilj rada bio ispitati zadovoljstvo poslom zaposlenika pomagačkih profesija (socijalnih pedagoga, rehabilitatora, logopeda, socijalnih radnika, psihologa i pedagoga) koji rade u bolničkom i zatvorskom sustavu te utvrditi razlike u zadovoljstvu poslom, pokazali su da su komunikacija, suradništvo i supervizija aspekti rada s kojima je osoblje zadovoljnije nego s plaćom, nagradama, vrednovanjem i mogućnostima promocije (Kišak Gverić, Doležal, Habazin, 2015). S druge strane istraživanje Spectora (1985) je pokazalo da zadovoljstvo poslom čini 9 aspekata koji međusobno interkoreliraju i utječu na osjećaj zadovoljstva na poslu u penalnom sustavu. Tamo se spominje kontinuirana i transparentna komunikacija kao razmjena i protok informacija u organizaciji (verbalno ili pismeno, formalno ili neformalno). Istraživanja koja se odnose na sindrom sagorijevanja na poslu u penalnim institucijama navode da je neadekvatna komunikacija jedan od elementa koji utječe na stres na poslu i dovodi do stanja sagorijevanja. Holt (1982, prema Cuculić, 2006) stresore u radu razmatra s dva stajališta: objektivnog i subjektivnog. Stresori koji se odnose na interpersonalne odnose (npr. izolacija, sukobi s nadređenima i/ili podređenima, nedovoljna pomoć i podrška drugih) značajno utječu na pojavu stresa na radnom mjestu. Maslach i sur. (2001, prema Angerer, 2003) razvili su model koji se fokusira na kompatibilnosti radnog okruženja i zaposlenika. On se sastoji od sljedećih polja radnog okruženja i radnika: preopterećenost poslom, manjak

kontrole, nedostatak nagrada, loša komunikacija, pomanjkanje pravednosti, proturječne vrijednosti. Što je veći jaz između očekivanja i nekog od ovih polja, to je veća mogućnost nastajanja sindroma sagorijevanja. U hijerarhijski postavljenom sustavu kakav je i penalni, način na koji percipiramo ponašanje nadređenog može pozitivno ili negativno utjecati na zadovoljstvo poslom. Komunikacijsko ponašanje, verbalno izražavanje, ali i neverbalna komunikacija ključni su za pozitivno funkcioniranje zaposlenika. Ovi čimbenici bitni su kako u odnosima među kolegama, tako i u odnosima između nadređenih i podređenih. Nadređeni koji komunicira neposredno, prijateljski i otvoreno dobiti će više pozitivnih povratnih informacija i zadovoljnije podređene, što će za uzvrat rezultirati većim zadovoljstvom radnika i uspješnijim obavljanjem poslovnih zadataka (Uljanić, 2015).

1.7.1. Izvori radnih stresora u penalnim institucijama

Na izvore stresa u radu utječu različiti faktori: odnosi među ljudima, ličnost pojedinca, radni zadaci, okruženje, radna uloga, smjenski rad i drugo. Smjenski i prekovremeni rad dovodi do narušavanja bioritma, osobito kod izmjene dnevnog i noćnog rada. Organizam se sporo prilagođava takvim promjenama što dovodi do fiziološkog i do psihološkog stresa. Smjenski oblik rada može imati i negativne posljedice na organizaciju obiteljskog života radnika, što može dovesti do napetosti i tjeskobe u odnosima među članovima obitelji, pa čak i do depresije, koja će rezultirati psihološkim i sociološkim stresom. Odnosi među ljudima mogu olakšavati ili otežavati životne i radne zadatke, ovisno o nama samima, ali i o ljudima s kojima smo okruženi. Ako smo okruženi ugodnim i kooperativnim suradnicima lakše ćemo podnositi i savladavati stresne situacije u radu, i suprotno.

Pojedine osobe imaju jači doživljaj stresa nego ostale (“sklone su stresu”). Na stres djeluje motivacija pojedinca na poslu, njegova inteligencija, stupanj obrazovanja, samopoštovanje. Važan je i osjećaj kontrole nad situacijom (Kabić, 2021).

Kada govorimo o ometajućim faktorima u prevladavanju radnih zadataka zaposlenika zatvorskog sustava pod tim se podrazumijevaju nejasne smjernice u izvršavanju radnih zadataka, nedostatak kvalitetnije komunikacije među službenicima u odnosu subordinacije, nerazumijevanje sa posljedicom niskog samopouzdanja u obavljanju radnih zadataka te profesionalno propadanje kao rezultat prirode radnog okruženja i zahtjevnih socijalnih kontakata koji se očituju u svakodnevnim, intenzivnim i angažiranim razgovorima sa

zatvorenicima. Rezultati koji se odnose na ometajuće faktore u obavljanju radnih zadataka pokazali su da je posao u zatvoru kontinuirano stresan koji dugoročno intelektualno ili fizički potpuno iscrpljuje te da bi rad na boljoj organizaciji i raspodjeli poslova poboljšao rad te da je povremeno prisutna nekonstruktivna komunikacija koja demotivira službenike (Mejovšek, 2002). Osim radnog okruženja i korisnika/zatvorenika koji su glavni uzroci tzv. sagorijevanja na poslu, naglasak stavljaju da je uzročnik stresa na radnom mjestu ponekad organizacijska struktura u kojoj postoji dinamična socijalna interakcija službenika koja dovodi do nerazumijevanja i netransparentne komunikacije. Komunikaciju zamućuju službenički odnosi koji obilježeni nejasnim porukama, nedostatkom međusobne tolerancije i profesionalizma dovode do poslovne iscrpljenosti i pada radne motivacije. Neutralan i profesionalno objektivan pristup zasigurno može pomoći u premošćivanju nerazumijevanja i stvaranju boljih službeničkih odnosa. Obzirom da se odnos državnih službenika bazira na vertikalnoj hijerarhiji te on zahtjeva funkcioniranje zaposlenika u tom smislu, važno je da postoji svijest o vođenoj strukturi organizacije. Svaka radna organizacija ima svoju definiranu strukturu ili sastav, odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa, no bitno je da ona ima mogućnost prilagodbe novonastalim uvjetima i okolnostima koje su vezane gotovo uvijek za ljude koji su dio te organizacijske strukture (Jukić i Sabljo, 2017).

1.8. Prikaz projekta “Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju”

Projekt „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ nastao je kao ideja Udruge za kreativni socijalni rad Zagreb kojeg je provela u suradnji s Edukacijsko rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu kao prvu superviziju provedenu u hrvatskom penalnom sustavu.

U zatvorskom sustavu je supervizija uvedena kao oblik podrške tijekom 2019. godine. Supervizori koji su bili angažirani za provođenje supervizije bili su vanjski stručnjaci koje je Ministarstvo pravosuđa angažiralo kroz projekte putem udruge Igra, Ambidekster klub i Udruge za kreativni socijalni rad Odlukom o raspodjeli financijskih sredstava za provođenje projekata udruga u okviru raspoloživih sredstava iz dijela prihoda od igara na sreću u području pružanja potpore provođenju pojedinačnog programa postupanja/izvršavanja kazne zatvora od 10. travnja 2019. godine. Navedenim projektima

udruga Ambidekster klub obuhvatila je supervizijom 60 službenika iz 12 kaznenih tijela i probacijskih ureda, Udruga za kreativni socijalni rad je u superviziju uključila 32 službenika iz 17 kaznenih tijela i probacijskih ureda, a udruga Igra je uključila 37 službenika iz 11 kaznenih tijela i probacijskih ureda. Ciljana skupina projekta bili su stručni suradnici (socijalni pedagozi, socijalni radnici, psiholozi) zaposleni u zatvorima, kaznionicama, probacijskim uredima i odjelima za podršku žrtvama i svjedocima. Odabrani su upravo zbog specifičnosti svoje profesije i radnog mjesta, odnosno svakodnevnih zahtjevnih socijalnih kontakata koje ostvaruju sa zatvoreničkom populacijom te susretanja s njihovim teškim životnim pričama i problemima, što sve uz konfliktnost uloge, preopterećenost poslom te monotoniju posla utječe na povećanje razina nezadovoljstva poslom, profesionalnog stresa i sagorijevanja. U supervizijskim grupama sudjelovali su uz prethodnu suglasnost Ministarstva službenici različitih odjela, koji su za razliku od tretmanskog osoblja prvi puta bili uključeni u specifične oblike profesionalne potpore kroz superviziju.

Ministarstvo pravosuđa (kasnije Ministarstvo pravosuđa i uprave) je nadalje projektom „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku svjedocima“ također 2019. godine, a u sklopu aktivnosti „Stručno usavršavanje službenika za licencirane supervizore psihosocijalnog rada“ planiralo dugoročno uvesti superviziju kao dio kontinuiranog budućeg sustava podrške za sve službenike tretmana (psiholozi, socijalni radnici, socijalni pedagozi i dio pravnik koji se bave tretmanom korisnika), ujedno stručnjake u psihosocijalnom tretmanu unutar različitih Uprava Ministarstva (Prskalo, 2023). Tom prilikom bilo je upućeno 15 službenika zatvorskog sustava, probacije i sustava za podršku žrtvama i svjedocima na poslijediplomski studij Supervizije psihosocijalnog rada s ciljem edukacije za licencirane supervizore i provođenja iste unutar pravosuđa. Plan edukacije bio je 11 mjeseci, ali uz zastoje uzrokovane koronavirusom na kraju je edukaciju završilo svih 15 službenika tijekom 2021. godine te su stekli licencu supervizora Hrvatskog društva za superviziju i organizacijski razvoj (HDSOR).

Supervizijom se nastojala pružiti profesionalna podrška službenicima zatvora i probacije kako bi se lakše nosili sa svakodnevnim izazovima na poslu s posebnim naglaskom na očuvanje njihovog mentalnog zdravlja, smanjenje profesionalnog stresa i prevenciju sagorijevanja. Stjecanjem novih znanja te usavršavanjem postojećih profesionalnih kompetencija usmjeravalo se na poboljšanje kvalitete rada stručnjaka te samim time i usluga koje pružaju

svojim korisnicima. Supervizijske grupe su jednom mjesečno u trajanju od 3 sata provodili licencirani stručnjaci, vanjski suradnici s dugogodišnjim iskustvom provođenja supervizije i psihoterapije korištenjem različitih metoda usmjerenih na osobni i profesionalni rast i razvoj (igranje uloga, asocijativne karte) (Pongrac, 2021).

Iz svega navedenog očito je da je Ministarstvo pravosuđa i uprave prepoznalo superviziju kao važan oblik podrške službenicima zatvorskog sustava i probacije i sustava podrške žrtvama i svjedocima u jačanju profesionalnih kompetencija i brige za mentalno zdravlje.

Obzirom da je supervizija ovim projektom ušla u sferu pravosuđa u RH te da su se angažirani supervizori na projektu prvi put susreli sa supervizijom u pravosuđu, odredilo je moj cilj istraživanja kojim sam željela dobiti uvid u doživljaj iskustva supervizora uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav.

2. CILJEVI I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

2.1. Ciljevi istraživanja

Dobiti uvid u doživljaj i iskustva supervizora s uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav.

Dobiti uvid o motivaciji službenika za supervizijom, izazovima u supervizijskom radu supervizora i prijedlozima za održivost supervizije u pravosudnom sustavu.

Sukladno navodima iznesenim u uvodu te definiranom cilju istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja za licencirane supervizore koji su provodili superviziju u zatvorskom i probacijskom sustavu:

Istraživačka pitanja

1. Kako su se supervizori pripremali za superviziju u sklopu projekta Ministarstva pravosuđa i uprave " Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju"?
2. Što je bilo specifično, novo ,drugačije, obzirom na njihovo iskustvo u provođenju supervizije?
3. Koji su motivirajući čimbenici službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju?
4. Kako je tekao rad supervizijske grupe?
5. Koje su bile poteškoće u provođenju grupne supervizije grupe?
6. Što im je pomoglo u planiranju i vođenju grupne supervizije?
7. Kako procjenjuju treba li superviziju u pravosudnom sustavu provoditi s tretmanskim ili netretmanskim osobljem?
8. Što vide kao organizacijske pretpostavke za održivost supervizije?

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Tip nacрта istraživanja

Radi se o eksplorativnom i deskriptivnom istraživanju. Uzimajući u obzir istraživački problem, ciljeve istraživanja i uzorak koji bi trebao dati relevantne odgovore na istraživačka pitanja odabran je kvalitativni pristup prikupljanja i obrade podataka. Podaci su prikupljeni

putem dvije fokusne grupe u kojoj je sudjelovalo 11 supervizora koji su provodili superviziju u pravosudnom sustavu u sklopu projekta Ministarstva pravosuđa i udruga Ambidekster klub, Igra i Udruga za kreativni socijalni rad.

3.2. Uzorak sudionika

U istraživanju je sudjelovalo 11 licenciranih supervizora. Radilo se o namjernom uzorku. Sudionici su homogena skupina s obzirom na status licenciranog supervizora, spol i iskustvu u provođenju supervizije za djelatnike penalnog sustava. Heterogenost se očitovala obzirom na prethodno supervizijsko iskustvo, duljinu radnog staža, prethodno profesionalno/radno iskustvo, profesiju. 8 supervizora zaposleno je u područnim uredima Hrvatskog zavoda za socijalni rad odnosno obiteljskim centrima, 1 u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, odjel za zdravstvo i branitelje, 1 u mirovini, 1 u Agenciji za odgoj i obrazovanje, područni ured u Osijeku. Raspon godina kretao se od 37 godina do 72 godine. 10 supervizora je bilo ženskog spola i 1 supervizor bio je muškog spola. Radno iskustvo supervizora je višegodišnje, u rasponu od 13 godina do 45 godina u sustavu socijalne skrbi, obrazovanja, nevladinom sektoru i državnoj upravi. Supervizori su obavljali supervizije u različitim državnim institucijama i nevladinom sektoru, a radilo se o sustavu socijalne skrbi, sustavu pravosuđa, u sklopu studija socijalnog rada na fakultetu, osnovnim školama, u udrugama kao što su Igra, Hrabri telefon, Suncokret, na projektima Društva za psihološku pomoć. Provodili su razvojno integrativnu superviziju, timsku, metodska, individualnu, grupnu i organizacijsku superviziju. Supervizijsko radno iskustvo kreće se u rasponu od 7 godina do 21 godinu.

3.3. Postupak istraživanja

Prije početka istraživanja proslijeđen je zahtjev za sudjelovanjem u istraživanju u fokusnim grupama supervizorima koji su provodili superviziju s tretmanskim osobljem i probacijskim službenicima u sklopu projekta Ministarstva pravosuđa „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku svjedocima“ također 2019. godine, a u sklopu aktivnosti „Stručno usavršavanje službenika za licencirane supervizore psihosocijalnog rada s ciljem uvođenja supervizije u sustav pravosuđa. Ukratko su informirani o postupku odnosno cilju istraživanja i zatražila se njihova suglasnost za sudjelovanjem. U svrhu prikupljanja podataka o obilježjima sudionika odnosno uzorka

istraživanja, prosljeđen im je i kratki upitnik od nekoliko pitanja putem kojih su dobivene potrebne informacije o osnovnim obilježjima supervizora. Kada su supervizori dali svoju suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju, tada se dogovorio termin održavanja fokusnih grupa. Obje fokusne grupe provedene su putem on line platforme, u jednoj je sudjelovalo 5 supervizora, u drugoj je sudjelovalo 6 supervizora. Provedene su tijekom travnja 2022. godine. Radi lakše obrade podataka razgovor u fokusnim grupama se snimao uz prethodnu suglasnost supervizora.

Pitanja (fokusna grupa/intervju):

- Kako su se supervizori pripremali za superviziju u sklopu projekta Ministarstva pravosuđa i uprave "Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju" ?
- Kako supervizori opisuju motivirajuće čimbenike službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju?
- Kako je tekao rad grupne supervizije?
- Koje su bile poteškoće u provođenju grupne supervizije?
- Što im je pomoglo u planiranju i vođenju grupne supervizije?
- Kako procjenjuju treba li superviziju u pravosudnom sustavu provoditi s tretmanskim ili netretmanskim osobljem?
- Što vide kao organizacijske pretpostavke za održivost supervizije?

3.4. Metoda obrade i analize podataka

Za potrebe obrade podataka koristili su se odgovarajući postupci kvalitativne analize sadržaja koji uključuju uređivanje empirijske građe, određivanje jedinice kodiranja, izbor i definiranje relevantnih pojmova i kategorija, odnosno pridruživanje srodnih pojmova u kategorije, izvođenje zaključka. Prvi korak u obradi podataka, bio je snimanje u audio-video formatu. Zatim se radio transkript audio zapisa, a dobiveni transkripti bili su osnova za analizu rezultata. Rezultati su analizirani tako da su se sistematizirali odgovori sudionika na pojedina pitanja, a potom se analiziralo oko kojih je pitanja grupa suglasna, oko kojih nije te koje sve odgovore navode na pojedina pitanja. Nakon takve sistematizacije rezultata moguće je bilo izvesti zaključke o ciljevima istraživanja.

3.5. Etičke implikacije provođenja istraživanja

Istraživanje se provodilo po načelima povjerljivosti, objektivnosti i nepristranom pristupu. Preduvjet prikupljanju podataka i informacija od strane supervizora je profesionalna tajna, a prikupljeni kvalitativni podaci koristili su se pod uvjetom da su lišeni osobnih ili dr. prepoznatljivih obilježja. Supervizori su bili upoznati s prirodom i ciljem istraživanja i zatražila se njihova suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju. Nakon što su bili upoznati s parametrima istraživačkog procesa, s onim supervizorima koji su se odlučili za sudjelovanje dogovorilo se vrijeme i mjesto provođenja fokusnih grupa pod uvjetom da ispitivanje ne remeti njihov redovan rad. Sudionici istraživanja bili su upoznati prije održavanja on line fokusne grupe da će se dobiveni podaci koristiti jedino u svrhu izrade završnog specijalističkog rada te da će audiovizualni zapisi i transkripti biti dostupni jedino autoru rada, a da će podaci biti prikazani grupno. Fokusne grupe su se odvijale on line putem neke od internetskih platformi. Razgovor sa sudionicima se snimao putem google meet-a, te su se paralelno vodile bilješke istraživača prema unaprijed određenom protokolu o opažanju tijekom istraživanja. Svaki sudionik istraživanja, dobio je broj koji ga predstavlja, koji je pri prikazu nalaza naznačen u zagradi. Činjenica da je autorica imala s nekim od sudionika profesionalni odnos, nije bitno umanjio autentičnost i iskrenost u provođenju istraživanja, čemu je pridonijelo međusobno povjerenje izgrađeno tijekom višegodišnje profesionalne suradnje. Sudionike istraživanja informiralo se da će moći izvršiti uvid u rezultate istraživanja nakon što se obrade. Kroz istraživački postupak sukladno istraživačkoj etici, vodilo se računa o sistematičnom analiziranju rezultata, definiranju zaključaka te prednostima i nedostacima provedenog istraživanja.

3.6. Doprinos istraživanja

Pregledom dosadašnje literature istraživanja na području supervizije u pravosudnom sustavu, specifično onih koji se odnose na superviziju službenika pravosudnog sustava nema pa će ovo istraživanje otvoriti novo područje supervizijskog interesa. Uvođenjem supervizije u pravosudni sustav kroz projekt Ministarstva pravosuđa u suradnji s udrugama Igra i Ambidekster otvorilo se novo područje osnaživanja službenika pravosudnog sustava s ciljem profesionalnog rasta i razvoja. Bilo je planirano da ovim projektom bude profesionalno osnažen veći broj tretmanskog i netretmanskog osoblja te ih se senzibilizirati za dobrobiti koje supervizija može pružiti. Stoga ovo istraživanje može pridonijeti razvoju novih empirijskih

spoznaja o prvim iskustvima djelatnika penalnog sustava sa supervizijom iz perspektive supervizora angažiranih na projektu Ministarstva pravosuđa i uprave od spomenutih udruga.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

U skladu s istraživačkim pitanjima kvalitativnom analizom ishoda fokusnih grupa dobiveni su rezultati koji su prikazani kroz 6 tematskih cjelina: (1) Priprema supervizora za provođenje supervizije u zatvoru i probaciji, (2) Specifičnosti supervizijskog rada u penalnom sustavu, (3) Doživljaj motivacijskih čimbenika službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju iz perspektive supervizora, (4) Izazovi uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav, (5) Procjena potreba za supervizijom tretmanskog i netretmanskog osoblja, (6) Organizacijske pretpostavke za održivost supervizije.

4.1. Priprema supervizora za provođenje supervizije u zatvoru i probaciji

Analiza odgovora pokazala je da supervizori sudionici projekta navode nekoliko aspekata koji su im bili važni za pripremu za provođenje supervizije u zatvorskom i probacijskom sustavu, s kojima do tada nisu imali supervizijskih iskustva. To su (1) korištenje prethodnih profesionalnih iskustva, (2), dodatno informiranje o penalnom sustavu, upoznavanje s projektom i (3) metasupervizija. Sudionici su naveli da im je to bilo od pomoći da usklade očekivanja, pripreme primjereni plan provođenja supervizije i prilagode se potrebama supervizanata. Obzirom da su supervizori provodili superviziju s tretmanskim osobljem iz zatvorskog sustava te sa službenicima probacije, u tom smislu su prilagođavali vođenje supervizije.

Tema: <i>Priprema supervizora za provođenje supervizije u zatvoru i probaciji</i>	
Kategorije	Kodovi
Prethodno profesionalno iskustvo	Prethodna saznanja i informacije o pravosudnom sustavu Iskustvo vođenja supervizije u socijalnoj skrbi Neposredno iskustvo rada u pravosuđu
Dodatno informiranje o penalnom sustavu, upoznavanje s	Pripremni sastanak

projektom	Samoedukacija Upoznavanje s organizacijom rada i osoblja u pravosuđu
Metasupervizija	Usklađivanje očekivanja od supervizije Priprema primjerenog plana provođenja supervizije u pravosuđu Prilagođavanje supervizije potrebama supervizanata

a) Prethodno profesionalno iskustvo

Što se tiče prethodnog profesionalnog iskustva sudionice i sudionik su navodili ranija iskustva s penalnim sustavom iz perspektive rada u sustavu socijalne skrbi (*“...ranija iskustva sam imala jer sam radila u socijali...”*(3)), prethodno supervizijsko iskustvo (*“...nisam se nešto posebno pripremala, radim superviziju već jako dugo, znala sam puno toga o probaciji zatvorskom sustavu, nije bilo posebnih pitanja. Kada znaš što su očekivanja grupe, onda se prilagodiš tome, probacijskoj grupi...”*(4)), (*“... imala sam neka ranija iskustva o pravosudnom sustavu iz prakse, prva grupa koju sam provodila u pravosudnom sustavu, bila je miješano probacija i zatvor, meni je bilo neobično, na prvom susretu smo ih upoznavali na njihovim radnim mjestima. (1)”*).

Kolb (1984, prema Žorga, 2009) definira učenje kao proces u kojem dolazimo do znanja putem transformacije iskustava. Sama spoznaja iskustava za učenje nije dovoljna, moramo je proraditi na odgovarajući način. Kolbov model opisuje učenje kao ciklički proces u kojem se isprepliću četiri aktivnosti: konkretno iskustvo, refleksija o tom iskustvu, apstraktna konceptualizacija i eksperimentiranje.

Tako van Kessel (1999, prema Ajduković i Cajvert, 2004) naglašava da se supervizija usmjerava na procese učenja superviziranoga, što znači da supervizor pomaže superviziranima da što više nauče iz svojeg osobnog iskustva koje su stekli ostvarenjem svojih profesionalnih zadaća s ciljem unapređivanja profesionalne prakse u budućnosti.

Supervizor ima profesionalnu odgovornost omogućiti razvoj, odnosno napredak profesionalne kvalitete i kompetentnosti superviziranoga, tako da potiče i olakšava njegovo istraživanje i promišljanje profesionalnih zadataka s klijentima, kolegama, unutar tima i organizacije (Tuđa Družinec, 2011).

b) Dodatno informiranje o penalnom sustavu

Kao dio pripreme za supervizijski rad istaknula se i samoedukacija supervizorica kako o samom sustavu (*"...nakon metasupervizije sam se dodatno samoeducirala o zatvoru, zatvorenicima i o probacijskom sustavu i tu sam se pripremala. Imala sam dvije grupe, probacija i kolege iz kaznionice u Lepoglavi, sada u drugoj grupi imam samo Lepoglavu, samo odjel tretmana..."*(7)), tako i o radu službenika u zatvorskom sustavu i probaciji (*"...Priprema je bila usmjerena najprije na upoznavanje rada službenika u zatvorskom sustavu i probaciji pri čemu sam se koristila dijelom s iskustvima stečenim u radu sa grupom sudionika supervizije koju sam prethodno vodila, razgovorom koji sam obavila sa nekoliko zaposlenika koji u sustavu rade te dostupnim javnim informacijama i/ili dokumentima i literaturom..."*(8)), (*"...nisam se nešto posebno pripremala, radim superviziju već jako dugo, znala sam puno toga o probaciji zatvorskom sustavu, nije bilo posebnih pitanja..."*(4)). Također neke od supervizorica su se dodatno upoznale sa samim projektom (*"...preko udruge Igra je išla priprema, na razini projekta koja su očekivanja, kakav je sastav grupe, ja sam socijalni pedagog, meni su sankcije doma, moj diplomski rad je na tu temu, probacijske službe, ja sam tu doma, na grupu se ne možeš pripremiti kao takvu to je ta priča, bila je samo probacija grupa..."*(5)).(*"... ja sam se samoeducirala o pravosudnom sustavu, tražila sam podatke na stranicama Ministarstva pravosuđa..."*(1)).

Osobne i profesionalne karakteristike supervizora trebaju biti integrirane, a važno je da se supervizor trajno usavršava putem reflektiranja vlastitog iskustva, kao i kontinuiranim radom na sebi (Matić, 2011). Cjeloživotno učenje zagovara i Brookfield (1986, prema Tuđa-Družinec, 2011) navodeći da se stečena znanja, vještine i razumijevanje trebaju upotpunjavati novim spoznajama i iskustvom te unositi u osobni i/ili profesionalni život (Laklija i Forko, 2016). Ajduković i Cajvert (2004) navode da je supervizor odgovoran za svoju kompetentnost kroz ulaganje u vlastita znanja, vještine i iskustvo. Bez obzira na to što se mnogo autora bavilo osobinama „idealnog“ supervizora, neki od njih (Žorga, 2009) smatraju da je riječ o mitu te da savršeni stručnjak ne postoji već možemo govoriti o

„dovoljno dobrom“ supervizoru za kojega je važno da stalno radi na sebi, da ima viziju o tome kakav bi želio biti i što bi želio promijeniti. Kobolt i Žižak (2007, prema Cicak 2011) navode da je svaki pojedinac jedinstven upravo po osobinama koje posjeduje, prednostima i ograničenjima, kontekstu života, iskustvu i vrijednostima te osobnoj i profesionalnoj povijesti. Supervizor sa iskustvom je u mogućnosti promatrati svoje prošlo iskustvo iz nove perspektive obzirom na donesene zaključke o tome što je iz određenog ponašanja naučio i kako bi u budućnosti u sličnoj situaciji mogao postupiti.

c) Metasupervizija

Metasupervizija ima važnu ulogu u tome da potakne na reflektiranje i naslanja se na supervizijski rad. Pomaže u promišljanju o tome imamo li kakvo pitanje ili dilemu vezano uz superviziju (Tuđa Družinec, 2011).

U kontekstu ovog istraživanja metasupervizija je bila sastavni dio pripreme za provođenje supervizije u pravosuđu gdje su supervizori dobili upute o pravosudnom sustavom, načinu funkcioniranja i eventualnim dilemama na koje bi mogli naići tijekom provođenja supervizije.

Sudionici su istaknuli značaj metasupervizije za pripremu vođenja supervizije u njima novom sustavu (*“...Imali smo jedan sastanak prije gdje smo razgovarali o pravosudnom sustavu, imali smo meta superviziju o pravosudnom sustavu...”*(1)), (*“... metasupervizorica nam je bila XX govorila nam je što znači voditi superviziju u drugom sustavu u nekom nepoznatom radnom okruženju koji su izazovi, koje su nepoznanice, zamke...”*(2)), (*“...meta supervizija je prethodila superviziji, vođenju, gdje smo saznali što nas može zateći, ranija iskustva sam imala, jer sam radila u socijali, meta supervizija mi je jako pomogla kako djeluje ministarstvo pravosuđa, hijerarhijski sustav, kako je organiziran rad unutar zatvora i probacije i rad i odnos s klijentom- mi koji dolazimo izvana, shvatila sam koliko su oni kruti u tim pravilima...”*(3)) i za lakši ulazak u novu profesionalnu ulogu (*“... prva metasupervizija sa XX pomogla je da lakše uđem u profesionalne uloge ljudi koji se sudjelovati u superviziji...”*(7)).

Prema istraživanju *Iskustva u primjeni supervizije u sustavu odgoja i obrazovanja iz perspektive supervizanata i supervizora* koje se provodilo tijekom 2012. godine supervizori su mnogo više fokusirani na one svoje osobine ili načine rada gdje i sami osjećaju potrebu za

napredovanjem, a zatim u stjecanju dodatnih znanja i vještina i pohađanju meta-supervizije i intervizije (Pregrad i Krivičić Jedrejčić, 2012).

Hawkins i Shohet (2000, prema Žorga 2009.b) ističu da je dobar supervizor onaj koji ima sposobnost organiziranja vlastite supervizije. Uz stručno znanje koje posjeduju, kompetencije i iskustvo, supervizori se trebaju pobrinuti i za superviziju vlastitog supervizijskog rada (supervizije na superviziju) što im omogućuje trajni stručni i osobni razvoj. Carroll (1996, prema Žorga 2009.b) opisuje kako razvojne faze supervizora, supervizanta i supervizijskog odnosa prolaze kroz vidljive i predvidljive faze svojstvene i u modelima razvojne psihologije. Grupa autora (Kadushin, 1985, Stoltenberg i Delworth, 1987, Stoltenberg, McNeill i Delworth, 1998, Watkins, 1990, Hess, 1986, 1987, Blair i Peake, 1995 i dr., prema Žorga 2009.b) govore o četiri faze razvoja supervizora te osobine i kompetencije koje u svakoj pojedinoj fazi utječu na supervizijski odnos i proces supervizije: Prvu fazu obilježava prijelaz iz uloge supervizanta-praktičara u ulogu supervizora te je u svojoj novoj ulozi vrlo nesiguran i samokritičan. Drugu fazu supervizorova razvoja karakterizira bolje poznavanje i razumijevanje supervizije i vlastite uloge u njoj. Treću fazu karakterizira trajnija motivacija za vođenje supervizije. Supervizija postaje važnim dijelom njegova profesionalnog identiteta, a ta će važnost u kasnijem razvoju dalje jačati. Četvrta faza je faza »majstorstva«. Supervizorovo znanje i iskustvo integrirani su u jasan i koristan stil rada, a zahvaljujući tome, supervizanti se osjećaju autonomnima, sigurnima i podržanima u svom učenju (Grgos, 2020).

4.2. Specifičnosti supervizijskog rada u penalnom sustavu

Polazeći od svog prethodnog supervizijskog iskustva, supervizori u ovom istraživanju su identificirali različitost u shvaćanju pojma supervizije i njezine primjene u sustavu socijalne skrbi u odnosu na uvođenje supervizije u pravosudni sustav.

Razlike se očituju u organizaciji sustava socijalne skrbi i pravosudnog sustava koji počiva na hijerarhijskom odnosu. U projektu „Podrška službenicima zatvorskih sustava i probacije kroz superviziju” unaprijed je dogovorena struktura supervizijskih grupa i dinamika rada bez prethodne provjere potreba supervizanta i njihovog upoznavanja sa ciljevima i procesom supervizije. Supervizori uočavaju da u pravosudnom sustavu dominira kontroliranje po načelu subordinacije u kojem je podrška gotovo izostavljena te da prevladava visoka strukturiranost koja otežava kreativnosti djelovanja. To se reflektira u nedovoljnoj iskorištenosti tretmanskog

osoblja odnosno probacijskih službenika koji su okupirani administracijom. Percipirali su i izostanak povezanosti unutar kaznenih tijela te nedostajanje timskog rada. Supervizori navode da su otežavajuće okolnosti u redovnom radu službenika zatvorskog sustava i neadekvatni radni uvjeti. Obzirom na uočenu probleme u radu s kojom se svakodnevno susreću službenici zatvora i probacije, supervizori su koristili različite metode i tehnike u superviziji s ciljem osnaživanja službenika kao profesionalca, pružanja podrške i motiviranja za rad u profesionalnom okruženju te predlažu modele supervizije koje bi odgovarale potrebama u pravosudnom sustavu.

Analizom odgovora vezanih uz ovu temu identificirane su sljedeće kategorije: a) Sustav kontrole i hijerarhije, nasuprot sustavu podrške, b) Izostanak povezanosti odjela unutar kaznenih tijela, c) Fokus u superviziji na organizaciji rada, d) Nedefinirane uloge tretmana i probacije u pravosudnom sustavu

Tema: <i>Specifičnosti supervizijskog rada u penalnom sustavu</i>	
Kategorije	Kodovi
Sustav kontrole i hijerarhije, nasuprot sustavu podrške	Stres Preopterećenost poslom Poteškoće u organizaciji Prihvatanje bez kritičkog mišljenja Hijerarhijski sustav Izostanak podrške Funkcioniranje na razini kazne Visoki stupanj kontrole
Izostanak povezanosti odjela unutar kaznenih tijela	Nejasne smjernice u izvršavanju radnih zadataka između odjela Nedostatak konstruktivne komunikacije među službenicima Nerazumijevanje

Fokus u superviziji na organizaciji rada	Logistički problemi Rad na osvještavanju profesionalne uloge i njezine važnosti u radu s korisnicima
Nedefinirane uloge tretmana i probacije u pravosudnom sustavu	Kontrolirane radne uloge Hijerarhijski odnos Izostanak kreativnosti Fokus na izbjegavanju grešaka Zadovoljavanje forme u funkciji izbjegavanja sankcija

a) Sustav kontrole i hijerarhije, nasuprot sustavu podrške

Općenito prevladava mišljenje kako je stresno raditi u penalnim institucijama. Studije koje se bave pitanjem preopterećenosti poslom, govore o tome kako se više od polovine osoblja u penalnim institucijama osjeća pod velikim pritiskom, a razloge za to između ostalog vide u preopterećenosti poslom (Whitehead, 1987, Cuculić, 2006). (*“Pregorenost, od toga da nisu imali zamjene kad se desio problem, kada je suspendiran kolega nije bilo zapošljavanja, prijetnje zatvorenika prema zaposlenicima, ima vrlo ozbiljnih i važnih tema za superviziju...”*(7)). Kroz literaturu se govori i o četiri načina reagiranja na stres osoblja u penalnim institucijama kao što su: povlačenje, psihosomatske reakcije, negativistički stavovi i sagorijevanje. Istraživanja sagorijevanja ukupnog osoblja u nekim penalnim institucijama SAD-a govore kako oko 1/3 osoblja iskazuje emocionalnu iscrpljenost, 1/5 se odnosi prema osuđenima depersonalizirano, a 7 negativnom samoevaluacijom izražava smanjenje osobnog postignuća (Lindquist i Whitehead, 1986). Neka istraživanja (Lindquist i Whitehead, 1986; Cheek i Miller, 1981, prema Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008) govore o tome kako organizacija predstavlja važan faktor za pojavu sagorijevanja za mnoge djelatnike u zatvoru. (*“...puno više poteškoća sa organizacijom, manje kritičnosti prema autoritetima, više prihvaćanja tako mora biti, trebalo je doći do nekog pravog otvaranja, ja sam upotrebljavala kreativne tehnike za lakše otvaranje, u prikazivanju slučajeva supervizanti su vidjeli da*

različiti zatvori različito funkcioniraju, imaju puno manje mogućnosti družiti se međusobno, bilo je korisno vidjeti kako različito funkcioniraju, to su neki unutarnji protokoli, ovisi tko je tamo načelnik i kako ide sistem podrške....”(1); (“...mogu se i ja na to dovezati moraju se prikloniti pravosudnoj policiji jer su većina....”(3). (“....tretmanci osjećaju nemoć u provedbi o tome kako bi s korisnicima, tu moć ima netko drugi, uglavnom pravosudna policija, strukovni učitelji- koji su najprivrženiji kontaktu sa zatvorenicima...”(5).

Četiri su glavna organizacijska problema koje djelatnici identificiraju kao najkonzistentnije za uzrokovanje stresa. To su nezadovoljstvo nadređenim, prekovremeni rad, rad u smjenama i zahtjevi supervizora (Finn, 1998). Ovi uzroci direktno su povezani s visokim zahtjevima na poslu i nemogućnosti napredovanja (“... u dva ciklusa rada s istom grupom ljudi, u drugom dvije supervizantice manje, ja sam se mučila s tim koje oni uloge imaju, odnosno manjkom uloge pomagača, funkcioniraju na razini kazne ne na razini podrške, sve se kontrolira, točke, zarezi, a kolegice iz zatvorskog sustava se doživljavaju da su nepotrebne, zatvor je u kazni, a ne na rehabilitaciji, u xx kaznenom tijelu su kraće kazne, nema ih puno u tretmanu, opis njihovog stanja oni su u zatvoru na doživotnoj kazni, a zatvorenici dolaze i odlaze...”(7), (“...i njihove odluke potkopa netko drugi, svatko ima neka svoja pravila, na sastancima koje imaju pred rukovoditeljima, sve je hijerarhijski određeno, pa više prevladava šutnja, nesvjesni procesi se dešavaju...”(10). (“... kao da su izašli iz uloge pomagača, sve te ljude znam od ranije iz socijale koji su bili pomagači, to me žalostilo, radili smo dozvoljavanje njima da budu zadovoljni sa sobom....”(9), (“...rade u iznimno teškim uvjetima, ako ima problem, oni budu još pod većom kontrolom....”(3).

b) Izostanak povezanosti odjela unutar kaznenih tijela

Općenito prevladava mišljenje da je posao u penalnim institucijama stresan te s vremenom intelektualno i fizički potpuno iscrpljuje. Uzroci tome leže u različitim rizičnim psihosocijalnim faktorima značajnim za razvoj stresa u relaciji s poslom u penalnim institucijama, kao što su: preopterećenost poslom, nedostatak autonomije, nedostatak raznolikosti - monotonija posla, problemi uloga, zahtjevni socijalni odnosi, nesigurnost, zdravlje i sigurnosni rizici. Ti različiti faktori prisutni su konstantno, jer nakon dugog i napornog radnog vremena često u smjenama, radni tempo ne jenjava, već se nastavlja kroz privatni život i obaveze (obitelj, kućanski poslovi i sl.). Posljedica takvog životnog tempa je

osjećaj umora, bezvoljnosti i nezadovoljstva, te taj osjećaj traje duže vrijeme. Tada se može javiti tzv. burn-out sindrom tj. sindrom profesionalnog sagorijevanja. S druge strane nejasne smjernice u izvršavanju radnih zadataka i nedostatak konstruktivne komunikacije među službenicima, nerazumijevanje također dovodi do profesionalnog propadanja ili tzv. sagorijevanja. (*“...tretman i pravosudna policija imaju fundamentalno različite ciljeve, golema razlika u kapacitetu, znanju i vještinama i što zna straža općenito o superviziji...”(5)*), (*“...komunikacija tretmana i pravosudne policije ovisi od kuće do kuće, velike su razlike u radu sa zatvorenicima, na što policija stavlja naglasak, a na što tretman, nema povezanosti...”(9)*), (*“...treba napraviti dobru pripremu u smislu edukacije, senzibilizacije da se približe jedni drugima...”(3)*). Nizozemska studija (Kommer, 1990 prema Novak, Laušić, Nišević, 2008) jasnije definira što ispitivano osoblje smatra pod pojmom preopterećenosti i iznosi kako je to: previše zadataka u premalo vremena, prekratke pauze, odmori i nedovoljno slobodnih dana za oporavak od posla te višestruka preopterećenost zbog potrebe da se istovremeno radi na više zadataka. U zaključku studije napominje se kako je u vrijeme istraživanja došlo do smanjenja broja osoblja u nizozemskim penalnim ustanovama, a ujedno je porastao broj odsutnosti s posla zbog bolovanja, što je dodatno otežalo situaciju. Preopterećenost poslom uzrokovana je nedostatkom osoblja (više prekovremenog rada), visokim zahtjevima, lošom kontrolom i nedostatkom socijalne podrške među kolegama (Kommer 1990; Huckabee 1992; Dolard, Winefield 1998), a kod osoblja koje percipira svoj posao stresnim zbog preopterećenosti, opaženo je češće pojavljivanje sindroma sagorijevanja (Dignam, Barrera i West, 1986). (*“...potrebno je poboljšati suradnju između tretmanskog dijela i pravosudne policije, ne dijele informacije sa tretmancima, omalovažava se tretmanski rad, pravosudnoj policiji je samo važna zaštita i sigurnost, a tretman je puno manje važan...”(8)*), (*“... znam ljude koji tamo rade i ostao sam sa njima u kontaktu. Raditi na nekom približavanju...”(5)*).

c) Fokus u superviziji na organizaciji rada

Zadovoljan zaposlenik kao i zadovoljan korisnik u međuovisnosti su jedan o drugome, kako za bilo koje poslovno okruženje pa tako i za penalnu ustanovu. Osnova kvalitetne radne sredine jesu pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom, spremni napredovati i učiti, čime i sebi i poduzeću donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Zadovoljan radnik je produktivan radnik. Uspješnost organizacije ne može se postići nezadovoljnim zaposlenicima. Zadovoljstvo na poslu usko je vezano s mogućnošću zadovoljenja potreba zaposlenika. Ono se može odnositi na faktore kao što su suradnici,

sadržaj posla, nadređeni, uvjeti rada, radno vrijeme, unapređenje, školovanje, priznanje, status, uspjeh, odgovornost, sigurnost, plaća (Koprić i Marčetić, 2003; 2005).

Supervizori u ovom istraživanju navode da je fokus u supervizijskim grupama bio na organizaciji rada u pravosuđu od logističkih problema, (*"....Problem je organizacija, neki ljudi nemaju ni osnovne uvjete za rad- stolovi su iz ne znam od kada, ne može se reći zbog nedostatka posla, pridaje se važnost nekim nevažnim stvarima, a kada bi se pomaknuo fokus na nešto drugo bili bi ljudi zadovoljniji...."*)(10), (*"...organizacija je posložila grupe, nije bilo po školski da se mi predstavimo pa da nas supervizanti izaberu, a ovo je bilo sve unaprijed dogovoreno, oba puta sam imala grupe sa probacijskim i zatvorskim službenicima..."*)(6), do rada na osvještavanju profesionalne uloge i njezine važnosti u radu s korisnicima, (*"...u sustavu socijalne skrbi, je različito, teme su korisnici, teme u zatvorskom sustavu organizacijske su prirode, ne s korisnicima, treba u tom smislu tako raditi, trebalo bi biti heterogene grupe da bi se moglo bolje problematizirati neke stvari.*)(4),(*"....Bilo je zagrada u superviziji, ne samo zagrade, u prvoj grupi sam ispunjavala zadatak koji se očekuje, bilo je i slučajeva, u drugoj grupi više tematske supervizije: percepcija, metode rada ..."*)(11),(*"...U drugom više supervizijskih pitanja, bilo im je potrebno više kreativnih tehnika da se otvore, više je bilo kolegica pred mirovinu neće njima supervizija pomoći da riješe organizacijske probleme. I ne vjeruju u to baš, nije da im baš život ovisi o tome,..."*)(6). Supervizori su smatrali važnim upoznati pravosudni sustav i tako bolje prepoznati koje bi teme bile korisne za supervizijski rad. (*"... Htjela sam upoznati njihov djelokrug rada pa smo se oko toga zadržali, jedna je bila tematska druge su bile klasične supervizije. tema je bila pregorenost, od toga da nisu imali zamjene kad se desio problem, kada je suspendiran kolega, nije bilo zapošljavanja, zatim su spominjali problem prijetnje zatvorenika prema zaposlenicima, organizaciji je bitno samo da nema problema, bilo je vrlo ozbiljnih i važnih tema za superviziju..."*)(9). Naglašavaju da je bilo lakše raditi sa supervizantima koji su imali iskustvo u superviziji, jer se u tom slučaju može bolje konkretizirati što supervizanti žele dobiti od supervizije (*"...grupa je bila terapijski educirana, došla iz socijalne skrbi nije im stran koncept rada na sebi, uglavnom su se postavljala pitanja organizacije, rad na sadržaju s ljudima koji su pregorili na poslu, u radu s korisnicima, pa su bili na bolovanju, zbog napada stranke na nju, jačanje njih kao tima, svi iz probacijskog ureda, što mogu učiniti da bi se osjećali bolje, to je bila poprilična količina potrebe, klasična supervizija, na razini znanja što i kako radim, zagrade nisu bile potrebne, rješavao sam ih davanjem literature, nije bilo potrebno da im objašnjavam sve oko supervizije i što ona znači..."*)(5).

d) Nedefinirane uloge tretmana i probacije u pravosudnom sustavu

Kada se govori o ulogama koje bi trebali imati tretmanski i probacijski službenici, supervizori zaključuju da su one nedefinirane, obilježene kontrolom, hijerarhijom, izostaje kreativnost. Fokus je izbjegavati greške, zadovoljiti formu kako ih se ne bi sankcioniralo. Zaključuju da bi bio učinkovitiji supervizijski rad da su grupe bile heterogene, ne iz istog ureda.

(“.....probacijskim službenicima izostaje podrške, dosta kruta oštra struktura jaka kontrola, kreativnog rada nema- dvosmjerna komunikacija, a oni su zaboravili što su bili nekad , kada su radili u socijali, gube svoju primarnu ulogu, ali su toga svjesni, loše je bilo to što grupe nisu mogle biti heterogene, a cijeli je ured tu, ljudi postoje i nakon supervizije i onda je bilo pitanje do koje granice ih trebam čuvati...(8), (“...trebali su formirati heterogene grupe, ured pomiješati, ne svi iz istog, puno korisniji kvalitetniji rad da nisu iz istog ureda probacije i zatvora to mi je bilo otežavajuće u radu...(11), (“...razine kontrole vrlo istaknute, kontrola koja nema smisla, koja kontrolira što ne treba a ne što treba, sputava ih, ljudi idu na stegovne- što sam čula zbog čega idu na stegovne, greške se događaju, a fokus nije na onomu što treba...”(5)(“...Trebalo je raditi možda na drugom dijelu raditi timsku superviziju, ja ne bih pristala da budu ljudi iz istog ureda, može i on line, samo da budu heterogene grupe....”(2). (“.... probaciji nedostaje tretmanski rad samo provode mjere i to je domet njihovog posla, osjećaju se zakinuti i to što su radili ranije, šteta je ne iskoristiti njihov potencijal, preporuke će ići prema organizaciji, udruzi Ambideskter, bolja suradnja sa svim akterima koji donose odluke- suci, probacija... “(8).

Prema kriminološkom rječniku (McLaughlin i Muncie, 2003:223-224), “probacija je supervizija počinitelja u uvjetima slobode koju provodi određeni službenik suda (nekada nazvan probacijski službenik ili službenik sankcija u zajednici (*community corrections officer*)”. Danas se smatra kao “alternativa zatvoru”, premda se, povijesno gledano, smatrala “alternativom kažnjavanju”(Kovčo Vukadin,Rajić,Balenović, 2009).

Značenje probacije za društvo ta autorica prepoznaje u činjenici da, prema rezultatima brojnih istraživanja, prevencija recidivizma uključuje zapošljavanje počinitelja, razvijanje socijalnih i obiteljskih mreža podrške, tretman zlouporabe ovisnosti te razvoj pozitivnih uloga i identiteta, što je puno lakše realizirati kroz sankcije u zajednici. Takve su sankcije interes i društva, a ne

samo počinitelja, a osim toga znatno su jeftinije od kazne zatvora koja se pokazuje najskupljim i najmanje učinkovitim načinom suočavanja s kriminalitetom.

U svrhu osiguranja daljnjeg razvoja kvalitete probacijske službe nužne su sljedeće aktivnosti: kvalitetno prilagođavanje eventualnim zakonskim i/ili organizacijskim promjenama, kontinuirani rad na poboljšanju kvalitete obavljanja probacijskih poslova (kroz daljnji rad na kreiranju i unapređenju standarda dobre prakse), kontinuirano povećanje broja probacijskih službenika, sukladno povećanju broja predmeta u radu Probacijske službe, kontinuirano dodatno osposobljavanje i usavršavanje probacijskih službenika u području metodike obavljanja probacijskih poslova utemeljene na aktualnim znanstvenim spoznajama učinkovitih intervencija, validacija instrumenta procjene rizika počinitelja, evaluacija učinkovitosti mjera/sankcija koje se provode u zajednici i specifičnih probacijskih intervencija. Od ujedinjavanja sa zatvorskim sustavom programi za edukaciju probacijskih službenika također se počinju osmišljavati i provoditi i unutar Centra za izobrazbu zatvorskog sustava. Daljnje aktivnosti usmjerene na unapređenje vještina probacijskih službenika provode se, kao što je navedeno, kroz brojne projekte. Tako je primjerice za službenike organizirano pohađanje tečaja samoobrane u okviru ESF projekta “Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku žrtvama i svjedocima”, a u okviru istog projekta pet službenika probacijskog sustava počelo se osposobljavati za pružanje supervizije.

Kada se govori o budućnosti i daljnjem razvoju probacijske službe, tada se može sa sigurnošću reći da su u proteklom desetogodišnjem razdoblju postavljeni dobri temelji te da se na tim temeljima može dalje uspješno razvijati probacijska služba. S obzirom na to da je ključ uspješnosti rada probacijske službe u kvalitetnim i motiviranim službenicima te da su službenici najveća vrijednost probacijske službe, jedan od smjerova budućeg razvoja probacijske službe jest daljnje jačanje upravo probacijskih službenika. Nadalje, za službenike će se i u budućnosti, u cilju očuvanja njihova mentalnog zdravlja, osigurati supervizijska podrška te po potrebi, u slučaju incidentnih i ugrožavajućih situacija, pomoć tima za krizne intervencije i psihološku podršku. Također će se nastaviti s naporima da se probacijskim službenicima osigura adekvatnija financijska valorizacija njihova rada (Brkić i Špero, 2021).

Tretman u zatvoru obuhvaća sve postupke usmjerene prema zatvorenicima u svrhu njihove resocijalizacije. Ovakve postupke nazivamo općim programima tretmana, a odnose se na rad, obrazovanje i organizaciju slobodnog vremena zatvorenika. Opći programi tretmana provode

se u suradnji odjela tretmana s odjelima za rad i strukovnu izobrazbu, odjelima osiguranja te odjelima zdravstvene zaštite.

Posebni programi tretmana podrazumijevaju grupni i individualni psihosocijalni tretman zatvorenika te predstavljaju osnovu za rehabilitaciju i resocijalizaciju zatvorenika. Djelujući izravno na dinamičke kriminogene čimbenike, ovi programi stvaraju pretpostavke za promjene u ponašanju, stavovima i vrijednostima te na taj način izravno utječu na ostvarivanje svrhe izvršavanja kazne zatvora. Nositelji provedbe posebnih programa tretmana su stručnjaci odjela tretmana kaznionica i zatvora (socijalni radnici, socijalni pedagozi i psiholozi), koji programe provode u suradnji s drugim službenicima odjela tretmana i drugih odjela (odjeli osiguranja, odjeli zdravstvene zaštite zatvorenika) (<https://mpu.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/zatvorski-sustav/tretman-zatvorenika/6159>)

4.3. Doživljaj motivacijskih čimbenika službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju iz perspektive supervizora

Supervizori navode nekoliko važnih okolnosti koje su po njihovom mišljenju bile značajne za uključivanje službenika pravosudnog sustava u superviziju: a) Potreba za pripadanjem i povezivanjem, b) razmjena iskustava u sustavu, c) profesionalno osnaživanje.

Tema: Doživljaj motivacijskih čimbenika službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju iz perspektive supervizora	
Kategorije	Kodovi
Potreba za pripadanjem i povezivanjem	Rad na odnosu voditelja i službenika Podržavajući odnos Jačanje timske suradnje Međuresorna suradnja
Razmjena iskustava u sustavu	Otvorena diskusija o profesionalnim dilemama Sigurno okruženje za refleksiju

Profesionalno osnaživanje	Prevenција sagorijevanja Profesionalni razvoj Grupna podrška Bijeg iz poslovne rutine Omogućavanje edukacije iz supervizije

Postoje različite teorije o radnoj motivaciji koje potkrepljuju razloge zbog kojih ljudi mogu biti manje ili više motivirani pa tako Teorija motivacije govori o potrebama zaposlenika i faktorima motivacije, koji su kao takvi značajni za zadovoljstvo poslom. To su: postignuća, uvažavanje, samostalnost u poslu, odgovornost, uspjeh, osobni razvoj (Herzberg i sur., 1959). Mc Clellandova teorija (1988, prema Seo, Feldman-Barett i Bartunek, 2004) orijentirana je prema potrebama, gdje zadovoljenje rezultira zadovoljstvom poslom i motiviranošću, a blisko je povezana sa Herzbergovom teorijom. Prema Mc Clellandu postoje tri tipa motivacijskih potreba na poslu, gdje zadovoljenje rezultira zadovoljstvom poslom i obratno: **potreba za postignućima**, kroz realne ali izazovne zadatke, te napredovanje i materijalna satisfakcija. Za zaposlenika je važna povratna informacija o uspjesima i napredovanju te osjećaj postignuća. **Potreba za ovlastima i moći**, koja se očituje u potrebi i želji za utjecajem, vođenjem, poboljšanjem osobnog statusa i ugleda. **Potreba za pripadanjem i povezivanjem**, koja podrazumijeva želju za prijateljskim odnosima u radnom okruženju i zajedničkim radom.

(“...na prvom susretu su bili dobrovoljni, a jedna koja je imala iskustvo je odradila svoju motivaciju, dolazili su redovno, samo zbog bolesti nisu, motiviralo ih je podržavajući odnos u grupi - po tri iz zatvora i probacija, to je bila razmjena iskustava otvorili su se o svojim bolestima opakima, rekli su da o tome ne mogu pričati, ta podrška u grupi ih je motivirala, zadnji susret smo imali vani, samo jednu grupu sam imala...”(1), (“...u drugom ciklusu su znali gdje dolaze, pa su bili dobrovoljni, motivirani, to je jedino mjesto gdje ona može profesionalno razgovarati, jer kada bi to rekla nekome u zatvoru to bi ispalo ponižavajuće,

nema podrške...”(3), (“...Svi su putovali iz Spilta u Omiš, bila je razmjena iskustava, radili smo na odnosu voditelja i djelatnika, očekivanja jednih od drugih, gdje su se pozicije rasčistile, dobrovoljni motivirani su bili, što smo zaključili na kraju, supervizija ne mora biti uvijek ovakva, jer nemaju svi potrebu za grupnom već individualnom supervizijom...”(11). (“... to je nešto novo, zašto ne se uključiti, njima je bilo nametnuto ali bilo je onih koji su pristali samo je 4 dolazilo, iskazali su određeni interes da vidimo nešto novo, da odemo s posla, čuli su da se omogućuje školovanje za supervizora, kod mene su ti ljudi već imali saznanja o tome da je supervizija dobra stvar, profesionalno te osnaži...”(4), (“...Tako da su došle 3 kolegice u drugom ciklusu, naglašeno je da je to bila prilika da se susretnu, a voljele su da se vide barem na supervizijskom susretu, rekle su da im je to bilo prilika da razmjene iskustva, kako kolege vide problem ...”(6), (“...u prvoj grupi supervizija je nametnuta, nisu imali iskustvo o superviziji, nisu znali što očekivati, bila je znatiželja, i nešto novo, bijeg iz radnog okruženja koje je bilo naporno...(7), (“...Bili su svjesni benefita supervizije, razvijanje timskog rada i to im je bio motiv, upjeli su dogovoriti da se ne vraćaju na posao....”(10), (“... Uočeno je da su motivi bili: dobrobit supervizijskog rada za unapređenje vlastita profesionalnog razvoja i prevencija “burn-out-a”, edukacijska aspiracija nažalost ne, dolazak da “nisam na poslu”...(8)

4.4. Izazovi supervizijskog rada uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav

Supervizorima je bilo izazovno provoditi superviziju u profesionalnom okruženju kao što je zatvorski i probacijski sustav iz više razloga. Prvenstveno u smislu nadograđivanja supervizijskog iskustva u sustavu koji je drugačiji od sustava socijalne skrbi, zdravstva i obrazovanja. Hijerarhijski određen sustav temeljen na čvrstoj strukturi bez puno fleksibilnosti usmjerilo je očekivanja i rad supervizora u tom smjeru i tu su kako navode preispitali svoju ulogu supervizora.

Tema: <i>Izazovi uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav</i>	
Kategorije	Kodovi
Preispitivanje uloge supervizora	Analiziranje potreba za vrstom supervizije u pravosuđu

	Istraživanje supervizijskih tema u pravosuđu Samoprocjena u vidu kompetencija
Nadograđivanje supervizijskog iskustva	Stjecanje uvida o profesionalnim ulogama u hijerarhijskom pravosudnom sustavu Bolje razumijevanje supervizijskih potreba osoblja u pravosuđu Primjena različitih tehnika i intervencija u superviziji

a) Preispitivanje uloge supervizora

Proctor (1988, prema Hawkins i Shohet, 2006) navodi da je zadaća supervizora pomoć superviziranom da se osjeća prihvaćenim, vrednovanim i shvaćenim kako bi bio dovoljno siguran i otvoren za preispitivanje i izazivanje sebe te će moći vrednovati sebe i svoje sposobnosti. Supervizija je mjesto na kojem obje strane neprestano uče i ostati dobar supervizor znači redovito se pitati ne samo o radu superviziranog već neprestano preispitivati ono što radimo kao supervizori i kako to radimo (Hawkins i Shohet, 2006.).

(“...prvi susret, priprema, veliki izazov i pitanje što će biti, početak je bio težak, kako ću složiti tijekom rada, teme, kasnije sam dovoljno sve čula i radili smo na temama, uglavnom organizacijske teme, radila sam na temu gdje imamo utjecaj gdje ne ,daljnji tijekom je bio ok..(1), (“..imali smo jedan susret gdje se supervizant rasplakao, i tome smo posvetili susret, emocije koje su se pojavile, imala sam kombinaciju muško ženske grupe, malo iskustva sam imala o sustavu pravosuđa, no uspjela sam iskoristiti potencijal grupe...(4), (“... teškoća je

krutost sustava, pitanje suradnje, ljudi rade zatvoreno, govorim o suradnji tretmanci, pravosudna policija, strukovni učitelji, liječnici, teško i otežano komuniciraju, ništa se ne radi po pitanju suradnje radili smo razmjenu uloga, cijeli jedan susret, tretmanci nisu mogli ući u njegove cipele -pravosudne policije, to mi se činilo produktivno za supervizijski rad, to je bilo dobro u kasnijoj refleksiji...”(7).

b) Nadograđivanje supervizijskog iskustva

Hess (1987, prema Hawkins i Shohet, 2006) navodi da supervizori također prolaze kroz faze vlastitog razvoja te stoga moramo pogledati interakciju razvojnih faza obje strane. Taj su izazov djelomično preuzeli Stoltenberg i Delworth (1987) te govore o paralelnom modelu razvoja supervizora: Prva razinu karakterizira sklonost supervizora anksioznosti, potreba da učine „ispravnu“ stvar i da budu učinkoviti u svojoj ulozi. U drugoj razini supervizor spoznaje da je postupak supervizije složeniji i višedimenzionalniji nego što je zamišljao. Za njega to više nije "velika avantura" kakva je nekada bila. Autori naglašavaju da kod supervizora postoji težnja da zaista bude supervizor, a ne da dobije podršku za svoje superviziranje. Treća razina: većina supervizora doseže ovu razinu ako izbjegnu stagnirati na prvoj razini ili odustati od druge razine. Na ovoj razini supervizor pokazuje dosljednu motivaciju za superviziranje i zainteresiran je za stalno poboljšanje svog rada. Supervizori su u stanju napraviti iskrenu samoprocjenu. Četvrta razina koju Stoltenberg i Delworth (1987) nazivaju razinom integracije na kojoj supervizor može izmijeniti svoj stil kako bi na odgovarajući način radio sa superviziranimima bilo koje razine razvoja, iz različitih područja, različitih orijentacija i kulturnih razlika. Takvi supervizori mogu supervizirati, a također mogu podučavati superviziju.

(“...često sam si postavila pitanje, koja je moja uloga, kako je u drugim sustavima, te organizacijske teme su mi bile “to much”, ja nisam na taj način radila sa drugim sustavima i ne bi trebale biti dominantne teme organizacije, već rad sa korisnicima, međuljudski odnosi, gdje se može raditi na profesionalnom rastu i razvoju i raditi na ulozi profesionalca..”(1), (“...što je moje ovdje, je li moje da donosim teme, koje nisu čisto supervizijske, jeli to supervizija- to nije prava supervizija, ali mi stvaramo nove ideje uz vašu suglasnost to su moje poteškoće...”(10), (“..trebalo im je posvetiti organizacijske probleme koji rade u iznimno teškim uvjetima, ako imaju problem, oni budu još pod većom kontrolom , da dobiju podršku, do koje granice gurati ljude u revolucionare ako to skida glave to su moje muke,

morala sam promijeniti superviziju okvir rada model rada, ovdje se tražilo nešto drugo ali s druge strane mi je stvorilo jednu fleksibilnost i to sam podijelila sa grupom ,ovdje sam morala raditi drugačije , to su mi bile najveće poteškoće....”(2).

Borders (1994, prema Muse-Burke, Ladany i Deck, 2000) navodi kako profesionalne kvalitete dobrog supervizora uključuju znanje i kompetenciju, široku bazu iskustva i profesionalnih perspektiva, izbor različitih tehnika i intervencija te težnju za stalnim profesionalnim razvojem. Uspješan supervizor također posjeduje vještinu postavljanja primjerenih ciljeva i u suradnji sa supervizantom planiranja strategija njegova i korisnikova razvoja te ponekad treba imati razvijene vještine procjenjivanja i evaluacije supervizanta (edukativna supervizija).

(“...osjećaj da radiš više nego supervizant, paziti više na sve što se događa, kada su spremni se izložiti kada su u fokusu, da su spremni se otvoriti prema organizacijskim stvarima, moja uloga mi je tu bila najteža, kao socijalni pedagog sam znala što treba raditi u probacijom uredu jer sam bila povjerenica u osnivanju probacije, i morala sam paziti da u meni ne iskoči socijalni pedagog...(4), (“... bila je ideja da se u probaciji zaposle socijalni pedagozi, ne pravnici, i gdje se vrši samo kontrola, i to se kosilo sa mojom slikom što bi probacijski službenici trebali činiti, već da budem supervizor morala sam se kontrolirati da ne komentiram da ja ne budem socijalni pedagog, to je bio izvor stresa...(9) , (“...bilo je puno predmeta 150 predmeta, nezadovoljstvo sa radom suda, što je rad probacijskih ureda, moje potrebe da ja kao budem autentični supervizor i socijalni pedagog, da se upuste u rad s tretmanskim učincima...”(2).

Prema Watkinsu (1995, prema Žorga, 2009) dobar supervizor je svjestan toga da rad na sebi nikada ne prestaje i ključna karakteristika je samokritika, odnosno konstruktivno i procjenjivačko stajalište zahvaljujući kojem pojedinac može redovito razmišljati o tome što čini. Za takvo životno opredjeljenje potrebna je hrabrost da se suočimo s vlastitim slabostima i nosimo s tjeskobom koju donosi kontinuirano učenje i promjena te hrabrost da ustrajemo na tome da budemo autentični ljudi (Nelson-Jones, 2007). Obzirom na navedeno možemo zaključiti da upravo iskustvo vođenja supervizije omogućuje supervizorima upoznavanje samog sebe i vlastitih resursa kako bi u toj ulozi bili što uspješniji što govore supervizori u ovom istraživanju (*“...Prethodno supervizijsko/profesionalno iskustvo (12 godina) u radu sa različitim grupama u zdravstvu te odgoju i obrazovanju mi je pomoglo da budem*

kompetentniji supervizor...(8), (“... važno mi je bilo za nadograđivanje supervizijskog iskustva, trajno stručno usavršavanje i metasupervizijski sastanci...”(3).

4.5. Procjena potreba za supervizijom netretmanskog osoblja

Kada se supervizore pitalo kako procjenjuju potrebu za supervizijom netretmanskog osoblja, generalno se slažu da bi bilo korisno uključiti netretmansko osoblje, ali prethodno bi bilo potrebno napraviti selekciju i specifikaciju supervizijskih potreba kako bi se bolje utvrdilo koja vrsta supervizije bi bila najprimjerenija za grupu te koje bi bile specifične teme za pojedine supervizijske susrete.

Tema: Procjena potreba za supervizijom netretmanskog osoblja	
Kategorije	Kodovi
Prijedlozi supervizora za uključivanjem netretmanskog osoblja u superviziju	Bolje razumijevanje profesionalnih uloga u timskom radu Pozitivna komunikacija Suradnja Lakše rješavanje poteškoća u radu s klijentima
Preduvjeti i prednosti timske supervizije u pravosuđu	Jednak omjer tretmanskog i netretmanskog osoblja prilikom uključivanja u superviziju Refleksija Specificiranje problema Bolja povezanost službenika Suradnja

a) Prijedlozi supervizora za uključivanjem netretmanskog osoblja u superviziju

Projektom uvođenje supervizije u pravosudni sustav postavili su se temelji za uključivanjem službenika u pravosuđu u superviziju kao podržavajući mehanizam koji im omogućuje mjesto gdje mogu verbalizirati probleme u profesionalnom okruženju. Obzirom da problemi uključuju između ostalog i međuljudske odnose unutar organizacije, postavilo se pitanje potrebe uključivanja službenika iz drugih odjela unutar zatvorskog sustava u superviziju. Ovo istraživanje pokazalo je da supervizori vide potrebu uključivanja netretmanskog osoblja u superviziju s ciljem boljeg razumijevanja i komunikacije.

Uključivanje netretmanskog osoblja u superviziju pomoglo bi boljem razumijevanju uloga u timskom radu. (*“...po mome iskustvu da ,pomoglo bi u komunikaciji , oni su na drugoj strani nišana, ja sam im postavila to pitanje u grupi i oni su rekli da ih treba uključiti ranije sam imala to iskustvo u udruzi uključiti tretman i ne tretman i to pomaže u razjašnjavanju uloga, e sad na koji način, ali da brojčano ne nadvladava netko, to je vrlo bitan momenat...”*(2).

Pomoglo bi boljoj komunikaciji, suradnji i lakšem rješavanju poteškoća u radu sa klijentima. (*“...ja zagovaram superviziju koja nudi mogućnost razvoja svih profesionalnih kompetencija, u pravosuđu treba utjecati na timski rad i na međuresornoj suradnji, treba dati priliku netretmanskom osoblju da vide kako su u odnosu na zajednički posao, ja imam super tehnike i metode koje koristim i sa djecom i odraslima u svakodnevnom radu, zašto ne ako možemo sa djecom raditi na kompetencijama tako možemo i sa odraslima..”*(4), (*“...treba kombinirati ljude iz različitih odjela u zatvorskome sustavu, jer se pokazalo zgodno da ljudi iz različitih institucija mogu pokazati gdje su poteškoće i da bolje surađuju...(10), puno nesporazuma dolazi zbog toga što ne znaju što jedni i drugi rade, miješane grupe su prava prilika da vidimo gdje smo svi u tome kada radimo s klijentom...”*(3).

Supervizori dalje zaključuju da bi bilo dobro kombinirati tretmansko i netretmansko osoblje u superviziju radi boljeg razumijevanja uloga u radu s krajnjim korisnikom odnosno zatvorenikom. Kod pravosudne policije to je element sigurnosti u radu, nasuprot tretmanskim intervencijama odjela tretmana.

(*“...treba provoditi, važno zbog razumijevanja uloga jednih i drugih, da bi ovi shvatili element sigurnosti ,a drugi kako bi shvatili određeni tretman i tako bi bila bolja komunikacija...(5), (“... ako i tretman nešto pita da nije iz osobnih razloga već zbog prirode posla, izjednačiti brojke jedan broj jednih i drugih u grupi, radi prihvaćanja...”*(3),

(“...trebali bi se više razumjeti i raditi prema istom cilju, obzirom da svi rade s istim korisnicima, to su stručnjaci(psiholozi, socijalni pedagozi), tretmanci osjećaju nemoć u provedbi o tome kako bi s korisnicima, a nemaju moć i da tu moć ima netko drugi, uglavnom pravosudna policija, strukovni učitelji- koji su najprivrženiji kontaktu sa zatvorenicima...(4).

b) Timska supervizija u pravosuđu

Kada supervizori razmišljaju o tome koji tip supervizije bi pomogao boljoj povezanosti službenika u zatvorskim odjelima, verbaliziraju o timskoj superviziji. Timski rad je najrašireniji oblik izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije ostvarenje su potrebna bilo znanja iz različitih profesionalnih područja, bilo specijalizirana znanja iz istog ili sličnih profesionalnih područja. Svrha stvaranja timova i timskog rada je integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istog problema. Timska supervizija podrazumijeva da članovi tima dotiču međusobne odnose, prorađuju komunikacijske granice, istražuju što te granice određuje te se na taj način bave sobom, svojim emocijama i odnosima.(Kobolt i Žižak, 2006). No, prethodno je potrebna priprema u smislu specificiranja problema, potreba tretmanskog i netretmanskog osoblja i onda odrediti model supervizije prihvatljiv za supervizijsku grupu.

(“...5 probacija i 1 zatvora, htjela sam izjednačiti odnos snaga, na tome sam radila, jedan kapetan nije zgodna priča....”(2), (“...to je bilo pitanje kroz cijeli supervizijski proces, imala sam ideju da bi bilo dobro da timski rade svi koji rade sa istim korisnicima, a imam razmišljanje o tome da su svi razjedinjeni, kao da rade svi u drugim zgradama...(9), (“... ali možda bi bilo dobro unutar jednog zatvora organizirati timsku superviziju, uključiti sve odjele, njihove odluke potkopa netko drugi, svatko ima neka svoja pravila, na sastancima koje imaju pred rukovoditeljima, sve je hijerarhijski određeno, pa više prevladava šutnja, nesvjesni procesi se dešavaju...”(7).

4.6. Organizacijske pretpostavke za održivost supervizije

Supervizori predlažu nekoliko pretpostavki formalne i neformalne naravi za održivost supervizije u pravosudnom sustavu koje povezuju sa dosadašnjim iskustvom u provođenju supervizije. Prijedloge argumentiraju iz svoje perspektive koja je obojana preprekama i poteškoćama koje su imali kao supervizori u promociji supervizije u sustavu socijalne skrbi.

Tema: <i>Organizacijske pretpostavke za održivost supervizije</i>	
Kategorije	Kodovi
Održivost supervizije kroz zakonsku regulativu i donošenje podzakonskih akata	Donošenje uredbe o uključivanju u superviziju Izrada studije o planu i provođenju supervizije Informiranje službenika o superviziji putem naputaka i obavijesti
Kontinuirana senzibilizacija službenika o superviziji	Motiviranje za uključivanjem (slobodni dani, mjesto za otvorenu diskusiju u sigurnom profesionalnom okruženju) Poučavanje službenika u pravosuđu o dobrobiti supervizije Senzibilizacija rukovodećih službenika za supervizijom
Udruživanje u forum grupe	Analiziranje potreba za supervizijom Plan provođenja supervizije Lobiranje za održivost supervizije u pravosuđu Kontinuirani tzv. brainstorming supervizora

Na prvom mjestu je ideja o: a) **održivosti supervizije kroz zakonsku regulativu i donošenje podzakonskih akata**. Supervizija bi trebala biti dostupna kroz: b) **kontinuiranu senzibilizaciju službenika**. Radi lakše promocije supervizije u zatvorskom i probacijskom sustavu, supervizori predlažu: c) **udruživanje u forum grupe**.

Prijedlozi koje će supervizori prenijeti udruzi Ambidekster i udruzi Igra te Ministarstvu pravosuđa nakon provođenja supervizije biti će u smjeru predlaganja modela supervizije potrebama pravosuđa. Prijedlozi će se temeljiti na onom što su tijekom provođenja supervizije vidjeli da bi bilo potrebno pravosudnom sustavu.

Vrednovanje je stalna aktivnost tijekom supervizijskog rada, prisutna u svim fazama supervizijskog procesa i napretka, a njezin je cilj unapređivanje procesa budući da je korisna za provjeru sadržaja, rada na odabranim slučajevima, načina i učinaka rada, potreba supervizanata te odnosa u grupi (Ambruš-Kiš, Cimperman, Fajdetić, Listeš i sur., 2009).

(“...mora ući u zakon, održivost supervizije u zatvorskom sustavu i probaciji, važno je da rukovoditelji imaju tu svijest da treba njegovim djelatnicima, kao u sustavu socijalne skrbi i prosvjeti, to je ušlo u zakon, kako smo radili senzibilizirali, motivirali u smislu dobivanja slobodnih dana , poučavali o dobrobiti supervizije kao sigurnom profesionalnom okruženju...”(1).

Svrha projekta Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi Republike Hrvatske koji se odvijao od 2000. do 2004. godine bila je pokazati kako se uvođenjem supervizije psihosocijalnog rada može poboljšati kvaliteta (psihosocijalnih) usluga socijalne skrbi. Formativna (procesna) evaluacija pokazala je da se projekt odvijao kvalitetno i onako kako je bilo predviđeno, te da je prilagođavan potrebama polaznika koje su otkrivane tijekom njegova provođenja. Sumativna evaluacija je pokazala da je projekt doveo do (1) osposobljenih 10 trenera za superviziju, (2) kompetentnih novih 35 supervizora u socijalnoj skrbi, (3) kvalitetnijih psihosocijalnih usluga klijentima, (4) spremnosti na zagovaranje supervizije, (5) zadovoljenih uvjeta za kontinuiranu izobrazbu supervizora i (6) definiranje elemenata optimalnog modela supervizije u sustavu socijalne skrbi. Iz navedenog slijedi da je svrha projekta postignuta jer je dokumentirano da se uvođenjem supervizije može poboljšati kvaliteta psihosocijalnih usluga socijalne skrbi i da su stvoreni preduvjeti za održivu superviziju (Ajduković i Ajduković, 2004).

(“...supervizija treba biti dobrovoljna nikako da se ne radi unutar kuće nego van kuće, ok je temeljita priprema, što supervizija je a što nije, a u slučaju netretmanskog osoblja debela predpriprema, ne mora se raditi na zakonskoj regulativi odnosno, može se riješiti uredbom, ako postoji želja, podzakonskim aktom se treba regulirati, stvar da se selekcionira, da postoji povratna informacija od ljudi što žele i onda koji supervizanti će biti uključeni u to, da se ne zatvori uloga supervizora, da smo svi isti, da ljudi mogu birati supervizora koji će im odgovarati...”(5), (“...papir definitivno, i dostupnost supervizije, izrada studije o planiranju i provođenju supervizije, mi u socijalnoj skrbi imamo u zakonu da se treba provoditi, u XX centru je nismo imali, da je ima u zakonu da je dostupna, da ljudi mogu birati, da se uvaži to da imaju pravo na supervizora, naš status nije reguliran, tvoj posao stoji, na razini društva

supervizija nije dorečena, pa se ljudi jave onomu koga prepoznaju na tom popisu, slobodni dan za superviziju je potrebno osigurati, da imamo slobodan dan onda bi supervizija imala svoj smisao, pravo na superviziju treba ući u zakon”(7),

(“...da bi ostao i opstao morate biti ne samo supervizori, trebaju biti svi oblici supervizije prisutni, treba biti dostupno, informiranje službenika o superviziji, budite to što jeste, supervizori ne nešto drugo, da bude dovoljno dobrovoljnih kako bi bilo održivo, svaki pametan voditelj zna da zadovoljni djelatnik je bolji na radnom mjestu, treba se vraćati na ono što supervizija je, a ne fokus na organizaciju na koju nemamo utjecaja...”(2).

Povratna informacija o učincima supervizije, osim što govori o kvaliteti i zadovoljstvu supervizorovim radom, sadrži i uvid u promjenu pogleda, ali i načina suočavanja i rješavanja brojnih profesionalnih problema i izazova.

(“...rezultati će pokazati potrebu i učinkovitost, koristiti resurse koje imamo, vas 15 supervizora u pravosuđu, udružiti se u forum grupe radi lobiranja supervizije prema Ministarstvu, svakako treba odvojiti voditelje od drugih zaposlenika u formiranju grupa....”(3)

(“..da se educirani supervizori drže zajedno da se organizirate, napravite forum grupu, puno ima poteškoća, držite se zajedno, analizirajte poteškoće, planiranje supervizije...”(1)

(“...iz uloge supervizora i supervizanta, kad smo krenuli sa supervizijom u sustavu socijalne skrbi, 17 godina nastojimo da se ne odmičemo od supervizije, tako su nam se i stvorile druge vrste supervizije, kada je nešto novo uvijek je potrebno uložiti trud, slušam nas da govorimo o poteškoćama, nije lako vidjeti proces nagomilanih stresora ,antagonizme, ja volim raditi superviziju izazova, sve se svede na uobičajene stvari, i uvijek se može ako ,supervizori trebaju pratiti potrebe supervizanta, i ne treba se izgubiti supervizijski imidž, trebalo bi u superviziju uključiti rukovodeći kadar, jer su onda tolerantniji na nove stvari, ljudi govore nema nas dosta, ma radi se o jednom danu u mjesecu, meni je to čista bedastoća ,da se ne može to organizirati, inzistirati na važnosti supervizije da je to dan za ljude koji sudjeluju u tome, natječaj neka ide pa da se bira supervizor, guramo i zahvaljujući entuzijazmu da se to održi, osječki centar ima 4 supervizora, a mi ne provodimo superviziju već godinama”(4).

Preliminarno ispitivanje stajališta i očekivanja socijalnih radnika i studenata završne godine socijalnog rada o superviziji pokazalo je da socijalni radnici i studenti iskazuju potrebu za supervizijom prosječnom ocjenom 4 (na skali od 1 do 5), što pokazuje »da su ispitanici svjesni uloge i važnosti supervizije u socijalnom radu« (Ajduković, Potočki, Sladović, 2000).

Profesionalci sve više postaju svjesni da se važno brinuti za vlastito mentalno zdravlje. Razvijanjem stajališta da je važno razgovarati o teškoćama, da profesionalci nisu svemogući i da i njima treba pomoć, osnovni je uvjet za razvoj motivacije za uključivanje u superviziju (Kusturin, 2007).

(“...u zakon da, imamo u socijalnoj skrbi sve to, još uvijek je nedostupna, educirani supervizori radili superviziju pro bono godinama, željeli smo da ona bude dostupna kolegama, naš posao čeka dok mi odrađujemo superviziju, ne bi bilo da pored redovnog posla se bave supervizijom, to će biti vama dodatni posao i jedna dodatna odgovornost u pravosuđu što predlažem, zato je dobro da razmišljate o forum grupi gdje ćete zajednički donositi prijedloge za superviziju...(10), (“... uvijek je dobro da bude zakonska podloga, ja sam imala grupu gdje su se šefovi bunili da dugo idu na superviziju, ali smo se vratili da oni imaju pravo po članku zakona, ako to poslodavcu objasniš onda oni to prihvate, zaboravi se to, upute i preporuke su dobre, godinama sam radila grupe za centar xx sa kolegama iz druge podružnice, i preko udruga da radim za svoje kolege i to je sukob interesa, dok sam radila pro bono nije sukob interesa, važno je da se ljudi samo opredijele za superviziju, ako su po defaultu onda će biti demotivirani, ne ići uvijek školskim načinom već obrnutim putem da idemo razgovarati radi stvaranja grupne dinamike...”).(7)

5. ZAKLJUČAK

Kvalitativnim istraživanjem dobiven je uvid o iskustvima supervizora uvođenjem supervizije u pravosudni sustav. Iskustva uspoređuju sa dosadašnjim iskustvima u superviziji u različitim profesionalnim okruženjima kao što je sustav socijalne skrbi, obrazovni, zdravstveni sustav i nevladin sektor. Postavljeno im je nekoliko istraživačkih pitanja u fokus grupama u kojima su trebali opisati načine pripreme, očekivanja i iskustva supervizije te njihov doživljaj uvođenjem supervizije u zatvorski i probacijski sustav. Supervizori su opisali koji su bili motivirajući čimbenici službenika zatvorskog i probacijskog sustava za uključivanjem u superviziju. Verbalizirali su o izazovima i preprekama u provođenju supervizije. Procjenjivali su treba li superviziju u zatvorskom i probacijskom sustavu provoditi s tretmanskim ili netretmanskim osobljem. Donijeli su zaključke o organizacijskim pretpostavkama za održivost supervizije u pravosudnom sustavu.

Odgovori supervizanata upućuju na detektiranje problema koja su prisutna u dva sustava probacijskom i zatvorskom, koje su supervizori povezali sa dosadašnjim iskustvima u supervizijskom radu i dali refleksiju o tome. Kada ih se pitalo o postupcima pripreme za provođenje supervizije u zatvoru i probaciji naveli su nekoliko segmenata koji su im bili važni prilikom pripreme za provođenje supervizije. Dosadašnja profesionalna iskustva u superviziji, metasupervizija o pravosudnom sustavu, samoedukacija, prethodna saznanja o pravosudnom sustavu su im pomogli kako bi se pripremili za provođenje supervizije i prilagodili se potrebama supervizanata. Provodili su superviziju sa tretmanskim osobljem iz zatvorskog sustava i službenicima probacije, neki od njih i u dva ciklusa što im je pomoglo u lakšem razumijevanju profesionalne perspektive službenika u pravosudnom sustavu. Supervizori povezuju profesionalno iskustvo sa uspješnijim supervizijskim procesom te zaključuju da im je lakše prepoznati potrebe supervizanata, jer su se kroz radno iskustvo susretali sa pravosudnim sustavom. Osim radnog iskustva važno im je povezati ga sa supervizijskim stažem u smislu strukture supervizijskog procesa i fokusa u superviziji. Samoedukacija o pravosudnom sustavu i organizaciji rada bila je većini supervizora korisna kako bi bolje razumjeli sustav državne uprave temeljen na hijerarhijskom odnosu državnih službenika kao i strukturu zaposlenih u zatvorskom i probacijskom sustavu. Osim samoedukacije potrebnu podršku dobili su kroz metasuperviziju gdje su se upoznali sa projektom Ministarstva pravosuđa i uprave i informirali o specifičnostima i eventualnim preprekama uvođenjem supervizije u pravosudni sustav.

Supervizori u ovom istraživanju uočili su različitosti u shvaćanju i provođenju supervizije u različitim profesionalnim okruženjima prvenstveno u odnosu na sustav socijalne skrbi. Organizacija sustava socijalne skrbi stavlja važnost timskog rada i suradničkog odnosa s ciljem kvalitetnog rada s klijentom, dok pravosudni sustav počiva na hijerarhijskom odnosu funkcioniranja. Državni je službenik u obavljanju službene dužnosti u odnosu podređenosti (subordinacije) prema nadređenom državnom službeniku. To znači da je državni službenik u obavljanju službene dužnosti podređen zapovijedima i nalogima svojeg poslodavca (Koprić i Marčetić, 2003.: 2005). Supervizija u pravosuđu bila je unaprijed dogovorena u smislu strukture supervizijskih grupa i dinamike rada bez prethodne provjere potreba i ciljeva procesa supervizije. Pravosudni sustav u kojem dominira kontrola, a izostaje prepoznavanje potreba službenika i emocionalnih stanja, utječe na rad i uobičajeno obavljanje radnih zadataka. Sustav je strogo strukturiran, funkcionira po načelu subordinacije u kojem je podrška gotovo izostavljena, prevladava struktura u svim poljima djelatnosti bez kreativnosti.

Supervizori opisuju ometajuće faktore u prevladavanju radnih zadataka službenika u pravosuđu pod kojim podrazumijevaju nejasne smjernice u izvršavanju radnih zadataka, nedostatak kvalitetnije komunikacije među službenicima u odnosu subordinacije, nerazumijevanje sa posljedicom niskog samopouzdanja u obavljanju radnih zadataka te profesionalno propadanje kao rezultat prirode radnog okruženja i zahtjevnih socijalnih kontakata koji se očituju u svakodnevnim, intenzivnim i angažiranim razgovorima sa zatvorenicima. Supervizori su uočili da je posao službenika u probaciji i zatvoru kontinuirano stresan koji dugoročno intelektualno ili fizički potpuno iscrpljuje te da bi rad na boljoj organizaciji i raspodjeli poslova poboljšao rad te da je povremeno prisutna nekonstruktivna komunikacija koja demotivira službenike. Osim radnog okruženja i korisnika/zatvorenika koji su glavni uzroci tzv. sagorijevanja na poslu, supervizori zaključuju da je uzročnik stresa na radnom mjestu i organizacijska struktura u kojoj postoji dinamična socijalna interakcija službenika koja dovodi do nerazumijevanja i netransparentne komunikacije. Komunikaciju zamućuju službenički odnosi koji su obilježeni nejasnim porukama, nedostatkom međusobne tolerancije i profesionalizma te dovode do poslovne iscrpljenosti i pada radne motivacije. Sve navedeno reflektira se na nedovoljnu iskorištenost tretmanskog osoblja odnosno probacijskih službenika koji su okupirani administracijom. Opisuju izostanak povezanosti unutar kaznenih tijela, nedostaje timskog rada, a krajnji korisnik je isti. Kako bi osnažili službenike kao profesionalce supervizori su koristili različite metode i tehnike u superviziji s ciljem osnaživanja službenika, pružanja podrške i motiviranja za rad u profesionalnom okruženju te su predložili modele supervizije koje bi odgovarale potrebama u pravosudnom sustavu.

Kada su u pitanju motivacijski čimbenici službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju supervizori navode nekoliko važnih čimbenika koji su utjecali na uključivanje službenika pravosudnog sustava u superviziju: dobrovoljnost, razmjena iskustava u sustavu, mjesto diskusije o profesionalnim dilemama, profesionalno osnaživanje, jačanje timske suradnje, bijeg iz poslovne rutine, prevencija sagorijevanja.

Istraživanja koja se odnose na osoblje u zatvorskom sustavu na različite načine izučavaju odnos zatvorskog osoblja prema poslu, njihove načine nošenja s emocijama, te njihove stavove, vrijednosti i ponašanja vezane uz posao. Ispitivanje povezanosti radnog okruženja i zadovoljstva poslom govori o mnogobrojnim elementima radnog okruženja, no generalno ih se može svrstati u dvije kategorije. Prva je struktura organizacije (centralizacija, integracija, legitimnost, mogućnost napredovanja i sl.) gdje se kroz rezultate istraživanja zadovoljstva

poslom nastoji procijeniti na koji način je učinkovitije organizirati radno okruženje (Lambert i sur., 2002). Drugu skupinu čine karakteristike posla (karakteristike radnih zadataka, vještine koje se zahtijevaju, jasnoća radne uloge, očekivana znanja i sl.), o čemu govore autori poput Griffeth, Mc Mahan, (1994.), Hackman, Lawler, (1971.), Hackman, Oldham, (1976.; prema Lambert i sur. 2002.) te Welch, (1998.).

Istraživanja koja se odnose na motivaciju zaposlenih u penalnom sustavu pokazuju da je motivacija usko povezana s osjećajem zadovoljstva na poslu. Rezultati istraživanja pokazuju da je zatvorsko osoblje zadovoljnije ako osjećaju da je njihov doprinos značajan, ako imaju relativnu autonomiju u odlučivanju u primjeni znanja i vještina, mogućnost napredovanja i jasne poslovne zadatke. Osoblje koje posjeduje intrinzičnu motivaciju, odgovornost i koje ima podršku od strane nadređenih, koje se osjeća sigurno na radnom mjestu i nagrađeno je materijalno ili nematerijalno za svoj radni angažman, izražava zadovoljstvo poslom (Desir, Whitelapad, 2010., Lambert, Hogan i Barton, 2002., Crawley, 2013). Radna okolina zaposlenika je u stalnom i dinamičnom suodnosu s njegovim željama i očekivanjima i općenito motivacijom za rad. Ako je on usklađen, može dovesti do čitavog niza mišljenja, ponašanja i emocija koja se mogu definirati kao zadovoljstvo poslom, a što pridonosi radnoj produktivnosti, emocionalnom dobrostanju zaposlenika i daljnjoj motivaciji za rad.

Supervizorima se postavilo pitanje treba li superviziju provoditi sa tretmanskim ili netretmanskim osobljem. Iz odgovora koje su davali može se zaključiti da vide potrebu uključivanja u superviziju s ciljem poboljšanja međuljudskih odnosa, smanjivanja stresa, poboljšanja komunikacije na radnom mjestu kao i prihvaćanja organizacijske strukture unutar pravosuđa i uloge pojedinca službenika unutar nje. Predlažu da bi bilo potrebno specificirati i selektirati supervizijske potrebe koje bi bile preduvjet uključivanja netretmanskog osoblja u superviziju.

Državne institucije se po svojoj organizaciji i praksi uglavnom oslanjaju na tzv. birokratski model, gdje je pomagačeva dužnost da kao djelatnik ustanove obavlja svoj posao u skladu s opisom posla i politikom i pravilima kuće, s primjesama profesionalnog modela, zasnovanog na profesionalno etičkom kodeksu (Zečirević, 2014). Na istu konstelaciju oslanja se i rad službenika u penalnim institucijama. Supervizori u ovom istraživanju primjećuju da službenici u probaciji i zatvorskom sustavu uz birokratsko hijerarhijsku obavezu u poslovnom djelovanju vide i sveobuhvatnije djelovanje u radnom okruženju koje bi uključivalo elemente

pozitivnih međuljudskih odnosa, podržavajuće radno okruženje, pozitivnu komunikaciju, uspostavljanje afirmativnog suradničkog odnosa među službenicima i zatvorenicima te kontrolu emocionalnih stanja prilikom rješavanja poslovnih zadataka. Središnji prostor funkcioniranja između službenika, a onda i sa korisnicima/osuđenima postaje razgovor kao nezaobilazan način rješavanja radne problematike. Obavljajući razgovor stvara se suradnički odnos u kojem se metodama dogovaranja, pronalaze moguća rješenja u radu sa osuđenikom, uzimajući u obzir pojedinačne resurse i moći. Ukoliko bi se u superviziju uključilo tretmansko i netretmansko osoblje vjeruju da bi se bolje razumjele uloge u radu na što tko stavlja naglasak ,a sve s ciljem sveobuhvatnijeg rada sa osuđenima. Predlažu u većini slučajeva timsku superviziju kao model supervizije koji bi značajno pomogao u stvaranju profesionalne kohezije, integriranja znanja i iskustva službenika pri rješavanju istog problema.

Supervizori predlažu nekoliko ideja formalnog i neformalnog karaktera za održivost supervizije u pravosudnom sustavu. Njihovo supervizijsko iskustvo u sustavu socijalne skrbi može se preslikati na proces uvođenja supervizije u pravosuđe. Znaju s kojim su se poteškoćama susretali, kako su promovirali superviziju, koji bi bili preduvjeti da se supervizija nastavi provoditi u pravosuđu. Uvođenje supervizije u zakonske regulative dalo bi veći značaj kontinuitetu provođenja supervizije, jer ako nije uvedeno u zakon, onda se i ne mora nešto provoditi. Prijedlozi se dalje odnose na organiziranje supervizora u pravosuđu u forum grupe gdje bi zajednički donosili idejna rješenja o potrebama supervizije i dinamike provođenja. Svoja iskustva supervizije u pravosuđu će svakako prenijeti organizatorima projekta Uvođenje supervizije u pravosuđu. Oni će se temeljiti na saznanjima koja su stekli tijekom provođenja supervizije u pravosuđu, zaključke koje su donijeli i prijedloge za daljnji supervizijski rad.

Evaluacija projekta “Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju” odrađena je u razdoblju od 12.05.2021. do 11.05.2022. godine za potrebe realizacije projektnih aktivnosti Udruge za kreativni socijalni rad u suradnji s Edukacijsko rehabilitacijskim fakultetom u Zagrebu pod pokroviteljstvom Ministarstva pravosuđa i uprave kojim su obuhvaćeni najznačajniji aspekti izazova rada stručnjaka. Stručna podrška supervizijom bila je obilježena i pandemijom korona virusa, koja je ostavila tragova na profesionalnom i osobnom životu stručnjaka i produžila projektne aktivnosti. Po završetku supervizijskog procesa stručnjaci zatvorskog i probacijskog sustava iskazali su veće zadovoljstvo suradnjom i prirodom posla. Povećanje organizacijskog stresa vidljiv je obzirom na suradnju s nadređenim, autonomija je ostala nepromijenjena. Zadovoljstvo sudjelovanjem

u projektu je iznimno visoko. Sudionici su naveli pozitivna iskustva i ne žele drugačije oblike podrške. Smatraju kako su u ove dvije godine zajedno stvorili vrijednu interakciju, učili, pripadali, unaprijedili i pri tom imali povjerenje i slobodu (www.uksr.hr).

Neki prijedlozi supervizora za održivost supervizije u pravosuđu su se ostvarili u pogledu udruživanja licenciranih supervizora u grupu supervizora u pravosuđu. Oformljen je službeni e-mail pri Ministarstvu pravosuđa putem kojeg se vrši korespondencija supervizora i Središnjeg ureda Uprave za zatvorski sustav i probaciju te je određen koordinator za superviziju zatvorskog i probacijskog sustava također pri navedenoj upravi.

Supervizija se i dalje nastavlja provoditi u zatvorskom i probacijskom sustavu, a grupe se kombiniraju s tretmanskim i netretmanskim osobljem. Uključeni su i službenici Odjela za podršku žrtvama i svjedocima, pri Županijskim sudovima u RH. Ovog puta superviziju provodi 15 službenika zatvorskog, probacijskog sustava i odjela za podršku žrtvama i svjedocima koji su završili studij supervizije putem projekta Ministarstva pravosuđa i uprave „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku svjedocima“ 2019. godine, a u sklopu aktivnosti „Stručno usavršavanje službenika za licencirane supervizore psihosocijalnog rada“. Prvi ciklus po završetku projekta i stjecanja licenci supervizora je započeo krajem 2022. godine u organizaciji Središnjeg ureda Uprave za zatvorski sustav i probaciju, a drugi ciklus supervizije se provodi od ožujka 2023. godine.

6. LITERATURA

1. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, 8 (2) , Zagreb, 195-214
2. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (2004). Supervizija u psihosocijalnom radu. U: Ajduković, M. & Cajvert, Lj (Ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 13-35.
3. Ajduković, D. & Ajduković, M. (1994). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*. Zagreb, Društvo za psihološku pomoć.
4. Ambruš-Kiš, R., Cimperman, R., Fajdetic, M., Kazija, M., Listeš, S., Marunčić, S., Miletić, L., Milić, V., Ništ, M., Ozorlić-Dominić, R., Petljak-Jakunić, B., PožnjakMalobabić, A., Skelac, M. & Vidović T. (2009) *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje
5. Babić, V., Josipović, M. & Tomašević, G. (2006). Hrvatski zatvorski sustav i zaštita ljudskih prava zatvorenika. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*. Zagreb, 13 (2), 685-743.
6. Brkić, D. & Špero, J. (2021). Deset godina probacijske službe u Republici Hrvatskoj – izazovi, uspjesi i vizija daljnjeg razvoja službe. *Hrčak*. Zagreb, 28(2),603-628
7. Cicak, M. (2021). Etička pravila u superviziji. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 185-216
8. Cuculić, A. (2006). Stres i burn-out sindrom kod djelatnika penalnih institucija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 14 (2), 61-76
9. Finn, P. (1998). Correctional Officer Stress: a cause From Concem and Additional Help, *Federal Probation*, 62 (2), 55-65.
10. Forko, D. & Laklija, M. (2016). Poželjna osobna i profesionalna obilježja supervizora iz perspektive supervizanata iz sustava socijalne skrbi. *Hrčak*, 1(3), 89-109
11. Herzberg, F. (2008). publication. "One More Time, How Do You Motivate Employees?" , *the Harvard Business Review*. [4]:109–120
12. Hawkins, P. & Shohet, R. (2006). *Supervision in the helping professions*, McGraw-Hill Open University Press
13. Jukić, R. & Sabljo, M. (2017). Penaloška andragogija - zatvorski tretman i mogućnosti

- resocijalizacije zatvorenika. Hrčak, 21 (1-2), str. 27-36
14. Kabić, K. (2021). Stres u radnom okruženju. Dubrovnik. Sveučilište u Dubrovniku, Diplomski rad.
 15. Kišak Gverić, N. & Doležal, D. (2015). Zadovoljstvo poslom pomagačkih profesija u bolničkom i zatvorskom sustavu. Hrčak, *Kriminologija & socijalna integracija* : časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju, 23 (1), 1-15
 16. Kolčaković, M. (2011). Supervizija i mogućnosti za njezino uvođenje u bosanskohercegovački školski sistem. Časopis za obrazovanje odraslih i kulturu "Obrazovanje odraslih"(2), 97-109
 17. Kommer, M. (1990). Working with people: A study on the working environment and the functioning of correctional officers. Ministry of Justice, Hague.
 18. Kusturin, S. (2007). Supervizija - oblik podrške profesionalcima, Hrčak,14(1),str. 37-48
 19. Kovčo Vukadin, I., Maloić, S. & Rajić, S. (2012). Policija i probacija – novi partneri u zaštiti zajednice? Polic. sigur. (Zagreb),broj 4, 800-821
 20. Lambert, E., Hogan, L. & Barton,S. (2002). Satisfied correctional staff s review of the literature on the correlates of correctional staff job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 29(2), 115-143.
 21. Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996): Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.). Consulting Psychologist Press. Palo Alto. CA.
 22. Muse-Burke, J. L., Ladany, N. & Deck, M. D. (2000). Chapter 2: The supervisory relationship. In: Bradley, L. J., & Ladany, N. (eds.), Counselor supervision: Principles, process, and practise. Ann Arbor: Brunner-Routledge, 28-57.
 23. Marčetić, G. (2005b) Obrazovanje i usavršavanje javnih službenika u tranzicijskim zemljama. *Revija za socijalnu politiku*, 12 (2), 133-156.
 24. Novak T., Laušić H. & Jandrić Nišević, A. (2008). Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama pregled literature, *Kriminologija i socijalna integracija*. 16 (1,1-126).
 25. Ozorlić Dominić, R. & Skelac, M. (2011). Uvođenje integrativne supervizije u hrvatski sustav odgoja i obrazovanja. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 415-423

26. Pongrac, M. (2021). Unapređenje rada stručnjaka zatvora i probacije kroz projekt supervizije u RH. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
27. Pregrad, J. & Krivičić Jedrejčić, A. (2012). Iskustva u primjeni supervizije u sustavu odgoja i obrazovanja iz perspektive supervizanata i supervizora. 3. hrvatska konferencija o superviziji, Opatija 18. – 20. 4. 2012.
28. Praper, P. (2017). Tehnike, faze i procesi supervizije. *Hrčak*, 31(2), 125-139
29. Prskalo, I. (2023). Iskustva, potrebe i prepreke supervizije u radu s netretmanskim osobljem u zatvorskom sustavu. Dabar. Završni specijalistički rad.
30. Seo, M.G., Feldman-Barett, L. & Bartunek, J.M. (2004): The Role of Affective in Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 423-439.
31. Sivrić, M. & Leutar, Z. (2010). Socijalni rad s osobama s invaliditetom u neprofitnom sektoru. *Ljetopis socijalnog rada*, 17 (2), 241-262
32. Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
33. Stoltenberg, C. D., & Delworth, U. (1987). Supervising counselors and therapists. San Francisco: Jossey-Bass.
34. Tuđa Družinec, O. (2011). Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama. *Hrčak*, 18(2), 333-363
35. Uljanić, L. (2015). Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanje odnosima s korisnicima, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula.
36. Vizek Vidović, V., Vlahović Štetić, V., Rijavec, M. & Miljković, D. (2003). *Psihologija obrazovanja*, IEP-VERN?. Zagreb: Edukacijska Psihologija, Naklada Slap, Jastrebarsko.
37. Zečirević, E. (2013). Teorije pomaganja u penalnom sustavu, *Andragoški glasnik*, 17(3)
38. Žižak, A., Vizek Vidović, V. & Ajduković, M.(2012.). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet (str. 305).
39. Žorga, S. (2009). Kompetencije supervizora. *Refleksije o superviziji, međunarodna*

perspektiva. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć, 41-48.

40. <https://www.uksr.hr/provedeni-projekti/podrska-sluzbenicima-zatvorskog-sustava-i-probac>

[ije-kroz-superviziju](#) (datum pristupa 26.11.2023.)

41. Welch, J. (1998). Prison staff feel effects of 'horrendous overcrowding'. *People Management*, 4(20), www.ebscohost.com, MasterFILE Premier.

7. PRILOZI

UPITNIK O OSNOVNIM OBILJEŽJIMA SUPERVIZORA

Spol: M-Ž

Molim vas da odgovorite na ovaj niz općih pitanja o vama u svrhu opisa uzorka istraživanja

1. Ime i prezime? _____

2. Koliko imate godina? _____

4. Stupanj obrazovanja, zvanje? _____

5. Vaše profesionalno/radno iskustvo? _____

6. Dužina supervizijskog staža? _____

7. Koje vrste supervizija ste provodili i u kojim državnim/nevladinim institucijama? _____

8. Koliko vam je poznata djelatnost Ministarstva pravosuđa i uprave, s naglaskom na zatvorski i probacijski sustav?

Pitanja za fokus grupu supervizora provoditelja supervizije u pravosudnom sustavu

- Kako su se supervizori pripremali za superviziju u sklopu projekta Ministarstva pravosuđa i uprave " Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju" ?
- Koji su motivirajući čimbenici službenika pravosudnog sustava za uključivanjem u superviziju?
- Kako je tekao rad supervizijske grupe?
- Koje su bile poteškoće u provođenju supervizijske grupe?
- Što im je pomoglo u planiranju i vođenju supervizijske grupe ?
- Kako procjenjuju treba li superviziju u pravosudnom sustavu provoditi s tretmanskim ili netretmanskim osobljem?
- Što vide kao organizacijske pretpostavke za održivost supervizije?