



Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ
SUPERVIZIJE PSIHOSOCIJALNOG RADA

Ivana Iskrić

PROFESIONALNI STRES I POTREBE ZA
SUPERVIZIJOM ODGOVORNIH OSOBA
BRANITELJSKIH UDRUGA

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2026.



Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ
SUPERVIZIJE PSIHOSOCIJALNOG RADA

Ivana Iskrić

**PROFESIONALNI STRES I POTREBE ZA
SUPERVIZIJOM ODGOVORNIH OSOBA
BRANITELJSKIH UDRUGA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentorica: prof. dr. sc. Maja Laklija

Zagreb, 2026.

SAŽETAK

Rad se bavi profesionalnim stresom i potrebama za supervizijom voditelja braniteljskih udruga u Republici Hrvatskoj, koji djeluju u specifičnom kontekstu dugotrajnog rada s vulnerabilnom populacijom hrvatskih branitelja. Cilj istraživanja bio je steći dublji uvid u izvore profesionalnog stresa, njegov utjecaj na privatno i profesionalno funkcioniranje, strategije suočavanja te znanja, iskustva i spremnost voditelja za uključivanje u superviziju kao oblik stručne podrške. Istraživanje je provedeno kvalitativnim pristupom, primjenom polustrukturiranih intervju s osam voditelja, a podaci su analizirani tematskom analizom.

Rezultati pokazuju da voditelji istodobno obnašaju upravljačke, podržavajuće i simboličke uloge, pri čemu njihov rad uključuje administrativne zadatke, organizaciju rada udruga i pružanje psihosocijalne podrške članovima i njihovim obiteljima. Kao glavni izvori stresa izdvajaju se administrativni i organizacijski zahtjevi, nesigurno i projektno financiranje, digitalna administracija, izloženost bolesti i smrti članova te trajna dostupnost koja narušava granice između privatnog i profesionalnog života. Dugotrajna izloženost stresu dovodi do sekundarne traumatizacije, kroničnog preopterećenja, narušenog zdravlja i ambivalencije između odustajanja i osjećaja odgovornosti.

Voditelji koriste različite strategije suočavanja, uključujući aktivno djelovanje, fizičku aktivnost i pomaganje drugima, kao i emocionalno usmjerene strategije poput podrške obitelji i boravka u prirodi, uz čestu sklonost zanemarivanju vlastitih potreba. Ističe se važnost institucionalne podrške, pri čemu voditelji često djeluju kao posrednici između članova i sustava. Supervizija se isprva često percipira površno i povezuje s kontrolom, no nakon pojašnjenja sudionici prepoznaju njezin potencijal kao strukturiranog i sigurnog prostora za refleksiju, razmjenu iskustava i prevenciju profesionalnog sagorijevanja, uz naglašavanje važnosti povjerljivosti, stručnosti supervizora i prilagodbe specifičnom kontekstu braniteljskih udruga. Zaključno, nalazi upućuju na potrebu za sustavnom i dugoročnom supervizijskom podrškom voditeljima braniteljskih udruga radi očuvanja njihova mentalnog zdravlja, profesionalne funkcionalnosti i kvalitete podrške braniteljskoj populaciji.

Ključne riječi: profesionalni stres; voditelji braniteljskih udruga; sagorijevanje; strategije suočavanja; supervizija; institucionalna podrška; hrvatski branitelji.

ABSTRACT

This paper examines professional stress and the need for supervision among leaders of veteran associations in the Republic of Croatia, who operate within the specific context of long-term work with a vulnerable population of Croatian war veterans. The aim of the study was to gain a deeper insight into the sources of professional stress, its impact on private and professional functioning, coping strategies, as well as the knowledge, experiences, and readiness of leaders to engage in supervision as a form of professional support. The research was conducted using a qualitative approach, through semi-structured interviews with eight association leaders, and the data were analyzed using thematic analysis.

The findings indicate that leaders simultaneously perform managerial, supportive, and symbolic roles, with their work encompassing administrative tasks, organizational management, and the provision of psychosocial support to members and their families. The main sources of stress include administrative and organizational demands, unstable and project-based funding, digital administration, exposure to illness and death among members, and constant availability, which blurs the boundaries between private and professional life. Prolonged exposure to stress results in secondary traumatization, chronic overload, impaired health, and ambivalence between thoughts of withdrawal and a strong sense of responsibility.

Leaders employ various coping strategies, including active engagement, physical activity, and helping others, as well as emotion-focused strategies such as family support and time spent in nature, often accompanied by neglect of their own needs. The importance of institutional support is emphasized, as leaders frequently act as intermediaries between members and the system. Supervision is initially perceived superficially and associated with control; however, after clarification, participants recognize its potential as a structured and safe space for reflection, exchange of experiences, and prevention of professional burnout, highlighting the importance of confidentiality, supervisor competence, and adaptation to the specific context of veteran associations. In conclusion, the findings point to a clear need for systematic and long-term supervisory support for leaders of veteran associations in order to preserve their mental health, professional functioning, and the quality of support provided to the veteran population.

Keywords: professional stress; leaders of veteran associations; burnout; coping strategies; supervision; institutional support; Croatian war veterans.

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ovime potvrđujem da sam osobno napisala rad:

” Profesionalni stres i potrebe za supervizijom odgovornih osoba braniteljskih udruga” i
da sam njegova autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima (bilo da su u pitanju mrežni izvori, udžbenici, knjige, znanstveni, stručni ili popularni članci) u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

Ivana Iskrić _____

U Zagrebu _____

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Stres i profesionalni stres	6
1.1.1. Profesionalni stres u pomagačkim zanimanjima	8
1.1.2. Profesionalni stres kod rukovoditelja	9
1.2. Sagorijevanje u pomagačkim profesijama.....	11
1.3. Strategije suočavanja sa stresom	12
1.4. Supervizija u psihosocijalnom radu.....	14
1.4.1. Supervizija u civilnom društvu.....	17
1.4.2. Supervizija rukovoditelja.....	18
1.4.3. Supervizija volontera.....	19
1.4.4. Kompetencije supervizora u radu s braniteljskom populacijom.....	21
2. CILJ I ISTRAŽIVAČKA PITANJA	24
2.1. Cilj istraživanja.....	24
2.2. Istraživačka pitanja.....	24
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	25
3.1. Tip istraživanja	25
3.2. SUDIONICI ISTRAŽIVANJA	25
3.3. Metoda prikupljanja podataka	27
3.4. Metoda obrade i analize podataka	27
3.5. Etičke implikacije provođenja istraživanja	28
4. REZULTATI I RASPRAVA	30
4.1. složenost područja rada braniteljskih udruga	30
4.2. Uloge voditelja braniteljskih udruga	36
4.2.1. Upravljačka uloga voditelja.....	36
4.2.2. Podržavajuća i posrednička uloga voditelja	38
4.2.3. Moralna, simbolička i javna odgovornost voditelja	40
4.2.4. Motivacijska i relacijska uloga voditelja.....	43
4.3. Izvori profesionalnog stresa i emocionalnog opterećenja	45
4.3.1. Administrativni i organizacijski zahtjevi.....	46
4.3.2. Rad s bolešću, smrću i dugotrajnom traumom	47
4.4. Utjecaj profesionalnog stresa na privatno i profesionalno funkcioniranje voditelja braniteljskih udruga.....	49
4.4.1. Sekundarna traumatizacija.....	51
4.4.2. Kronično preopterećenje, emocionalna iscrpljenost i tjelesni simptomi	53

4.4.3. Stalna dostupnost i narušavanje granica privatnog života.....	55
4.4.4. Ambivalencija između odustajanja i osjećaja nezamjenjivosti	56
4.5. Strategije suočavanja s profesionalnim stresom voditelja braniteljskih udruga	58
4.5.1. Strategije suočavanja usmjerene na rješavanje problema.....	59
4.5.2. Strategije suočavanja usmjerene na emocije i izbjegavanje	63
4.6. Dostupni oblici institucionalne podrške u radu voditelja braniteljskih udruga	65
4.6.1. Lokalna samouprava (općina/grad)	66
4.6.2. Županija.....	68
4.6.3. Ministarstvo hrvatskih branitelja.....	68
4.6.4. Zdravstveni sustav, komisije i stručni resursi.....	70
4.7. Supervizija kao specifičan oblik podrške voditeljima braniteljskih udruga	72
4.7.1. Razumijevanje i dosadašnja iskustva voditelja sa supervizijom	73
4.7.2. Percipirane koristi i potencijal supervizije	74
4.7.3. Prepreke i otpori prema uključivanju u superviziju.....	76
4.7.4. Preferirani modeli i uvjeti učinkovite supervizije	77
4.7.5. Kompetencije supervizora i sigurnost procesa	77
4.7.6. Institucionalni okvir i održivost supervizije	79
5. METODOLOŠKA OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA	80
6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA.....	82
7. ZAKLJUČAK	83
8. LITERATURA	86
9. PRILOZI:	95
9.1. Pismo odgovornim osobama braniteljskih udruga – potencijalnim sudionicima istraživanja....	95
9.2. Suglasnost za sudjelovanje u istraživanju	96
9.3. Upitnik o sociodemografskim i radnim obilježjima	97
9.4. Protokol s pitanjima za polustrukturirani intervju.....	99

1.UVOD

Tijekom dva desetljeća stručnog rada s hrvatskom braniteljskom populacijom imala sam priliku izravno upoznati svakodnevne izazove i složenosti s kojima se suočavaju odgovorne osobe u braniteljskim udrugama. Profesionalno iskustvo omogućilo mi je uvid ne samo u vrijednost i predanost tih ljudi, već i u emocionalno i organizacijsko opterećenje koje prati njihove voditeljske uloge. Iz te osobne i stručne perspektive proizlazi motivacija za ovo istraživanje, želja da se kroz bolje razumijevanje profesionalnog stresa, sagorijevanja i potreba za supervizijom doprinese razvoju učinkovitijih oblika potpore, osobito u specifičnom kontekstu lokalnih braniteljskih udruga. U skladu s time, ovo istraživanje se temelji na prepoznavanju stvarnih potreba i izazova s terena te nastoji razviti konkretne smjernice za superviziju i podršku voditeljima organizacija koji često istodobno nose osobne posljedice ratnog iskustva i odgovornost vođenja složenih projekata. Povezujući praktično iskustvo sa znanstvenom analizom, rad daje prijedloge za sustavnije i profesionalno usmjerene intervencije koje mogu pridonijeti očuvanju mentalnog zdravlja, učinkovitosti i održivosti braniteljskih udruga u lokalnim zajednicama.

Temeljem Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN, 121/17, 98/19, 84/21, 156/23), hrvatski branitelji su osobe koje su organizirano sudjelovale u obrani suvereniteta, neovisnosti i teritorijalne cjelovitosti Republike Hrvatske u Domovinskom ratu. U razdoblju od 1990. do 1996. u Domovinskom ratu sudjelovalo je 502.678 hrvatskih branitelja, pri čemu je ranjeno ili ozlijeđeno 30.141 sudionik (Lončar i sur., 2014, prema Jantol, 2024). Prema Izvješću o provedbi Godišnjeg plana rada Ministarstva hrvatskih branitelja za 2024. godinu, na dan 31. prosinca 2024. evidentirano je 409 989 živućih hrvatskih branitelja prosječne životne dobi od gotovo 62 godina. Među njima je 54 601 hrvatskih ratnih vojnih invalida, dok je 56 018 branitelja bez zaposlenja i mirovine. Nakon Domovinskog rata hrvatski branitelji suočili su se s izazovima reintegracije u civilni život, uključujući zapošljavanje, suočavanje s psihičkim i tjelesnim posljedicama ratnog iskustva te ostvarivanje pravne zaštite stečenih prava (Dobrotić, 2008). Iako bi se možda očekivalo da će osobe koje su se uspješno snalazile u najtežim ratnim okolnostima biti jednako uspješne i u miru, pokazalo se da je društvena pozicija veterana općenito bila nepovoljna (Žunec, 2006). Izgled, obrasci ponašanja, način razmišljanja i vještine koje su razvijali i za koje su bili obučavani tijekom rata, povratkom u civilni život u velikoj mjeri gube svoju uporabnu vrijednost (Žunec, 2006). Razdoblje nakon Domovinskog rata za brojne je hrvatske branitelje značilo izolaciju i odmak

od aktivnog društvenog života (Pavić, 2022), a povratkom u svakodnevnicu mnogi su ostajali bez posla ili su umirovljeni unatoč želji da nastave raditi (Pavić, 2022).

U suvremenoj literaturi ratni veterani i druge ranjive skupine promatraju se u okviru šireg pojma vulnerabilnih osoba. Krajnović i Mujović-Zornić (2013) navode da Konvencija o ljudskim pravima i biomedicini Vijeća Europe (1997) te Konvencija Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom (2006) ističu potrebu posebne zaštite osoba s tjelesnim i mentalnim smetnjama, kao i skupina koje se zbog svog statusa mogu naći u neravnopravnom položaju, primjerice izbjeglica, zatvorenika ili vojnika. U takav okvir moguće je smjestiti i hrvatske branitelje, čija se ratna iskustva i dugotrajne posljedice odražavaju na mentalno zdravlje i socijalnu uključenost.

U početku su braniteljska pitanja bila u nadležnosti Ministarstva rada i socijalne skrbi te Ministarstva obrane, dok je 1997. godine, na zahtjev veteranskih udruga, osnovano Ministarstvo hrvatskih branitelja (Begić i sur., 2008). Od sredine devedesetih godina branitelji se organiziraju u veteranske udruge koje s vremenom ostvaruju značajan društveni i politički utjecaj te sudjeluju u oblikovanju sustava prava za braniteljsku populaciju (Dolenec, 2017). Podaci anketnog istraživanja iz 2015. godine upućuju na to da je oko jedne trećine veterana član barem jedne veteranske organizacije, pri čemu su te organizacije uglavnom lokalnog karaktera i djeluju u složenom spletu ratnih iskustava, socijalnih potreba i političkih očekivanja (Bagić, Kardov i Škacan, 2020).

Braniteljske udruge predstavljaju nezaobilazan segment civilnog društva u Republici Hrvatskoj. Zimmer (2001, prema Bežovanu, 2003) ističe da se organizacije civilnog društva prepoznaju kao važni akteri koji sudjeluju u pripremi, donošenju i provođenju javnih politika. Prema Bežovan i Zrinščak (2007), civilno društvo obuhvaća prostor između obitelji, države i tržišta u kojem se građani udružuju radi promicanja zajedničkih interesa i društvenih promjena. U tom kontekstu, ključna uloga braniteljskih udruga ogleda se u očuvanju sjećanja na Domovinski rat te pružanju sveobuhvatne podrške braniteljima i članovima njihovih obitelji. Ove organizacije nisu nastale isključivo iz formalnih potreba, već i iz snažnog osjećaja solidarnosti i zajedničkog identiteta sudionika ratnih događaja (Gerber, 2003, prema Škacan, 2018). Rezultati novijih istraživanja upućuju na to da sudjelovanje u društveno korisnim aktivnostima i rad branitelja u udrugama povećavaju osjećaj društvene kohezije, korisnosti i pripadnosti, što se pozitivno odražava na kvalitetu života (Hlišć i Šincek, 2022). U suvremenom društvu braniteljske udruge usmjeravaju svoje djelovanje na educiranje mladih i šire javnosti o činjenicama Domovinskog rata, organizaciju sportskih i kulturnih aktivnosti, osobito za djecu hrvatskih branitelja, te izradu edukativnih materijala (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2023).

Kroz projekte i programe promiču vrijednosti Domovinskog rata, čuvaju moralni dignitet hrvatskog naroda te u suradnji s državnim institucijama pridonose unaprjeđenju kvalitete i učinkovitosti skrbi o hrvatskim braniteljima i članovima njihovih obitelji (Ministarstvo hrvatskih branitelja, n.d.). Tri desetljeća nakon osnutka prvih udruga, one i dalje članovima osiguravaju osjećaj pripadnosti, korisnosti i zajedničke identifikacije, čime ostaju važan čimbenik društvene kohezije i kolektivne memorije Domovinskog rata (Hlišć i Šincek, 2022). Prema podacima iz Registra udruga Republike Hrvatske, u kategoriji ciljane skupine „branitelji – veterani, branitelji i stradalnici“ aktivno djeluje ukupno 1.372 udruga, što ukazuje na njihovu široku prostornu i organizacijsku rasprostranjenost (Registar udruga RH, 2026). Ovakva brojnost organizacija i članstva ukazuje na obujam i kompleksnost ovog sektora civilnog društva. Samo u Krapinsko-zagorskoj županiji nalazi se 33 aktivna udruga (Registar udruga Republike Hrvatske, 2026).

Rad braniteljskih udruga reguliran je Zakonom o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19, 151/22) te Zakonom o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN 121/17, 98/19, 84/21, 156/23). Noviji zakonodavni okvir dodatno je institucionalizirao položaj veteranskih udruga u sustavu socijalne države, propisujući obvezno javno financiranje njihova rada i programskih aktivnosti. (Dolenec, 2017). Ministarstvo hrvatskih branitelja vodi evidenciju braniteljskih i stradalničkih udruga (čl. 168 Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN, 121/17, 98/19, 84/21, 156/23) te financira programe očuvanja, zaštite i promicanja digniteta i vrijednosti Domovinskog rata. Psihosocijalna i zdravstvena pomoć braniteljima i stradalnicima osigurava se kroz Nacionalni program psihosocijalne i zdravstvene pomoći sudionicima i stradalnicima iz Domovinskog rata, Drugog svjetskog rata i mirovnih misija (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2014).

Prema Zakonu o udrugama Republike Hrvatske (NN, 74/14, 70/17, 98/19, 151/22) i Vodiču za osnivanje udruge (Ured za udruge Vlade RH i Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, 2014), uloga predsjednika u braniteljskoj udruzi zahtijeva visoku razinu odgovornosti i širok spektar organizacijskih, komunikacijskih i upravljačkih kompetencija. Predsjednik, odnosno osoba ovlaštena za zastupanje, odgovorna je za zakonitost rada udruge, financijsko poslovanje, provedbu odluka skupštine te zastupanje udruge u pravnim i administrativnim poslovima (Zakon o udrugama, NN, 74/14, 70/17, 98/19, 151/22).

Predsjednici braniteljskih udruga djeluju kao ključni neformalni pomagači, čiji se profesionalni identitet oblikuje na sjecištu paraprofesionalnih i volonterskih uloga (Ajduković, 1996, prema Ljubotina i Družić, 1996). Njihov rad značajno doprinosi socijalnoj podršci i zagovaranju interesa braniteljske populacije, pri čemu se sve više naglašava potreba za dodatnim znanjima

iz područja projektnog upravljanja i organizacijskog razvoja (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2024).

Istraživanja pokazuju da su hrvatski branitelji općenito manje zadovoljni svojim životom i osjećajem sreće nego opća populacija, pri čemu su osobito nezadovoljni nacionalnim blagostanjem i radom vlasti (Hlišć i Šincek, 2022.). Rad s braniteljskom populacijom zahtijeva posebnu osjetljivost na posljedice ratne traume, poteškoće u regulaciji emocija te pružanje primjerene emocionalne i društvene podrške (Šućurović, Mikloušić i Knežević, 2017). Trauma se pritom definira kao snažan psihički odgovor na stvarnu ili doživljenu ugrozu života i sigurnosti, praćen intenzivnim osjećajima straha, bespomoćnosti i gubitka kontrole (Američka psihijatrijska udruga, 2014, prema Vučenović i sur., 2022). Mnogi hrvatski branitelji danas iskazuju simptome posttraumatskog stresnog poremećaja te se susreću s različitim psihološkim izazovima u svakodnevnom životu (Knežević, Krupić i Šućurović, 2016), što potvrđuju i podaci o 18 184 branitelja koji su u 2023. godini koristili zdravstvenu zaštitu zbog depresivnih poremećaja (HZJZ, 2024). Prema podacima sustava CEZIH i baze podataka o hospitalizacijama, u RH su u 2023. godini zabilježena 29 553 branitelja koji su zbog posttraumatskog stresnog poremećaja i trajnih promjena ličnosti nakon katastrofalnih doživljaja, tzv. kroničnog posttraumatskog stresnog poremećaja (šifre MKB-10: F43.1 i F62.0), koristili zdravstvenu zaštitu, među kojima je bilo 28 717 muškaraca i 836 žene (HZJZ, 2024). Prema podacima Ministarstva hrvatskih branitelja (2025), u 2024. godini u regionalnim centrima za psihotraumu (Rijeka, Split i Osijek) i Nacionalnom centru za psihotraumu Zagreb obavljeno je ukupno 22 261 intervencija kroz preglede i obrade. Navedeno potvrđuje značajnu potrebu za psihosocijalnom podrškom braniteljskoj populaciji. Prema podacima iz studije “Samoubojstva hrvatskih branitelja u Zagrebu i Hrvatskoj” (Komar i Koić, 2015), u razdoblju od 1991. do kraja 2014. godine počinili su suicid najmanje 2 734 hrvatska branitelja.

Posljedice ratne traume često zahvaćaju cijeli obiteljski sustav (Pantić, 2012, u: Božičević, Brlas i Gulin, ur.), a ne isključivo pojedinog branitelja, što se potvrđuje i kroz praksu braniteljskih udruga. Stoga su sva nastojanja usmjerena na pružanje podrške braniteljima u prilagodbi životnim okolnostima od iznimne važnosti (Brlas i Križić, 2024). Međutim, iako su empatija i sposobnost uživljavanja u emocionalna stanja drugih ključni motivatori za rad u pomažućim zanimanjima, upravo te osobine povećavaju rizik razvoja posredne traumatizacije (Pregrad, 1996). U radu s traumatiziranim osobama često se javlja i osjećaj bespomoćnosti, što dodatno otežava usklađivanje profesionalnih vrijednosti s realnim mogućnostima pružanja pomoći (Ajduković i Ajduković, 1996; Pregrad, 1996).

Na postojeće traumatske temelje nadovezuju se rizični čimbenici povezani sa starenjem, poput zdravstvenih problema, što dodatno otežava svakodnevno funkcioniranje (Šućurović, Mikloušić, Knežević, 2017). Braniteljska populacija ima povećan rizik od kroničnih nezaraznih bolesti, uključujući šećernu bolest, pretilost i metaboličke poremećaje, koji su povezani s kroničnim stresom i posttraumatskim stresnim poremećajem, dok se ti čimbenici istodobno prepoznaju i kao važni rizični čimbenici za razvoj kardiovaskularnih bolesti (Matovinović i sur., 2023). Uz psihološke zahtjeve rada, odgovorne osobe u braniteljskim udrugama nose i opsežan administrativni teret vezan uz prijavu i provedbu brojnih projekata i programa financiranih iz državnog proračuna i EU fondova (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2023). Dodatno djeluju u kontekstu političkih pritisaka i javnih kontroverzi koje utječu na društvenu percepciju braniteljskih udruga (Milekić, 2024). Organizacijski izazovi uključuju nedovoljnu raspoloživost ljudskih resursa te neadekvatnu i nejasnu podjelu rada, što otežava koordinaciju aktivnosti i može dovoditi do preklapanja nadležnosti i nejasnoća u ulogama zaposlenika (Dragičević, 2023). Medijsko prikazivanje hrvatskih branitelja prepoznaje se kao bitan čimbenik u oblikovanju njihova društvenog položaja, odnosno percepciji hrvatskih branitelja i njihovih udruga u javnosti. Istraživanje provedeno na uzorku od 749 hrvatskih branitelja pokazalo je da čak 70% ispitanika smatra kako njihova hrabrost i doprinos nisu dovoljno prepoznati u kulturi i medijima (Brgles, Ježovita i Plenković, 2024).

Sve navedeno, od psihosocijalnih i zdravstvenih teškoća braniteljske populacije do organizacijskih izazova i nepovoljne javne percepcije, upućuje na to da odgovorne osobe u braniteljskim udrugama, osim pomoći članovima, preuzimaju i niz zahtjevnih uloga koje nadilaze njihove formalne kompetencije. Posebno je važno istaknuti da su upravo te odgovorne osobe i sami hrvatski branitelji, pa time snose „dvostruki teret“: suočavaju se s osobnim posljedicama ratnih iskustava i svim pritiscima koji se odnose na braniteljsku populaciju, dok u isto vrijeme imaju i zahtjevnu odgovornost vođenja organizacije, pružanja podrške suborcima i članovima njihovih obitelji te rješavanja složenih profesionalnih izazova. Dugotrajna izloženost takvim okolnostima povećava rizik profesionalnog opterećenja, osobito u vidu stresa i sagorijevanja.

1.1. STRES I PROFESIONALNI STRES

Riječ stres postala je toliko učestala u svakodnevnom govoru da se često pretpostavlja kako je njezino značenje svima jasno (Arambašić, 1996a). Međutim, pokušaj njezina preciznijeg definiranja otkriva niz različitih pristupa, budući da različiti autori, ali i pojedinci, stres percipiraju na različite načine (Arambašić, 1996a). Dok jedni stres shvaćaju kao vanjski događaj ili situaciju, drugi ga doživljavaju kao unutarnje psihičko stanje koje nastaje kao posljedica subjektivnog doživljaja određenih okolnosti (Arambašić, 1996a).

Suvremene teorije stresa naglašavaju postojanje dinamične interakcije između pojedinca i njegove okoline, pri čemu stres nije isključivo rezultat objektivnih događaja, već u velikoj mjeri ovisi o načinu na koji osoba percipira i procjenjuje određenu situaciju. Među najutjecajnijim teorijskim pristupima ističe se transakcijski model stresa, koji su razvili Richard S. Lazarus i njegovi suradnici (Arambašić, 1996b). Prema tom modelu, stres se definira kao složen sklop emocionalnih, tjelesnih odnosno fizioloških te bihevioralnih reakcija koje se javljaju kada osoba procijeni određeni događaj kao uznemirujući ili prijeteći (Arambašić, 1996). Drugim riječima, stres predstavlja skup psihičkih i tjelesnih reakcija koje se razvijaju kao odgovor na stresor, odnosno na zahtjeve i izazove kojima osoba ne može lako udovoljiti (Lazarus i Folkman, 1984, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

Novije konceptualizacije stresa dodatno naglašavaju međusobnu uvjetovanost osobe i njezine okoline. Ajduković i Ajduković (1996, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014) profesionalni stres definiraju kao nesklad između zahtjeva radnog mjesta i radne okoline, s jedne strane, te mogućnosti, potreba, želja i očekivanja pojedinca da tim zahtjevima udovolji, s druge strane. Lazarus (1984, prema Arambašić, 1996b) ističe da situacije koje su stresne za jednu osobu u određenom trenutku ne moraju nužno biti stresne za drugu osobu, pa čak ni za istu osobu u nekom drugom vremenskom razdoblju, čime se dodatno naglašava subjektivna i individualna priroda doživljaja stresa.

Stresor, odnosno izvor stresa, definira se kao vanjski događaj ili niz događaja koje pojedinac doživljava kao prijeteće ili ugrožavajuće, odnosno kao one koji mogu poremetiti ili značajno promijeniti uobičajeni tijek svakodnevnog funkcioniranja (Lazarus i Folkman, 1984, prema Arambašić, 1996b). Važno je pritom razlikovati pojam stresora od pojma stresa: stresor se odnosi na vanjski događaj ili situaciju, dok stres označava unutarnje psihičko i fiziološko stanje koje nastaje kao odgovor na taj događaj (Lazarus i Folkman, 1984, prema Arambašić, 1996b). U okviru transakcijskog modela stresa ističe se nekoliko ključnih dimenzija. Poseban naglasak stavlja se na kognitivne procese i individualne razlike u načinu procjene događaja iz okoline,

kao i na međuovisnost okolinskih čimbenika i osobnih karakteristika pojedinca. Također se naglašava da se ti čimbenici mogu mijenjati kao rezultat kontinuirane interakcije između osobe i njezine okoline (Lazarus i Folkman, 1984, prema Arambašić, 1996b).

Temeljni elementi ovog modela uključuju osobine pojedinca, karakteristike stresne situacije, kognitivnu procjenu važnosti i osobnog značenja događaja, procjenu mogućnosti kontrole nad situacijom, strategije suočavanja sa stresom te posljedice koje proizlaze iz cjelokupnog procesa (Arambašić, 1996).

Kognitivna procjena situacije i strategije suočavanja zauzimaju središnje mjesto u Lazarusovu modelu stresa, budući da u velikoj mjeri određuju ishode stresnih situacija, bilo izravno ili putem posrednih mehanizama (Lazarus i Folkman, 1984, prema Arambašić, 1996b). Kognitivna procjena predstavlja aktivan proces u kojem osoba interpretira događaj i pridaje mu osobno značenje. Lazarus i suradnici (1996) razlikuju dvije osnovne vrste procjena: primarnu procjenu, koja se odnosi na procjenu važnosti i potencijalne prijetnje događaja te odgovara na pitanje „Jesam li u opasnosti ili su ugroženi moji interesi?“, i sekundarnu procjenu, koja se odnosi na procjenu vlastitih mogućnosti suočavanja i kontrole nad situacijom, odnosno pitanje „Mogu li nešto učiniti i na koji način?“ (Lazarus i Folkman, 1984, prema Arambašić, 1996b).

Stres na radnom mjestu očituje se kroz niz štetnih posljedica za pojedinca, koje se manifestiraju na fiziološkoj, psihološkoj i bihevioralnoj razini (Sauter i Murphy, 1999, prema Ilijaš i sur., 2020). Do tih posljedica dolazi u situacijama kada zahtjevi posla nisu usklađeni s mogućnostima, sposobnostima i potrebama radnika (Sauter i Murphy, 1999, prema Ilijaš i sur., 2020). Prema podacima Europske unije, stres povezan s radom predstavlja značajan javnozdravstveni problem te je, odmah nakon bolova u kralježnici, drugi najčešći zdravstveni problem povezan s radom, koji pogađa oko 28 % zaposlenih u zemljama Europske unije (Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

U suvremenim organizacijama profesionalni stres često poprima obilježja kroničnog procesa, pri čemu dugotrajna izloženost emocionalnim i interpersonalnim zahtjevima rada dovodi do postupnog iscrpljivanja osobnih i profesionalnih resursa (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Iako profesionalni stres sam po sebi ne predstavlja bolest, njegova dugotrajna prisutnost može negativno utjecati na radnu učinkovitost i dovesti do različitih zdravstvenih poteškoća. Na intenzitet i način doživljavanja stresa utječe interakcija između osobe i okoline, kognitivna procjena situacije te odabrane strategije suočavanja (Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

Kontinuirana izloženost stresnim uvjetima na radnom mjestu može rezultirati nizom ozbiljnih negativnih posljedica za zdravlje i dobrobit pojedinca, uključujući izraženu iscrpljenost, profesionalno sagorijevanje, smanjenje radnog učinka i produktivnosti, kao i razvoj različitih

tjelesnih i psihičkih zdravstvenih problema. Dodatno, stres na poslu može potaknuti i pojavu rizičnih ponašanja, poput povećane konzumacije alkohola, kofeina i cigareta te zanemarivanja redovitih i uravnoteženih obroka (Cooper, Dewe i O'Driscoll, 2001, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

U kontekstu pomagačkih profesija, izloženost tuđoj patnji može dovesti do prijenosa distresa, pri čemu se kod pomagača mogu javiti simptomi slični posttraumatskom stresnom poremećaju, fenomen poznat kao sekundarna traumatizacija (Figley, 1995, prema Knežević i Hinek, 2023).

1.1.1. Profesionalni stres u pomagačkim zanimanjima

Mahatma Gandhi ističe da čovjek najviše pronalazi sebe onda kada se „izgubi“ u službi drugih (Hardy, 2017; prema Šimić, 2024). Ova se misao često dovodi u vezu s radom stručnjaka za mentalno zdravlje i drugih pomagačkih profesionalaca koji su svakodnevno usmjereni na dobrobit drugih, istodobno nastojeći očuvati vlastite psihološke i emocionalne resurse (Skovholt i sur., 2001; prema Šimić 2024).

U tom se kontekstu opisuje ciklus brige za druge, koji obuhvaća empatičnu privrženost, aktivnu uključenost i emocionalno odvajanje, a odvija se jednosmjerno – od stručnjaka prema klijentu (Skovholt, 2005; Skovholt i sur., 2001; prema Šimić, 2024). Empatična privrženost podrazumijeva usmjerenost na klijenta uz jasno razlikovanje vlastite i klijentove perspektive. Aktivna uključenost odnosi se na kontinuiranu emocionalnu angažiranost i brigu za klijenta, dok emocionalno odvajanje označava sposobnost stručnjaka da se nakon završetka profesionalne interakcije povuče iz odnosa i obnovi vlastite resurse (Šimić, 2024).

Zbog takve trajne i jednosmjerne usmjerenosti na potrebe klijenata, koja proizlazi iz kontinuiranog pružanja pomoći, navedeni ciklus može postati dugotrajan izvor psihološkog napora i opterećenja za stručnjake te pridonijeti razvoju profesionalnog stresa (Skovholt i sur., 2001; prema Šimić, 2024).

Istraživanja pokazuju da nisu sva zanimanja podjednako izložena riziku od profesionalnog stresa. Dugotrajni i intenzivni radni zahtjevi, osobito u neprofitnim i pomagačkim djelatnostima, predstavljaju značajan izvor psihološkog opterećenja koje, u nedostatku adekvatnih resursa i podrške, može dovesti do iscrpljivanja zaposlenika (Deng i sur., 2021). Posebno visoke razine stresa bilježe se u zanimanjima koja su po svojoj prirodi usmjerena na neposredan rad s ljudima i pružanje pomoći različitim skupinama korisnika (Ajduković i Ajduković, 1996, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

Škrinjar (1996, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014) navodi da osobe koje se odlučuju za pomagačka zanimanja često posjeduju određene osobne karakteristike, poput visokog

entuzijazma, sklonosti perfekcionizmu, snažne identifikacije s profesijom te izrazito visokih profesionalnih očekivanja od samih sebe. Iako ove osobine mogu predstavljati važan izvor motivacije, upravo one istodobno povećavaju rizik od profesionalnog sagorijevanja i duboke emocionalne iscrpljenosti. Važno je, međutim, naglasiti da nisu svi pomagači jednako izloženi tom riziku. Istraživanja upućuju na to da su sagorijevanju osobito skloni oni koji idealiziraju svoju profesiju, teže savršenstvu, postavljaju nerealno visoka profesionalna očekivanja, emocionalno ovise o vanjskom priznanju i autoritetima te imaju poteškoća u uspostavljanju zdravih profesionalnih granica između privatnog i poslovnog života (Ajduković, 1996).

Izvori profesionalnog stresa koji mogu dovesti do sagorijevanja mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine. Prvu skupinu čine unutarnji izvori stresa, koji su povezani s osobnim karakteristikama pojedinca, njegovim životnim i profesionalnim iskustvom, vrijednostima, stilom rada, samopoimanjem i drugim individualnim čimbenicima (Ajduković, 1996). Drugu skupinu čine vanjski izvori stresa, koji proizlaze iz radnog okruženja, organizacijske strukture i uvjeta rada, a ne iz samih osobina pojedinca (Ajduković, 1996).

Cooper i Marshall (1976, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014) identificirali su pet ključnih dimenzija izvora stresa u radnom okruženju: karakteristike radnih uvjeta (neadekvatni fizički uvjeti rada, radno preopterećenje, vremenski pritisak), obilježja profesionalne uloge (nejasna uloga, sukob uloga), mogućnosti profesionalnog razvoja i napredovanja (nedostatak sigurnosti zaposlenja), međuljudske odnose na radnom mjestu (loši odnosi s nadređenima i kolegama) te organizacijsku strukturu i klimu (ograničene mogućnosti sudjelovanja u donošenju odluka). Ajduković (1996) dodatno navodi specifične vanjske stresore karakteristične za pomagačka zanimanja, među kojima se ističu vremenski pritisak, visoka razina odgovornosti bez odgovarajuće mogućnosti utjecaja, nejasno definirane uloge i podjela odgovornosti, nedostatak kadra, nejasni kriteriji napredovanja, emocionalna iscrpljenost, izloženost prijetnji fizičkim napadima te nepovoljna psihosocijalna klima u organizaciji.

Unutarnji izvori profesionalnog stresa obuhvaćaju osobne čimbenike poput nerealnih očekivanja od posla, izražene potrebe za kontrolom i perfekcionizmom, prekomjerne identifikacije s poslom kao jedinim izvorom samovrijednosti, neučinkovitog upravljanja vremenom, nepostojanja jasnih prioriteta u radnim zadacima te osjećaja vlastite profesionalne neadekvatnosti (Ajduković, 1996).

1.1.2. Profesionalni stres kod rukovoditelja

Svakodnevni rad rukovoditelja obuhvaća brojne i raznolike zadatke, uključujući organizaciju i koordinaciju timova, rješavanje konflikata, strateško planiranje, upravljanje ljudskim resursima

te praćenje i evaluaciju radnog učinka (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Zbog kompleksnosti i širine potrebnih znanja, rukovođenje se smatra interdisciplinarnim zanimanjem koje zahtijeva kompetencije iz područja psihologije, organizacije, komunikacije, menadžmenta, ekonomije, informatike, politologije i sociologije (Murphy, 2002).

Profesionalni stres kod rukovoditelja smatra se osobito specifičnim zbog prirode rukovoditeljske uloge, koju obilježavaju visoka razina odgovornosti i složenost radnih zadataka. Rukovoditelji nisu odgovorni isključivo za vlastiti rad, već i za rad drugih ljudi, što uključuje planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu radnih procesa, kao i donošenje odluka koje imaju značajne posljedice za zaposlenike i organizaciju u cjelini (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Složenost rukovoditeljske pozicije dodatno se očituje u potrebi za koordinacijom ljudi, rješavanjem međuljudskih odnosa i konflikata te prilagodbom stalnim promjenama u organizacijskom okruženju (Schulz von Thun, Ruppel i Stratmann, 2005, prema Mikelić, 2019). Rukovoditelj je pritom osoba od koje se očekuje raspolaganje širokim rasponom unutarnjih sposobnosti reagiranja i djelovanja, pri čemu se zahtjevi rukovoditeljske uloge ponekad mogu pokazati zahtjevnijima od stvarnih kapaciteta pojedinca (Schulz von Thun, Ruppel i Stratmann, 2005, prema Mikelić, 2019).

Jedan od ključnih razloga zbog kojih se rukovoditeljska zanimanja ubrajaju među stresnija zanimanja jest činjenica da se radi o poslovima koji uključuju intenzivan rad s ljudima. Prema Brajković (2006), zanimanja koja podrazumijevaju stalnu interpersonalnu interakciju i emocionalnu uključenost smatraju se osobito stresnima. Rukovoditelji se u takvom organizacijskom okruženju nalaze u središtu organizacijskih odnosa, što povećava njihovu izloženost profesionalnim stresorima. Osim zahtjeva vezanih uz rad s ljudima, rukovoditelji su suočeni i s pritiscima povezanim s ostvarivanjem poslovnih rezultata, vremenskim ograničenjima i visokim očekivanjima, što dodatno doprinosi doživljaju profesionalnog stresa (Murphy, 2002).

Profesionalni stres kod rukovoditelja može se objasniti i kroz Karasekov model zahtjeva i kontrole, koji predstavlja jedan od najutjecajnijih teorijskih okvira u proučavanju stresa na radu (Karasek, 1979; Karasek i Theorell, 1990, prema Mikelić, 2019). Prema ovom modelu, razina doživljenog stresa ovisi o odnosu između psiholoških zahtjeva posla, koji uključuju intenzitet rada, složenost zadataka i vremenski pritisak, te razine kontrole nad načinom obavljanja radnih zadataka. Stres se osobito povećava u situacijama u kojima su radni zahtjevi visoki, a mogućnosti donošenja odluka i korištenja vlastitih vještina ograničene (Karasek, 1979, prema Mikelić, 2019).

1.2. SAGORIJEVANJE U POMAGAČKIM PROFESIJAMA

Sagorijevanje se opisuje kao produljeni odgovor na kronične stresore na radnom mjestu, pri čemu emocionalna iscrpljenost predstavlja njegovu temeljnu dimenziju (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Riječ je o procesu koji se razvija postupno, kao posljedica dugotrajne izloženosti zahtjevima koji nadilaze osobne i profesionalne resurse pojedinca. Sagorijevanje (burnout) definira se kao multidimenzionalni sindrom koji obuhvaća tri osnovne komponente: emocionalnu iscrpljenost, koja se očituje gubitkom energije i entuzijazma; depersonalizaciju, odnosno razvoj negativnih i distanciranih stavova prema korisnicima; te smanjeni osjećaj osobnog postignuća, koji uključuje doživljaj gubitka kompetentnosti i smislenosti rada (Maslach i Jackson, 1981, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

Proces sagorijevanja obično se razvija kroz nekoliko faza. Ajduković (1996) opisuje četiri osnovne faze: početni entuzijazam, u kojem pomagački profesionalac ima nerealna očekivanja i ulaže znatnu energiju i predanost u posao; fazu stagnacije, obilježenu frustracijom, dosadom i početnim nezadovoljstvom koje proizlazi iz nesklada između uloženog truda i postignutih rezultata; fazu frustracije, u kojoj dolazi do emocionalnog povlačenja, izolacije, depresivnosti, ljutnje i negativizma; te završnu fazu apatije, koju karakteriziraju kronična frustracija, gubitak samopouzdanja, narušeni međuljudski odnosi i izražen cinizam.

Simptomi sagorijevanja mogu se očitovati na više razina. Fizički simptomi uključuju kroničnu iscrpljenost, nesanicu i smanjenu razinu energije, dok emocionalne manifestacije često obuhvaćaju osjećaje bespomoćnosti, razdražljivosti i depresivnosti (Maslach i Jackson, 1986; Ajduković, 1996). Na kognitivnoj i bihevioralnoj razini javljaju se cinizam, emocionalno distanciranje od korisnika i kolega te negativan stav prema poslu i profesionalnoj ulozi (Maslach i Leiter, 2016, prema Knežević i Hinek, 2023). Posljedice sagorijevanja uključuju smanjenje radne motivacije i učinkovitosti, povlačenje iz socijalnih odnosa, osjećaj osobne manje vrijednosti, narušene međuljudske kontakte te povećanu sklonost depresivnim stanjima i zdravstvenim tegobama (Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

Iako su stres i sagorijevanje usko povezani pojmovi, važno je naglasiti da sagorijevanje nadilazi kratkotrajno stresno iskustvo. Ono uključuje dublje i trajnije promjene u odnosu pojedinca prema radu, korisnicima te vlastitoj profesionalnoj učinkovitosti i identitetu (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Posljedice sagorijevanja mogu biti dalekosežne te uključuju napuštanje profesije, pojavu psihosomatskih simptoma i drugih zdravstvenih problema, povećanu sklonost rizičnim ponašanjima poput konzumacije alkohola, pušenja ili zlouporabe lijekova, netrpeljivost prema kolegama i korisnicima te izražen gubitak motivacije za rad

(Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Sagorijevanje je posebno učestalo u pomagačkim profesijama, kao što su socijalni rad, zdravstvena djelatnost, obrazovanje i policija, odnosno u zanimanjima u kojima je rad izrazito emocionalno zahtjevan i temeljen na intenzivnoj interpersonalnoj komunikaciji (Družić Ljubotina i Friščić, 2014).

Problem sagorijevanja uočava se i u kontekstu nevladinih organizacija. Istraživanje Stec i suradnika (2020), provedeno u okviru projekta *Burnout Aid*, analiziralo je specifične izazove s kojima se suočavaju zaposlenici nevladinih organizacija u Hrvatskoj, Poljskoj i Sloveniji. Kvalitativno istraživanje provedeno je 2020. godine u ukupno 15 organizacija koje rade s ranjivim skupinama (po pet u svakoj zemlji), a rezultati su ukazali na visoku razinu emocionalnog opterećenja zaposlenika te na izraženu potrebu za sustavnim mjerama prevencije i podrške u svrhu smanjenja rizika od profesionalnog sagorijevanja (Stec i sur., 2020). Dodatno, u istraživanju Seiler i Bortnowska (2021) pokazalo se da rukovoditelji u neprofitnim organizacijama iskazuju najvišu razinu profesionalnog sagorijevanja u usporedbi s rukovoditeljima u profitnim i javnim organizacijama (prema Seiler i Bortnowska, 2021).

1.3. STRATEGIJE SUOČAVANJA SA STRESOM

Suočavanje sa stresom predstavlja jedan od ključnih aspekata rada profesionalnih pomagača. Stručnjaci iz različitih pomagačkih profesija, uključujući socijalne radnike, psihologe, pravnike, učitelje, nastavnike i druge djelatnike, svakodnevno su izloženi brojnim izvorima radnog stresa i zahtjevnim radnim okolnostima, zbog čega im je potrebna kontinuirana podrška kako bi mogli učinkovito savladavati profesionalne izazove i kvalitetno obavljati svoj posao (Berc, Čačić i Kobić, 2021). Prema Bezić, samopomoć nije luksuz ni znak slabosti, nego profesionalna odgovornost pomagača. Sustavna briga o sebi, prepoznavanje vlastitih granica i aktivno korištenje strategija samopomoći ključni su za prevenciju sagorijevanja i očuvanje kvalitete pomagačkog rada (Bezić, 1996).

Razumijevanje strategija suočavanja sa stresom važno je ne samo za očuvanje mentalnog zdravlja pomagača, nego i za osiguravanje kvalitete usluga koje pružaju korisnicima. Prema Lazarusu i Folkmanu (1984, prema Arambašić, 1996), suočavanje se definira kao stalno mijenjajući kognitivni, emocionalni i ponašajni naponi kojima pojedinac nastoji svladati, podnijeti ili umanjiti zahtjeve koje pred njega postavlja stresna situacija. Autori razlikuju dvije osnovne vrste suočavanja (prema Arambašić, 1996b):

- suočavanje usmjereno na problem, koje uključuje aktivne pokušaje promjene situacije ili uklanjanja izvora stresa

- suočavanje usmjereno na emocije, koje je usmjereno na regulaciju emocionalnih reakcija povezanih sa stresnim događajem.

Istraživanja pokazuju da pojedinci u pravilu koriste obje vrste strategija, pri čemu njihova učestalost i učinkovitost ovise o osobinama pojedinca, karakteristikama situacije i kognitivnoj procjeni stresora (Lazarus i Folkman, 1991, prema Arambašić, 1996). Suočavanje usmjereno na emocije pokazuje se korisnijim u početnim fazama stresa ili u situacijama koje nisu podložne kontroli, dok je suočavanje usmjereno na problem učinkovitije u kasnijim fazama ili kada postoji mogućnost aktivnog djelovanja (Folkman, 1984; Suls i Fletcher, 1985, prema Arambašić, 1996).

Lazarus i Folkman (1984, prema Arambašić, 1996b) naglašavaju tri temeljna načela u procjeni uspješnosti suočavanja: nijedna strategija sama po sebi nije ni dobra ni loša; uspješnost suočavanja moguće je procjenjivati isključivo u odnosu na konkretnu situaciju; te je ključno razmotriti usklađenost strategije s osobom i okolnostima. Stoga je primjerenije pitati kojim osobama, u kojim situacijama i pod kojim uvjetima određeni način suočavanja može biti koristan, nego procjenjivati strategije kao univerzalno dobre ili loše. Reaktivnost na stresore može se očitovati na različitim razinama. Neka ponašanja, poput konzumiranja alkohola, mogu kratkoročno smanjiti napetost, ali dugoročno dovode do negativnih posljedica za zdravlje. Suprotno tome, aktivni i reflektirani pristupi, poput promjene perspektive ili traženja stručne pomoći, omogućuju dugoročnije i konstruktivnije rješavanje stresnih situacija (Vizek-Vidović, 1996).

U organizacijskom kontekstu stres se često razvija postupno i neprimjetno. Proces započinje poteškoćama u nošenju s radnim zahtjevima, narušenim međuljudskim odnosima, produženim radnim vremenom i akumulacijom obaveza. Iako je zaposlenik u početku motiviran i vjeruje u vlastitu otpornost, dugotrajna izloženost stresu bez adekvatnog suočavanja može dovesti do iscrpljenosti i profesionalnog sagorijevanja, uz gubitak energije, motivacije i radne učinkovitosti (Krnčević i sur., 1994, prema Vizek-Vidović, 1996; Brlas, 2016).

Ajduković (1996) naglašava važnost razlikovanja pomoći i samopomoći. Pomoć podrazumijeva primanje podrške izvana, dok samopomoć označava aktivnosti koje pojedinac samostalno poduzima kako bi očuvao mentalno zdravlje. Ova se razlika slikovito prikazuje metaforom „ribe i pecanja“, pri čemu cilj profesionalne podrške nije stvaranje ovisnosti o pomoći, već osnaživanje pojedinca za samostalno suočavanje sa stresom. U situacijama u kojima su prisutni simptomi posttraumatskog stresnog poremećaja ili drugi oblici psihopatologije, potrebna je stručna psihoterapijska pomoć. Psihosocijalna podrška omogućuje

pojedincu da osvijesti vlastitu bol i nemoć, ali i vlastite snage, čime se ponovno uspostavlja osjećaj kontrole i samopouzdanja (Ajduković, 1996).

Uspješna adaptacija na stres zahtijeva promjene u radnim strategijama i ponašanju, uključujući samorefleksiju, prepoznavanje vlastitih emocionalnih stanja i analizu izvora nelagode. Jedan od korisnih alata je sustavno bilježenje stresnih reakcija, čime se olakšava identifikacija uzroka stresa i izbor primjerenih strategija suočavanja (Norvell i Belles, 1990, prema Vizek-Vidović, 1996).

Prema Rossu i Altmeieru (1994, prema Vizek-Vidović, 1996), pristupi suočavanju mogu se grupirati u tri osnovne kategorije: promjena izvora stresa, povlačenje ili izbjegavanje te prihvaćanje i jačanje otpornosti. Promjena izvora stresa uključuje aktivne pokušaje uklanjanja ili smanjenja stresora, dok je izbjegavanje primjereno kada pojedinac procijeni da nema mogućnost kontrole situacije. Prihvaćanje se usmjerava na jačanje osobne otpornosti i promjenu percepcije stresne situacije kroz brigu o sebi, razvoj pozitivnih unutarnjih stavova i realističnih očekivanja. Briga o sebi i samopomoć prepoznaju se kao ključni profesionalni alati u očuvanju mentalnog zdravlja pomagača (BACP, 2018; Lee i Miller, 2013, prema Berc i sur., 2021). Strategije uključuju brigu o tijelu, tehnike opuštanja, razvoj samosuosjećanja, postavljanje jasnih profesionalnih granica, upravljanje vremenom, održavanje kvalitetnih odnosa te korištenje socijalne i kolegijalne podrške (Hughes, 2014; Neff, 2011; Weiss, 2004, prema Berc i sur., 2021). Učinkovito suočavanje sa stresom dodatno se potiče fleksibilnim radnim uvjetima, osjećajem autonomije, uravnoteženjem radnih i obiteljskih uloga te primjenom tehnika usredotočene svjesnosti (mindfulness), koje smanjuju emocionalni i tjelesni stres i jačaju otpornost (Šverko i Galić, 2009; Laverdière i sur., 2018, prema Berc i sur., 2021). U pozadini svih navedenih pristupa nalazi se zajednička poruka: briga o sebi nije suprotnost profesionalizmu, nego njegov temeljni preduvjet. Kompetentan pomagač svjestan je vlastitih granica, aktivno razvija osobne resurse, zna potražiti pomoć kada je potrebna te održava ravnotežu između davanja drugima i brige o sebi (Ajduković, 1996).

U kontekstu rada s osobito opterećenim populacijama, poput voditelja braniteljskih udruga, sustavno njegovanje strategija suočavanja sa stresom ključno je za dugoročno očuvanje mentalnog zdravlja pomagača i kvalitete njihovog profesionalnog djelovanja.

1.4. SUPERVIZIJA U PSIHOSOCIJALNOM RADU

Supervizija se kao metoda usvajanja profesionalnih znanja i profesionalnog razvoja počela razvijati u Sjedinjenim Američkim Državama u području socijalnog rada krajem 19. stoljeća.

U Europu je prenesena tijekom 1950-ih godina, u okviru Marshallova plana pomoći nakon Drugog svjetskog rata (Van Kessel, 1997, prema Ajduković i Cajvert, 2004). Supervizija je svoje začetke imala u području socijalnog rada, a tijekom različitih povijesnih razdoblja i u različitim kontekstima njezine su se funkcije tumačile na različite načine, pri čemu su se mijenjali teorijski okviri na kojima se temeljila, kao i metode koje su se u supervizijskoj praksi primjenjivale (Kobolt i Žorga, 2000., prema Pantić, 2004). Danas se supervizija smatra nužnim elementom profesionalnog rada i razvoja svih stručnjaka koji neposredno rade s ljudima. Iako među stručnjacima postoji visoka razina slaganja o važnosti supervizije, još uvijek ne postoji jedinstvena definicija ovog pojma niti univerzalni model njezine provedbe (Ajduković i Cajvert, 2004). Žorga (2009) definira superviziju kao proces specifičnog učenja i razvoja te kao metodu profesionalne podrške koja omogućuje reflektiranje vlastitog rada. Kroz superviziju stručnjaci usvajaju nove profesionalne i osobne uvide temeljem vlastitog iskustva, povezuju teorijska znanja s praktičnim radom, razvijaju vlastita rješenja profesionalnih problema, učinkovitije se nose sa stresom te postupno izgrađuju i jačaju svoj profesionalni identitet (Žorga, 2009). Na taj način supervizija podržava istodobno profesionalni i osobni razvoj stručnjaka.

U području psihosocijalnog rada supervizija se definira kao planski i strukturiran profesionalni proces usmjeren na poticanje profesionalnog razvoja, jačanje kompetencija i osiguravanje kvalitete rada s korisnicima (Ajduković, 2023). U europskom kontekstu supervizija se određuje kao oblik specifičnog vođenja, učenja i razvoja usmjeren na kvalitetnu komunikaciju i suradnju unutar profesionalnog i organizacijskog okruženja, uz uvažavanje osobnih, organizacijskih, društvenih i političkih čimbenika (ANSE, 2012, prema Ajduković, 2023). Supervizija predstavlja jedan od ključnih mehanizama zaštite mentalnog zdravlja pomagača, pridonoseći očuvanju profesionalnih kompetencija i unapređenju kvalitete usluga koje se pružaju korisnicima (Kusturin, 2007). Istodobno, ona omogućuje povezivanje teorijskih znanja i praktičnih iskustava, čime djeluje kao most između teorije i prakse u profesionalnom radu (Kusturin, 2007).

S obzirom na kontekst i način provedbe, supervizija se može razlikovati prema više kriterija: prema obliku rada (individualna ili grupna supervizija), prema sudionicima (rad s početnicima, iskusnim stručnjacima, rukovoditeljima, timovima ili organizacijama), kao i prema dominantnom fokusu rada (Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj – HDSOR). Glavni oblici supervizijskog rada uključuju podršku u usvajanju profesionalnih znanja i vještina, refleksiju vlastite prakse, osobni razvoj u profesionalnom kontekstu, suočavanje s

profesionalnim izazovima te unapređenje komunikacije i odnosa unutar tima, organizacije i odnosa s korisnicima (Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj – HDSOR).

Prema Ajduković i Cajvert (2004), u praksi se najčešće primjenjuje razvojno-integrativna supervizija, koja naglašava razvoj profesionalne kompetentnosti u podržavajućem okruženju te integrira teorijska znanja, profesionalne vrijednosti i osobne resurse stručnjaka. Uz nju se razlikuju i drugi oblici supervizije. Organizacijska supervizija usmjerena je na pitanja funkcioniranja sustava, organizacije rada i kvalitete timske suradnje (Ajduković, 2025). Edukativna supervizija fokusirana je na povezivanje teorije i prakse u okviru obrazovnih i stručnih programa (Ajduković i sur., 2018). Metodska supervizija, razvijena posebno za područje skrbi o djeci, strukturira razgovor o slučajevima, procjenu rizika i planiranje intervencija (Ajduković, 2020). Timska supervizija usmjerena je na odnose i komunikaciju unutar stručnih timova te doprinosi učinkovitosti timskog rada (Kobolt i Žižak, 2007).

Supervizija obuhvaća tri temeljne funkcije. Podržavajuća funkcija usmjerena je na pružanje emocionalne podrške, osnaživanje stručnjaka i promicanje brige o mentalnom zdravlju kroz refleksiju emocionalnih iskustava vezanih uz rad. Edukativna funkcija odnosi se na stjecanje i unaprjeđivanje profesionalnih znanja, metoda i vještina putem iskustvenog učenja te davanje povratnih informacija o kvaliteti rada. Administrativno-upravljачka funkcija povezuje superviziju s organizacijom rada, praćenjem zadataka, promicanjem profesionalnih standarda te poštivanjem pravila i propisa (Kusturin, 2007).

Integrativni pristupi superviziji kombiniraju navedene funkcije, prilagođavajući ih potrebama organizacije i supervizanata, uz poseban naglasak na refleksivno učenje i ravnotežu između osobnog i profesionalnog razvoja (Ajduković, 2018).

Supervizija ima iznimno važnu ulogu u prevenciji profesionalnog sagorijevanja i jačanju otpornosti stručnjaka koji rade u emocionalno zahtjevnim i stresnim okolnostima (Kusturin, 2007). Kontinuirani supervizijski proces osigurava siguran i podržavajući prostor za reflektiranje profesionalnih iskustava, prepoznavanje osobnih i profesionalnih granica te razvoj učinkovitih strategija suočavanja s izazovima svakodnevnog rada. Time supervizija značajno doprinosi profesionalnom razvoju, osvještavanju vlastitih kompetencija i održavanju visoke razine kvalitete u pružanju usluga (Laklija, Kolega, Božić i Mesić, 2011).

Redovito sudjelovanje u superviziji povezuje se sa smanjenjem profesionalnog stresa, većim zadovoljstvom poslom te jačanjem profesionalnog identiteta (Carpenter, Webb i Bostock, 2013, prema Ajduković, 2020).

Kako se navodi u *Europskom pojmovniku supervizije i coachinga* (ECVision, 2018), supervizija omogućuje stručnjaku da promišlja vlastito profesionalno djelovanje i reflektira o načinima na

koje ga može obavljati s većom kompetentnošću, sigurnošću i profesionalnošću, uz pozitivne učinke za korisnike usluga i organizaciju u kojoj je zaposlen. Uspješna supervizija temelji se na odnosu izgrađenom na uzajamnom povjerenju, otvorenosti i pouzdanosti, kao i na sposobnosti suočavanja s nesigurnostima i promjenama. Empatični, podržavajući i autentični odnosi pritom predstavljaju temelj profesionalnog razvoja i osnaživanja sudionika supervizijskog procesa (ECVision, 2018).

1.4.1. Supervizija u civilnom društvu

Organizacije civilnog društva u Hrvatskoj obuhvaćaju širok spektar udruga, neprofitnih organizacija i humanitarnih inicijativa koje djeluju u područjima socijalne skrbi, obrazovanja i zdravstva. Njihovo djelovanje često se odvija u složenim i promjenjivim uvjetima rada, koji zahtijevaju visoku razinu prilagodljivosti na nove društvene potrebe i krizne situacije (Bežovan i Zrinščak, 2007). Istodobno, organizacije civilnog društva nerijetko funkcioniraju u okolnostima izraženih strukturnih poteškoća, poput nestabilnog i projektnog financiranja, nedostatka zaposlenika, niskih plaća te preopterećenosti poslom (Bežovan i Zrinščak, 2007). Takvi uvjeti dodatno povećavaju izloženost profesionalnom stresu te naglašavaju potrebu za sustavnim oblicima profesionalne i psihosocijalne podrške zaposlenicima i volonterima.

Iako zakonodavni okvir, poput Zakona o udrugama, jasno definira uvjete osnivanja, upravljanja i financijske održivosti udruga, on ne regulira na sustavan način pitanja vezana uz kontinuiranu skrb za mentalno zdravlje osoba zaposlenih ili angažiranih u organizacijama civilnog društva. Istraživanje Vrban (2013, prema Dragičević, 2023), provedeno među zagrebačkim udrugama koje se bave psihosocijalnim radom, ukazalo je na nedovoljnu zastupljenost supervizije i manjak znanja o njezinoj ulozi i funkcijama. Unatoč prepoznatoj potrebi, još uvijek nije jasno normirano na koji bi način udruge trebale sustavno brinuti o psihosocijalnoj dobrobiti svojih djelatnika i volontera, primjerice kroz obvezne oblike supervizije, profesionalne podrške ili preventivne programe usmjerene na stres i profesionalno sagorijevanje (Dragičević, 2023).

Prema Ajduković i Urbanc (2023), svijest o važnosti supervizije kao oblika profesionalne podrške sve je prisutnija u fazama planiranja programa i projekata unutar civilnog sektora. Međutim, jedan od ključnih izazova predstavlja osiguravanje financijskih sredstava za provedbu supervizije, budući da se većina organizacija civilnog društva financira putem projektnih natječaja u kojima su unaprijed definirani prihvatljivi troškovi, a sredstva za podršku djelatnicima često su ograničena ili nedostatna. Dodatno se otvara pitanje dobrovoljnosti sudjelovanja u superviziji, s obzirom na to da projekti unaprijed određuju djelatnike uključene u pojedine aktivnosti. Autori naglašavaju da bi supervizija trebala biti integrirani dio projekata

– od faze planiranja, preko provedbe do evaluacije – te usklađena s etičkim i stručnim načelima supervizijskog rada (Ajduković i Urbanc, 2023).

Dragičević i Ajduković (2024) ističu da supervizija u organizacijama civilnog društva ima brojne pozitivne učinke na stručnjake. Ona potiče profesionalni razvoj, povećava profesionalnu učinkovitost i sigurnost u radu, olakšava usvajanje novih znanja te doprinosi kvalitetnijoj suradnji i funkcioniranju timova. Redovito sudjelovanje u superviziji povezuje se sa smanjenjem profesionalnog stresa, većim zadovoljstvom poslom, jačanjem profesionalnog identiteta te većom otpornošću na profesionalno sagorijevanje i sekundarnu traumatizaciju. U tom smislu, supervizija se prepoznaje kao važan zaštitni mehanizam u prevenciji stresnih reakcija i očuvanju kvalitete usluga koje se pružaju korisnicima (Dragičević i Ajduković, 2024).

1.4.2. Supervizija rukovoditelja

Supervizija rukovoditelja predstavlja specifičan oblik profesionalne podrške usmjeren na osobe koje obnašaju rukovodne funkcije u organizacijama. Ključna obilježja ove supervizije uključuju fokus na razvoj rukovoditelja kao osobe i profesionalca, promišljanje načina vođenja ljudi, donošenja odluka te nošenja s odgovornošću u složenim organizacijskim okolnostima (Ajduković, 2025). Ajduković (2025) naglašava važnost refleksije o ulozi rukovoditelja, odnosima moći i granicama u hijerarhiji, kao i vođenju kroz promjene, konflikte i stresne situacije. Supervizija rukovoditelja usmjerena je na razvoj emocionalne inteligencije, komunikacijskih i refleksivnih vještina, te povećanje sposobnosti motiviranja, davanja povratnih informacija i rješavanja sukoba (Ajduković, 2025). Posebno se ističe da su ljudi i odnosi u središtu supervizijskog procesa, dok administrativne procedure zauzimaju sekundarno mjesto. Supervizor pomaže rukovoditelju razumjeti kako njegovo ponašanje utječe na tim i organizaciju, te ga osnažuje za učinkovito i odgovorno vođenje zaposlenika (Ajduković, 2025). Tipične teme supervizije rukovoditelja uključuju vođenje tima kroz promjene i otpore, rješavanje konflikata, postavljanje granica, davanje povratnih informacija, evaluaciju rada te nošenje sa stresom i višestrukim odgovornostima. Supervizija se može provoditi individualno ili grupno, a preporučuje se da supervizor ima razumijevanje organizacije kao sustava i dinamike rukovodnih uloga, pri čemu fokus ostaje na refleksiji voditelja, a ne na administraciji (Ajduković, 2025). Zaključno, supervizija rukovoditelja ima razvojnu i mentorsku dimenziju, a njezin je cilj povećati učinkovitost vođenja kroz refleksiju, podršku i razvoj osobnih i profesionalnih kompetencija rukovoditelja, posebno u zahtjevnim i promjenjivim organizacijskim uvjetima (Ajduković, 2025).

1.4.3. Supervizija volontera

Supervizija volontera može se razumjeti kao specifičan oblik stručne podrške koji se razvija unutar psihosocijalnih programa. U kontekstu ovoga rada, važno je istaknuti specifičnosti ove supervizije obzirom na činjenicu da voditelji braniteljskih udruga većinom obavljaju tu funkciju na volonterskoj osnovi. Pri tome je važno naglasiti da su pojmovi *supervizija* i *volontiranje* višeznačni, zbog čega je konceptualna jasnoća temelj preduvjet kvalitetne supervizijske prakse u radu s volonterima (Žižak, 2004).

Suvremeno volontiranje obuhvaća uzajamnu podršku, pružanje usluga i aktivno sudjelovanje u društvenom životu zajednice, a u praksi se najčešće odnosi na obavljanje aktivnosti bez novčane naknade, u organiziranim uvjetima, za dobrobit drugih i šire zajednice (Govaart i sur., 2001, prema Žižak, 2004). Volonteri se od zaposlenih stručnjaka ne razlikuju isključivo po izostanku materijalne naknade, već i po motivaciji, razini kompetencija, samodisciplini, vrsti i opsegu zadataka, razini odgovornosti te vremenskom ulaganju. Te razlike bitno određuju sadržaj, ciljeve i funkcije supervizije volontera (Žižak, 2004). Volontiranje istodobno otvara pitanja standarda dobre prakse, mogućnosti neprimjerenog opterećenja ili iskorištavanja, osiguranja na radu te prisutnosti tzv. nezdravih motivacija, što dodatno naglašava potrebu za strukturiranom podrškom i jasnim razgraničenjem uloga i očekivanja (Bell, 2001, prema Žižak, 2004). U praksi se supervizija volontera često preklapa s pojmovima mentorstva, koordinacije i vođenja, zbog čega je osobito važno jasno definirati funkcije i odgovornosti različitih uloga u radu s volonterima (Ellis, 1999, prema Žižak, 2004).

Supervizija volontera može se promatrati kao integrativni element volonterskih programa jer povezuje edukaciju, kontinuiranu motivaciju, odnose između volontera i zaposlenog osoblja te evaluaciju rada (Ellis, 1999, prema Žižak, 2004). Polazišta supervizije volontera uključuju razumijevanje volontera kao važnog dijela ljudskih resursa organizacije, uvažavanje činjenice da volontiranje nije „besplatno“, jer zahtijeva organizacijska ulaganja, te naglašavanje odnosa i komunikacije kao središnjih elemenata supervizijskog procesa (Lee i Catagnus, 1999, prema Žižak, 2004). Iako se pojedine funkcije mogu raspodijeliti između različitih uloga (supervizor, koordinator, mentor), supervizija ostaje neodvojivi dio cjelokupnog rada s volonterima.

U radu s volonterima posebno su važna načela fleksibilnosti, prihvatljivosti i prikladnosti. Fleksibilnost omogućuje prilagodbu raznolikim potrebama i mogućnostima volontera, dok prikladnost osigurava povezanost supervizijske podrške s konkretnim volonterskim zadacima i kontekstom rada (Pitkeathley, 1986, prema Žižak, 2004). Zbog specifičnih uloga i odgovornosti volontera, supervizija volontera zadržava izraženu administrativnu i edukativnu funkciju, uz istodobno uvažavanje podržavajućih procesa (Žižak, 2004).

Kao ključni ishodi supervizije volontera ističu se izgradnja volonterskog identiteta, bolje razumijevanje vlastite motivacije te unaprjeđenje kvalitete volonterskog rada i odnosa u psihosocijalnom prostoru (Žižak, 2004). U tom je kontekstu osobito važan razvoj samorefleksije, budući da se volonteri u promišljanju dilema češće oslanjaju na vlastita životna i volonterska iskustva te neformalne izvore znanja, nego na teorijska i profesionalna usmjerenja. Stoga reflektivna sposobnost postaje ključna kompetencija za kvalitetno i odgovorno pomaganje (Žižak, 2004).

Razvoj reflektirajuće pozicije podrazumijeva jačanje vještina samorazumijevanja, prepoznavanja teško uočljivih ili „tihih“ elemenata situacije, kritičkog mišljenja, sintetiziranja iskustava te evaluacije i samoevaluacije vlastitog rada (Žižak, 2004). Supervizijska fleksibilnost pritom se ističe i kao organizacijska nužnost, kako supervizija ne bi predstavljala dodatno vremensko opterećenje, i kao sadržajna nužnost, s obzirom na raznolikost perspektiva koje volonteri unose u supervizijski proces. Tematski fokus grupne supervizije volontera obuhvaća izgradnju identiteta volontera, motivaciju za volontiranje, postavljanje granica prema korisnicima, promišljanje sadržaja i načina rada, doživljaj vlastite uspješnosti te odnose unutar grupe i organizacije u mjeri u kojoj utječu na kvalitetu rada (Žižak, 2004). Kada volontersko iskustvo snažno zahvati osobnu razinu, primjerice kroz suočavanje s teškim životnim okolnostima korisnika, naglašava se potreba za dubljom razinom supervizijske podrške, bilo grupne ili individualne. U takvim situacijama supervizija dobiva funkciju metaperspektive koja omogućuje bolje razumijevanje sebe u pomagačkoj ulozi (Žižak, 2004).

Kolbov model reflektirajućeg učenja može poslužiti kao koristan okvir za razumijevanje razvoja volontera kroz superviziju, jer refleksija polazi od vlastitog iskustva te povezuje ponašanja, emocije i stavove sa situacijama u kojima su nastali (Kolb, prema Žižak, 2004; Nieweg, 2001, prema Žižak, 2004). Ključna razlika između supervizije volontera i stručnjaka očituje se u fazi konceptualizacije, pri čemu se kod volontera iskustvo primarno obrađuje kroz osobne teorije, vrijednosti i uvjerenja, dok se kod stručnjaka konceptualizacija snažnije oslanja na profesionalne teorije i formalne okvire djelovanja (Žižak, 2004).

Završna faza učenja podrazumijeva integraciju stečenih uvida i njihovu primjenu u novim praktičnim pokušajima, pri čemu supervizija osigurava kontinuiran prostor podrške profesionalnom i osobnom razvoju, učenju i kreativnom eksperimentiranju u volonterskom radu (Žižak, 2004).

1.4.4. Kompetencije supervizora u radu s braniteljskom populacijom

Kompetencija se opisuje kao složen i dinamičan koncept koji se razvija kroz proces profesionalnog razvoja te obuhvaća stručnu, etičku i osobnu dimenziju (Stoltenberg i sur., 1998., prema Cicak, 2011). Stručna kompetentnost podrazumijeva posjedovanje i primjenu relevantnog stručnog znanja utemeljenog na suvremenim teorijama, modelima i procesima rada, otvorenost metodom pluralizmu, integrativnom i eklektičkom pristupu, razvijene praktične vještine i iskustvo, sposobnost uravnoteživanja različitih profesionalnih uloga te komunikacijsku, socijalnu i kulturnu kompetenciju (Belardi, 1995.; Lundsbye i Sandell, 2002.; Tatschl, 2009., prema Cicak, 2011).

Supervizija stručnjaka i voditelja koji rade s braniteljskom populacijom i u braniteljskim udrugama zahtijeva osobito osjetljiv, visoko kompetentan i kontekstualno prilagođen pristup. Kompetencije supervizora, kako su definirane u *Europskom pojmovniku supervizije i coachinga* (ECVision, 2018), obuhvaćaju skup znanja, vještina i osobnih obilježja nužnih za profesionalno, odgovorno i etičko provođenje supervizijskog procesa (Ajduković i sur., 2018). U vođenju supervizije važno je da supervizor prepozna čimbenike koji potiču konstruktivan proces u kojem se supervizant osjeća sigurno iznijeti probleme, postavljati pitanja i, uz supervizorovu podršku, razvijati nove mogućnosti profesionalnog djelovanja (Bezić, I., 2007). Ključne kompetencije uključuju teorijsko i praktično znanje iz područja supervizije, coachinga i srodnih disciplina, sposobnost korištenja različitih supervizijskih modela i metoda te razumijevanje profesionalnih zadataka i specifičnog konteksta u kojem supervizanti djeluju (Ajduković i sur., 2018). Supervizor mora razvijati i primjenjivati napredne komunikacijske i interpersonalne vještine, osobito aktivno slušanje, davanje konstruktivne povratne informacije i facilitaciju procesa učenja, kako bi učinkovito podržao profesionalni razvoj supervizanata (Ajduković i sur., 2018). Etičko djelovanje, profesionalna odgovornost, samorefleksija i osviještenost vlastitih granica čine temelj svakodnevnog supervizijskog rada.

Kompetencije supervizora očituju se kroz konkretna ponašanja i postupke, od facilitiranja promjena i razvoja profesionalne autonomije do upravljanja etičkim izazovima i konfliktima, pri čemu supervizor istodobno potiče razvoj pojedinca, tima i organizacije (Ajduković i sur., 2018; ECVision, 2018). Kontinuirani profesionalni razvoj, kritička refleksija vlastite prakse i redovita samoprocjena nužni su za održavanje i unaprjeđenje kvalitete supervizijske prakse te prijenos pozitivnih ishoda na korisnike usluga (Ajduković i sur., 2018). Kompetencije supervizora nisu statične, već se kontinuirano razvijaju i vrednuju u skladu s profesionalnim standardima i promjenjivim potrebama prakse (Ajduković i sur., 2018; ECVision, 2017).

Tijekom supervizijskog procesa supervizor ostvaruje više važnih funkcija. On pruža savjetodavnu podršku supervizantima, usmjerava njihovo učenje i stručni razvoj kroz edukativnu funkciju, prati kvalitetu cjelokupnog procesa i rada supervizanta s korisnicima kroz rukovodeću funkciju te preuzima konzultativnu odgovornost prema organizaciji koja financira superviziju (Hawkins i Shohet, 2006, prema Laklija, Kolega, Božić i Mesić, 2011). Svaka od ovih funkcija povezana je s osobnim stilom supervizora, koji je snažno oblikovan njegovim komunikacijskim pristupom kao ključnim alatom rada.

Carifio i Hess (prema Žorga, 2009) navode da idealnog supervizora obilježavaju osobine poput empatije, razumijevanja, bezuvjetnog prihvaćanja, autentičnosti, topline, sposobnosti samootkrivanja, prilagodljivosti, brižnosti, pažljivosti prema klijentima, spremnosti na osobni angažman, znatiželje i otvorenosti. Jedna od temeljnih profesionalnih kompetencija u supervizijskom i savjetodavnom radu jest razvijena svjesnost o sebi i sposobnost samorazumijevanja (Laklija i sur., 2011).

Uloga supervizora temelji se na drugačijem razumijevanju moći u odnosu sa supervizantom. Umjesto nametanja vlastitog znanja i gotovih rješenja, supervizor se usmjerava na zajedničko istraživanje i traženje mogućih pristupa, potičući aktivno sudjelovanje i autonomiju supervizanta (Čaćinović-Vogrinčić, 2009). Takav pristup zahtijeva otvorenost prema neizvjesnosti procesa, osobno sudjelovanje te suosudjelovanje u dijalogu u kojem se ne teži konačnim odgovorima, već kontinuitetu razgovora i zajedničkom profesionalnom rastu (Čaćinović-Vogrinčić, 2009).

Ključni preduvjet učinkovite supervizije jest dubinsko samopoznavanje i razvijena sposobnost refleksije. Supervizor kroz vlastitu supervizijsku praksu istražuje vlastite misli, osjeća i reakcije kako bi osvijestio unutarnje procese i prepoznao vlastite obrasce ponašanja (Cajvert, 2009). Time se jača sposobnost promatranja sebe „iznutra“ i razvija navika analize emocionalnih doživljaja, pri čemu se osjećaji ne izražavaju impulzivno, nego se transformiraju u korisne resurse unutar supervizijskog procesa (Cajvert, 2009).

Reflektirajuća praksa podrazumijeva sustavno razlikovanje činjenica, doživljenih emocija i osobnih interpretacija, uz otvorenost prema različitim perspektivama i razumijevanjima situacije (Tatschl, 2009). Supervizor pritom koristi vlastito iskustvo kao svojevrсно „osjetilo“ za prepoznavanje suptilnih znakova i nesusjesnih poruka u interakciji, čime se produbljuje razumijevanje procesa i izbjegavaju brzi, nedovoljno utemeljeni zaključci (Tatschl, 2009).

U supervizijskom odnosu često se pojavljuju nesusjesne dinamike poput rezonance, kontratransfera i paralelnih procesa. Iako je teorijsko poznavanje tih fenomena važno, ključna je sposobnost supervizora da prepozna vlastitu nelagodu ili zbunjenost u „ovdje i sada“ trenutku

te da, po potrebi, privremeno zaustavi tijekom razgovora i usmjeri pažnju na ono što se događa u odnosu (Cajvert, 2009). Kroz promišljena i reflektirajuća pitanja supervizor potom vodi supervizanta prema samostalnom prepoznavanju i imenovanju procesnih obrazaca, čime se potiče aktivno sudjelovanje i očuvanje autonomije učenja (Cajvert, 2009). Iako supervizija može imati terapeutske učinke, važno je naglasiti da ona nije oblik psihoterapije. Supervizor mora jasno održavati profesionalne granice kako bi se zadržao primarni cilj supervizije – razvoj profesionalnih kompetencija supervizanta – bez prelaska u područje osobnih terapijskih intervencija (Cajvert, 2009).

Rad s braniteljskom populacijom dodatno naglašava potrebu za specifičnim kompetencijama supervizora. Braniteljske udruge i njihovi članovi često nose iskustva ratnih trauma, posttraumatskog stresnog poremećaja, gubitaka, dugotrajnog liječenja, društvene stigmatizacije te složenih pravnih i socijalnih problema. Supervizori koji rade u ovom kontekstu, uz temeljne supervizijske vještine, moraju posjedovati znanja o učincima kroničnog stresa, ratnih trauma i kriza, razumijevanje kulturnih obrazaca veteranskih zajednica te sposobnost facilitiranja procesa otpornosti i samopomoći. Također je važno poznavanje načela krizne intervencije kao jedne od tehnika u supervizijskom procesu, postupaka sažete psihološke integracije traumatskih iskustava te načina pružanja individualne podrške osobama koje su doživjele traumatske događaje (Arambašić, 2004).

2. CILJ I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

2.1. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je steći uvid u izvore profesionalnog stresa i potrebu za supervizijom kod odgovornih osoba braniteljskih udruga.

2.2. ISTRAŽIVAČKA PITANJA

- Koji su izvori profesionalnog stresa kod odgovornih osoba braniteljskih udruga?
- Na koji način izloženost profesionalnom stresu utječe na ukupno funkcioniranje (privatno, profesionalno) odgovornih osoba u braniteljskim udrugama?
- Kojim se strategijama i resursima odgovorne osobe braniteljskih koriste u suočavanju s profesionalnim stresom?
- Kako voditelji braniteljskih udruga opisuju dostupne oblike institucionalne podrške u svom radu?
- Kakva su njihova znanja o superviziji te dosadašnja neposredna iskustva sa supervizijom?
- Kolika je spremnost odgovornih osoba na uključivanje u superviziju i o kojim okolnostima ona ovisi?

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. TIP ISTRAŽIVANJA

Istraživanje se temeljilo na kvalitativnom istraživačkom pristupu s ciljem dobivanja dubljeg uvida u profesionalni stres i potrebe za supervizijom kod voditelja braniteljskih udruga. Kvalitativni pristup pokazao se osobito prikladnim za istraživanja u području socijalnog rada jer omogućuje produbljeno razumijevanje raznolikih iskustava, stavova i perspektiva sudionika, uz naglasak na osobne narative koji su u kvantitativnim istraživanjima često manje vidljivi (Ajduković, 2014).

U istraživanju je korišten Upitnik sociodemografskih i organizacijskih obilježja, konstruiran za potrebe ovog istraživanja radi opisa osnovnih karakteristika sudionika i njihova radnog konteksta, te polustrukturirani intervju kao glavna metoda prikupljanja podataka. Polustrukturirani intervju omogućio je fleksibilan i produbljen pristup temama profesionalnog opterećenja, strategija suočavanja sa stresom i potreba za supervizijskom podrškom, uz fokus na razumijevanje svakodnevnih profesionalnih i organizacijskih izazova s kojima se sudionici susreću u svom radu. Polazeći od pretpostavke da se profesionalni stres i supervizijski procesi u braniteljskim udrugama mogu najprimjerenije razumjeti kroz subjektivna iskustva samih sudionika, u istraživanju je primijenjen konstruktivistički istraživački pristup. Prema tom pristupu ne postoji jedinstvena objektivna stvarnost zajednička svim sudionicima, već se značenja oblikuju kroz osobna iskustva, interakcije i širi društveni kontekst (Slišković i Burić, 2020). Po svojoj prirodi istraživanje je deskriptivno, usmjereno na opis postojećih fenomena, bez nastojanja utvrđivanja uzročno-posljedičnih odnosa. Istodobno, istraživanje ima i eksplorativna obilježja, budući da se bavi tematikom koja je u hrvatskom znanstvenom kontekstu još uvijek nedovoljno istražena (Milas, 2005).

3.2. SUDIONICI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je sudjelovalo ukupno osam odgovornih osoba koje vode braniteljske udruge. Sudionici su odabrani metodom namjernog uzorkovanja, na temelju cilja istraživanja i procjene istraživačice o relevantnosti njihovih iskustava za istraživanu temu (Slišković i Burić, 2020). Naglasak je bio na znanju i iskustvu sudionika o predmetu istraživanja, pri čemu su sudionici imali ulogu ključnih informatora, a zadatak istraživačice bio je olakšati proces njihova izražavanja tog znanja i iskustva u obliku spoznajno korisnih informacija (Ajduković, 2008).

Kriteriji uključivanja u istraživanje bili su: obnašanje aktivne voditeljske uloge u braniteljskoj udruzi tijekom posljednje dvije godine, registriranost udruge i njezino djelovanje u skladu sa Zakonom o udrugama, kao i provedba redovitih aktivnosti i programa rada usmjerenih na braniteljsku populaciju. Namjerno uzorkovanje omogućilo je uključivanje sudionika s posebnim znanjima i iskustvima relevantnima za istraživačku temu, dok je relativno mali i homogen uzorak omogućio dubinsku analizu profesionalnog stresa i potreba za podrškom u specifičnom kontekstu rada braniteljskih udruga (Buljan, 2021). Uzorak se smatrao dostatnim za postizanje teorijskog zasićenja, s obzirom na jasno definirane kriterije uključivanja i specifičnost istraživane populacije (Buljan, 2021). Tijekom analize intervjua pratilo se u kojoj se mjeri u novim razgovorima javljaju nove teme i uvidi u odnosu na već prikupljene podatke. Kao trenutak saturacije prepoznat je trenutak kada su se u posljednjim provedenim intervjuima ponavljali već identificirani obrasci i teme, bez pojave novih sadržaja relevantnih za ciljeve istraživanja, pa je procijenjeno da je broj sudionika dovoljan za ostvarenje istraživačkih ciljeva. Svi sudionici bili su muškog spola. Dva sudionika pripadala su dobnoj skupini od 45 do 54 godine, tri sudionika bila su u dobi od 55 do 64 godine, dok su preostala tri sudionika bila u dobi od 65 godina i više, što upućuje na to da se radi o populaciji srednje i starije životne dobi s dugotrajnim životnim i profesionalnim iskustvom. Prema razini obrazovanja, šest sudionika imalo je završenu srednju školu, jedan sudionik naveo je višu stručnu spremu, a jedan završeni diplomski (magistarski) studij. Dvojica sudionika navela su da su završila stručno osposobljavanje za rad s braniteljskom populacijom, dok ih je šest navelo da takvo osposobljavanje nemaju.

Većina sudionika djelovala je u udrugama u volonterskom statusu, dok je jedan sudionik naveo status umirovljenika. Duljina angažmana u udrugama kretala se od 7 do 33 godine ($M=16,4$, $SD=9,84$), što upućuje na dugotrajan kontinuitet angažmana u promatranim ulogama. Tjedni angažman sudionika u aktivnostima udruga varirao je od minimalna 2 sata do 40 sati tjedno ($M=23,4$, $SD=12,29$). Jedan sudionik izvijestio je o 2 sata tjednog angažmana, jedan o 10 sati, dok je njih šest navelo 20 ili više sati tjedno, što ukazuje na visoku razinu radnog opterećenja kod većine ispitanika.

Sudionici su djelovali u udrugama različitog opsega i profila djelatnosti, uključujući psihosocijalnu podršku, humanitarne, edukativne, kulturne, memorijalne i sportsko-rekreativne aktivnosti, kao i projekte usmjerene na širu braniteljsku populaciju, uključujući i nečlanove udruga. Sudionici su obnašali ključne voditeljske funkcije te su bili neposredno uključeni u organizaciju rada udruga, suradnju s institucijama te pružanje podrške članovima i njihovim

obiteljima, što ih čini relevantnim i informiranim izvorom podataka za istraživanje profesionalnog stresa i potreba za supervizijskom podrškom u kontekstu braniteljskih udruga.

3.3. METODA PRIKUPLJANJA PODATAKA

Za prikupljanje podataka korišten je kvalitativni pristup. Cilj je bio razumijevanje, a ne statističko zaključivanje, upoznavanje raspona mišljenja, a ne uopćavanje, te pronicanje u „srž stvari“ (Ajduković, 2025). Upitnik sociodemografskih i organizacijskih uvjeta rada konstruiran je za ovo istraživanje te je sadržavao podatke o voditelju braniteljske udruge i poslu koji obavlja (npr. razina obrazovanja, stručno osposobljavanje, radni status, radni staž u udruzi, veličina i djelatnost udruge, kategorije korisnika s kojima radi, opis glavnih zadataka i dr.).

Intervjue sa sudionicima vodila je autorica rada, koristeći polustrukturirani intervju kao metodu prikupljanja podataka, koji omogućuje prilagodbu pitanja i produblivanje tema u skladu s odgovorima sudionika, čime se osigurala kvaliteta i relevantnost prikupljenih podataka (Slišković i Burić, 2020). Naglasak je bio na razumijevanju osobnih iskustava, stavova o superviziji te identifikaciji specifičnih potreba, prepreka i preporuka za primjenu supervizije unutar rada braniteljskih udruga. Ova metoda pokazala se pogodnom za osjetljive teme jer se temelji na unaprijed oblikovanim pitanjima koja se postavljaju svim sudionicima, uz mogućnost uključivanja dodatnih pitanja tijekom razgovora (Milas, 2005). Slijedom navedenog, pitanja u intervjuu bila su otvorenog tipa, što je omogućilo fleksibilnost i prilagodbu tijekom razgovora, kao i istraživanje novih tema koje su se pojavile tijekom intervjuja. Upitnik sociodemografskih i organizacijskih uvjeta rada predan je sudionicima prije početka intervjuja, a razgovori su provedeni uživo, „licem u lice“. Intervjui su trajali do 60 minuta i bili su audio zabilježeni uz prethodno dobivenu pisanu suglasnost sudionika. Svi snimci potom su transkribirani i kodirani radi analize podataka.

3.4. METODA OBRADE I ANALIZE PODATAKA

Kvalitativni podaci iz intervjuja analizirani su prema postupku tematske analize, deskriptivne metode kojom se analiziraju glavne teme prisutne u kvalitativnim podacima (Slišković i Burić, 2020). Tematska analiza prema Braun i Clarke (2006) uključivala je nekoliko ključnih koraka. Prvi korak bio je upoznavanje s podacima, što je podrazumijevalo višestruko čitanje transkripata radi dubinskog razumijevanja sadržaja. Budući da je istraživačica samostalno prikupljala i transkribirala podatke, to je dodatno unaprijedilo razumijevanje materijala (Slišković i Burić, 2020). Slijedilo je kodiranje kao prva razina apstrakcije podataka. Kodiranje

je uključivalo označavanje manjih jedinica podataka (rečenica ili odlomaka) kratkim opisima – kodovima – koji sažimaju njihov sadržaj (Slišković i Burić, 2020). Ključni dio bio je razvoj tema kroz generiranje inicijalnih tema, pregled i revidiranje tema te njihovo definiranje i imenovanje. Tijekom procesa analiza nije bila strogo linearna, nego su se teme razvijale i mijenjale u dinamičnom postupku uspoređivanja kodova i podataka radi postizanja koherentnosti i jasnog razlikovanja tema (Slišković i Burić, 2020). Pouzdanost analize osigurana je višestrukim čitanjem transkripata i stalnim uspoređivanjem kodova i tema. Završna faza odnosila se na pisanje izvještaja, u kojoj su identificirane teme sustavno povezane s istraživačkim pitanjima te potkrijepljene relevantnim citatima iz intervjua. Time je osigurana transparentna interpretacija rezultata i jasna povezanost zaključaka s izvornim podacima (Braun i Clarke, 2006, prema Slišković i Burić, 2020).

3.5. ETIČKE IMPLIKACIJE PROVOĐENJA ISTRAŽIVANJA

Osiguravanje visoke razine etičnosti u kvalitativnom istraživačkom postupku zahtijevalo je pažljivo planiranje i provedbu etičkih načela kroz sve faze istraživanja, od pripreme i prikupljanja podataka do njihove obrade i izvještavanja o rezultatima (Čorkalo Biruški, 2014). Provođenje istraživanja s voditeljima braniteljskih udruga zahtijevalo je osobitu osjetljivost u pristupu etičkim pitanjima, s obzirom na prirodu teme profesionalnog stresa i rada s populacijom koja je često izložena traumatskim iskustvima.

Odnos između istraživačice i sudionika bio je reguliran važećim etičkim kodeksima, a istraživanje je provedeno u skladu s temeljnim etičkim načelima: poštivanjem autonomije sudionika, načelom dobročinstva i brige za njihovu dobrobit te načelom pravednosti i ravnopravnosti (Beauchamp i Childress, 2001; Smith, 2005; Hewitt, 2007, prema Čorkalo Biruški, 2014).

Svi sudionici bili su pravodobno i jasno informirani o svrsi i ciljevima istraživanja, načinu provedbe te ulozi koju imaju u istraživačkom procesu. Od sudionika je zatražen informirani pristanak za sudjelovanje u istraživanju, koji je predstavljao obvezan dio istraživačkog protokola. Informirani pristanak temelji se na načelima zaštite dobrobiti sudionika i nenanošenja štete, a osobito na osiguravanju anonimnosti i povjerljivosti prikupljenih podataka (Haggerty, 2004, prema Čorkalo Biruški, 2014). Sudionicima su prije sudjelovanja pružene informacije o proceduri istraživanja, mogućim rizicima i koristima, načinu pohrane i zaštite podataka te pravu na povlačenje iz istraživanja u bilo kojem trenutku, bez ikakvih negativnih posljedica (Smythe i Murray, 2000; Haggerty, 2004; Koocher i Keith-Spiegel, 2008, prema

Čorkalo Biruški, 2014). Sudionicima je također prije početka intervjua objašnjeno da razgovor o profesionalnom stresu i ratnim iskustvima može biti emocionalno zahtjevan te da u svakom trenutku mogu odbiti odgovoriti na pojedino pitanje ili prekinuti sudjelovanje u istraživanju bez ikakvih posljedica. U sklopu informiranog pristanka sudionici su dobili jasnu informaciju da se, ukoliko ih sudjelovanje u istraživanju dodatno uznemiri, mogu obratiti svom izabranom liječniku ili stručnjaku za mentalno zdravlje (psihologu ili psihijatru). Sudionici su također upozoreni na mogućnost obraćanja dostupnim savjetovalištim i telefonskim linijama za psihološku podršku u zajednici, a istraživačica im je bila na raspolaganju za kratko usmeno usmjeravanje nakon intervjua.

Zaštita povjerljivosti osigurana je anonimizacijom osobnih podataka i iskaza sudionika, a rezultati su prikazani na način koji ne omogućuje identifikaciju pojedinaca ili udruga. Pristup prikupljenim podacima imala je isključivo autorica rada. Dopuštenje za snimanje intervjua (nužni i sastavni dio postupka pristanka na istraživanje (Čorkalo Biruški, 2014) zatraženo je i uključeno u postupak informiranog pristanka. Audiozapisi su trajno obrisani nakon završetka transkripcije i analize podataka (Čorkalo Biruški, 2014). Tijekom cijelog istraživačkog procesa poseban je naglasak stavljen na očuvanje integriteta iskaza sudionika i stvaranje sigurnog, povjerljivog ozračja koje je omogućilo slobodno iznošenje osobnih i profesionalnih iskustava. S obzirom na višegodišnje profesionalno iskustvo autorice u radu s braniteljskom populacijom, postojala je svijest o tome da poznavanje konteksta i populacije može pridonijeti dubljem i osjetljivijem razumijevanju prikupljenih podataka. Istodobno, autorica je tijekom svih faza istraživanja – od formuliranja istraživačkih pitanja do interpretacije rezultata – kontinuirano provodila refleksiju vlastitih pretpostavki, vrijednosti i mogućih izvora pristranosti, kako bi se osigurala što veća metodološka i etička utemeljenost istraživanja (Slišković i Burić, 2020).

4.REZULTATI I RASPRAVA

U ovom poglavlju prikazuju se i interpretiraju rezultati tematske analize osam polustrukturiranih intervju s voditeljima braniteljskih udruga. Analiza se temelji na kodiranju iskaza sudionika i njihovom grupiranju u tematske cjeline koje odražavaju složenost njihove uloge, izvore profesionalnog stresa, posljedice dugotrajnog opterećenja, strategije suočavanja te iskustva institucionalne podrške i percepcije supervizije. Rezultati su organizirani po temama koje istodobno omogućuju opis iskustava sudionika i njihovu analitičku interpretaciju u kontekstu pomagačkih i rukovoditeljskih uloga u civilnom društvu. Na taj se način empirijski nalazi ne prikazuju samo deskriptivno, nego se povezuju s obrascima profesionalnog funkcioniranja, emocionalnog opterećenja i dostupnih oblika podrške, čime se stvara integrirani prikaz rezultata i rasprave. Citati sudionika korišteni su kao ilustracija i potvrda ključnih nalaza, dok tablični prikazi služe za sažeti prikaz identificiranih kategorija i kodova. Poseban naglasak stavljen je na razumijevanje značenja rezultata u svakodnevnoj praksi voditelja braniteljskih udruga te na implikacije nalaza za unaprjeđenje sustava podrške i očuvanje njihove dugoročne funkcionalnosti.

4.1. SLOŽENOST PODRUČJA RADA BRANITELJSKIH UDRUGA

Iskazi voditelja braniteljskih udruga upućuju na to da je rad udruga izrazito složen i višedimenzionalan te da obuhvaća širok raspon aktivnosti koje nadilaze klasične okvire interesnog organiziranja. Voditelji opisuju udruge kao prostor u kojem se istodobno pružaju zdravstvene i psihosocijalne usluge, provode komemorativne i javne aktivnosti te organiziraju različiti oblici formalne i neformalne podrške članovima i njihovim obiteljima.

U tom kontekstu rad udruga često se opisuje kao svojevrsna „neformalna socijalna služba“, koja preuzima dio funkcija za koje formalni sustavi nemaju dovoljno kapaciteta. Uz administrativne i projektne obaveze, voditelji svakodnevno rade neposredno s članovima, pri čemu se profesionalna, volonterska i privatna sfera snažno preklapaju. Stalna dostupnost, dugotrajni osobni odnosi i visoka razina uključenosti čine sastavni dio voditeljske uloge.

Voditelji svoju poziciju istodobno doživljavaju kao moralno i javno izloženu. Osjećaju odgovornost ne samo za operativno funkcioniranje udruga i brigu o članovima, nego i za očuvanje vrijednosti Domovinskog rata, skrb o obiteljima poginulih branitelja te oblikovanje slike o braniteljima u lokalnoj zajednici i širem društvu. Time se uloga voditelja pozicionira izvan administrativnog okvira i poprima obilježja javne, simboličke i društveno odgovorne

funkcije. Pregled aktivnosti koje voditelji navode u opisima rada udruga prikazan je u Tablici 1a.

Tablica 1a. Aktivnosti braniteljskih udruga

KATEGORIJE	POJMOVI
Pružanje administrativnih i psihosocijalnih usluga	Administrativna pomoć članovima; Psihosocijalna podrška; Psihosocijalne radionice; Prostor za razgovor;
Koordinacija usluga s drugim pružateljima usluga	Povezivanje s drugim sustavima i stručnjacima (upućivanje na psihološko savjetovanje); Uključivanje stručnih suradnika;
Financijska podrška	Materijalna pomoć (pomoć u naravi i financijska pomoć);
Praktična instrumentalna pomoć u svakodnevnom životu	Pomoć u kućanstvu; Pomoć u poljoprivredi; Organizacija prijevoza; Logistička pomoć
Relacijska i neformalna emocionalna podrška	Bliskost; Druženje kao podrška; Dobročinstvo; Dugotrajni osobni odnosi; Neformalna prisutnost
Komemoracija i javno sjećanje	Komemoracije i komemorativne manifestacije; Skupovi i projekti sjećanja; Monografije; Očuvanje vrijednosti Domovinskog rata; Prijenos sjećanja - Očuvanje povijesnog traga
Edukativne aktivnosti za djecu i mlade	Edukativne radionice o Domovinskom ratu; Uključivanje djece i mladih u komemorativne programe; Sudjelovanje u projektima sjećanja; Izleti i rekreativni sadržaji
Otvorenost udruge prema članovima i zajednici	Otvorenost i dostupnost prema svima; Neodbijanje korisnika; Uključivanje osoba u potrebi iz zajednice; Širenje djelovanja iz interesne u humanitarnu udrugu
Oblikovanje javne slike branitelja	Manifestacije i projekti oblikovanja javne slike; Humanitarne, kulturne i sportske aktivnosti; Branitelji kao aktivni i odgovorni; Medijska istupanja

Voditelji braniteljskih udruga naglašavaju širok raspon usluga koje udruge pružaju, pri čemu se aktivnosti često razvijaju kao odgovor na konkretne potrebe članova i nedostatke formalnih

sustava: „Pomažemo oko liječnika, bolnica, pregleda, ali i oko obiteljskih problema“, uz povremenu materijalnu i financijsku potporu i naglašenu etiku nesebičnosti („nitko nije uzeo putne troškove za sebe“ S1). Iskazi voditelja jasno ukazuju na trajnu prisutnost materijalnih i socijalnih poteškoća članova, koje čine važnu pozadinu rada udruga: „Mirovine su često niske, dio članova ‘jedva spaja kraj s krajem’“ (S1). Istaknuta je i savjetodavna uloga udruga, osobito u situacijama kada članovi „ne znaju kome se obratiti i kako ispuniti obrasce“ (S4). U pojedinim udrugama razvijeni su i strukturirani oblici psihosocijalnog rada kroz radionice i uključivanje stručnih suradnika (S8).

Na to se nadovezuju oblici praktične instrumentalne pomoći u svakodnevnom životu, koji uključuju pomoć u kućanskim i poljoprivrednim poslovima, sitne popravke ili organizaciju prijevoza. Takve aktivnosti voditelji često interpretiraju kao spoj pomoći i međusobne povezanosti: „Ja to više ne gledam kao pomoć, nego kao druženje – dobro je činiti dobro, a usput se i podružiti“ (S3). Upravo ta dimenzija dolazi do izražaja u kategoriji relacijske i neformalne podrške, koja obuhvaća druženja, neformalna okupljanja i dugotrajne osobne odnose među članovima. Takvi oblici podrške prepoznaju se kao ključni za smanjenje osjećaja usamljenosti i emocionalnog opterećenja. Jedan voditelj ističe da i bez razvijenih formalnih usluga „druženje, sportske aktivnosti i izleti daju članovima ono što im treba“ (S3), dodajući da članovi sve češće sami sudjeluju u pokrivanju troškova („Platiti ćemo sami“), što doživljava kao znak osnaživanja (S3). Drugi voditelj naglašava važnost redovite otvorenosti prostora udruge: „Dođite, podružite se. Više će vam vrijediti od bilo koje serije na televiziji ili bilo koje tablete“ (S7).

Brlas i Križić (2024) ističu da ratno iskustvo, iako časno, predstavlja dugotrajni rizični čimbenik za mentalno zdravlje branitelja, pri čemu se posttraumatske posljedice često javljaju odgođeno, godinama nakon završetka rata. U tom kontekstu, braniteljske udruge postaju važan prostor svakodnevne stabilizacije, strukturiranja života i očuvanja osjećaja kontrole nad vlastitim funkcioniranjem, što nalazi ovog istraživanja potvrđuju kroz prikaz njihove višedimenzionalne funkcije u životima članova. Empirijski nalazi o širokom spektru aktivnosti braniteljskih udruga dodatno su potvrđeni istraživanjima o značaju društvenog sudjelovanja hrvatskih branitelja. Hlišć i Šincek (2022) naglašavaju da je aktivno sudjelovanje branitelja u društveno korisnim aktivnostima snažno povezano s višom razinom kvalitete života, osobito kroz osjećaje kohezije, korisnosti i pripadnosti, pri čemu upravo udruge predstavljaju glavni organizirani okvir u kojem branitelji takve oblike sudjelovanja ostvaruju.

Bitan dio aktivnosti odnosi se i na komemoraciju i javno sjećanje, kroz organizaciju komemoracija, projekata sjećanja i očuvanje vrijednosti Domovinskog rata. Jedan voditelj

jasno ističe da se udruga „neće baviti humanitarnim radom i klasičnom psihosocijalnom pomoći“, nego se usmjerava na „monografije, komemoracije, ‘stazu besmrtnih’ i uključivanje djece i mladih“ (S5). Poseban naglasak stavlja na prijenos sjećanja na mlađe generacije: „Bojim se da će, ako se ne uradi kvalitetan prijenos na mlade, mnogi spomenici završiti kao turska groblja“ (S5). S8 izražava bojazan da će se udruga „ugasiti kao sve ostale“ ako se ne uključi mlađa generacija. U tom kontekstu razvijaju se i edukativne aktivnosti za djecu i mlade, koje uključuju radionice, sudjelovanje u komemorativnim programima i projekte prijenosa sjećanja. Cilj je osigurati kontinuitet kolektivnog pamćenja i uključiti mlađe generacije u razumijevanje Domovinskog rata (S7). Značajan dio djelovanja braniteljskih udruga odnosi se na aktivnosti, kroz koje se ne samo obilježava prošlost nego se aktivno sudjeluje u oblikovanju, održavanju i prijenosu kolektivnih sjećanja na Domovinski rat. Kada jedan sugovornik ističe da se udruga „neće baviti humanitarnim radom i klasičnom psihosocijalnom pomoći“, nego da će se usmjeriti na „monografije, komemoracije, ‘stazu besmrtnih’ i uključivanje djece i mladih“ (S5), takvo se usmjerenje može razumjeti kao svjesno pozicioniranje udruge u području društvene proizvodnje sjećanja. U tom smislu, navedene aktivnosti odgovaraju onome što Confino (1997, prema Benčić, 2015) naziva „vozilima sjećanja“ (*vehicles of memory*), odnosno kulturnim i simboličkim formama poput knjiga, komemoracija, spomenika i rituala preko kojih zajednice reprezentiraju i prenose prošlost

Daljnje obilježje rada udruga je otvorenost prema članovima i zajednici, koja se očituje u dostupnosti, neformalnom pristupu i uključivanju osoba u potrebi, neovisno o formalnom članstvu. „*Tko god nam se obrati – bilo da otvori vrata udruge ili nazove – nije odbijen.*” (S2). Neke udruge šire svoje djelovanje iz usko interesnog prema humanitarnom području, primjerice kroz dugogodišnje donacijske aktivnosti i projekte informatičkog opismenjavanja („*Već 13 godina nabavljamo i doniramo računala*“) te organiziraju pomoć u obliku materijalnih donacija: „*donirali smo više od deset kamiona namještaja*“ (S2). Takvi nalazi podudaraju se s temeljnim postavkama Halbwachsa (1992, prema Benčić, 2015), prema kojima sjećanja nisu isključivo individualna, nego nastaju, održavaju se i prenose unutar društvenih grupa. Iz te perspektive, braniteljske udruge mogu se promatrati kao važni društveni okviri sjećanja, unutar kojih se ratno iskustvo organizira u prepoznatljive narative, vrijednosti i obrasce komemoriranja. Time se potvrđuje da udruge ne djeluju samo kao organizacijske strukture civilnog društva, nego i kao društveni akteri koji sudjeluju u oblikovanju zajedničkog razumijevanja prošlosti.

Posebno je važan naglasak na međugeneracijskom prijenosu sjećanja. Sugovornik S5 izričito upozorava da će, „ako se ne uradi kvalitetan prijenos na mlade“, spomenici završiti „kao turska

goblja“, dok S8 izražava bojazan da će se udruga „ugasiti kao sve ostale“ ako se ne uključi mlađa generacija. Ovakvi iskazi pokazuju svijest sudionika da kolektivna sjećanja nisu trajno osigurana, nego ovise o stalnom društvenom obnavljanju i prenošenju na nove naraštaje. U tom smislu Assmann (1997, prema Benčić, 2015) govori o mnemohistoriji, odnosno o prošlosti ne „kakva je bila“, nego kakva se pamti, interpretira i prenosi. Uključivanje djece i mladih u komemorativne aktivnosti stoga se može tumačiti kao pokušaj osiguravanja kontinuiteta te povezujuće strukture na kojoj se temelji identitet zajednice. Nalazi također pokazuju da komemoracije i edukativni sadržaji za djecu i mlade imaju važnu ulogu u strukturiranju kolektivnog pamćenja. Zerubavel (1995, 1996, prema Benčić, 2015) naglašava da su komemoracije i uspomene svojevrsna infrastruktura pamćenja, te da upravo komemorativni narativi tvore „master narativ“ zajednice, odnosno osnovni mnemonijski kostur oko kojeg se usidruje grupni identitet. Kada udruge organiziraju radionice, sudjelovanje djece i mladih u komemorativnim programima i projekte prijenosa sjećanja, one ne prenose samo informacije o prošlosti, nego sudjeluju u oblikovanju dominantnog narativa o Domovinskom ratu koji zajednici daje kontinuitet, smisao i granice pripadanja. Ujedno se potvrđuje da je proces pamćenja nužno selektivan, jer se određeni događaji i simboli izdvajaju kao posebno važni, dok drugi ostaju u pozadini ili bivaju potisnuti.

Uloga rituala i komemorativnog sudjelovanja može se dodatno razumjeti kroz Connertonovu (1989, prema Benčić, 2015) tezu da se društveno sjećanje ne prenosi samo kroz diskurzivne sadržaje nego i kroz performativne i ritualne prakse (Benčić, 2015). Komemoracije, svečanosti i memorijalni programi nisu stoga samo oblici obilježavanja prošlosti, nego i načini tjelesnog i simboličkog obnavljanja zajedničkog identiteta. Sudjelovanjem u takvim praksama mlađe generacije ne upoznaju samo povijesne činjenice nego usvajaju i vrijednosni okvir kroz koji se prošlost interpretira. Time se pokazuje da komemorativni rad udruga ima i socijalizacijsku funkciju, jer povezuje pamćenje, identitet i pripadnost. Važnost ovih aktivnosti dodatno potvrđuje širi teorijski okvir koji ratove prepoznaje kao središnje događaje kolektivnih sjećanja. U priloženoj disertaciji navodi se da upravo ratovi zauzimaju dominantno mjesto u kolektivnom sjećanju različitih društvenih grupa te imaju snažan utjecaj na formiranje osobnih i kolektivnih identiteta, dok Olick i Robbins (1998, prema Benčić, 2015) te Olick (1999, prema Benčić, 2015) kolektivna sjećanja određuju kao aktivan proces stvaranja smisla tijekom vremena (Benčić, 2015). U tom okviru nastojanje braniteljskih udruga da održe vidljivost Domovinskog rata u javnom prostoru, kroz komemoracije, monografije, memorijalne projekte i uključivanje mladih, može se razumjeti kao nastojanje da se očuva jedan od temeljnih identitetskih narativa zajednice.

Istodobno, iz iskaza sudionika proizlazi da djelovanje udruga nije ograničeno samo na memorijalnu funkciju, nego uključuje i snažnu otvorenost prema članovima i široj zajednici. Izjava da „tko god nam se obrati – bilo da otvori vrata udruge ili nazove – nije odbijen“ (S2), kao i opisi dugogodišnjeg doniranja računala i namještaja, pokazuju da neke udruge svoje djelovanje šire iz uže interesne i identitetske domene prema humanitarnoj i socijalnoj funkciji. Takva praksa može se povezati s uvidima Olicka i Robbinsa (1998, prema Benčić, 2015), kao i French (2012, prema Benčić, 2015), prema kojima kolektivna sjećanja ne nastaju samo na razini službenih politika i institucionalnih narativa, nego i kroz svakodnevne prakse, odnose i djelovanja različitih društvenih aktera (Benčić, 2015). Drugim riječima, u radu udruga memorijalno i svakodnevno, simboličko i praktično, javno i neposredno nisu odvojene sfere, nego međusobno isprepletene dimenzije istoga djelovanja.

Voditelji se osvrću i na oblikovanje javne slike branitelja, naglašavajući važnost manifestacija, humanitarnih i društvenih aktivnosti kroz koje se branitelji predstavljaju kao aktivni i odgovorni članovi zajednice. Istodobno ukazuju na postojanje negativnih stereotipa i raskorak između medijske slike i lokalne stvarnosti, što kod nekih izaziva doživljaj stigme. Brgles, Ježovita i Plenković (2024) u opsežnoj analizi medijskih sadržaja pokazuju da su branitelji u medijima najčešće prikazani kroz teme udruživanja i komemoracija, dok su stvarni problemi svakodnevnog života (zdravlje, socijalna uključenost, psihosocijalne potrebe) znatno rjeđe zastupljeni. Takav selektivan medijski okvir može imati dvostruki učinak: s jedne strane jača simboličku vrijednost braniteljskih udruga, ali s druge strane doprinosi homogenizaciji i pojednostavljenoj percepciji braniteljske populacije. Autori također ističu da negativni sentiment prema braniteljima prevladava u komentarima i kolumnama, često od strane čitatelja, dok su pozitivni prikazi vezani uz intervjue i izjave. Nalazi ovog istraživanja potvrđuju da se iskustvo stigme i selektivnog medijskog prikaza nadovezuje na svakodnevne izazove s kojima se branitelji suočavaju, što dodatno naglašava važnost lokalnog djelovanja udruga kao prostora podrške, vidljivosti i redefiniranja braniteljske uloge u zajednici.

4.2. ULOGE VODITELJA BRANITELJSKIH UDRUGA

Područja odgovornosti voditelja prikazana u Tablici 1b u nastavku se detaljnije razrađuju kroz pojedine dimenzije njihove uloge.

Tablica 1b. Područja odgovornosti voditelja braniteljskih udruga

KATEGORIJE	POJMOVI
Upravljačka uloga voditelja	Planiranje aktivnosti rada udruge Administrativno vođenje udruge Kordinacija projekata i aktivnosti Pisanje zahtjeva i prijava na natječaje; Izrada i provedba financijskog plana Usklađivanje aktivnosti s potrebama članova i mogućnostima udruge; Okupljanje i motiviranje članova za sudjelovanje u aktivnostima; Sudjelovanje u radu središnjeg odbora i drugim tijelima; Predstavljanje udruge prema institucijama i partnerima;
Podržavajuća i posrednička uloga voditelja	Podrška obiteljima članova u kriznim situacijama i nakon gubitka Emocionalna podrška članovima u svakodnevnim poteškoćama; Dostupnost za pozive i poruke izvan formalnog radnog vremena; Prepoznavanje znakova psihičkog opterećenja i upućivanje na stručnu pomoć; Pratnja članova u institucije Posredovanje između članova i sustava; Smirivanje konflikata među članovima;
Moralna, simbolička i javna odgovornost voditelja	Briga o moralno odgovornom korištenju prava; Briga o dostojanstvu simbola i obilježja; Inzistiranje na dostojanstvu komemoracija; Svjesno oblikovanje javne slike branitelja Reakcije na negativne medijske stereotipe i stigmatizaciju;
Motivacijska i relacijska uloga voditelja	Suradni odnos s članovima; Balansiranje strogoće i popustljivosti; Poticanje dobrovoljnog sudjelovanja bez prisile; Naglašavanje svrhovitosti i smisla djelovanja; Vlastiti primjer kao način motiviranja i angažiranja drugih

4.2.1. Upravljačka uloga voditelja

„Vođa ne može biti svatko, moraš imati nešto u sebi.“ (S5)

Upravljačka uloga voditelja braniteljskih udruga obuhvaća širok raspon aktivnosti, od strateškog planiranja i administrativnog vođenja do neposredne brige za članove i njihove obitelji. Iskazi voditelja pokazuju da se ta uloga rijetko svodi na koordinaciju ili nadzor, već uključuje visoku razinu osobne odgovornosti i uključenosti u sve segmente rada udruge.

Jedan voditelj svoju poziciju opisuje kao središnju i sveobuhvatnu: „Od mene sve počinje. Kao predsjednik udruge odgovoran sam za sve aktivnosti koje udruga provodi. Puno pišem –

projekte, dopise, mailove... sve te projekte pišem sam.“ (S4). Iako normativno razlikuje upravljačke i operativne zadatke, u praksi ističe da „*puno toga završi na meni*“ (S3), što ukazuje na koncentraciju odgovornosti u rukama voditelja.

Suočeni s opsegom posla, neki voditelji nastoje uvesti podjelu ovlasti i delegiranje. Jedan od njih navodi da su „*od početka postavili da predsjednik i zamjenik predsjednika imaju jednakopravne ovlasti, kako ne bi jedan čovjek bio monopolist*“ (S2). Drugi ističe delegiranje kao način osnaživanja članova, pri čemu preuzimanje i uspješno izvršavanje zadataka kod članova stvara osjećaj vrijednosti i kompetentnosti: „*Vide da mogu nešto i da vrijede*“ (S3). Unatoč tim nastojanjima, značajan dio administrativnih i projektnih obaveza ostaje na voditelju, osobito kada je riječ o pisanju projekata, vođenju financija i komunikaciji s institucijama.

Voditelji svoju upravljačku ulogu često definiraju kroz brigu za ljude, a ne kroz formalnu funkciju. Jedan od njih to sažima rečenicom: „*Glavni zadatak predsjednika je briga o članovima. Drugi važan zadatak je briga o poginulim braniteljima i njihovim obiteljima, da se nikoga ne zaboravi i da se čuva vrijednost Domovinskog rata*“ (S1). Drugi voditelj naglašava kolektivni aspekt odlučivanja, navodeći da središnji odbor „*odrađuje najveći broj aktivnosti*“ i donosi ključne odluke o programu rada i financijskom planu (S2), dok treći sebe vidi prvenstveno kao osobu koja treba „*okupiti što više članova i potaknuti ljude da budu što aktivniji*“ (S3).

Upravljačka uloga uključuje i stalno balansiranje između uredskog i neposrednog rada s ljudima. Jedan voditelj ističe: „*Vodim ured, koordiniram projekte, ali i sjedim s ljudima, pišem im zahtjeve*“ (S5), dok drugi opisuju da se „*bave svime i svačim*“, od pisanja projekata i izvješća do prikupljanja sredstava i svakodnevne komunikacije s članovima (S4, S7, S8). U tom kontekstu upravljanje se ne doživljava kao odvojena razina rada, nego kao kontinuirano preklapanje administrativnih, organizacijskih i podržavajućih aktivnosti.

Važan aspekt upravljačke uloge odnosi se na otvorenost udruge prema zajednici. Voditelji naglašavaju da pomoć nije ograničena isključivo na formalno članstvo: „*Tko god nam se obrati – bilo da otvori vrata udruge ili nazove – nije odbijen*“ (S2). U projektima se nastoji uključiti i osobe iz šire zajednice koje se nalaze u potrebi, čak i kada nisu članovi udruge (S2). Time se djelovanje udruge širi izvan okvira interesne organizacije i poprima obilježja općeg humanitarnog aktera u lokalnoj zajednici, što dodatno povećava opseg upravljačkih obaveza voditelja.

Empirijski nalazi pokazuju da voditelji braniteljskih udruga preuzimaju ključnu upravljačku ulogu koja obuhvaća planiranje, organizaciju, administrativno i financijsko vođenje udruge, koordinaciju aktivnosti, komunikaciju s institucijama te odgovornost za zakonitost i kontinuitet

rada. Takva struktura uloge u skladu je s teorijskim opisima rukovoditeljskog rada kao interdisciplinarne i višedimenzionalne djelatnosti koja uključuje planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu procesa te odgovornost ne samo za vlastiti rad, nego i za rad drugih ljudi (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Nalazi dodatno pokazuju da se u manjim i srednjim braniteljskim udrugama velik dio odgovornosti koncentrira upravo na voditelja. Ovakav obrazac odgovara teorijskim opisima upravljanja u neprofitnim organizacijama, u kojima ograničeni ljudski i financijski resursi dovode do snažnog oslanjanja na jednu središnju osobu koja istodobno obavlja operativne, strateške i koordinacijske zadatke (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Iako takva koncentracija odgovornosti može povećati brzinu odlučivanja i fleksibilnost organizacije, upravo kombinacija visoke odgovornosti i ograničenih mogućnosti delegiranja predstavlja važan rizični čimbenik profesionalnog stresa (Cooper i Marshall, 1976, prema Družić Ljubotina, i Friščić, 2014).

U teorijskom kontekstu, upravljačka uloga voditelja može se dodatno razumjeti i kroz perspektivu cjeloživotnog učenja i profesionalnog razvoja odraslih. Vizek Vidović i Vlahović-Štetić (2007) naglašavaju da se profesionalne kompetencije u odrasloj dobi razvijaju kroz iskustvo, refleksiju i prilagodbu složenim životnim i radnim okolnostima. U tom smislu voditelji braniteljskih udruga ne razvijaju kompetencije samo formalnim učenjem, nego i dugotrajnim iskustvenim snalaženjem u emocionalno zahtjevnom, organizacijski složenom i društveno osjetljivom području rada.

4.2.2. Podržavajuća i posrednička uloga voditelja

Podržavajuća uloga voditelja braniteljskih udruga jasno se izdvaja kao jedan od ključnih, ali i emocionalno najzahtjevnijih aspekata njihova rada. Uz upravljačke i administrativne obaveze, voditelji preuzimaju intenzivnu ulogu neposredne emocionalne, socijalne i praktične podrške članovima i njihovim obiteljima, često bez jasnih vremenskih ili profesionalnih granica.

Iskazi voditelja ukazuju na dugotrajnu i kontinuiranu prirodu ove podrške, koja ne prestaje završetkom kriznog događaja. Jedan od njih naglašava da „*stvarni problemi nastaju nakon sprovođa, kad obitelj ostane sama, često s dugovima*“, ističući da smrt člana „*ne znači prestanak brige, nego otvara novu fazu podrške obiteljima*“ (S1). Takvi navodi ilustriraju kako se odgovornost voditelja proteže i na razdoblja dugotrajnog suočavanja obitelji s gubitkom, bolešću i socijalnom nesigurnošću. Podržavajuća dimenzija uloge može se teorijski povezati i s konceptom paraprofesionalnih pomagača. Ajduković (1996) upozorava da se u pomagačkim kontekstima često pojavljuju osobe koje, iako nemaju formalnu pomagačku edukaciju, preuzimaju emocionalno zahtjevne zadatke podrške, savjetovanja i usmjeravanja drugih.

Podržavajuća uloga ostvaruje se kroz formalne i neformalne oblike pomoći. S jedne strane, voditelji prepoznaju znakove psihičkog opterećenja i upućuju članove na stručnu pomoć, dok s druge strane veliku važnost pridaju svakodnevnoj prisutnosti, razgovorima i dostupnosti. Jedan voditelj opisuje kako „*dio članova ide na psihološka savjetovanja... na moj nagovor i preko poznanstava*“ (S3), čime se uloga voditelja dodatno širi na posredovanje između članova i sustava stručne pomoći. Takav nalaz u skladu je s opisima civilnog sektora kao važnog posrednika između korisnika i institucionalnog sustava, osobito u situacijama kada su potrebe korisnika složene, a formalni postupci zahtijevaju dodatno tumačenje i koordinaciju (Dobrotić, 2008).

Neformalni oblici podrške, poput druženja i zajedničkih aktivnosti, pojavljuju se kao posebno važni za smanjenje osjećaja osamljenosti i emocionalnog pritiska. Voditelji naglašavaju da upravo takvi sadržaji omogućuju članovima prostor za razgovor i međusobno razumijevanje, bez formalnih procedura. Time se granice između profesionalnog, volonterskog i privatnog angažmana dodatno brišu, a voditelji se često nalaze u ulozi stalno dostupne osobe od povjerenja. U više iskaza vidljivo je da podržavajuća uloga uključuje i praktičnu pomoć u kriznim situacijama, poput pratnje članova u institucije, posredovanja u komunikaciji sa sustavom te smirivanja konflikata. Takvi zadaci zahtijevaju visoku razinu emocionalne uključenosti i empatije, ali istodobno nose rizik iscrpljivanja, osobito kada se ponavljaju kroz dulje vremensko razdoblje.

Posebno važan teorijski okvir za razumijevanje ove uloge pruža koncept vršnjačke pomoći, odnosno peer support i peer counseling. Budući da su mnogi voditelji i sami hrvatski branitelji, njihov odnos s članovima temelji se na iskustvenoj bliskosti, povjerenju i osjećaju da ih „razumiju iznutra“. Arić i Laklija (2015) ističu da se vršnjačka pomoć temelji upravo na zajedničkom iskustvu i odnosu na istoj razini, dok Jordan (2022) peer counseling definira kao savjetodavni odnos u kojem iskustveno znanje i osnaživanje korisnika čine temelj procesa. Duplić (2023) ističe da se u hrvatskom kontekstu oblici vršnjačke i uzajamne potpore velikim dijelom odvijaju kroz organizacije civilnog društva upravo zbog njihove fleksibilnosti, dostupnosti i iskustvene bliskosti korisnicima. U kontekstu braniteljskih udruga, ovaj okvir pomaže objasniti zašto članovi upravo voditelje često doživljavaju kao prvu i najdostupniju liniju podrške.

Istodobno, literatura upozorava da iskustvena bliskost, iako povećava povjerenje i dostupnost, smanjuje mogućnost emocionalne distance pomagača. Arić i Laklija (2015) naglašavaju da vršnjački pomagači često osjećaju dileme oko granica vlastite uloge, odgovornosti i emocionalnog preuzimanja problema korisnika, osobito kada izostaju edukacija, mentorstvo i

supervizija. Empirijski nalazi ovoga rada potvrđuju takav obrazac, jer voditelji često djeluju kao dugotrajna i stalno dostupna točka oslonca članovima, pri čemu granice između podrške, posredovanja i osobne odgovornosti postaju nejasne.

4.2.3. Moralna, simbolička i javna odgovornost voditelja

Voditelji braniteljskih udruga svoju ulogu ne doživljavaju isključivo kao administrativnu ili organizacijsku, nego je snažno povezuju s moralnom, simboličkom i javnom odgovornošću. Ta dimenzija rada odnosi se na način korištenja prava, ponašanje članova u javnosti, odnos prema simbolima Domovinskog rata te aktivno oblikovanje slike o braniteljima u društvu. Može se zaključiti da se voditelji doživljavaju kao čuvari vrijednosti Domovinskog rata, dostojanstva braniteljske populacije i kolektivne memorije zajednice, što je u skladu s literaturom koja veteranskim organizacijama pripisuje važnu identitetsku i društvenu funkciju, osobito u očuvanju sjećanja, društvenog priznanja i simboličkog kontinuiteta ratnog iskustva (Begić i sur., 2008).

Moralna odgovornost posebno se očituje u nastojanju voditelja da usmjere članove prema odgovornom i dostojanstvenom korištenju prava. Jedan voditelj kritički se osvrće na stav „*Ja sam branitelj, ja na to imam pravo*“ te članovima poručuje: „*Najgore je kad ti netko kaže... 'Ja sam branitelj, ja na to imam pravo'. Kažem im: 'Nemojte to raditi ako želite da vas ljudi poštuju'*“ (S7). Time se jasno distancira od instrumentalizacije braniteljskog statusa i naglašava važnost samokontrole i osobne odgovornosti u javnom prostoru. Ovu dimenziju moguće je dodatno razumjeti i kroz teoriju razvoja odraslih. Vizek Vidović i Vlahović-Štetić (2007) opisuju mudrost i životnu ekspertnost kao sposobnost prosuđivanja u situacijama visoke neizvjesnosti, moralne složenosti i višestrukih zahtjeva. Ta je perspektiva osobito relevantna za voditelje braniteljskih udruga jer se njihovo djelovanje često odvija upravo u području vrijednosno osjetljivih odluka, javne izloženosti i odgovornosti prema članovima i široj zajednici.

Voditelji istodobno osporavaju pojednostavljene i netočne društvene predodžbe o braniteljima, osobito one vezane uz materijalna prava. Jedan od njih navodi: „*Hrvatski branitelj koji je u mirovinu otišao kao obični ima 450, 600, 700 eura. To je čvrsto ispod prosjeka*“ (S8), dok drugi normativno sažima: „*Ne trebamo biti nikakva posebna kasta u ovom društvu, ali nam država mora dati ono što nam je po zakonu rečeno da nas ide*“ (S5). Ovi iskazi ukazuju na pokušaj uravnoteženja između zahtjeva za priznanjem žrtve i odbacivanja privilegiranog položaja.

Simbolička dimenzija voditeljske uloge posebno je izražena u odnosu prema obilježjima i komemorativnim praksama. Jedan voditelj naglašava odgovorno nošenje oznaka udruge: „*Ako*

nosi oznake udruge, treba ih nositi s poštovanjem... ne može u jednoj ruci imati pivo, a na sebi oznake udruge“ (S7). O odori govori: „Odora je odora... meni je sveta – u njoj sam bio spreman dati život“ (S7). Takvi navodi ilustriraju snažan emocionalni i simbolički naboj koji voditelji vežu uz ratna obilježja te njihovu javnu prezentaciju.

Dostojanstvo komemoracija također se ističe kao važan aspekt javne odgovornosti. Jedan voditelj smatra neprimjerenim da na komemoracije dolaze neadekvatni predstavnici institucija: *„Smatram neprimjerenim da umjesto njih pošalju šofera ili nekoga iz administracije koji nema tamo što raditi. To je pitanje dostojanstva, ne samo protokola“ (S5). Time se komemorativne prakse ne promatraju samo kao formalni događaji, nego kao moralno značajni rituali kolektivnog sjećanja.*

Voditelji svoju javnu odgovornost ostvaruju i kroz projekte, manifestacije te rad s djecom i mladima, kojima nastoje oblikovati drugačiju, svakodnevnu sliku branitelja. Jedan od njih ističe: *„Ako udruga bude prepoznata kao mjesto gdje se ljudi druže, pomažu jedni drugima i zajednici, onda se i slika o braniteljima mijenja“ (S3). Drugi navodi projekte sjećanja i sportskih susreta kao izvor ponosa: „Posebno smo ponosni na dva velika projekta – sportske susrete... i projekt ‘Sjećanje na Domovinski rat’“ (S1), dok treći naglašava edukativni rad s djecom: „Poanta je promicanje istine o Domovinskom ratu... oko tisuću djece godišnje uključeno je u taj projekt“ (S7). Istodobno, voditelji su svjesni negativnih stereotipa i stigmatizacije branitelja u medijima. Jedan od njih primjećuje: „Ranije se puno češće čulo da su branitelji pijanci, neradnici, da imaju prevelika prava“ (S1), dok drugi upozorava na senzacionalističke sadržaje koji „provociraju“ i naglašavaju pojedinačne negativne primjere (S3). U tom kontekstu voditelji udruga vide sebe kao korektiv javnog diskursa, nastojeći kroz konkretne aktivnosti pokazati branitelje kao aktivne, odgovorne i integrirane članove zajednice. Istraživanja o medijskoj reprezentaciji branitelja pokazuju da se braniteljska populacija često pojavljuje u pojednostavljenim ili polariziranim prikazima, što može utjecati na javnu percepciju i samodoživljaj branitelja (Hlišić i Šincek, 2022; Brgles, Ježovita i Plenković, 2024). Sukladno nalazima Komara i Vukušića (2004), može se zaključiti da je u Hrvatskoj, gotovo neprekidno od završetka rata do danas, prisutan proces sekundarne viktimizacije branitelja s posttraumatskim smetnjama. Sekundarna viktimizacija javlja se u situacijama u kojima izostaju socijalna potpora i razumijevanje, odnosno kada okolina pokazuje nerazumijevanje, nepovjerenje i nepriznavanje patnje žrtava, kako u neposrednom tako i u širem društvenom okruženju (Symonds, 1980., prema Komar i Vukušić, 2004). U tom smislu negativni stereotipi i pojednostavljeni medijski prikazi koje opisuju i sami sudionici ne predstavljaju samo problem*

javne slike, nego i širi društveni okvir u kojem branitelji mogu doživljavati dodatno nepriznavanje i obeshrabrivanje.

Komar i Vukušić (2004) na temelju promatranja odnosa društva prema ratom traumatiziranim braniteljima, osobito onima s dijagnozom PTSP-a, izdvajaju tri uzastopne faze tog odnosa: početnu “fazu medenog mjeseca”, obilježenu zahvalnošću i snažnom društvenom potporom; zatim “fazu otrjeznjenja”, u kojoj se počinje preispitivati opseg i opravdanost skrbi za ratne stradalnike; te naposljetku “fazu negacije”, u kojoj se relativizira značenje ratnih događaja, a branitelji postaju nepoželjan podsjetnik na prošlost. Autori naglašavaju da sekundarna viktimizacija ratnih stradalnika nije specifičnost hrvatskog društva, nego čest obrazac društvenog reagiranja zabilježen i u drugim zemljama (Komar i Vukušić, 2004). Ovakvo, naizgled proturječno ponašanje zajednice, koja u ratnim okolnostima iskazuje divljenje i solidarnost, a potom okrivljuje i odbacuje one koji su stradali za njezinu dobrobit, Janoff-Bulman (1992, prema Komar i Vukušić, 2004) objašnjava teorijskim modelom temeljnih kognitivnih uvjerenja o sebi, svijetu i drugima. Prema tom pristupu, traumatizirane osobe mogu za druge postati podsjetnik na vlastitu ranjivost, što potiče reakcije izbjegavanja, ignoriranja ili društvene izolacije.

Frančišković i sur. (2011) dodatno naglašavaju važnost koncepta društvenog priznanja (social acknowledgment), koji uključuje širi društveni odgovor na traumu, uključujući i način na koji su traumatizirane osobe predstavljene u medijima. Nedostatak društvenog priznanja, kao i percepcija društvenog odbacivanja, povezuju se s izraženijim simptomima PTSP-a i nižom procijenjenom kvalitetom života. Frančišković i sur. (2011) upozoravaju da medijski izvještaji o traumatskim događajima mogu dovesti do vikarijske traumatizacije i retraumatizacije, čak i godinama nakon samog traumatskog iskustva. Posebno ih zabrinjava porast članaka o suicidima branitelja, budući da takav način izvještavanja može imati i tzv. Wertherov efekt, pri čemu medijski eksponirani slučajevi suicida mogu djelovati kao poticaj za druge rizične pojedince. Voditelji braniteljskih udruga često su prvi kojima se članovi obraćaju nakon takvih medijskih objava, što ih izlaže dodatnom emocionalnom pritisku, osjećaju odgovornosti i potrebi za kriznim intervencijama. U nedostatku stručne podrške, ponovljena izloženost ovakvim situacijama može dovesti do emocionalne iscrpljenosti i sagorijevanja. Zbog toga, u svjetlu ovih autora, moralna i javna odgovornost voditelja dodatno povećava složenost njihove profesionalne pozicije. Odgovornost više nije usmjerena samo na funkcioniranje udruge i podršku članovima, nego i na simboličko predstavljanje braniteljske populacije u zajednici, posredovanje između traumatiziranih članova i javnosti te trajno usklađivanje između očekivanja članova, institucija i šire javnosti.

4.2.4. Motivacijska i relacijska uloga voditelja

Motivacijska i relacijska uloga voditelja braniteljskih udruga odnosi se na način na koji voditelji oblikuju odnose s članovima, potiču njihovo sudjelovanje i održavaju dugoročnu angažiranost u radu udruge. Iskazi voditelja pokazuju da se ova uloga u velikoj mjeri razlikuje od hijerarhijskih modela vođenja na koje su neki bili naviknuti tijekom ratnog razdoblja. Umjesto zapovjednog pristupa, u radu udruge naglasak se stavlja na dogovor, razumijevanje i uvažavanje životnih okolnosti članova. Jedan voditelj taj prijelaz jasno opisuje usporedbom vojnog i civilnog konteksta: „*Bila je zapovijed i zna se što se radi... Ovdje nema zapovijedi*“, ističući važnost pronalaženja ravnoteže između strogoće i popustljivosti kako bi ljudi željeli sudjelovati (S3).

Voditelji naglašavaju da se njihova motivacijska i relacijska uloga ne temelji na formalnoj moći, nego na povjerenju i osobnim odnosima s članovima. Umjesto nametanja obveza, nastoje poticati dobrovoljno sudjelovanje i osjećaj pripadnosti. U tom kontekstu vođenje se opisuje kao proces stalnog prilagođavanja različitim potrebama i mogućnostima članova, pri čemu se autoritet gradi kroz osobni primjer, dosljednost i dugotrajnu prisutnost.

Jedan od voditelja posebno ističe važnost članova koji možda nisu vidljivo aktivni, ali su ključni za opstojnost udruge: „*Jednako je važno shvatiti da u udrugama nisu važni samo predsjednici, nego i 'pratioci'*“, naglašavajući potrebu da se čuva i nositelji aktivnosti i one koji ih prate (S5). Ovakav pristup upućuje na inkluzivnu relacijsku ulogu voditelja, u kojoj se vrijednost članstva ne mjeri isključivo količinom angažmana, nego i samom pripadnošću zajednici.

Motivacijska dimenzija ove uloge snažno je povezana s nematerijalnim razlozima za preuzimanje i dugotrajno zadržavanje voditeljske funkcije. Voditelji naglašavaju da svoju ulogu ne povezuju s financijskom dobiti, nego s osjećajem svrhe, odgovornosti i lojalnosti prema članovima i zajednici. Jedan od njih to sažima izjavom: „*Ja ne živim od udruge, nego živim za udrugu*“ (S2), čime jasno naglašava da je angažman u udruzi sastavni dio njegova identiteta.

U okviru motivacijske i relacijske uloge voditelji opisuju spremnost na dugotrajan angažman i preuzimanje velikog broja obaveza, unatoč emocionalnom i fizičkom opterećenju koje takav rad nosi. Motivaciju crpe iz konkretne pomoći članovima, očuvanja zajedničkog ratnog iskustva i osjećaja da njihov rad ima smisao. Time se ova uloga isprepliće s prethodno opisanim upravljačkim, podržavajućim i moralnim dimenzijama voditeljskog djelovanja, čineći stil vođenja sastavnim dijelom šire odgovornosti voditelja braniteljskih udruga.

Dobiveni nalazi ukazuju na značajan odmak od hijerarhijskih modela vođenja prema relacijskom i participativnom pristupu, što je u skladu s teorijskim postavkama domaćih autora. Suvremeni pristupi menadžmentu naglašavaju važnost participativnih stilova vođenja,

delegiranja odgovornosti te razvoja odnosa temeljenih na povjerenju između voditelja i članova organizacije (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004). U kontekstu braniteljskih udruga ovaj prijelaz ima dodatnu specifičnost jer uključuje transformaciju iz vojno hijerarhijskog sustava u civilni oblik djelovanja. Za razliku od formalnih organizacija, udruge ne raspolažu snažnim mehanizmima kontrole, pa se učinkovitost vođenja temelji prvenstveno na međuljudskim odnosima i dobrovoljnom angažmanu članova.

Nalazi istraživanja potvrđuju da voditelji svoju ulogu ne temelje na formalnoj moći, nego na povjerenju i osobnim odnosima. Takav pristup odgovara shvaćanju liderstva kao socijalnog procesa, u kojem kvaliteta interpersonalnih odnosa i organizacijska klima imaju presudnu ulogu u učinkovitosti vođenja (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004). Važnost odnosa dodatno se može razumjeti kroz kontekst civilnog društva. Bežovan (2003) te Bežovan i Zrinščak (2007) ističu da organizacije civilnog društva počivaju na socijalnom kapitalu, povjerenju i mrežama suradnje, koji predstavljaju temelj njihova djelovanja i održivosti. U tom smislu, relacijska dimenzija voditeljstva u braniteljskim udrugama nije samo funkcionalna, nego i strukturna komponenta organizacijskog opstanka.

Posebno je značajan nalaz o važnosti članova koji nisu izrazito aktivni, ali ostaju dio organizacije. Ovakav pristup odražava inkluzivno razumijevanje članstva, gdje se vrijednost pojedinca ne mjeri isključivo razinom njegove aktivnosti, već i samom pripadnošću zajednici. Time se potvrđuju teze o važnosti socijalne uključenosti i identitetske funkcije udruga koje naglašavaju autori koji se bave razvojem civilnog društva (Bežovan i Zrinščak, 2007). Motivacijska dimenzija uloge voditelja u ovom istraživanju jasno je povezana s intrinzičnim motivima, poput osjećaja svrhe, odgovornosti i pripadnosti. U uvjetima u kojima financijski poticaji nisu primarni, održavanje angažmana temelji se upravo na nematerijalnim faktorima, što potvrđuju i teorijska polazišta koja naglašavaju važnost psiholoških i socijalnih aspekata motivacije u organizacijama (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004).

Zaključno, motivacijska i relacijska uloga voditelja braniteljskih udruga može se opisati kao proces koji se temelji na povjerenju, međuljudskim odnosima i osobnom angažmanu. U usporedbi s teorijskom literaturom, vidljivo je da se radi o obrascu vođenja karakterističnom za organizacije civilnog društva, gdje formalni autoritet ima manju važnost od socijalne legitimnosti voditelja. Time voditeljstvo prelazi granice upravljanja i postaje ključni mehanizam izgradnje i održavanja zajednice.

4.3. IZVORI PROFESIONALNOG STRESA I EMOCIONALNOG OPTEREĆENJA

Iskazi voditelja braniteljskih udruga upućuju na to da profesionalni stres ne proizlazi iz jednog izoliranog zadatka, nego iz istodobnog djelovanja više zahtjeva koji se međusobno nadopunjuju i pojačavaju. Kao ključne izvore stresa voditelji navode administrativne i organizacijske obaveze, neujednačeno i fragmentirano financiranje, zahtjevnu digitalnu administraciju te svakodnevni rad s bolešću, smrću i dugotrajnim posljedicama ratne traume.

Ovi stresori ne pojavljuju se odvojeno, nego se isprepliću u svakodnevnom radu, stvarajući doživljaj trajnog opterećenja i emocionalne iscrpljenosti. Posebno se ističe kombinacija visoke odgovornosti, stalne dostupnosti i rada s ljudima u teškim životnim situacijama, zbog čega voditelji često opisuju svoj rad kao dugoročno psihički zahtjevan, bez jasnih granica između profesionalnog i privatnog života. Pregled ključnih izvora profesionalnog opterećenja prikazan je u Tablici 2.

Tablica 2. Ključni izvori profesionalnog opterećenja u radu voditelja

KATEGORIJE	POJMOVI
Administrativno opterećenje i upravljanje projektima	Samostalno vođenje projekata i financija; Pisanje dopisa; Komunikacija s više razina institucija; Velika količina papirologije i računa;
Financijski stres	Visoka odgovornost za financijska sredstva; Neujednačeno financiranje; Puno papirologije za male iznose; Rezanje projekata na manje iznose; Doživljaj nedostatnosti odobrenih sredstava; Visoki zahtjevi za kvalitetu projekata uz ograničena sredstva; Oslanjanje na lokalne natječaje i donacije
Logistički i organizacijski izazovi	Zahtjevno planiranje prijevoza i ruta; Otpor članova prema administrativnim obvezama Nevidljiv organizacijski rad u pozadini
Digitalna administracija i informatički stres	Novi online obrasci i aplikacije; Osjećaj informatičke nespremnosti; Izazovno snalaženje u sustavima
Stalna prisutnost bolesti, smrti i trauma	Česta pojava teških bolesti; Redoviti gubici članova; Neriješen smještaj teško bolesnih; Emocionalno zahtjevni sprovodi; Trajna prisutnost ratne i zdravstvene traume

4.3.1. Administrativni i organizacijski zahtjevi

Svi voditelji braniteljskih udruga administrativne i organizacijske obaveze ističu kao jedan od glavnih izvora profesionalnog stresa. Opseg tih zadataka često nadilazi formalne volonterske okvire i u praksi poprima obilježja punog radnog vremena. Jedan voditelj to sažima izjavom: „*Sve radim ja*“ – „*pišem projekte, vodim financije, surađujem s ministarstvima, županijom, jedinicama lokalne samouprave*“, opisujući pritom „*hrpu papira, računa, poštarine*“ kao stalnu pozadinu profesionalnog opterećenja (S2).

Administracija se često doživljava kao nesrazmjerna u odnosu na iznose koji se dobivaju kroz projekte i natječaje. Jedan voditelj naglašava: „*Glavni stresor mi je administracija koja nas dere, zasipa*“ i dodaje da „*traže papirologiju kao da milijune vrtimo*“ (S8). Drugi opisuje slanje godišnjih izvješća kao izrazito opterećujuće: „*Upravo jučer sam slao izvješća s prošlogodišnjih projekata – hrpa papira, računa, poštarine. To je isto dio profesionalnog stresa...*“ (S2). Ovakvi iskazi ukazuju na trajni osjećaj pritiska koji proizlazi iz kombinacije rada s ljudima i intenzivne administrativne odgovornosti.

Voditelji dodatno naglašavaju osobnu odgovornost u raspolaganju sredstvima, pri čemu se transparentnost doživljava kao moralna obaveza. Jedan od njih navodi primjer vraćanja neiskorištenih sredstava: „*Jednom smo dobili 3000 kuna za jednu manifestaciju, a potrošili 2200–2300. Ostatak sam vratio... ne želim zadržati ono što nam ne treba*“, ističući da se time gradi povjerenje institucija i lokalne zajednice (S3).

Neujednačen sustav financiranja, koji se temelji na većem broju manjih javnih poziva, dodatno povećava administrativno opterećenje. Voditelji opisuju situacije u kojima „*napišemo hrpu dokumentacije, a dobijemo 200 eura*“, uz doživljaj da se „*više potroši na papire i poštarinu nego na samu aktivnost*“ (S2). Rezanje projekata s većih na znatno manje iznose otežava provedbu planiranih aktivnosti, što kod voditelja izaziva frustraciju i osjećaj nemoći (S8).

Organizacijski dio rada uključuje i zahtjevnu logistiku, osobito kod udruga koje organiziraju prijevoze članova na preglede i liječenja. Jedan voditelj opisuje stalno kombiniranje ruta kako bi se „*jednim odlaskom obavilo što više pregleda*“ (S6), dok drugi naglašava da ga članovi često kontaktiraju i za zadatke koji bi se mogli raspodijeliti: „*Ako treba kupiti bocu plina, meni se jave*“ (S3). Takve situacije dodatno pojačavaju osjećaj preopterećenosti i koncentracije odgovornosti na jednoj osobi.

Poseban izvor stresa predstavlja digitalna administracija. Uvođenje novih online sustava i aplikacija voditelji doživljavaju kao dodatno opterećenje, osobito zbog nedostatka informatičke edukacije. Jedan voditelj navodi: „*Županija je prešla na nove aplikacije – sve ide preko online obrasca... a tu nastaje stres... Mi nismo išli u školu za informatičare*“, opisujući da mu je

„trebalo tri, četiri, pet dana da shvati kako uopće ispuniti projekt u tom novom sustavu“ (S4). Time se administrativni zahtjevi ne samo povećavaju, nego postaju i izvor osjećaja nesigurnosti i frustracije.

Uočeni obrazac profesionalnog stresa u ovim nalazima podudara se s transakcijskim modelom stresa Lazarusa i Folkman (1984, prema Arambašić, 1996.a), koji profesionalni stres smješta u nesklad između zahtjeva okoline i raspoloživih osobnih i organizacijskih resursa, pri čemu administrativni, financijski, logistički i digitalni zahtjevi vidljivo nadilaze kapacitete voditelja braniteljskih udruga i njihove formalne volonterske okvire. Opis opsega posla koji poprima obilježja punog radnog vremena, uz istodobnu odgovornost za zakonitost rada udruge i financijsko poslovanje, konkretizira definiciju profesionalnog stresa koju daju Ajduković i Ajduković (1996), a koji ga opisuju kao nesklad između zahtjeva radnog mjesta i mogućnosti pojedinca da tim zahtjevima udovolji. Administrativni teret povezan s projektnim financiranjem, velikom količinom dokumentacije za relativno male iznose te čestim promjenama procedura uvelike odražava vanjske organizacijske stresore koje su Cooper i Marshall (1976, prema Ajduković, 1996) identificirali u dimenzijama obilježja profesionalne uloge i organizacijske strukture, poput preopterećenih uloga, ograničenih mogućnosti utjecaja i zahtjevne organizacijske klime. U slučaju voditelja braniteljskih udruga ti se stresori dodatno pojačavaju moralnom odgovornošću za transparentno upravljanje sredstvima i očuvanje povjerenja članova i lokalne zajednice, što je u skladu s nalazima o povišenom riziku sagorijevanja u pomagačkim profesijama u kojima su visoka očekivanja i snažna osobna identifikacija s ulogom (Ajduković, 1996; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Uvođenje digitalne administracije i novih online sustava može se interpretirati i kroz Karasekov model zahtjeva i kontrole (Karasek, 1979, prema Mikelić, 2019), budući da se radi o povećanju psiholoških zahtjeva uz istodobno ograničene mogućnosti kontrole i nedostatak informatičke edukacije, što prema tom modelu dovodi do povišene razine stresa. Na taj način iskustva voditelja braniteljskih udruga jasno pokazuju kako se organizacijski stresori opisani u literaturi o profesionalnom stresu u pomagačkim profesijama i kod rukovoditelja manifestiraju u specifičnom kontekstu civilnog društva i rada s vulnerabilnom braniteljskom populacijom.

4.3.2. Rad s bolešću, smrću i dugotrajnom traumom

Drugi snažan izvor profesionalnog stresa voditelja braniteljskih udruga povezan je s kontinuiranim radom s teškom bolešću, smrću članova i dugotrajnim posljedicama ratne traume. Udruga se u takvim situacijama često pojavljuje kao prva točka obraćanja, prije

formalnih institucija. Jedan voditelj to opisuje riječima: „*Mi smo često prvi na liniji – ljudi nam vjeruju i prvo se jave nama*“ (S4).

Voditelji naglašavaju stalnu prisutnost bolesti i gubitaka u svakodnevnom radu. „*Nema godine da nam netko ne umre, stalno je netko teško bolestan... čeka se dan kada će netko od njih umrijeti*“ (S1). Ovakvi navodi ukazuju na kroničnu izloženost temama smrti i patnje, koje s vremenom postaju trajni emocionalni teret. Posebno teške situacije nastaju kada obitelj više ne može skrbiti za teško bolesnog člana, a ne postoji adekvatno institucionalno rješenje: „*Najveći problem je gdje smjestiti teško bolesne ljude ako se obitelj više ne može brinuti za njih*“ (S1).

Voditelji se u tim okolnostima često nalaze u poziciji posrednika između obitelji i sustava, ali i u ulozi osobe od koje se očekuje rješenje. „*Obitelji zovu mene kao predsjednika, očekuju rješenje, a često ni sam nemam gdje te ljude smjestiti*“ (S1). Takvi iskazi jasno pokazuju osjećaj nemoći i emocionalne iscrpljenosti koji proizlazi iz visoke razine odgovornosti, uz ograničene realne mogućnosti djelovanja.

Emocionalni udar gubitka posebno je izražen u trenucima smrti bliskih suboraca. Jedan voditelj navodi: „*Jednostavno nisam mogao pročitati govor prijatelju na njegovom sprovodu*“ (S1), dok drugi opisuje proces prihvatanja gubitaka riječima: „*S vremenom smo prihvatili da se bez nekoga tko više nije tu mora i može živjeti – sjećanje ostaje, ali život ide dalje*“ (S6). Ovi iskazi ilustriraju pokušaje voditelja da pronađu osobne načine nošenja s kumulativnim gubicima.

Rad s dugotrajnom traumom dodatno je složen činjenicom da i sami voditelji često nose vlastita ratna i zdravstvena iskustva. Jedan od njih navodi: „*Imao sam težak život, ali sam odlučio neke stvari prihvatiti na svoj način*“, spominjući ranjavanje, nesreću na razminiranju i karcinom (S3). Drugi opisuju dugotrajno praćenje teških zdravstvenih slučajeva članova: „*Četiri godine, dvije teške operacije. To je teško gledati*“ (S4).

Voditelji se susreću i s izrazito složenim životnim situacijama članova, koje uključuju višestruke gubitke i teške invaliditete. Jedan voditelj opisuje slučaj člana koji je „*u šest mjeseci ostao bez oba uda*“ i istodobno ima teško bolesno dijete, primjećujući da se neki ljudi s većim životnim teškoćama ponekad nose bolje nego oni s manjima (S6). Ovakva iskustva dodatno pojačavaju emocionalni angažman voditelja i povećavaju rizik sekundarne traumatizacije.

Uočeni obrasci u ovim rezultatima upućuju na visoki rizik profesionalnog sagorijevanja, budući da su voditelji braniteljskih udruga dugotrajno izloženi kumulativnim gubicima, teškim bolestima članova i posrednoj izloženosti ratnoj traumi, što u literaturi predstavlja tipičan kontekst razvoja emocionalne iscrpljenosti kao središnjeg obilježja sagorijevanja (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). U teorijskom dijelu rada istaknuto je da se profesionalno sagorijevanje u pomagačkim profesijama razvija osobito u uvjetima kada je rad trajno emocionalno zahtjevan,

a mogućnost stvarne promjene ili rješenja problema ograničena, pri čemu se kod pomagatelja postupno javlja osjećaj bespomoćnosti, smanjenog profesionalnog postignuća i udaljavanja od korisnika (Ajduković, 1996; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Iskazi voditelja o stalnoj prisutnosti bolesti i smrti („nema godine da nam netko ne umre“) te o nemoći da pronađu adekvatno institucionalno rješenje za teško bolesne članove upućuju upravo na takav kontekst, u kojem se visoka osobna uključenost kombinira s ograničenim realnim mogućnostima djelovanja, što prema Ajduković (1996) bitno pridonosi profesionalnom distresu i riziku sagorijevanja. Činjenica da se voditelji nalaze „na prvoj liniji“, da ih članovi i njihove obitelji doživljavaju kao ključnu osobu koja bi trebala „naći rješenje“, iako oni često nemaju na raspolaganju odgovarajuće resurse, odražava nesklad između razine odgovornosti i kontrole nad ishodom, što se u literaturi prepoznaje kao važan vanjski čimbenik profesionalnog sagorijevanja (Cooper i Marshall, 1976, prema Ajduković, 1996). Dodatnu ranjivost stvara činjenica da i sami voditelji često nose vlastita ratna i zdravstvena iskustva, pa se osobna trauma isprepliće s profesionalnom ulogom, čime se pojačava emocionalni angažman i smanjuje mogućnost „odmaka“ od tuđe patnje, što je u skladu s nalazima da su pomagatelji koji su i sami prošli traumatske događaje pod povećanim rizikom sagorijevanja (Pregrad, 1996; Knežević, Krupić i Šućurović, 2016). U cjelini, ovi nalazi pokazuju da rad s bolešću, smrću i dugotrajnom traumom kod voditelja braniteljskih udruga nije tek povremeno emocionalno zahtjevan segment posla, nego trajni izvor opterećenja koji postupno iscrpljuje njihove emocionalne resurse i stvara plodno tlo za razvoj dugotrajnog profesionalnog sagorijevanja.

4.4. UTJECAJ PROFESIONALNOG STRESA NA PRIVATNO I PROFESIONALNO

FUNKCIONIRANJE VODITELJA BRANITELJSKIH UDRUGA

Profesionalni stres kojem su voditelji braniteljskih udruga dugotrajno izloženi ne ostaje ograničen na rad u udruzi, nego se snažno prelijeva u njihovo privatno funkcioniranje, emocionalno stanje i tjelesno zdravlje. Iskazi voditelja pokazuju da se posljedice stresa manifestiraju kroz različite oblike psihičkog i fizičkog opterećenja, narušavanje granica između privatnog i profesionalnog života te ambivalentne osjećaje vezane uz nastavak ili napuštanje voditeljske uloge.

U ovom se poglavlju prikazuju ključna područja utjecaja profesionalnog stresa, uključujući sekundarnu traumatizaciju, kronični umor, poremećaje spavanja i druge tjelesne simptome, stalnu dostupnost članovima te napetost između osjećaja iscrpljenosti i doživljaja

nezamjenjivosti. U Tablici 3 sažeto su prikazane posljedice profesionalnog stresa koje se pojavljuju u iskustvima voditelja.

Tablica 3. Posljedice dugotrajnog profesionalnog stresa kod voditelja

KATEGORIJE	POJMOVI
Sekundarna traumatizacija voditelja	Dugotrajni rad s osobama s PTSP-om i drugim psihičkim teškoćama; Osjećaj prenošenja simptoma na voditelja; Iscrpljujući i ponavljajući kontakti; Ulazak „preduboko u priču“; Strah od „otkantavanja“ člana; Kumulativni gubici suboraca; Nesanica i noćna razmišljanja; Osjećaj prevelike empatije; Dugotrajno praćenje teških slučajeva; Vlastita ratna i zdravstvena iskustva
Kronično emocionalno preopterećenje i umor	Dugotrajno emocionalno opterećenje; Doživljaj da i „sitnice“ iscrpljuju; Iskustvo nemoći kada se ne može pomoći; Skrivanje stresa pred obitelji; Trajni osjećaj umora; Mentalna preopterećenost; Napor planiranja rada i financija
Fizički i psihički simptomi	Tjelesne manifestacije napetosti Glavobolje; Razdražljivost; Iscrpljenost; Poremećaji spavanja; Kompulzivan rad za računalom;
Stalna dostupnost i gubitak granice posao–privatno	24-satna dostupnost članovima i institucijama; Članovi kao prijatelji, susjedi i suborci; Nepostojanje jasne granice posao–privatno; Volonterski rad bez formalnog radnog vremena; Pozivi izvan „radnog“ vremena; d Ominacija tema o udruzi u privatnom životu
Privatni dom kao prostor udruge i narušene kućne granice	Sjedište udruge u privatnom prostoru; Izloženost obitelji pozivima i razgovorima; Neformalna druženja u istom prostoru kao ventil i rizik; Potreba za postavljanjem jasnih kućnih granica
Posljedice na obiteljski život voditelja	Obiteljski zamor; Iritacija ukućana zbog stalnih poziva i tema vezanih uz udruhu; Zabrinutost članova obitelji zbog vidljive iscrpljenosti i promjena u ponašanju voditelja; Narušena svakodnevnica zbog 24-satne dostupnosti i sjedišta udruge u privatnom prostoru

KATEGORIJE	POJMOVI
Misli o odustajanju unatoč osjećaju odgovornosti	Učestale misli o odustajanju; Povezanost s kumulativnim gubicima; Istodobni osjećaj odgovornosti; ostanak unatoč iscrpljenosti; Moralna obaveza prema članovima
Osjećaj nezamjenjivosti i strah od gašenja udruge	Doživljaj da „nema tko drugi“; Percepcija sebe kao ključne poveznice; Strah od gašenja udruge; nedostatak nasljednika; Planovi prijenosa funkcije;

4.4.1. Sekundarna traumatizacija

Rad s članovima koji imaju PTSP i druge psihičke teškoće kod dijela voditelja braniteljskih udruga dovodi do iskustava sekundarne traumatizacije i pojačane emocionalne osjetljivosti. Voditelji opisuju osjećaj „prenošenja“ tuđih tegoba na sebe, poteškoće u postavljanju emocionalne distance te kumulativno nakupljanje tuđih trauma kroz dugotrajan i ponavljajući kontakt s članovima.

Jedan voditelj snažno ilustrira taj doživljaj izjavom: „*Nakon osam sati provedenih s njim u autu, imate osjećaj da i sami imate PTSP*“ (S2). Ovaj opis dobro ilustrira sekundarni traumatski stres, odnosno pojavu simptoma sličnih posttraumatskom stresnom poremećaju koji se javljaju uslijed neizravne, ali dugotrajne izloženosti tuđoj traumi (Figley, 1995, prema Knežević i Hinek, 2023). Telefonski razgovori i neposredni kontakti često su dugi, intenzivni i emocionalno zahtjevni, a odgovornost koju voditelji pritom osjećaju dodatno pojačava opterećenje: „*Mora ga slušati i uvažavati, ne smije ga otkantati, jer može napraviti veliku štetu*“ (S2). Ovakvi iskazi ukazuju na stalnu napetost između potrebe za brigom o članu i očuvanja vlastitih emocionalnih granica.

Vlastita ratna i zdravstvena iskustva voditelja dodatno pojačavaju osjetljivost na tuđe patnje. Jedan voditelj navodi: „*Imao sam težak život, ali sam odlučio neke stvari prihvatiti na svoj način*“, pritom spominjući ranjavanje, nesreću na razminiranju i karcinom (S3). Takva osobna iskustva mogu povećati razinu empatije, ali i otežati emocionalno distanciranje od problema članova.

Dugotrajno praćenje teških zdravstvenih i životnih situacija članova također se pokazuje kao značajan izvor sekundarne traumatizacije. Jedan voditelj opisuje višegodišnje praćenje člana kroz niz teških operacija riječima: „*Četiri godine, dvije teške operacije. To je teško gledati*“ (S4). Drugi u središte stavlja stalnu borbu članova s teškim zdravstvenim stanjima i složenost

organiziranja liječenja i prijevoza: „*Trenutno je najveći problem liječenje i prijevoz, odnosno kako doći do pregleda*“ (S6).

Kod nekih voditelja sekundarna traumatizacija povezana je s doživljajem prevelike empatije i povlačenja „preduboko u priču“. Jedan od njih otvoreno priznaje: „*Mislim da sam previše suosjećajan. Da sam preblag i dozvoljavam da me povuku preduboko u priču... Umjesto da bude relaksirajuće, zapravo dodatno iscrpljuje*“ (S8). Ovakvi navodi upućuju na pojavu zamora suosjećanja, koji Ćosić Pregrad i Puhovski (2019) opisuju kao stanje emocionalne, kognitivne i tjelesne iscrpljenosti nastale zbog ponavljane izloženosti tuđoj patnji, uz smanjenu mogućnost održavanja stabilne empatijske pozicije (Figley, 1995, prema Šimić, 2024). Nalaz je posebno koristan za razumijevanje navoda o „prevelikoj suosjećajnosti“ i osjećaju da pomaganje umjesto da bude relaksirajuće dodatno iscrpljuje, budući da se odnosi na stanje emocionalne, kognitivne i tjelesne iscrpljenosti uz smanjenu osjetljivost i otežan kapacitet za empatiju. Pri tome je važno naglasiti da se, prema Ćosić Pregrad i Puhovskom (2019), takve reakcije ne javljaju samo kod formalnih stručnjaka, već i kod osoba koje dugoročno zanemaruju vlastite potrebe, pretjerano se usmjeravaju na potrebe drugih ili u pomaganju pronalaze glavni smisao vlastitog djelovanja, što osobito povećava rizik za volontere i osobe bez sustavne profesionalne pripreme.

Kumulativni gubici suboraca dodatno produbljuju emocionalnu preopterećenost. Jedan voditelj opisuje iskustvo „brisanja brojeva“ iz imenika mobitela: „*Najveći je stres kad sjedneš, otvoriš imenik u mobitelu i shvatiš koliko brojeva brišeš jer tih ljudi više nema*“ (S5). Ovaj simbolički čin upućuje na trajnu prisutnost gubitaka i njihov dubok emocionalni učinak.

Ovakva iskustva voditelja mogu se razumjeti u okviru koncepta sekundarnog traumatskog stresa, pri čemu se zbog dugotrajne i ponavljane izloženosti tuđoj patnji, traumatskim pričama i kumulativnim gubicima razvijaju reakcije slične onima kod posttraumatskog stresnog poremećaja, što Figley naziva sekundarnom katastrofičnom stresnom reakcijom (Figley, 1995, prema Knežević i Hinek, 2023). U literaturi se u sličnom kontekstu opisuje i vikarijska traumatizacija kao specifičan oblik profesionalnog rizika, koja se ne odnosi samo na simptome nalik PTSP-u, nego na postupne promjene u kognitivnim shemama i doživljaju sebe, drugih i svijeta (McCann i Pearlman, 1990, prema Vučenović i sur., 2022). Kontinuirani kontakt s traumatskim sadržajima članova, višegodišnje praćenje teških zdravstvenih situacija i ponavljani gubici suboraca, uključujući simboličke geste poput „brisanja brojeva“ preminulih iz imenika, upućuju na kumulativni učinak profesionalne izloženosti traumi koji, prema McCannu i Pearlmanu (1990, prema Vučenović i sur., 2022), može dugoročno mijenjati način na koji pomagač doživljava sigurnost, povjerenje i smisao. Na taj način nalazi u ovom poglavlju

pokazuju da se iskustva voditelja ne mogu svesti samo na „običan“ profesionalni stres, već odražavaju obrasce sekundarne i vikarijske traumatizacije te zamora suosjećanja koji predstavljaju ozbiljan rizik za njihovo psihičko zdravlje i profesionalnu održivost.

4.4.2. Kronično preopterećenje, emocionalna iscrpljenost i tjelesni simptomi

Kronično preopterećenje obavezama i odgovornošću snažno se odražava na emocionalno i tjelesno stanje voditelja braniteljskih udruga. Voditelji opisuju da se profesionalni stres s vremenom ne smanjuje, nego se kumulativno pojačava, pri čemu i naizgled manje situacije postaju emocionalno iscrpljujuće. Jedan voditelj to sažima riječima: „*To je 'sitnica' kad se gleda izvana, ali kad to radiš godinama, postane emocionalno jako zahtjevno*“ (S4), dok drugi dodaje: „*I onda se dogodi da nekomu ne možeš pomoći – koliko god se trudiš. To je najteže*“ (S1).

Poseban izvor opterećenja predstavlja dugotrajno planiranje i organiziranje rada udruge. Voditelji opisuju izradu programa rada i financijskih planova kao izrazito zahtjevan proces: „*Napravimo plan rada i financijski plan... 24, 28 točaka... To je ogroman napor, kao da radiš ozbiljan posao s punim radnim vremenom, samo što je sve to kao uz put*“ (S4). Takav oblik rada ne prestaje završetkom formalnih obaveza, nego se nastavlja kroz stalno mentalno opterećenje: „*Ideš kući s tim u glavi... To crpi*“ (S4).

Voditelji često opisuju trajni osjećaj umora i mentalne preopterećenosti. „*Umor je prisutan stalno, glava radi cijelo vrijeme*“ (S4), navodi jedan od njih, dok drugi ističe kako se stres normalizira i postaje dio svakodnevice. Kod onih koji organiziraju prijevoze članova, fizički i psihički umor dodatno je izražen: „*Kreneš ujutro u osam, doma si u tri popodne... Dodeš doma, legneš, boli te glava, živčan si, umoran... to je postalo normalno*“ (S6). Iako se takav rad ponekad opisuje kao „nestresan“, iskazi jasno upućuju na suprotno.

Nesanica se pojavljuje kao čest prateći simptom kroničnog preopterećenja. Jedan voditelj navodi: „*Ujutro se dignem u pola pet... ja sam već prije toga za kompjuterom*“, dok drugi otvoreno povezuje nesanicu s PTSP-om i stalnim mentalnim angažmanom: „*Uz PTSP koji imam, nesanica me često lupi... znam se dignuti noću i razmišljati o stvarima koje moram napraviti*“ (S7). Kod nekih se nesanica manifestira kroz povremeno vraćanje radu u kasnim noćnim satima, kada san ne dolazi.

Uz poremećaje spavanja, voditelji navode i niz tjelesnih simptoma povezanih sa stresom, poput glavobolja, razdražljivosti i iscrpljenosti. Jedan od njih opisuje kako je ranije „*grizao nokte do krvi*“, navodeći da je s vremenom prestao, iako ni sam ne zna kako (S7). Drugi navode da su

svakodnevni umor i razdražljivost postali uobičajeno stanje: „*Da, naravno, prisutni su svaki dan*“ (S8).

Iskazi također upućuju na to da voditelji često prepoznaju vlastite simptome stresa, ali ih unatoč tome nastavljaju potiskivati i funkcionirati dalje. Svijest o iscrpljenosti ne dovodi nužno do smanjenja angažmana, nego se rad i odgovornost nastavljaju, često nauštrb vlastitog zdravlja. Time se kronično preopterećenje ne doživljava kao iznimka, nego kao sastavni dio voditeljske uloge.

Opisi da je „umor prisutan stalno“, da „glava radi cijelo vrijeme“ te da se planiranje i organizacija rada doživljavaju kao „ozbiljan posao s punim radnim vremenom“ koji se nastavlja i nakon formalnog završetka radnog dana („ideš kući s tim u glavi... to crpi“) konkretiziraju upravo dimenziju emocionalne iscrpljenosti i kroničnog opterećenja. Teorijski prikazi profesionalnog stresa ističu da se posljedice javljaju na fiziološkoj, psihološkoj i bihevioralnoj razini, uključujući nesanicu, kroničnu iscrpljenost, razdražljivost i razvoj različitih tjelesnih i psihičkih tegoba (Sauter i Murphy, 1999; Cooper, Dewe i O’Driscoll, 2001, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014), što se jasno odražava u navodima sudionika o dugotrajnoj nesanicu, glavoboljama, razdražljivosti i navikama poput griženja noktiju. Uz to, Ajduković (1996) naglašava da su pomagalji s nerealno visokim očekivanjima od sebe, sklonostima perfekcionizmu i snažnom identifikacijom s pomagateljskom ulogom osobito izloženi riziku sagorijevanja, što se u slučaju voditelja braniteljskih udruga odražava kroz ustrajno preuzimanje novih obaveza i nastavak rada unatoč jasnoj svjesnosti o vlastitoj iscrpljenosti. Takav obrazac, u kojem se kronično preopterećenje i umor normaliziraju kao „sastavni dio voditeljske uloge“, a simptomi stresa se potiskuju i ne vode smanjenju angažmana, u skladu je s opisom uznapredovalih faza sagorijevanja, u kojima dolazi do gubitka energije, smanjenja osjećaja vlastite učinkovitosti te pojačane sklonosti psihosomatskim tegobama (Ajduković, 1996; Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Kognitivna preopterećenost očituje se kroz stalnu mentalnu zaokupljenost radom, teškoće isključivanja iz profesionalne uloge i nemogućnost psihološkog odmora, što dodatno smanjuje kapacitete suočavanja sa stresom. Vizek Vidović i Vlahović Štetić (2007) naglašavaju da odrasle osobe uče primarno kroz refleksiju vlastitog iskustva, ali da refleksija nije spontana ni automatska, nego zahtijeva strukturirani prostor i vrijeme. Kada izostane refleksivna obrada iskustva, ono ostaje ‘sirovo’ i može dovesti do emocionalnog preopterećenja, umjesto do učenja i integracije.

4.4.3. Stalna dostupnost i narušavanje granica privatnog života

Stalna dostupnost članovima i institucijama jedan je od najupečatljivijih izvora opterećenja u iskustvima voditelja braniteljskih udruga te snažno doprinosi narušavanju granica između profesionalnog i privatnog života. Voditelji ističu da u njihovoj ulozi često ne postoji jasno definirano radno vrijeme, budući da su članovi istodobno prijatelji, susjedi i suborci. Kako jedan voditelj navodi: „*U ovoj ulozi nema jasne granice posao–privatno. Ti ljudi su mi prijatelji, suborci, godinama smo zajedno, pa se ne možeš isključiti kad zatvoriš vrata udruge*“ (S1).

Dostupnost se u mnogim slučajevima opisuje kao gotovo neprekidna. Jedan voditelj to sažima riječima: „*Mi smo svi volonteri. Radni dan formalno ne postoji – zovu i popodne i navečer*“ (S2), dok drugi otvoreno ističe: „*Od 0 do 24 sam dostupan i ljudi me zovu i ujutro i navečer i po podne*“ (S8). Ovakvi navodi ukazuju na trajno stanje pripravnosti, u kojem se voditelji rijetko mogu u potpunosti isključiti iz uloge.

Pokušaji zaštite privatnog i obiteljskog prostora često su djelomični i nedovoljni. Neki voditelji naglašavaju da nastoje ne prenositi stres na obitelj: „*Sigurno da stresa ima, ali nastojim da ga ne iskazujem prema obitelji. Doma sam nasmijan, iako negdje iznutra Vrag spava*“ (S3). Drugi pak smatra da posao formalno ne nosi kući, ali istodobno priznaje da je udruga trajni dio njegove svakodnevice i mentalnog prostora (S5). Takvi iskazi ukazuju na napetost između svjesnog nastojanja da se očuvaju granice i realnosti u kojoj se one stalno probijaju.

U više primjera vidljivo je da obitelj jasno prepoznaje opterećenje voditelja. „*Moja obitelj točno vidi u kakvom sam stanju kad dođem doma i oni sve to sa mnom prolaze*“ (S1), dok drugi navodi obiteljski zamor činjenicom da se „*više razgovara o udruzi nego o obiteljskim temama*“ (S8). Djeca i partneri ponekad otvoreno upozoravaju voditelje da sebe stalno stavljaju na posljednje mjesto (S2), što dodatno pojačava osjećaj unutarnjeg konflikta.

Narušavanje granica posebno je izraženo kada se fizički prostor udruge preklapa s privatnim prostorom. Jedan voditelj ističe: „*Sjedište udruge je u mojoj kući*“, dodajući da supruga i djeca godinama slušaju telefonske pozive i priče povezane s radom udruge (S7). U takvim okolnostima privatni prostor prestaje biti mjesto odmora, a obitelj postaje neizravno uključena u profesionalni stres.

Kod nekih voditelja stalna dostupnost poprima i dimenziju egzistencijalne odgovornosti, osobito u radu s članovima koji imaju teže psihičke smetnje. Jedan voditelj opisuje unutarnju napetost i strah od mogućih ishoda: „*U glavi ti se vrti pitanje ‘što ako dignu ruku na sebe?’*“ (S2). Takve misli dodatno otežavaju emocionalno distanciranje i povećavaju osjećaj odgovornosti koji nadilazi formalnu ulogu.

Opisi da „radni dan formalno ne postoji“, da su voditelji „od 0 do 24 dostupni“ te da se razgovori o udruzi prelijevaju u obiteljski život konkretiziraju ove teorijske postavke i pokazuju kako se profesionalna uloga širi na privatni prostor i vrijeme. U literaturi se naglašava da kronični nedostatak mogućnosti za psihološki odmak i oporavak dovodi do postupnog iscrpljivanja emocionalnih resursa i pojačanog rizika za razvoj emocionalne iscrpljenosti i smanjenog osjećaja osobnog postignuća, kao ključnih dimenzija sagorijevanja (Maslach i Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Dodatno, činjenica da se sjedište udruge ponekad nalazi u privatnom domu voditelja te da obitelj „sve to prolazi zajedno s njim“ pokazuje da profesionalni stres nije ograničen samo na pojedinca, nego se prelijeva na cijeli obiteljski sustav, što je u skladu s nalazima da posljedice profesionalnog stresa i sagorijevanja mogu imati šire učinke na obiteljske odnose i svakodnevno funkcioniranje (Družić Ljubotina i Friščić, 2014). U tom se kontekstu teškoće voditelja u uspostavljanju i održavanju granica između privatnog i profesionalnog života mogu razumjeti kao sastavni dio kroničnog profesionalnog opterećenja, koje dodatno povećava rizik dugotrajnog sagorijevanja.

4.4.4. Ambivalencija između odustajanja i osjećaja nezamjenjivosti

Iskazi voditelja braniteljskih udruga pokazuju izraženu ambivalenciju između učestalih misli o odustajanju i snažnog osjećaja nezamjenjivosti u ulozi koju obnašaju. Gotovo svi voditelji u nekom trenutku razmišljaju o povlačenju zbog emocionalne iscrpljenosti, kumulativnih gubitaka i dugotrajnog opterećenja, ali istodobno naglašavaju osjećaj odgovornosti prema članovima i uvjerenje da „nema tko drugi“ preuzeti njihove obaveze.

Jedan voditelj otvoreno govori o razmišljanjima o odustajanju povezanima s gubicima suboraca: „*Već prije tri godine sam rekao da mi je dosta. Toliko ljudi koje sam poznavao je umrlo – praktički svi s kojima sam nekad kartao i družio se*“ (S1). Ipak, unatoč snažnom emocionalnom teretu, dodaje: „*Ali onda me opet nagovore, vidim da me trebaju i ostanem*“ (S1). Ovaj primjer jasno ilustrira unutarnju napetost između potrebe za povlačenjem i osjećaja obaveze prema drugima.

Osjećaj nezamjenjivosti dodatno pojačava tu ambivalenciju. Jedan voditelj navodi: „*Dečki su rekli da nema tko drugi*“, ističući da takav doživljaj nosi istodobno pritisak i motivaciju (S3). Iako prepoznaje potrebu za raspodjelom odgovornosti i prijenosom dijela obaveza na druge, realnost u kojoj se većina posla i dalje koncentrira na jednu osobu otežava provedbu takvih namjera.

Neki voditelji navode da formalno nisu ozbiljno razmišljali o odustajanju, ali priznaju rastući osjećaj napora. „*Postaje mi naporno... ali ne mogu reći da želim odustati*“ (S4), navodi jedan

od njih, čime se ponovno potvrđuje prisutnost ambivalentnih osjećaja. Drugi naglašava osobne karakterne crte i osjećaj odgovornosti: „*Nisam tip koji lako odustaje... Ljudi su vezani uz mene, imaju povjerenje*“ (S5). U takvim iskazima motivacija za ostanak proizlazi iz lojalnosti, povjerenja i zajedničkog ratnog iskustva, a ne iz formalne funkcije.

Kod dijela voditelja ambivalencija je dodatno povezana s doživljajem nepravde ili osjećajem izigranosti. Jedan od njih priznaje da je razmišljao o povlačenju kada se suočio s nezahvalnošću pojedinaca: „*Kad te netko dovede u situaciju da zna da si mu pomogao, dao sve što si mogao, a on to ne prizna i traži još*“ (S6). Ipak, osjećaj pripadnosti lokalnoj zajednici i svijest o konkretnoj pomoći drugima zadržavaju ga u ulozi.

Najizraženiji oblik ambivalencije vidljiv je kod voditelja koji istodobno osjećaju nemoć i nezamjenjivost. Jedan od njih navodi: „*Razmišljao sam o odustajanju. Jer vidim da ja kao pojedinac ne mogu ništa riješiti*“, ali se odmah pita: „*Pa, ako idem, tko će to raditi?*“ (S8). Sebe opisuje kao „*poveznicu svih*“, procjenjujući da bi se udruga bez njegova angažmana mogla ugasi (S8). Ovakvi iskazi jasno ukazuju na emocionalni teret koji proizlazi iz osjećaja da je kontinuitet rada udruge vezan uz jednu osobu.

Ambivalenciju između odustajanja i ostanka jedan voditelj sažima rečenicom: „*Ne možeš samo tako dignuti ruke od nečega u što si ugradio toliko vremena i života*“ (S7). U tom kontekstu napetost između potrebe za samozaštitom i osjećaja moralne odgovornosti prema članovima i zajednici postaje trajno stanje, a ne prolazna dilema.

Empirijski nalazi o iscrpljenosti i ambivalentnim osjećajima voditelja (želja za povlačenjem nasuprot osjećaju nezamjenjivosti) mogu se dodatno razumjeti i kroz koncept posttraumatskog rasta. Pavić (2022) identificira šest ključnih područja osobnog rasta kod branitelja uključenih u pomoć zajednici, među kojima se posebno ističu osjećaj vlastite vrijednosti, osjećaj pripadnosti društvu i braniteljsko zajedništvo. U tom kontekstu, predanost voditelja unatoč iscrpljenosti može se promatrati i kao izraz potrebe da vlastito teško iskustvo rata i posljedice traume dobiju novi smisao kroz pomaganje drugima.

Važan raspravni nalaz odnosi se na izraženu ambivalenciju u doživljaju profesionalne uloge. Voditelji istodobno prepoznaju vlastitu iscrpljenost i potrebu za rasterećenjem, ali osjećaju snažnu moralnu odgovornost prema članovima i uvjerenje da su teško zamjenjivi u svojoj ulozi. Ovakav obrazac može se teorijski povezati s prekomjernom identifikacijom s profesionalnom ulogom, koja je u pomagačkim profesijama često poticana osjećajem poziva i moralne obveze (Ajduković i Ajduković, 1996). Vizek Vidović i Vlahović Štetić (2007) dodatno ističu da odrasle osobe često nastavljaju preuzimati zahtjevne uloge i kada su iscrpljene, osobito ako te uloge imaju snažan osobni i vrijednosni smisao.

Takva ambivalencija održava profesionalno opterećenje, jer otežava povlačenje, delegiranje i traženje pomoći, čime se zatvara krug kroničnog profesionalnog stresa. Na taj način, motivacija proizašla iz posttraumatskog rasta i osjećaja smisla koegzistira s obilježjima profesionalnog sagorijevanja, što dodatno potvrđuje potrebu za strukturiranom podrškom i supervizijom voditelja braniteljskih udruga. Unatoč ratnim traumama, iskustva iz proteklih ratova te brojna istraživanja potvrđuju da kod ljudi postoji mogućnost pozitivnog psihološkog, društvenog i duhovnog rasta nakon traumatičnog događaja te da se takav rast može događati i desetljećima nakon traume. Tedeschi i Calhoun (2004, prema Pavić, 2022) definiraju posttraumatski rast („posttraumatic growth“ – PTG) kao pozitivnu psihološku promjenu doživljenu kao rezultat borbe s vrlo izazovnim životnim okolnostima. Ključni čimbenik PTG-a jest snažna društvena potpora, koja pomaže branitelju da vlastitu negativnu situaciju preokrene u funkcionalnije i konstruktivnije obrasce funkcioniranja. Snažna socijalna podrška može uključivati obitelj i supružnika koji pružaju razumijevanje i prihvaćanje, kao i povezivanje s vojnicima i drugim braniteljima koji su prošli slične situacije ili razumiju specifičnosti ratovanja (Mitchell i sur., 2013, prema Pavić 2022).

4.5. STRATEGIJE SUOČAVANJA S PROFESIONALNIM STRESOM VODITELJA BRANITELJSKIH UDRUGA

U suočavanju s dugotrajnim profesionalnim stresom voditelji braniteljskih udruga navode korištenje različitih strategija koje im omogućuju funkcioniranje u uvjetima trajnog opterećenja. Iskazi sudionika upućuju na raznolikost pristupa, pri čemu se strategije često preklapaju i mijenjaju ovisno o intenzitetu stresa, osobnim resursima i životnim okolnostima. Strategije suočavanja u iskustvima voditelja obuhvaćaju korištenje aktivnosti usmjerenih na aktivno nošenje sa zahtjevima rada, kao i korištenje oblika emocionalnog rasterećenja, privremenog odmaka i izbjegavanja. Pregled dominantnih strategija identificiranih analizom iskaza prikazan je u Tablici 4.

Tablica 4. Strategije suočavanja s profesionalnim stresom voditelja braniteljskih udruga

TEME	KATEGORIJE	POJMOVI
Strategije suočavanja usmjerene na problem	Organizacija rada i aktivno upravljanje opterećenjem	Organiziranje aktivnosti, izleta i okupljanja; Strukturiranje projekata uz planiranje pauza; Uvođenje planiranog odmaka tijekom rada na projektima; Postavljanje jasnih pravila i granica; Sudjelovanje u edukacijama o komunikaciji i radu s ljudima

TEME	KATEGORIJE	POJMOVI
	Aktivno suočavanje kroz rad i angažman	Angažman u udruzi; Doživljavanje volontiranja kao jezgre uloge voditelja; Težnja „raditi nešto drugačije i bolje“; Preuzimanje višestrukih angažmana; Održavanje osjećaja korisnosti i svrhe
	Traženje socijalne i stručne podrške	Oslanjanje na obiteljsku podršku; Prepoznavanje psihičkog stanja voditelja od strane obitelji; Oslanjanje na partnere; Oslanjanje na vršnjačku podršku (peer support); Razmjenjivanje iskustava među voditeljima; Korištenje stručne podrške (psihijatri, psiholozi); Korištenje podrške Zavoda za javno zdravstvo
	Aktivno reguliranje stresa kroz fizičku aktivnost	Reguliranje stanja kroz sport i boravak u prirodi; Obavljanje fizičkih poslova u i izvan udruge; Ostvarivanje fizičkog odmaka kroz hobije;
Strategije suočavanja usmjerene na emocije	Emocionalna regulacija kroz distrakciju i mentalno udaljavanje	Doživljavanje rada kao „terapije“; Održavanje mentalne zaokupljenosti; Razgovor sa samim sobom radi „slaganja“ misli; Igranje jednostavnih računalnih igara; Uključivanje u praćenje pasivne sadržaje;
	Emocionalno rasterećenje	Sudjelovanje u neformalnim okupljanjima; Korištenje humora
	Potiskivanje emocionalnog opterećenja	Potiskivanje emocionalnog opterećenja; Oslanjanje na vlastitu izdržljivost; Odgadanje traženja pomoći; Nastavljanje rada unatoč nesanicici i umoru do iscrpljenosti
Potencijalno maladaptivni obrasci suočavanja	Znemarivanje vlastitog zdravlja	Izbjegavanje uzimanja psihofarmaka; Zanemarivanje vlastitih preventivnih pregleda;
	Iscrpljivanje	Brisanje granice između odmora i rada; Doživljavanje obiteljskog zamora; Stavljanje osobnih potreba iza potreba drugih

4.5.1. Strategije suočavanja usmjerene na rješavanje problema

Kod većine voditelja braniteljskih udruga rad predstavlja središnji način suočavanja s profesionalnim stresom. Rad u udruzi i fizički rad izvan nje opisuju se kao oblik samoregulacije i „terapije“, koji omogućuje privremeno skretanje pažnje s emocionalnog opterećenja. Jedan voditelj izravno navodi: „Rad mi je terapija“, naglašavajući svjesno izbjegavanje „nekakvih lijekova za živce“ te reguliranje stanja kroz rad, sport i boravak u prirodi (S1).

U domeni organizacije rada prepoznaju se naponi da se zadaci strukturiraju kako bi se smanjio rizik od sagorijevanja. Voditelji opisuju fizički rad, osobito u privatnom okruženju, kao ventil: rad na staroj kući „*ispunjava dan i oslobađa stresa*“, iako dodatno opterećuje već ispunjen raspored (S2). Drugi naglašava pristup projektima: „*Radim projekt od početka do kraja*“, uz svjesno uvođenje „*nekoliko dana odmaka*“ prije završnog čitanja kako bi se smanjila iscrpljenost (S4). Pomaganje drugima također se navodi kao ključni mehanizam: „*Moji glavni mehanizmi su druženje, rad i pomoć drugima – da se od nečega makne*“ (S6).

Rad u udruzi doživljava se kao primarni prostor u kojem voditelji zadržavaju osjećaj korisnosti, svrhe i kontrole unatoč stalnom suočavanju s bolešću i smrću suboraca. Volontiranje i veliki broj volonterskih sati povezuju se s težnjom „*raditi nešto drugačije i bolje*“, što održava visoku razinu angažmana, ali i produžava razdoblja intenzivnog opterećenja.

Traženje socijalne i stručne podrške pojavljuje se kao dopuna problem-fokusiranim strategijama. Obitelj se opisuje kao primarna zaštitna mreža koja prepoznaje psihičko stanje voditelja, potiče ih da „*samo guraju dalje*“ i potvrđuje smislenost njihova angažmana. Kolege voditelji čine važan izvor vršnjačke podrške kroz razmjenu iskustava, traženje rješenja za konkretne probleme i suradnju na projektima: „*Radimo zajedno projekte, planiramo zajedničke aktivnosti. Kad meni treba pomoć, nazovem njih; kad njima treba partner, javim se ja*“ (S4).

Posebno se ističe uloga „*male ekipe*“ ljudi od povjerenja unutar udruge ili šire mreže, s kojima voditelji mogu neformalno podijeliti brige i dileme. Udruga se opisuje kao prostor u kojem svaki član nosi „*svoj križ*“, ali se kroz zajedničko druženje „*taj križ čini malo lakšim*“ (S3). Redovita neformalna okupljanja služe za razmjenu informacija, koordinaciju aktivnosti i dijeljenje odgovornosti, čime se smanjuje osjećaj izoliranosti u voditeljskoj ulozi (S7).

Stručna podrška prisutna je u fragmentiranom obliku, najčešće kroz individualne odnose s psihijatrima i psiholozima te suradnju sa Zavodom za javno zdravstvo. Jedan voditelj navodi: „*Imam psihijatricu koja mi puno znači... povjerim joj probleme koje imam i ona mi je oslonac*“ (S7). Sudjelovanje u edukacijama o komunikaciji i radu s ljudima doživljava se kao način jačanja osjećaja sigurnosti i kompetentnosti te nadovezuje se na problem-fokusirane strategije usmjerene na stjecanje znanja i vještina (S4, S6).

Aktivno suočavanje kroz rad, angažman i fizičku aktivnost u iskustvima voditelja ima ambivalentan karakter. S jedne strane omogućuje održavanje osjećaja smisla, strukture i kontrole, a s druge strane pridonosi produljenju visokog opterećenja i kroničnom umoru, čime rad istodobno funkcionira kao resurs i kao čimbenik održavanja profesionalnog stresa.

Strategije suočavanja koje opisuju voditelji braniteljskih udruga u velikoj su mjeri u skladu s transakcijskim modelom stresa Lazarus i Folkman (1984, prema Družić Ljubotina i Friščić,

2014), prema kojem se aktivno suočavanje usmjereno na rješavanje problema i traženje socijalne podrške ubrajaju među ključne adaptivne načine nošenja sa stresom. U teorijskom dijelu rada istaknuto je da problem-fokusirane strategije, poput strukturiranja zadataka, planiranja i traženja konkretnih rješenja, mogu smanjiti doživljaj bespomoćnosti i povećati osjećaj kontrole nad situacijom, dok socijalna podrška djeluje kao važan zaštitni čimbenik koji ublažava negativne učinke stresa na mentalno zdravlje (Lazarus i Folkman, 1984, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014). Opisi rada kao „terapije“, oslanjanje na „malu ekipu“ ljudi od povjerenja i traženje stručne pomoći (psihijatar, psiholog, edukacije) jasno se uklapaju u ovaj okvir, jer pokazuju da voditelji aktivno mobiliziraju dostupne resurse kako bi zadržali osjećaj smisla, korisnosti i kontrole nad zahtjevnim okolnostima.

Istodobno, nalazi o traženju socijalne i stručne podrške smještaju iskustva voditelja braniteljskih udruga u širi okvir istraživanja socijalne podrške i neformalnih mreža. Socijalna podrška se u literaturi definira kao važan resurs u procesu suočavanja sa stresom te se naglašava i njezina strukturalna dimenzija – mreža odnosa u kojoj se pojedinac kreće – i funkcionalna dimenzija, odnosno konkretni oblici podrške koji se razmjenjuju unutar te mreže (Mechanic, 1976; Berkman, Kawachi i Glymour, 2014; Beckers i sur., 2022, prema Balaz Gilja, 2023). Obitelj se u iskazima voditelja pojavljuje kao primarna zaštitna mreža koja prepoznaje njihove promjene raspoloženja, potiče ih da „samo guraju dalje“ i potvrđuje smislenost njihova angažmana. Takvo iskustvo je u skladu s nalazima da bliski odnosi i doživljaj dostupnosti podrške čine ključan zaštitni čimbenik za očuvanje mentalnog i tjelesnog zdravlja te kvalitetu života (Sarason i sur., 1983; Holt-Lunstad i sur., 2015; Valtorta i sur., 2016, prema Balaz Gilja, 2023).

Uz obitelj, važan izvor podrške čine kolege voditelji i „mala ekipa“ ljudi od povjerenja unutar udruge ili šire mreže suradnika. U tim se odnosima prepoznaju različite funkcije socijalne podrške. Emocionalna podrška očituje se u razumijevanju, osjećaju da „svatko nosi svoj križ“ koji zajedništvom postaje „malo lakši“, što odgovara shvaćanju emocionalne podrške kao afektivne transakcije kojom se prenosi naklonost, poštovanje i briga (Kahn i Antonucci, 1980; Burleson, 2003, prema Faw i Matter, 2023; usp. Balaz Gilja, 2023). Instrumentalna podrška prisutna je kada kolege preuzimaju dio zadataka, pomažu u provedbi projekata i zajednički planiraju aktivnosti, dok se informacijska podrška ostvaruje kroz savjete, razmjenu iskustava i zajedničko traženje rješenja za konkretne probleme (Berkman, Kawachi i Glymour, 2014; MacGeorge, Feng i Burleson, 2011; Yao, Zheng i Fan, 2015, sve prema Balaz Gilja, 2023). Redovita neformalna okupljanja i zajedničko volontiranje tako smanjuju osjećaj izoliranosti u voditeljskoj ulozi i doprinose doživljaju zajedničkog nošenja odgovornosti.

Opisane obrasce moguće je dodatno razumjeti kroz koncept neformalne mreže socijalne podrške, koja obuhvaća obitelj, prijatelje, kolege i druge bliske osobe s kojima pojedinac održava redovite kontakte. Socijalna mreža pritom nije samo broj kontakata, već i kvaliteta povezanosti, učestalost kontakata i mogućnost mobilizacije podrške u trenucima potrebe (Berkman i sur., 2000; Kelly i sur., 2017, prema Balaz Gilja, 2023). Istraživanja pokazuju da socijalno podržavajući odnosi i učinkovite socijalne mreže imaju zaštitnu, pa i terapijsku vrijednost za mentalno i tjelesno zdravlje, a veći broj i raznolikost socijalnih veza pridonose boljoj društvenoj integraciji i kvaliteti života (Pearson, 1986; Freund, Nikitin i Ritter, 2009; Leutar, Penava i Marković, 2014; Zvizdić, 2015, prema Balaz Gilja, 2023). U tom smislu, „mala ekipa“ ljudi od povjerenja koju opisuju voditelji može se promatrati kao jezgra njihove neformalne mreže podrške, koja im omogućuje da zadrže osjećaj pripadnosti, smisla i uzajamnosti unatoč visokom opterećenju.

Stručna podrška prisutna je u fragmentiranom, ali za sudionike važnom obliku – kroz individualne odnose s psihijatrima i psiholozima te sudjelovanje u edukacijama o komunikaciji i radu s ljudima. Takvi oblici podrške kombiniraju emocionalnu i informacijsku dimenziju: s jedne strane nude siguran prostor za povjeravanje i refleksiju, a s druge strane doprinose stjecanju znanja i vještina za suočavanje sa složenim situacijama u radu s braniteljskom populacijom, što je u skladu s naglascima na važnost informacijske i emocionalne podrške u kontekstu mentalnog zdravlja (MacGeorge, Feng i Burlison, 2011; Chou i Chronister, 2012; Uchino i sur., 2012, prema Balaz Gilja, 2023).

Nalazi istodobno potvrđuju i ambivalentan karakter ovih strategija. Dugotrajno oslanjanje gotovo isključivo na rad, visoku razinu angažmana i uzak krug ljudi od povjerenja može pridonijeti održavanju visokog opterećenja, osobito kada nema dovoljno vremena za odmor, refleksiju i strukturiraniju profesionalnu podršku. Literatura o socijalnoj podršci upozorava da podrška ne mora uvijek imati samo pozitivan učinak, već može biti nedostatna, prekomjerna ili neusklađena s potrebama primatelja, što može smanjiti njezin zaštitni potencijal i čak doprinijeti dodatnom stresu (Sarason i Sarason, 2009; Brock i Lawrence, 2009, prema Balaz Gilja, 2023). U slučaju voditelja braniteljskih udruga to znači da obitelj, prijatelji i kolege predstavljaju ključan zaštitni resurs, ali da istodobno mogu ostati nedostatni ako najveći dio tereta ostaje na malom broju ljudi i ako izostaje strukturirana profesionalna podrška (npr. redovita supervizija). Na taj način aktivne, problem-fokusirane strategije u iskustvima voditelja braniteljskih udruga istodobno djeluju kao važan zaštitni resurs i kao potencijalni čimbenik rizika. Rad, angažman, pomoć drugima i oslanjanje na blisku mrežu podrške omogućuju održavanje osjećaja smisla, korisnosti i kontrole, ali bez adekvatnih granica, brige o sebi i dostupnih oblika stručne podrške

moгу придоносити кроничном умору и сагоривању, што је у складу с упозоренима аутора који се баве професионалним стресом и сагоривањем у помогаћким професијама (Ајдуковић, 1996; Маслач, Шауфели и Леитер, 2001). Управо зато налази овог истраживања упućују на потребу да се постојеће неформалне стратегије suočavanja надопуне системнијим облицима професионалне подршке, како би њихова заштитна функција била одржива и дугорочно дјелотворна.

4.5.2. Стратегије suočavanja усмјерене на емоције и избјегаванје

Уз проблем-фокусирано suočavanje, водитељи бранитељских удруга користе различите облике емоционалне регулације и одмора којима настоје привремено смањити ментално оптерећење. Ове стратегије усмјерене су на „*pražnjenje glave*“, смањивање интензитета мисли повезаних с болошћу, смрћу и административним обавезама те постизање краткотрајног психичког растерећења.

Емоционална регулација кроз дистракцију и боравак у природи очитује се у активностима попут риболова, шетњи и планинарења. Један водитељ риболов описује као кључни вентил: „*Najbolje se smirim kad imam vremena za ribolov. To mi je najveći ventil... Kad odem na vodu, mozak na pašu, fokusiram se na ribu, prirodu*“, уз опаску да му „*ne treba pištolj, jer ima ribe*“ (S4). Други истиче дуге самотне шетње као начин обраде брига: „*Najviše mi pomaže šetnja. Volim hodati – odem sam, nekad 12 kilometara... To je moj ventil*“, при чему понекад кроз саморазговор настоји „*posložiti*“ мисли (S3). Спорт и планинарење поједини водитељи доживљавају као начин „*izdušivanja*“ и привременог одмора од тема болести и смрти чланова (S1).

Физички рад изван удруге, примјериче на кући или окућници, такође се користи за растерећење и „*pražnjenje glave*“, али се показује да тај одмак лако бива прекинут обавезама из удруге, па се граница између одмора и наставка радног контекста често брише (S2).

Код неких водитеља одмак се остварује кроз пасивне садржаје и једноставне активности. Један наводи: „*Pranje mozga – igram Bubble Shooter. Ništa zahtjevnije*“ (S8), док други описује гледање „*izrazito dosadnog*“ садржаја који „*umrtvi mozak*“ и помаже да се заспи на неколико сати. Када сан изостане, враћа се раду до исцрпљености „*dok mu se oči ne počnu sklapati*“ (S7). Ови примјери указују на покушаје саморегулације у увјетима кроничне несанце и менталне преоптерећености, при чему дистракција краткорочно олакшава, али може одржавати нерегулирану раzinу стреса.

Емоционално растерећење кроз односе и неформална дружења чини други важан скуп емоцијама усмјерених стратегија. Обитељ се појављује као простор дијелjenja терета и препознавања промјена у расположењу водитеља, уз настојање да се пружи разумивање и охрабренење. Истодобно, стална укљученост у проблеме удруге и чести разговори о тешким темата доводе до

postupnog obiteljskog zamora, zbog neprestane dostupnosti članovima i prožimanja privatnog i radnog života.

Kolege voditelji dodatno pružaju emocionalnu podršku kroz neformalna okupljanja koja služe razmjeni osobnih doživljaja i rasterećenju (S7). U tim se druženjima koristi humor kao način prekidanja teških tema i smanjenja napetosti: „*Kad netko krene s političkim pričama, ja u šali pitam ‘Tko je ovdje sinoć bio seksualan?’ – svi se nasmiju i tema je gotova.*“ Takvi trenuci predstavljaju kratkotrajni emocionalni ventil, ali ne mijenjaju strukturalne izvore stresa.

Istodobno, dio voditelja primjećuje da se neformalna druženja ponekad pretvaraju u „*produžetak posla*“, budući da se u tim prilikama otvaraju iste teme koje ih opterećuju i tijekom radnog tjedna. Nakon takvih okupljanja neki opisuju trajnu psihičku iscrpljenost (S8), što ilustrira ambivalentan karakter ovih susreta – istodobno rasterećuju i održavaju visoku razinu psihološkog angažmana.

U okviru potiskivanja i internalizacije emocionalnog opterećenja javljaju se obrasci koji se u literaturi opisuju kao maladaptivni, odnosno dugoročno neprilagođeni unatoč kratkoročnom olakšanju (usp. Glavina Jelaš, Korak i Dević, 2014). Jedan od njih odnosi se na izbjegavanje psihofarmaka i oslanjanje na vlastitu izdržljivost. Pojedini voditelji svjesno odlučuju „*ne piti nikakve lijekove za živce*“ te se reguliraju kroz rad i aktivnosti (S1), dok drugi opisuju kombinaciju PTSP-a, nesanice i perfekcionističkog ritma rada uz vrlo oprezan odnos prema lijekovima zbog ranijih negativnih iskustava (S7).

Potiskivanje stresa često je povezano s nastojanjem da se ne optereti obitelj, uz održavanje vanjske smirenosti i vedrine, ali uz unutarnju napetost koja dugoročno iscrpljuje osobne resurse. Dodatno se problematizira prisutnost alkohola u neformalnim druženjima: jedan voditelj upozorava da sportska i društvena događanja ponekad završavaju „*predoziranjem alkoholom*“ (S6), pa uvodi jasna pravila kako bi zaštitio sebe, članove i udrugu, dok drugi opisuje isključenje člana zbog nasilnog ponašanja povezanog s alkoholom, naglašavajući da udruga „*ne može tolerirati nasilje*“ (S7).

Posebno se ističe zanemarivanje vlastitog zdravlja i brisanje granice između rada i odmora. Jedan voditelj priznaje: „*Doktor mi je već dao uputnice, ali ja do danas nisam obavio nijedan pregled*“, iako organizira sistematske preglede za druge (S2). Time se jasno očituje tendencija stavljanja potreba članova ispred vlastitih i trajnog odgađanja brige o sebi. Neformalna druženja, iako doživljena kao oblik rasterećenja, u takvim okolnostima mogu postati produžetak radnog konteksta i dodatno smanjiti mogućnost stvarnog oporavka.

Strategije suočavanja usmjerene na emocije i izbjegavanje koje opisuju voditelji braniteljskih udruga također se mogu smjestiti u okvir transakcijskog modela stresa Lazarusa i Folkman

(1984, prema Družić Ljubotina i Friščić, 2014), prema kojem pojedinci, uz suočavanje usmjereno na rješavanje problema, često posežu i za emocijama usmjerenim strategijama kako bi ublažili subjektivni doživljaj stresa u situacijama koje ne mogu izravno promijeniti. U tom se smislu distrakcija kroz boravak u prirodi, ribolov, šetnje, sport ili pasivne sadržaje, kao i nastojanje da se „pražnjenjem glave“ smanji intenzitet misli, može promatrati kao pokušaj regulacije emocionalnog opterećenja u uvjetima kroničnog stresa. Nalazi istodobno potvrđuju upozorenja autora da potiskivanje emocija, odgađanje brige o vlastitom zdravlju i oslanjanje na vlastitu izdržljivost, iako kratkoročno donose olakšanje, dugoročno predstavljaju maladaptivne načine suočavanja jer mogu pridonijeti održavanju ili jačanju profesionalnog stresa (Glavina Jelaš, Korak i Dević, 2014). Neformalna druženja, humor i zajedništvo među voditeljima mogu se razumjeti i kao oblik vršnjačke (peer) podrške, budući da omogućuju razmjenu iskustava i smanjenje osjećaja usamljenosti u ulozi, što se u literaturi prepoznaje kao važan zaštitni čimbenik u suočavanju s dugotrajnim opterećenjem, pri čemu recentni prikaz reforme mentalnozdravstvenog sustava u Hrvatskoj dodatno potvrđuje vrijednost iskustvene perspektive jer pokazuje da se na nacionalnoj razini promiče uključivanje iskusnih stručnjaka – peer radnika – u mobilne timove i druge usluge u zajednici (Mužić, Žegrec i Štimac Grbić, 2024). Ipak, kada se iste teške teme ponavljaju i u okviru ovih vršnjačkih kontakata, oni prestaju biti prostor stvarnog oporavka. Umjesto toga, postaju produžetak radnog konteksta, čime se ograničava njihov dugoročni zaštitni potencijal. U obrascima suočavanja voditelja pritom se jasno uočava ambivalencija. Iste aktivnosti koje služe kao izvor rasterećenja, smisla i povezanosti istodobno mogu doprinijeti produljenju izloženosti stresu. Također mogu odgoditi sustavniju brigu o sebi. Posljedično, povećava se rizik dugotrajnog profesionalnog sagorijevanja. To upućuje na potrebu da se njihova iskustvena peer uloga, prepoznata kao vrijedna u strateškim dokumentima, nadopuni sustavno osiguranom stručnom podrškom i supervizijom. Takvu podršku treba shvatiti ne kao korekciju postojećeg sustava, nego kao razvojni standard kvalitete i zaštite onih koji u praksi povezuju korisnike s dostupnim oblicima pomoći.

4.6. DOSTUPNI OBLICI INSTITUCIONALNE PODRŠKE U RADU VODITELJA

BRANITELJSKIH UDRUGA

Iskazi voditelja braniteljskih udruga upućuju na to da institucionalna podrška i suradnja s različitim sustavima predstavljaju važan, ali i zahtjevan segment njihova rada. Odnosi s lokalnom i regionalnom samoupravom, državnim institucijama te zdravstvenim i drugim

stručnim sustavima oblikuju se kroz kombinaciju formalnih procedura, osobnih kontakata i dugogodišnjih poznanstava. U tom kontekstu institucionalna podrška ne doživljava se kao stabilan i jednoznačan oslonac, nego kao mreža odnosa koju je potrebno kontinuirano održavati i prilagođavati.

Voditelji ističu da formalni sustavi često ne mogu samostalno odgovoriti na složene i hitne potrebe članova, zbog čega udruga preuzima ulogu posrednika, koordinatora i „tumača sustava“. Time se potreba za institucionalnom podrškom ne očituje samo u financijskim ili logističkim aspektima, nego i u potrebi za jasnijim, dostupnijim i koordiniranim sustavima koji bi smanjili individualno opterećenje voditelja. Sažeti prikaz dostupnih oblika institucionalne podrške prikazan je u Tablici 5.

Tablica 5. Područja institucionalne suradnje udruge s drugim dionicima

KATEGORIJE	POJMOVI
Lokalna samouprava (općina/grad)	osobne veze; dugogodišnja poznanstva; neformalni dogovori; prostor za rad udruge; režijski troškovi; logistička podrška; prijevoz; podrška manifestacijama
Županija	županijski natječaji; projektne potpore; regionalne manifestacije; „uskače kad općina ne može“; suradnja s upravnim odjelima
Ministarstvo hrvatskih branitelja	državni natječaji; višegodišnji programi; infrastrukturna ulaganja; normativni okvir; institucionalna financijska podrška; administrativni zahtjevi
Zdravstveni sustav i stručni resursi	psihijatri i psiholozi; bolnice i specijalistički pregledi; komisije; liste čekanja; osobni kontakti sa stručnjacima; sistematski pregledi; savjetovališta; Zavod za javno zdravstvo

4.6.1. Lokalna samouprava (općina/grad)

Suradnju s lokalnom samoupravom voditelji braniteljskih udruuga najčešće opisuju kao dobru ili vrlo dobru, pri čemu se posebno naglašava važnost osobnih poznanstava i dugotrajnog povjerenja. Jedan voditelj navodi da s općinom ima „*korektan odnos*“, ističući osobnu dimenziju suradnje: „*Novog načelnika poznajem od malih nogu... nema tu velikog opterećenja*“ (S3). Takvi odnosi olakšavaju dogovore oko prostora, režija, prijevoza i organizacije manifestacija.

Drugi voditelji suradnju s lokalnom razinom opisuju kao izrazito podržavajuću. Jedan ističe da „*nikad nije bilo problema kad je trebalo nešto riješiti*“, navodeći primjer dobivanja uređenog prostora u Domu kulture za rad udruge (S4). Ipak, i u takvim okolnostima naglašava se da se velik dio posla i dalje obavlja u privatnom prostoru, što upućuje na ograničene kapacitete formalne infrastrukture.

Voditelji su istodobno svjesni financijskih ograničenja lokalnih proračuna te ne očekuju da općine i gradovi mogu pokriti sve potrebe udruga. Jedan voditelj naglašava: „*Znamo da i oni imaju svoj budžet, ne možemo sve na njih*“ (S6), dok drugi podsjeća da su u nekim razdobljima „*preživjeli i bez lokalne potpore*“ (S3). Zbog toga lokalnu samoupravu doživljavaju kao važnog, ali ne i jedinog partnera, čiju podršku nastoje kombinirati s drugim izvorima.

Nalazi ovog istraživanja pokazuju da voditelji braniteljskih udruga suradnju s lokalnom samoupravom najčešće procjenjuju kao dobru ili vrlo dobru, pri čemu posebno ističu važnost osobnih poznanstava, međusobnog povjerenja i kontinuiteta odnosa s predstavnicima općine ili grada. Takvi se nalazi mogu tumačiti u svjetlu tvrdnje da suradnja neprofitnih organizacija i jedinica lokalne samouprave predstavlja važan oblik socijalnog kapitala, odnosno mreže povjerenja i uzajamnosti koje olakšavaju rješavanje potreba u lokalnoj zajednici (Bežovan, 2000). U tom smislu, pozitivna iskustva sudionika ne proizlaze samo iz formalne institucionalne podrške, nego i iz kvalitete interpersonalnih odnosa koji omogućuju brže i jednostavnije ostvarivanje konkretne pomoći.

Istodobno, iz iskaza sudionika proizlazi da lokalna samouprava nije doživljena kao jedini niti dostatan izvor podrške, nego kao važan partner čiju je pomoć potrebno kombinirati s drugim resursima. Takav nalaz odgovara prikazu kombiniranog modela socijalne politike, prema kojemu u zadovoljavanju potreba u zajednici sudjeluje više aktera, uključujući lokalne vlasti, udruge, građane i druge organizacije (Bežovan, 2000). Svijest voditelja o financijskim ograničenjima lokalnih proračuna pokazuje realističan odnos prema mogućnostima lokalne samouprave, ali i potrebu za stalnim traženjem dodatnih oblika potpore.

Posebno je značajno da se, unatoč pozitivnim iskustvima suradnje, dio aktivnosti udruge i dalje odvija u privatnim prostorima voditelja. Takav podatak može upućivati na ograničene kapacitete formalne infrastrukture, što je u skladu sa stajalištem da neprofitne organizacije često popunjavaju praznine ondje gdje lokalni sustav nema dovoljno razvijene resurse i usluge (Bežovan, 2000). Drugim riječima, lokalna samouprava osigurava važnu podršku, ali ona nije uvijek dostatna da bi se rad udruge odvijao isključivo unutar stabilnog i institucionalno osiguranog okvira.

4.6.2. Županija

Županijska razina pojavljuje se kao dodatni izvor formalne podrške koji nadopunjuje mogućnosti lokalne samouprave. Voditelji navode da se redovito prijavljuju na županijske javne pozive, osobito za projekte i manifestacije koje nadilaze isključivo lokalni okvir. Jedan voditelj ističe da „*bez županije ne bismo mogli raditi neke veće stvari za cijelu regiju*“ (S1). Suradnja sa županijskim upravnim odjelima uglavnom se opisuje kao formalna i procedurama vođena, ali u pravilu korektna. Voditelji naglašavaju da županija ponekad „*uskače kad općina ne može*“, osobito kod većih okupljanja i događanja koja uključuju više udruga (S1). Takvi nalazi potvrđuju da višerazinsko upravljanje ima značajnu funkciju u održavanju kontinuiteta rada udruga civilnog društva, posebno onih koje djeluju u području očuvanja vrijednosti Domovinskog rata i pružanja podrške braniteljskoj populaciji. Dobiveni nalazi mogu se povezati s teorijama decentralizacije i višerazinskog upravljanja koje naglašavaju važnost regionalnih institucija u koordinaciji lokalnih inicijativa i pružanju potpore organizacijama civilnog društva, osobito kroz usklađivanje razvojnih prioriteta, distribuciju financijskih potpora te jačanje administrativnih kapaciteta na lokalnoj razini (Đulabić i Lopižić, 2025; Maleković, Puljiz i Bartlett, 2011). U tom kontekstu županijska podrška braniteljskim udrugama ne odnosi se samo na financijsku pomoć, već doprinosi većoj stabilnosti, kontinuitetu i vidljivosti njihova rada u lokalnoj i regionalnoj zajednici. Time se dodatno osnažuje mogućnost dugoročnog planiranja aktivnosti i održavanja programa namijenjenih braniteljskoj populaciji.

4.6.3. Ministarstvo hrvatskih branitelja

Ministarstvo hrvatskih branitelja voditelji prepoznaju kao ključnog institucionalnog partnera, osobito u pogledu financiranja dugoročnijih programa i infrastrukturnih ulaganja. Jedan voditelj ističe značajan pomak u dostupnosti i komunikaciji: „*Prije se na telefon nitko nije javljao, danas uvijek dobiješ odgovor... Kad je hitan slučaj, nikad nisam čekao više od dva dana*“ (S1). Takvi iskazi ukazuju na percepciju Ministarstva kao relativno pouzdanog i dostupnog aktera. Voditelji naglašavaju da kroz Ministarstvo uspijevaju provoditi projekte koji bi na lokalnoj razini bili teško ostvarivi. Jedan od njih navodi: „*Radimo projekte s Ministarstvom, nismo megalomani. Sve što smo tražili, uglavnom smo uspjeli provesti*“ (S3), dok drugi ističe infrastrukturnu podršku, poput dobivanja prostora ili opreme (S4). Istodobno se ukazuje i na administrativne izazove povezane s državnim natječajima. Kašnjenja sredstava, zahtjevna dokumentacija i potreba za visokom kvalitetom projektnih prijava stvaraju dodatni pritisak: „*Projekt mora biti jako dobro napisan da bi bio prihvaćen*“ (S4). Unatoč

tome, Ministarstvo se u iskazima pojavljuje kao „kičma“ formalne financijske podrške, bez koje bi kontinuitet rada mnogih udruga bio doveden u pitanje.

Hrvatska danas spada među države s najopsežnijim sustavom prava i povlastica za veterane i stradalnike na svjetskoj razini (Ferenčak i sur., 2003: prema Begić i sur., 2008).

Institucije Republike Hrvatske kontinuirano razvijaju različite instrumente i osiguravaju učinkovit institucionalni okvir za poticanje društvenog razvoja i osnaživanje civilnog sektora, prvenstveno putem javnih natječaja za strukturirano financiranje i sufinanciranje projekata. Središnja svrha ovakvih programa jest unapređenje kvalitete života hrvatskih branitelja i njihovih obitelji, jačanje društvene integracije te očuvanje i afirmacija vrijednosti proizašlih iz Domovinskog rata (Hlišić, E., Šincek, S., 2022).

Institucionalna podrška obuhvaća sustavne mjere i programe usmjerene na poboljšanje kvalitete života, reintegraciju u društvo te zaštitu prava branitelja i njihovih obitelji. Ključnu koordinaciju ovih aktivnosti provodi Ministarstvo hrvatskih branitelja kroz zakonodavne propise, nacionalne programe, centre za pružanje psiho-socijalne pomoći i partnersku suradnju s drugim relevantnim institucijama i civilnim sektorom.

Mjere se kontinuirano prilagođavaju prema analizi potreba korisnika, a suradnja sa zdravstvenim i društvenim ustanovama te nevladinim organizacijama osigurava dostupnost i koordiniranost pomoći (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2013).

Psihosocijalna pomoć predstavlja jedno od temeljnih područja djelovanja Ministarstva hrvatskih branitelja te je jasno definirana kao kontinuirana, dostupna i višerazinska podrška usmjerena na psihosocijalno osnaživanje, očuvanje mentalnog zdravlja, smanjenje socijalne isključenosti i unaprjeđenje kvalitete života hrvatskih branitelja, stradalnika Domovinskog rata i članova njihovih obitelji (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025). Ova se pomoć provodi kroz Nacionalni program psihosocijalne i zdravstvene pomoći, koji se kontinuirano provodi od 1999. godine i čini okosnicu sustava skrbi na području cijele Republike Hrvatske (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025). Time psihosocijalna podrška nije projektna ili povremena aktivnost, već stabilna i trajna javna politika.

Organizacijski, sustav se temelji na mreži centara za psihosocijalnu pomoć u svim županijama, koji djeluju pri područnim odjelima Ministarstva i okupljaju multidisciplinarne stručne timove (psihologe, socijalne radnike, pravnike). Usluge se pružaju kako stacionarno, u prostorima centara, tako i mobilno, kroz terenske posjete korisnicima, osobito onima koji su stariji, teško pokretni ili socijalno ugroženi (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025). Dodatno, važnu ulogu ima Uprava za savjetodavnu, psihosocijalnu i zdravstvenu pomoć koja koordinira intervencije u kriznim situacijama, poput suicida, iznenadnih gubitaka ili teške socijalne ugroženosti, te

povezuje sustav s veteranskim i braniteljskim centrima (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025). Sustav se nadopunjuje i kroz mobilne timove te razvoj mreže veteranskih centara, čime se dodatno jača dostupnost i sveobuhvatnost usluga.

Poseban naglasak stavlja se na suradnju s udrugama iz Domovinskog rata, koje imaju važnu ulogu u informiranju korisnika, provedbi aktivnosti i povezivanju sustava s lokalnom zajednicom. Kroz javne pozive za financiranje njihovih programa dodatno se razvijaju aktivnosti usmjerene na psihološko i socijalno osnaživanje, čime se institucionalni sustav nadopunjuje resursima civilnog društva (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025).

4.6.4. Zdravstveni sustav, komisije i stručni resursi

Suradnja sa zdravstvenim sustavom i drugim stručnim institucijama voditeljima predstavlja jedan od najzahtjevnijih segmenata rada. Iako pojedini navode dobra iskustva s određenim stručnjacima, istodobno ističu brojne organizacijske i strukturne prepreke. Jedan voditelj navodi: „*Trenutno je najveći problem liječenje i prijevoz, odnosno kako doći do pregleda*“ (S6), zbog čega udruga često preuzima aktivnu posredničku ulogu.

Voditelji opisuju situacije u kojima osobno kontaktiraju bolnice, ambulante i medicinsko osoblje kako bi članovima osigurali termine pregleda: „*Sjednem, zovem bolnice... uspijem nekoga naručiti za magnet*“ (S6). Takva praksa oslanja se na osobne kontakte i reputaciju, a ne na sustavno dostupne mehanizme, što voditelji doživljavaju kao nejednak i nesiguran oblik podrške.

Posebno problematičnim smatraju rad komisija i ograničeno priznavanje nalaza lokalnih stručnjaka. Jedan voditelj navodi da se priznaju samo nalazi iz određenih ustanova, dok se mišljenja lokalnih psihijatara zanemaruju (S6). Drugi ističu poteškoće u dostupnosti liječnika, promjene u komunikaciji nakon dolaska novih liječnika te duge liste čekanja (S4).

Unatoč tim izazovima, voditelji iskazuju povjerenje u stručnu pomoć i naglašavaju važnost psihijatrijske i psihološke podrške. Jedan od njih ističe osobno iskustvo: „*Imam psihijatricu koja mi puno znači*“ (S7), dok drugi naglašavaju ulogu sistematskih pregleda u ranom otkrivanju bolesti (S3).

Središnji nalaz ovoga poglavlja odnosi se na razliku između formalne dostupnosti institucionalne pomoći i iskustva njezine primjene u svakodnevnom radu. Empirijski nalazi ne delegitimiraju sustav niti dovode u pitanje njegovu razvijenost, nego pokazuju da korištenje postojećih oblika pomoći često zahtijeva značajno snalaženje, koordinaciju i dodatno posredovanje od strane voditelja. Ovakav nalaz u skladu je s upozorenjima da u kompleksnim i višerazinskim sustavima skrbi često postoji razlika između normativnog dizajna sustava i

njegova operativnog funkcioniranja u svakodnevnim situacijama (Dobrotić, 2008). U tom kontekstu udruga često preuzima ulogu motivatora i „gurača“ članova prema zdravstvenom sustavu, svjesna da bez takvog poticaja mnogi ne bi potražili pomoć. Istodobno, dobivene nalaze potrebno je promatrati u kontekstu aktualnih mjera Ministarstva hrvatskih branitelja usmjerenih na unaprjeđenje zdravstvene zaštite braniteljske populacije, koje posljednjih godina sve snažnije naglašavaju preventivni, rehabilitacijski i dugotrajni aspekt skrbi. Poseban naglasak stavlja se na provedbu preventivnih sistematskih pregleda usmjerenih ranom otkrivanju kroničnih nezaraznih i onkoloških bolesti, s ciljem smanjenja prijevremene smrtnosti i poboljšanja ishoda liječenja. Takvi programi ujedno imaju važnu ulogu u identifikaciji rizičnih skupina i pravodobnom uključivanju korisnika u daljnje oblike zdravstvene skrbi (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025).

Uz preventivne aktivnosti Ministarstva hrvatskih branitelja, razvijaju se i programi medicinske rehabilitacije te liječenja u hiperbaričnoj komori, koji su posebno značajni za branitelje čije su zdravstvene tegobe izravno povezane s ratnim iskustvom (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025). Ove mjere usmjerene su ne samo na ublažavanje postojećih zdravstvenih poteškoća, već i na sprječavanje njihovog daljnjeg pogoršanja te očuvanje funkcionalne sposobnosti i kvalitete života.

Dodatno, u kontekstu sve izraženijih potreba starije braniteljske populacije, Ministarstvo razvija modele dugotrajnog liječenja s pojačanom skrbi te sustav palijativne skrbi za osobe s kroničnim i neizlječivim bolestima (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025). Time se nastoji osigurati kontinuitet skrbi, veća dostupnost zdravstvenih usluga i podrška ne samo oboljelima, već i članovima njihovih obitelji. Ove mjere odražavaju pomak prema cjelovitijem pristupu zdravlju, koji uključuje medicinske, funkcionalne i psihosocijalne dimenzije skrbi.

U cjelini, navedene aktivnosti ukazuju na strateško usmjerenje sustava prema produljenju životnog vijeka, poboljšanju kvalitete života i smanjenju zdravstvenih nejednakosti unutar braniteljske populacije, osobito u kontekstu njezina starenja i povećane prevalencije kroničnih bolesti. Stav je da se u aktivnosti usmjerene promicanju zdravlja braniteljske populacije, uz nadležne zdravstvene ustanove i stručnjake, sustavno uključe predstavnici udruge iz Domovinskog rata, koji svojim neposrednim kontaktom s članstvom mogu pridonijeti informiranju i motiviranju što većeg broja branitelja za korištenje preventivnih pregleda i drugih dostupnih oblika pomoći (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2025).

4.7. SUPERVIZIJA KAO SPECIFIČAN OBLIK PODRŠKE VODITELJIMA

BRANITELJSKIH UDRUGA

U iskustvima voditelja braniteljskih udruga tema supervizije pojavljuje se u kontekstu postojećih oblika podrške koji su uglavnom neformalni, povremeni i oslonjeni na individualne resurse. Voditelji navode da se trenutačno oslanjaju na edukacije i radionice, individualne kontakte s psihijatrima i psiholozima te neformalne razgovore i druženja s kolegama i članovima obitelji. Supervizija se u tom okviru pojavljuje kao dodatna tema u odnosu na postojeće prakse podrške. Sažeti prikaz percepcija i iskustava voditelja vezanih uz superviziju prikazan je u Tablici 6.

Tablica 6. Percepcije i iskustva voditelja braniteljskih udruga o superviziji

TEME	KATEGORIJE	POJMOVI
Razumijevanje i početne percepcije supervizije	Neupućenost i nejasnoće oko koncepta	Površno poznavanje pojma; Inicijalna neupućenost; Nejasno razumijevanje svrhe
	Supervizija kao nadzor i kontrola	Asocijacije na provjeru rada; Dojam da je riječ o „kontrolni“
	Razumijevanje supervizije kao podrške	Strukturiran i vođeni razgovor o radu; Refleksija o profesionalnim izazovima; „Naši razgovori, ali s nekim tko zna usmjeriti“; Siguran prostor; Da ne „gutaju sve sami“
Percipirane koristi supervizije	Emocionalna podrška i očuvanje mentalnog zdravlja	Smanjenje profesionalnog stresa; Prevenција sagorijevanja; Manje osobno doživljavanje zahtjevnih situacija
	Profesionalni razvoj i refleksija	Dobivanje nove perspektive „izvana“; s Tručna povratna informacija; Izbjegavanje ponavljanja istih pogrešaka
	Razmjena iskustava i međusobna podrška	Razmjena iskustava i ideja; Učenje iz tuđih iskustava
Prepreke i dvojbe vezane uz superviziju	Organizacijske i vremenske prepreke	Organizacijski izazovi; Ograničeno vrijeme; Doživljaj supervizije kao „još jedne obaveze“
	Motivacija i grupna dinamika	Pitanje motivacije sudionika; Poteškoće u grupnoj dinamici; Dominacija pojedinaca
	Nelagoda i otpor prema otvaranju	Nelagoda u priznavanju vlastitih teškoća; Otpor prema otvaranju
	Grupna supervizija	Male i stabilne grupe;

TEME	KATEGORIJE	POJMOVI
Preferirani modeli i organizacija supervizije		Grupna supervizija uz pažljiv odabir sudionika
	Individualna supervizija	Individualna supervizija
	Kontinuitet i sadržaj rada	Redoviti susreti; Fokus na konkretne voditeljske teme
Kompetencije supervizora i uvjeti sigurnog rada	Stručnost i razumijevanje konteksta	Poznavanje braniteljskog i institucionalnog konteksta; Razumijevanje rada udruga, komisija i sustava; Profesionalni autoritet i legitimitet
	Sigurnost i povjerenje u procesu	Jasna pravila rada; Povjerljivost kao preduvjet otvorenosti
Institucionalna podrška i održivost supervizije	Financijska i organizacijska podrška	Država kao ključni nositelj; Kombinacija državne, lokalne i projektne podrške; Mogućnost sufinanciranja
	Supervizija kao ulaganje u sustav podrške	Supervizija kao ulaganje u očuvanje funkcionalnosti voditelja; Važnost jasne poruke da je riječ o podršci, a ne nadzoru; Povezivanje s postojećim programima Ministarstva i Zavoda

4.7.1. Razumijevanje i dosadašnja iskustva voditelja sa supervizijom

U svim intervjuima vidljivo je da voditelji već koriste niz formalnih i neformalnih oblika podrške – od kontakata s psihijatrima i psiholozima, preko radionica Zavoda za javno zdravstvo, do neformalnih druženja i obiteljske podrške. Istodobno smatraju da su postojeće edukacije i radionice, iako korisne, nedostatne za dugoročno nošenje s teretom voditeljske uloge (S5, S8). Ti oblici podrške uglavnom su povremeni i usmjereni na kratkoročno rasterećenje ili stjecanje pojedinačnih znanja. Uz formalne oblike, voditelji ističu i važnost neformalnih razgovora: „Najviše pomogne kad se samo sjedne i razgovara s nekim tko razumije” (S1, S2, S3, S4, S6, S7).

Većina voditelja pojam supervizije poznaje površno ili ga inicijalno povezuje s kontrolom. Jedan navodi da je ranije „čuo samo površno, kao neku vrstu kontrole, ali nije znao što to stvarno znači” (S3). Drugi kaže da je za termin supervizije „čuo samo usput” i povezivao ga s nadzorom (S4), dok treći navodi da „nije detaljno, ali okvirno zna da postoji nešto takvo” (S6). Jedan sudionik na izravno pitanje u početku odgovara: „Nisam” (S7), dok drugi misli da supervizija znači „da netko dolazi kontrolirati papirologiju” (S5). Nakon dodatnog objašnjenja supervizije kao strukturiranog i vođenog razgovora, kod voditelja dolazi do značajne promjene

percepcije. Jedan navodi da mu to „ima smisla“ (S3) i da superviziju razumije kao „strukturirani razgovor o problemima u radu – netko iznese svoj problem, drugi kažu kako bi oni pristupili, i tako dobije ideju“ (S3), uspoređujući je s njihovim neformalnim razgovorima „ali s nekim tko zna usmjeriti razgovor“ (S3). Drugi ističe da bi supervizija bila „strukturiranija“ od postojećih razmjena, uz prisutnost stručne osobe koja usmjerava raspravu (S4).

Voditelji pokazuju visoku otvorenost za učenje. Jedan navodi: „Svako novo saznanje o nečemu što radimo – komunikaciji, radu s ljudima – dobrodošlo je“ (S6). Drugi kaže: „Ja sam otvoren za sve opcije. Uvijek se mora probati – ako se unaprijed zatvori, to nikome nije donijelo koristi“ (S7). Neki dodaju da bi „bilo dobro imati mjesto gdje se može pričati o problemima, a da nije kafić“ (S1, S2), dok jedan voditelj procjenjuje da bi mu supervizija mogla pomoći da „ne guta sve sam“, osobito u trenucima preopterećenosti (S8).

U početnim dijelovima intervjua većina voditelja superviziju spontano povezuje s kontrolom, nadzorom i „provjerom papirologije“. Etimološko značenje pojma – „nadgledati“ – povijesno se i vezuje uz upravljačke uloge u industrijskim, vjerskim i kaznenim institucijama (Ajduković i Cajvert, 2004). U hrvatskom kontekstu supervizija se stoga često najprije doživljava kroz iskustva s inspekcijama i administrativnim kontrolama (Ajduković, 2007; 2020).

Nakon što im se supervizija objasni kao „strukturiran i vođen razgovor o problemima u radu“, voditelji značajno mijenjaju stav i uspoređuju je s postojećim neformalnim razgovorima „ali s nekim tko zna usmjeriti“. Time intuitivno prihvaćaju koncept supervizije kao „suradne zajednice učenja“, u kojoj supervizor i supervizanti kroz dijaloški proces zajednički otkrivaju i razvijaju profesionalno znanje (Andersen, 2000, prema Ajduković i Cajvert, 2004). Ovakva promjena razumijevanja u skladu je i s europskim pojmovnikom supervizije, koji superviziju definira kao oblik savjetovanja usmjeren na razvoj kompetencija stručnjaka i kvalitetu usluga, a ne na formalnu kontrolu rada (Ajduković i sur., 2018).

4.7.2. Percipirane koristi i potencijal supervizije

Voditelji prepoznaju tri ključna područja u kojima bi supervizija mogla doprinijeti njihovom profesionalnom funkcioniranju: emocionalnu podršku i prevenciju sagorijevanja, profesionalni razvoj kroz refleksiju te razmjenu iskustava s kolegama.

Emocionalna podrška i očuvanje mentalnog zdravlja - Voditelji superviziju vide kao mogućnost za smanjenje profesionalnog stresa i prevenciju sagorijevanja. Neki navode da bi im pomogla da „ne potonu“ i da „netko izvana vidi stvari koje mi više ne vidimo“ (S1, S2).

Jedan voditelj ističe da bi mu bilo korisno da „netko stručno kaže gdje griješimo u komunikaciji s ljudima“ i pomogne da neke situacije „ne shvaća preosobno“ (S5).

Profesionalni razvoj i refleksija - Kao važnu korist navode dobivanje nove perspektive i stručne povratne informacije. Jedan voditelj ističe učenje „iz tuđih grešaka, a ne samo svojih“, kako se „ne bi svaki put izmišljala topla voda“ (S8). Drugi navode da bi im bilo korisno „čuti kako drugi to rješavaju, dobiti ideje“, ali i „možda nekome i sam dati neku ideju“ (S3).

Razmjena iskustava i međusobna podrška - Voditelji ističu da bi im bila prilika da „čuju kako drugi rade, što njih muči“ te da bi „puno toga što čuje mogao prenijeti svojim dečkima u udruzi“ (S4). Razmjena iskustava percipira se kao način za širenje repertoara rješenja i jačanje osjećaja da nisu sami u izazovima s kojima se suočavaju.

Emocionalnu podršku i očuvanje mentalnog zdravlja voditelji prepoznaju kao primarne profesionalne potrebe, osobito u dugotrajnom i emocionalno zahtjevnom radu s braniteljima. Sudionici procjenjuju da bi supervizija mogla pomoći da „ne potonu“, da održe emocionalnu stabilnost, steknu jasniji uvid u zahtjevne situacije iz perspektive stručnjaka te smanje tendenciju da zahtjevne događaje doživljavaju previše osobno, nego da ih sagledavaju u profesionalnom kontekstu. Bastaić (2007) pokazuje, oslanjajući se na interpersonalnu neurobiologiju, da emocionalno angažiran, siguran supervizijski odnos potiče neuralnu integraciju i fleksibilnu samoregulaciju, što u praksi znači bolje suočavanje sa stresom i veću emocionalnu stabilnost stručnjaka. U radu s braniteljima, koji često podrazumijeva intenzivne teme i složene životne priče, takva zaštitna funkcija supervizije posebno je važna.

Voditelji superviziju također vide kao prostor učenja, dobivanja druge perspektive i izbjegavanja ponavljanja istih pogrešaka. Razvojno-integrativni model supervizije u hrvatskom kontekstu usmjeren je na integriranje teorije i prakse te na razvoj profesionalnih kompetencija stručnjaka kroz podršku, refleksiju i učenje tijekom profesionalnog razvoja (Ajduković i Cajvert, 2004; Ajduković, 2020).

U tom smislu, njihova očekivanja od supervizije sukladna su konceptualizaciji supervizije kao alata za cjeloživotno učenje i razvoj kompetencija.

Razmjena iskustava i međusobna podrška treći su važan aspekt. Voditelji naglašavaju da bi im grupna supervizija omogućila da „čuju kako drugi rade, što njih muči“ i da stečeno znanje prenesu članovima svojih udruga. Ovakva percepcija odgovara shvaćanju supervizijske grupe kao medija učenja iz iskustva drugih i jačanja osjećaja pripadnosti profesionalnoj zajednici (Ajduković, 1997; Praper, 2017).

4.7.3. Prepreke i otpori prema uključivanju u superviziju

Unatoč prepoznavanju koristi, voditelji ističu i brojne prepreke koje bi mogle umanjiti njihovu spremnost na uključivanje ili učinkovitost samog procesa.

Organizacijske i vremenske prepreke - Jedan voditelj problematizira organizacijski okvir pitajući se „*tko bi to organizirao i bi li se svi odazvali*“ (S6). Drugi ističe ograničenja vremena, ali procjenjuje da bi „*mogao izdvojiti dva sata mjesečno*“ ako vidi da je supervizija korisna (S4). Postoji i zabrinutost da bi supervizija mogla biti doživljena kao „*još jedna obaveza*“ bez jasnog objašnjenja koristi (S8).

Motivacija i grupna dinamika - Voditelji upozoravaju na potrebu pažljivog odabira sudionika, uz procjenu da „*ima ljudi koji bi to shvatili ozbiljno, ali ima i onih koji bi u to ušli iz krivih motiva*“ (S6). Pojedini upozoravaju na rizik grupne dinamike u kojoj „*jedna osoba gaji sve ostale*“, zbog čega naglašavaju važnost facilitacije (S7).

Nelagoda i otpor prema osobnom otvaranju - Neki voditelji ističu da dio kolega možda ne bi bio spreman otvoreno govoriti o vlastitim teškoćama, jer „*nije lako priznati da ti je teško, kad te svi vide kao onoga koji drži konce*“ (S2). Ova nelagoda u priznavanju ranjivosti može predstavljati značajnu prepreku razvoju povjerenja u grupi. Također se navodi mogućnost otpora prema superviziji ako se doživi kao „*još jedna obaveza*“ bez jasnog objašnjenja koristi (S8).

Unatoč prepoznatim koristima, voditelji udruga izražavaju niz prepreka koje bi mogle otežati uključivanje u superviziju. Organizacijske i vremenske prepreke odnose se na pitanje tko bi superviziju organizirao, kako izdvojiti vrijeme i kako izbjeći da se supervizija doživi kao „*još jedna obaveza*“. Slične poteškoće opisane su pri uvođenju supervizije u sustav socijalne skrbi, obrazovanja i pravosuđa, gdje nedostatak vremena, kadrovske zamjene i jasno definiranih normi često ograničava dostupnost supervizije (Klobučar, Ajduković i Šincek, 2011; Ajduković i Urbanc, 2023). Drugi skup prepreka odnosi se na motivaciju i grupnu dinamiku. Voditelji upozoravaju na prisutnost sudionika koji bi u superviziju ušli „*iz krivih motiva*“ te na rizik dominacije pojedinaca. Kobolt i Žižak (2007) u kontekstu timske supervizije ističu da su borba za moć, formiranje podgrupa i neizrečeni sukobi uobičajeni procesi, te da je jedan od ključnih zadataka supervizora strukturiranje odnosa, osvještavanje tabua i poticanje otvorenog razgovora o neslaganjima. To je osobito važno u braniteljskim skupinama, gdje su status i neformalni autoritet snažno prisutni. Treća prepreka odnosi se na nelagodu u priznavanju vlastitih teškoća. Sudionici naglašavaju da „*nije lako priznati da ti je teško, kad te svi vide kao onoga koji drži konce*“. S obzirom na to da teorija privrženosti i interpersonalne neurobiologije ističe važnost sigurnih odnosa za razvoj otvorenosti i spremnosti na dijeljenje ranjivosti (Siegel,

1999, prema Bastaić, 2007), jasno je da supervizijski odnos mora prvo uspostaviti sigurnost, jasne granice i povjerljivost prije nego što sudionici mogu koristiti njegov puni potencijal.

4.7.4. Preferirani modeli i uvjeti učinkovite supervizije

Voditelji iznose vrlo konkretne prijedloge o načinu organizacije supervizije, kompetencijama supervizora i uvjetima koji bi omogućili siguran i produktivan rad.

Grupna i individualna supervizija

Kao optimalan model najčešće se navode male, stabilne i redovite grupe: „*To bi trebale biti male grupe – do deset ljudi. Trebali bi biti samo odgovorni ljudi iz udruga... barem jednom mjesečno*“, s fokusom na konkretne voditeljske teme (S4). Jedan voditelj smatra da bi individualna supervizija bila „*najučinkovitija*“ zbog dinamike koja u braniteljskim skupinama, ali ostaje otvoren i za grupne oblike uz pažljiv odabir sudionika (S7).

Kontinuitet i sadržaj rada

Voditelji naglašavaju važnost redovitosti i praktične usmjerenosti: „*Ne bi trebalo biti previše teorije, nego konkretni primjeri iz prakse*“ (S5). Kontinuitet se smatra ključnim za izgradnju povjerenja i produbljanje refleksije.

4.7.5. Kompetencije supervizora i sigurnost procesa

Voditelji ističu da „*nije isto pričati općenito i pričati o braniteljima, komisijama, Ministarstvu*“ (S3), te da supervizor mora poznavati kontekst rada udruga kako bi mogao dati primjenjive prijedloge. Uz stručnost, ističe se i potreba profesionalnog autoriteta i legitimiteta u očima voditelja (S6).

Kao ključni uvjeti rada navode se jasna pravila i povjerljivost: „*da se zna da se ono što se tamo kaže ne nosi van*“ (S1, S2), kao i sprječavanje dominacije pojedinaca u grupi (S7).

Grupni kontekst supervizije posebno je važan u ovom istraživanju jer voditelji najčešće navode male, stabilne i redovite grupe kao preferirani oblik. U teoriji grupne supervizije ističe se da grupni rad omogućuje korištenje različitih perspektiva, aktivnih tehnika učenja, specifične podrške članova i maksimalno korištenje znanja i iskustva svih sudionika (Ajduković, 1997; Holloway i Johnston, 1985, prema Ajduković i Cajvert, 2004).

Ajduković (2004) navodi da je pri planiranju supervizijske grupe važno voditi računa o veličini grupe, učestalosti i trajanju susreta te o sastavu članova (homogenost / heterogenost). Voditelji braniteljskih udruga upravo su ta obilježja naglasili kao ključna: male grupe (do deset članova), redoviti mjesečni susreti i pažljiv odabir sudionika prema voditeljskoj ulozi i specifičnostima područja rada. U pogledu sastava, teorija upozorava da heterogenost po struci, ustanovi i

iskustvu potiče različite perspektive i kreativnost, dok određena homogenost po ulozi i tipu korisnika olakšava koheziju i osjećaj razumijevanja (Andersen, 2000, prema Tuđa Družinec, 2011). Takav balans odgovara i potrebama voditelja braniteljskih udruga.

Grupna dinamika supervizijske grupe prolazi kroz faze formiranja, sukoba, normiranja, učinkovitog djelovanja i završetka (Tuckman, 1965; Bezić, 2007; Ajduković, 2004). U fazi sukoba posebice je važno prepoznati pitanja moći, natjecanja i otpora, osobito u skupinama u kojima postoje jake formalne hijerarhije ili neformalni autoriteti – što je čest slučaj u braniteljskim okruženjima. Tu se jasno očituje važnost supervizorove kompetentnosti u vođenju grupe i poznavanju grupne dinamike (Laklija i sur., 2011; Praper, 2017). Naglašavaju važnost kontinuiteta i praktične usmjerenosti („manje teorije, više konkretnih primjera iz prakse“). Ovakav model u velikoj je mjeri u skladu s preporukama za grupnu i timsku superviziju u psihosocijalnom radu, gdje se naglašava da manja grupa s jasno definiranim ciljevima, strukturom i pravilima rada te stabilnim članstvom potiče razvoj povjerenja, suradnje i produbljivanje refleksije (Kobolt i Čičak, 2007; Bezić, 2007, u Ajduković i Cajvert, 2004).

Istodobno, jedan ispitanik ističe da bi, zbog „dinamike ega u braniteljskim skupinama“, individualna supervizija bila „najučinkovitija“, iako ostaje otvoren i za grupne oblike uz pažljiv odabir sudionika. Time se uočava potreba kombiniranja grupne i individualne supervizije, ovisno o vrsti tema, osobnim sklonostima i osjetljivosti pojedinih situacija. Sličan pristup zagovaraju i suvremeni modeli supervizije u zaštiti djece, gdje se individualna, grupna i metoda supervizija kombiniraju kako bi se istodobno adresirale potrebe stručnjaka za podrškom, učenjem i odgovornošću prema korisnicima (Ajduković, 2020).

Kontinuitet i praktična usmjerenost koje ističu voditelji dobro se podudaraju s konceptom metode supervizije kao strukturiranog rada na slučajevima, u kojem je edukativna komponenta naglašena, ali je polazište uvijek konkretan slučaj i odluke koje je potrebno donijeti (Ajduković, 2020). Iako je metoda supervizija razvijena primarno u području zaštite djece, konceptualno je prenosiva i na rad s voditeljima braniteljskih udruga, uz prilagodbu sadržaja specifičnom kontekstu. Voditelji braniteljskih udruga kao ključne uvjete navode stručnost i razumijevanje specifičnog konteksta rada, jasna pravila rada, povjerljivost i sprječavanje dominacije pojedinaca u grupi. Time implicitno traže supervizore koji, uz opće supervizijske kompetencije, posjeduju specifična znanja o braniteljskom i institucionalnom okruženju, te uživaju profesionalni legitimitet u očima voditelja.

Europski pojmovnik supervizije i coachinga ističe da supervizor treba imati teorijska znanja o superviziji, poznavati etičke standarde, vladati vještinama vođenja grupnih procesa i komunikacije te biti sposoban za samorefleksiju i kontinuirani profesionalni razvoj (Ajduković,

2018; Žorga, 2009). Laklija i sur. (2011) dodatno naglašavaju znanje o grupnoj dinamici, aktivno slušanje, empatiju, uspostavu i održavanje kvalitetnog odnosa, postavljanje pitanja i konfrontiranje kao ključne vještine supervizora. U radu s voditeljima braniteljskih udruga sve ove kompetencije dolaze do izražaja, osobito u „težim“ grupama u kojima se pojavljuju otpor, pasivna agresija ili konflikti. Očekivanja voditelja da supervizor bude empatičan, razumijevajući, autentičan, otvoren i sposoban za reflektirajući dijalog poklapaju se s opisima osobina „dobrog supervizora“ (Carifio i Hess, prema Žorga, 2009; Laklija i sur., 2011). Istodobno, njihova potreba da u superviziji mogu govoriti o emocionalnom opterećenju, dilemama granica i osjećaju odgovornosti bez procjene, upućuje na važnost supervizora koji posjeduje razvijenu samorefleksiju, svjesnost vlastitih reakcija i sposobnost za rad s nesvjesnim procesima, rezonancama i paralelnim procesima (Cajvert, 2009; Tatschl, 2009).

Povjerljivost i jasna pravila rada prepoznaju se i u literaturi kao temeljna obilježja koja stvaraju osjećaj sigurnosti u supervizijskoj grupi. Yalom (1995, prema Ajduković, 2004) ističe da ljekoviti čimbenici grupnog rada uključuju smanjenje osjećaja usamljenosti, emocionalno rasterećenje, učenje iz odnosa i osjećaj prihvaćenosti, što se može razvijati samo u atmosferi povjerenja i uvažavanja.

4.7.6. Institucionalni okvir i održivost supervizije

U pogledu institucionalnog okvira i financiranja voditelji najčešće navode kombinaciju državne, lokalne i projektne podrške. Jedan procjenjuje da bi „*država trebala sudjelovati, možda u kombinaciji s lokalnim jedinicama i projektima*“, uz mogućnost sufinanciranja udruga (S4). Drugi smatra da bi ulaganje u superviziju bilo „*dobro ulaganje za samu državu*“, jer bi pomoglo da voditelji ostanu funkcionalni i manje izloženi sagorijevanju (S7). Pritom se naglašava važnost jasne komunikacije da je supervizija podrška, a ne nadzor (S6), kao i mogućnost povezivanja s postojećim programima Ministarstva i Zavoda kako ne bi djelovala kao izolirana inicijativa (S8). Ovakav stav odgovara promišljanjima Ajduković i Urbanc (2023), prema kojima je dugoročna održivost supervizije moguća samo ako postoji jasna institucionalna podrška, normativno prepoznavanje supervizije i stabilni izvori financiranja. Za razvoj supervizije za voditelje braniteljskih udruga to znači da nije dovoljno osigurati interes pojedinaca ili jednokratni projekt. Potrebno je osigurati jasnu poruku da je supervizija legitimna profesionalna podrška, povezati je s postojećim programima relevantnih institucija i organizirati je na način koji neće dodatno opteretiti voditelje, nego im stvarno omogućiti rasterećenje i profesionalno osnaživanje.

5. METODOLOŠKA OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje ima određena ograničenja koja je važno uzeti u obzir pri interpretaciji dobivenih rezultata. Ograničenja se odnose na metodološke aspekte istraživanja, kontekst u kojem je provedeno, kao i na istraživačku poziciju i etičke specifičnosti rada s osjetljivom populacijom.

Prvo ograničenje odnosi se na veličinu i strukturu uzorka. Istraživanje je provedeno na malom, namjerno odabranom uzorku voditelja braniteljskih udruga, što je u skladu s ciljevima kvalitativnog istraživanja, ali ograničava mogućnost generalizacije rezultata na širu populaciju voditelja braniteljskih udruga u Republici Hrvatskoj. Cilj istraživanja nije bio statistička reprezentativnost, nego dubinsko razumijevanje iskustava sudionika u njihovu specifičnom kontekstu, zbog čega se dobiveni nalazi trebaju tumačiti kao kontekstualni i eksplorativni.

Drugo ograničenje povezano je s metodom prikupljanja podataka. Podaci su prikupljeni polustrukturiranim intervjuima koji se temelje na subjektivnim procjenama i iskustvima sudionika. Iako ova metoda omogućuje detaljan uvid u značenja koja sudionici pridaju vlastitom radu i profesionalnom stresu, postoji mogućnost selektivnog prisjećanja, društveno poželjnih odgovora ili naglašavanja pojedinih aspekata iskustva. Također, sama tema profesionalnog stresa i emocionalnog opterećenja mogla je potaknuti sudionike na fokusiranje na zahtjevne i teške aspekte rada.

Treće ograničenje odnosi se na interpretativnu prirodu analize podataka. Tematska analiza uključuje aktivnu ulogu istraživača u procesu kodiranja, grupiranja i tumačenja podataka. Iako je analiza provedena sustavno i u skladu s metodološkim smjernicama, interpretacija rezultata nužno je djelomično oblikovana teorijskim okvirom i profesionalnim iskustvom autorice. Time se ne umanjuje vrijednost nalaza, ali se naglašava potreba za oprezom u njihovom tumačenju.

Važno ograničenje, ali i specifičnost ovog istraživanja, odnosi se na profesionalnu i institucionalnu poziciju autorice. Autorica je zaposlena u Ministarstvu hrvatskih branitelja, čime je profesionalno povezana s istraživanim područjem i organizacijama koje djeluju u sustavu skrbi o braniteljima. Takav položaj donosi određene prednosti, poput boljeg razumijevanja konteksta, načina funkcioniranja sustava te terminologije i specifičnosti rada braniteljskih udruga, ali istodobno otvara i pitanja odnosa moći, povjerenja i potencijalnih pristranosti u interpretaciji podataka. Sudionici su autoricu mogli percipirati, barem djelomično, kao predstavnicu institucije, što je moglo utjecati na način na koji su birali što i kako će podijeliti tijekom intervjua.

S ciljem smanjenja mogućeg utjecaja institucionalne pozicije na tijek i sadržaj intervjua, sudionicima je jasno komunicirano da autorica u ovom istraživanju nastupa isključivo u ulozi istraživačice, a ne kao predstavnica Ministarstva. Naglašena je dobrovoljnost sudjelovanja, anonimnost i povjerljivost podataka te činjenica da prikupljeni podaci neće biti dijeljeni s poslodavcem niti će biti povezani s pojedinim udrugama ili osobama. Unatoč tim mjerama, nije moguće u potpunosti isključiti mogućnost da je institucionalni kontekst utjecao na način na koji su sudionici strukturirali i prezentirali svoja iskustva, primjerice ublažavanjem kritike, zadržavanjem pojedinih informacija ili naglašavanjem određenih aspekata rada..

Tijekom provođenja intervjua autorica je bila svjesna vlastite stručne pozadine u području psihosocijalnog rada, kao i emocionalnih reakcija koje su se javljale tijekom razgovora sa sudionicima. U pojedinim dijelovima intervjua, osobito kada su sudionici govorili o bolesti, smrti i dugotrajnoj patnji članova udruga, javljali su se osjećaji empatije, zabrinutosti i emocionalne težine. Ove reakcije prepoznate su i reflektirane kako bi se očuvala istraživačka pozicija i smanjio rizik prekomjerne identifikacije sa sudionicima ili interpretativne pristranosti. Stručna pozicija autorice mogla je utjecati i na dinamiku intervjua, budući da su sudionici u pojedinim trenucima implicitno ili eksplicitno tražili razumijevanje, potvrdu ili savjet. U takvim situacijama autorica je nastojala zadržati istraživačku ulogu, ne ulaziti u savjetodavne ili pomagačke intervencije te poštivati granice istraživačkog procesa, što je zahtijevalo dodatnu refleksiju i profesionalnu samokontrolu. S obzirom na osjetljivost teme i ranjivost populacije, etička načela zaštite sudionika utjecala su i na opseg te dubinu prikupljenih podataka, što predstavlja ograničenje istraživanja. U pojedinim situacijama bilo je potrebno prilagoditi tempo intervjua, ne produbljivati određene teme ili preusmjeriti razgovor kako bi se spriječilo dodatno emocionalno opterećenje sudionika. Takav pristup, iako nužan s etičkog stajališta, mogao je rezultirati time da neki aspekti iskustava voditelja ostanu manje razrađeni ili nedovoljno verbalizirani. Dobiveni nalazi stoga odražavaju iskustva sudionika u granicama koje su procijenjene kao sigurne i primjerene u istraživačkom kontekstu.

Dodatno ograničenje odnosi se na specifičnost konteksta braniteljskih udruga. Istraživanje je provedeno u posebnom društvenom, povijesnom i kulturnom kontekstu Domovinskog rata i braniteljske populacije, zbog čega se nalazi ne mogu izravno prenositi na voditelje udruga u drugim područjima civilnog društva ili na rukovoditelje u formalnim organizacijama. Istodobno, upravo ta kontekstualna ukorištenost predstavlja i vrijednost istraživanja jer omogućuje dublje razumijevanje relativno slabo istraženog područja. Važno je istaknuti I da istraživanje ne uključuje perspektive drugih relevantnih aktera, poput članova udruga, članova obitelji ili predstavnika institucija s kojima voditelji surađuju. Uključivanje tih perspektiva

moglo bi dodatno obogatiti razumijevanje profesionalnog stresa i funkcioniranja braniteljskih udruga, ali je izvan opsega ovog rada.

Unatoč navedenim ograničenjima, istraživanje pruža vrijedan i dubinski uvid u iskustva voditelja braniteljskih udruga te predstavlja dobru osnovu za daljnja istraživanja i razvoj sustavne profesionalne podrške, osobito u području supervizije.

6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje pruža prvi detaljniji kvalitativni uvid u profesionalni stres, emocionalno opterećenje i potrebe za supervizijom voditelja braniteljskih udruga u lokalnom kontekstu. Time popunjava prazninu u domaćoj literaturi, u kojoj su braniteljske udruge najčešće promatrane kroz perspektivu članova i korisnika, a znatno rjeđe kroz iskustva odgovornih osoba koje ih vode.

Na teorijskoj razini, istraživanje doprinosi boljem razumijevanju specifične kombinacije rukovoditeljskih, pomagačkih i simboličko-reprezentativnih uloga koje preuzimaju voditelji braniteljskih udruga. Rezultati pokazuju kako se u njihovom radu isprepliću upravljačke zadaće, neposredan psihosocijalni rad s članovima te javna i moralna odgovornost, čime se otvara prostor za daljnje teorijsko promišljanje profesionalnog stresa u civilnom društvu i radu s vulnerabilnim skupinama.

Na praktičnoj razini, nalazi istraživanja nude konkretne smjernice za osmišljavanje, zagovaranje i prilagodbu supervizijske podrške voditeljima braniteljskih udruga. Prepoznati obrasci preopterećenja, sekundarne traumatizacije, narušavanja granica privatnog života te ambivalencije između odustajanja i osjećaja nezamjenjivosti ukazuju na potrebu sustavnijih i dugoročnih intervencija usmjerenih na očuvanje mentalnog zdravlja i profesionalne funkcionalnosti voditelja.

Istraživanje također razrađuje okolnosti pod kojima su voditelji spremni uključiti se u superviziju, poželjne oblike i organizacijske modele supervizije te ključne kompetencije supervizora za rad s braniteljskom populacijom. Ovi uvidi mogu poslužiti nadležnim institucijama, prije svega Ministarstvu hrvatskih branitelja, jedinicama lokalne i područne samouprave te profesionalnim udrugama i supervizijskim centrima, kao podloga za integraciju supervizije u postojeće oblike institucionalne pomoći.

Konačno, rad ima i profesionalno-razvojni doprinos jer potiče otvaranje teme profesionalnog stresa voditelja udruga u stručnoj i široj javnosti te jača svijest o tome da su odgovorne osobe u braniteljskim udrugama, uz ulogu pružatelja podrške, i same skupina s izraženim potrebama za podrškom. Time se dodatno afirmira supervizija kao važan resurs u očuvanju kvalitete rada i dugoročne održivosti braniteljskih udruga u lokalnim zajednicama.

7. ZAKLJUČAK

Rezultati ovog specijalističkog rada pokazuju da odgovorne osobe, voditelji i predsjednici braniteljskih udruga, djeluju u izrazito složenom, emocionalno i organizacijski zahtjevnom okruženju, u kojem se kontinuirano isprepliću upravljačke, podržavajuće, motivacijske, moralne i simboličke uloge. Na temelju provedenog istraživanja smatram da se upravo u toj višestrukoj ulozi, uz stalnu izloženost ranjivoj i traumatiziranoj populaciji, nalazi ključ za razumijevanje specifičnog profesionalnog stresa ovih voditelja, ali i za oblikovanje adekvatnih oblika stručne podrške..

U odnosu na prvo istraživačko pitanje, nalazi pokazuju da glavni izvori profesionalnog stresa proizlaze iz kombinacije administrativnih i organizacijskih zahtjeva, projektno uvjetovanog i nestabilnog financiranja, zahtjevne digitalne administracije te kronične izloženosti bolesti, smrti i dugotrajnim posljedicama ratne traume članova. Iz moje perspektive, posebno je važno što sudionici vrlo jasno opisuju doživljaj „stalnog dežurstva“ i nemogućnost isključivanja iz uloge voditelja, što potvrđuje da se granice između posla i privatnog života u ovim okolnostima ne tek povremeno narušavaju, nego se postupno brišu. Takav obrazac djelovanja, iako često motiviran snažnom solidarnošću i osjećajem dužnosti prema suborcima, dugoročno stvara visoku razinu rizika za sekundarnu traumatizaciju i sagorijevanje, što vidim kao jedno od ključnih upozorenja ovog rada.

Drugo istraživačko pitanje, usmjereno na utjecaj profesionalnog stresa na privatno i profesionalno funkcioniranje, otvorilo je prostor za dublje razumijevanje unutarnjih dilema voditelja. Sudionici opisuju sekundarnu traumatizaciju, kronično preopterećenje, nesanicu, tjelesne simptome i snažnu ambivalenciju između želje za odustajanjem i osjećaja nezamjenjivosti. Kao istraživačica i praktičarka, posebno naglašavam upravo tu ambivalenciju: ona pokazuje da voditelji istodobno osjećaju iscrpljenost i veliku odgovornost prema braniteljskoj populaciji, što ih zadržava u ulozi čak i onda kada bi povlačenje bilo zaštitno. Taj nalaz smatram snažnim argumentom za razvoj sustavne podrške koja neće počivati na njihovoj

osobnoj žrtvi i riziku profesionalnog sagorijevanja, nego na jasnom prepoznavanju da je briga o nositeljima uloga nužan preduvjet kvalitetne skrbi za branitelje.

Treće istraživačko pitanje, koje se odnosilo na strategije suočavanja sa stresom, pokazalo je da voditelji koriste širok raspon pristupa, od problema-fokusiranih (pojačani rad, organiziranje aktivnosti, rješavanje konkretnih situacija) do emocijama usmjerenih strategija (boravak u prirodi, humor, druženje, oslanjanje na obitelj i vršnjake). Važno je naglasiti da se rad i dodatni angažman često koriste i kao način „bijega“ od teških emocija, pa ono što se izvana može činiti kao visoka angažiranost i funkcionalnost, iznutra ponekad služi kao obrana od suočavanja s vlastitim granicama i ranjivošću. U toj napetosti između snage i ranjivosti prepoznajem bitnu odrednicu ovog voditeljskog položaja, koja dodatno naglašava potrebu za sigurnim, strukturiranim prostorom refleksije.

Četvrto i peto istraživačko pitanje, usmjereno na institucionalnu podršku te znanja, iskustva i spremnost na uključivanje u superviziju, otvorilo je važno polje u kojem se susreću teorijski okvir supervizije i stvarne mogućnosti u praksi braniteljskih udruga. Sudionici prepoznaju različite oblike institucionalne podrške, ali ih opisuju kao fragmentirane, nedovoljno koordinirane i često usmjerene ponajprije na potrebe članova, a mnogo manje na njih kao nositelje odgovornosti. Iz moje stručne perspektive, to ukazuje na „slijepu pjegu“ sustava: voditelji se podrazumijevaju kao resurs koji je uvijek dostupan i spreman, a rijetko kao skupina kojoj je jednako potrebna zaštita i njega. Posebno mi je značajno da se supervizija u početku često doživljava kao oblik kontrole, što odražava i šire nerazumijevanje njezine svrhe, ali i kulturološki obrazac u kojem je traženje podrške još uvijek povezano sa slabošću ili nekompetentnošću. Upravo zato smatram iznimno važnim nalaz da sudionici, nakon pojašnjenja koncepta, superviziju prepoznaju kao potencijalno vrlo koristan, čak poželjan oblik podrške, prostor u kojem mogu govoriti o vlastitim dvojabama, granicama, strahovima i etičkim dilemama bez straha od stigme ili sankcija. Iz moje perspektive, to predstavlja ključnu točku preokreta: pokazuje da otpor prema superviziji nije duboko ukorijenjen, nego je ponajprije posljedica nedostatka informacija i iskustva. Kada se supervizija predstavi kao partnerski, povjerljiv i razvojni proces, usklađen sa specifičnostima njihova rada i vođen od kompetentnih stručnjaka, voditelji su spremni uključiti se i u njoj vide realnu pomoć, a ne prijetnju.

Polazeći od ciljeva i istraživačkih pitanja ovog rada, smatram da istraživanje donosi dvostruki doprinos. S jedne strane, produbljuje razumijevanje profesionalnog stresa i sagorijevanja u dosad zanemarenoj, a društveno vrlo važnoj skupini – voditelja braniteljskih udruga. S druge strane, nudi argumente i smjernice za promišljanje supervizije kao sustavnog oblika podrške, a ne samo kao povremene, projektne uvjetovane mogućnosti. Iz moje istraživačke i praktične

perspektive, supervizija se u tom smislu pokazuje kao jedan od ključnih pokazatelja kvalitete rada braniteljskih udruga, usporediv po važnosti s osiguravanjem programa namijenjenih samim članovima.

Vjerujem da bi uključivanje supervizije kao dugoročnog, financijski osiguranog i specifičnostima okruženja prilagođenog oblika podrške voditeljima braniteljskih udruga doprinijelo ne samo očuvanju njihova mentalnog zdravlja i profesionalne funkcionalnosti, nego i stabilnosti udruga te kvaliteti i kontinuitetu skrbi za hrvatske branitelje i njihove obitelji. Ovaj rad zato doživljam kao poziv na odgovornost donositeljima odluka, ali i kao poticaj na promjenu perspektive: briga o voditeljima nije luksuz niti dodatak, nego nužan preduvjet da braniteljske udruge i dalje ostanu važan oslonac svojim članovima i lokalnim zajednicama.

8. LITERATURA

1. Ajduković, D. (1996). Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača. U D. Ajduković & M. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 29–37). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Ajduković, D. (1996). Samopomoć i pomoć u pomagačkoj organizaciji. U D. Ajduković & M. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 53–61). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
3. Ajduković, D. (2008). Odgovornost istraživača i valjanost kvalitativne metodologije. U N. Koller-Trbović & A. Žižak (ur.), *Kvalitativni pristupi u društvenim znanostima* (str. 39–53). Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
4. Ajduković, D., & Ajduković, M. (1996). Zašto je ugroženo mentalno zdravlje pomagača? U D. Ajduković & M. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 3–10). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
5. Ajduković, M. (2004). Određenje grupne supervizije. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 122-153.
6. Ajduković, M. (2004.) Vođenje supervizijske grupe. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 180-208.
7. Ajduković, M. (2007.) Značaj supervizije za kvalitetni rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 339-353.
8. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(3), 345–366.
9. Ajduković, M. (2020). Razvoj modela metode supervizije u području skrbi za djecu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27(3), 381–414.
10. Ajduković, M. (2023). *Određenje supervizije: Uvod u procese grupne i individualne supervizije* [Predavanje]. Specijalistički studij Supervizija u psihosocijalnom radu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
11. Ajduković, M. (2025). *Kritične točke u kvalitativnim istraživačkim nacrtima i radovima* [Radionica]. PSS Supervizija psihosocijalnog rada, Zagreb.
12. Ajduković, M. (2025). *Organizacijska supervizija i organizacijski razvoj* [Nastavni materijali]. PSS Supervizija psihosocijalnog rada, Zagreb.

13. Ajduković, M., & Cajvert, Lj. (2004). Supervizija u psihosocijalnom radu. U M. Ajduković & Lj. Cajvert (ur.), *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 13–38). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
14. Ajduković, M., & Urbanc, K. (2023). Doprinos i obilježja suvremenih istraživanja o superviziji u Hrvatskoj. *Ljetopis socijalnog rada*, 30(2), 7–27.
15. Ajduković, M., Cajvert, L., Judy, M., Knopf, W., Kuhn, H., Madai, K., & Voogd, M. (2018). Europski kompetencijski okvir supervizije i coachinga. U M. Ajduković (ur.), *Supervizija i coaching u Europi: Koncepti i kompetencije* (str. 49–67). Zagreb: Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj.
16. Arambašić, L. (1996a). Stres i trauma. U D. Ajduković & M. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 11–19). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
17. Arambašić, L. (1996b). Stres. U J. Pregrad (ur.), *Stres, trauma, oporavak*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
18. Arambašić, L. (2004). Supervizija i krizne intervencije. U M. Ajduković & Lj. Cajvert (ur.), *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 253–277). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
19. Arić, K., & Laklija, M. (2015). Vršnjačka pomoć – iz perspektive vršnjaka pomagača. *Napredak: časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, 156(1–2), 131–150.
20. Balaz Gilja, A. (2023). Neformalna mreža socijalne podrške osoba s duševnim smetnjama (doktorska disertacija). Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar socijalnog rada.
21. Bagić, D., Kardov, K., & Škacan, M. (2020). Mobilizacijska struktura veteranskog pokreta u Hrvatskoj: organizacije društvenog pokreta i članstvo. *Politička misao*, 57(3), 195–223.
22. Bastaić, L. (2007). Supervizija i interpersonalna neurobiologija – kako supervizijski odnos mijenja supervizora i supervizanta. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 453–463.
23. Begić, N., Sanader, M., & Žunec, O. (2008). Ratni veterani u starom Rimu i u današnjoj Hrvatskoj. *Polemos: časopis za interdisciplinarna istraživanja rata i mira*, 10(20), 11–30.
24. Benčić, A. (2015). Socijalna konstrukcija kolektivnih sjećanja na Domovinski rat (doktorska disertacija). Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
25. Berc, G., Šadić, S., & Kobić, O. (2021). Strategije samopomaganja za profesionalne pomagače u savjetovanju. *Pregledni naučni rad*, UDK 159.9, 137–154.

26. Bezić, I. (1996). Strategije samopomoći. U D. Ajduković & M. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 43–51). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
27. Bezić, I. (2007). Supervizija kao način razvijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 443–452.
28. Bežovan, G. (2000). Oblici suradnje privatnih neprofitnih organizacija i jedinica lokalne samouprave. *Hrvatska javna uprava*, 2(3), 437–449.
29. Bežovan, G. (2002). Zakonski, politički i kulturni okvir za razvoj civilnog društva u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 10(1), 23–44.
30. Bežovan, G. (2003). Indikatori razvijenosti civilnog društva u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja*, 12(3–4), 495–518.
31. Bežovan, G. (2003). Utjecaj organizacija civilnog društva u Hrvatskoj. *Revija za sociologiju*, 34(3–4), 127–142.
32. Bežovan, G., & Zrinščak, S. (2007). Postaje li civilno društvo u Hrvatskoj čimbenikom društvenih promjena? *Revija za socijalnu politiku*, 14(1), 1–27.
33. Božičević, V., Brlas, S., & Gulin, M. (2012). *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja: priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*. Virovitica: Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije.
34. Brajković, L. (2006). Stres i posljedice stresa na zdravlje kod pomagačkih struka (Stress and Stress Outcomes in the Helping Professions). *Hrvatski časopis za javno zdravstvo*, 2(8).
35. Brgles, B., Ježovita, A., & Plenković, M. (2024). Slika hrvatskih branitelja u medijima: Analiza medijskih objava i percepcija javnosti. *Bogoslovska smotra*, 277-306.
36. Brlas, S. (2016). *Kako prevladati stres u radu*. Virovitica: Zavod za javno zdravstvo Sveti Rok Virovitičko-podravske županije.
37. Brlas, S., & Križić, N. (2024). *Ratna trauma i mentalno zdravlje branitelja: Vodič za samopomoć i bolju skrb o mentalnom zdravlju branitelja i članova njihovih obitelji*. Slatina: Udruga HVIDR-a Slatina.
38. Buljan, I. (2021). Izvještavanje o rezultatima kvalitativnih istraživanja. *Zdravstveni glasnik*, 7(2), 49–58.
39. Cajvert, L. (2009). Nesvjesni procesi u superviziji terapijskog rada. U M. Ajduković (ur.), *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 67–89). Zagreb: Biblioteka

- socijalnog rada Studijskog centra socijalnog rada Pravnog fakulteta u Zagrebu; Društvo za psihološku pomoć.
40. Cicak, M. (2011). Etička pravila u superviziji. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 185–216.
 41. Čaćinović-Vogrinčić, G. (2009). Supervizija u socijalnom radu: su-stvaranje supervizije kroz suradni odnos. U M. Ajduković (ur.), *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 91–100). Zagreb: Biblioteka socijalnog rada Studijskog centra socijalnog rada Pravnog fakulteta u Zagrebu; Društvo za psihološku pomoć.
 42. Čorkalo Biruški, D. (2014). Etički izazovi kvalitativnih istraživanja u zajednici. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(3), 393–423.
 43. Ćosić Pregrad, I., & Puhovski, S. (2019). *Posredna (sekundarna) traumatizacija*. Zagrebačko psihološko društvo. Preuzeto 8. rujna 2025. s <https://zgpd.hr/2019/03/17/posredna-sekundarna-traumatizacija/>
 44. Deng, G., Huang, C., Cheung, S. P., & Zhang, C. (2021). Job demands and resources, burnout, and psychological distress of employees in the Chinese non-profit sector. *Frontiers in Psychiatry*, 12, Article 790064.
 45. Dobrotić, I. (2008). Sustav skrbi za branitelje iz Domovinskog rata. *Revija za socijalnu politiku*, 15(1), 57–83.
 46. Dolenc, D. (2017). A Soldier's State? Veterans and the Welfare Regime in Croatia. *Anali Hrvatskog politološkog društva*, 14(1), 55–77.
 47. Dragičević, T. (2023). *Uloga supervizije u smanjivanju profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva* [Završni specijalistički rad]. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
 48. Dragičević, T., & Ajduković, M. (2024). Izvori profesionalnog stresa i uloga supervizije u njegovoj prevenciji u organizacijama civilnog društva. *Ljetopis socijalnog rada*, 31(3), 359–386.
 49. Družić Ljubotina, O., & Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: Izvori stresa i sagorijevanje na poslu. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(1), 5–32.
 50. Duplić, H. (2023). *Pristup uzajamne potpore udruga koje pružaju psihološku podršku* (diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za sociologiju. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:804651>
 51. Đulabić, V., & Lopižić, I. (2025). Reforms without reforming: Trends in local and regional governance and decentralization in Croatia. *Pravni zapisi*, 16(1), 119–145.

52. Frančišković, T., Stevanović, A., Blažić, D., Petrić, D., Šuković, Z., Tovilović, Z., & Nemčić Moro, I. (2011). Croatian war veterans in print media in 1996 and in 2006. *Psychiatria Danubina*, 23(2), 171–177.
53. Galović, I. (2025). *Politike prema ratnim veteranima u Hrvatskoj u komparativnoj perspektivi* [Diplomski rad]. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada.
54. Glavina Jelaš, I., Korak, D. i Dević, I. (2014). Adaptivni i maladaptivni načini suočavanja sa stresom kod policijskih službenika. *Socijalna psihijatrija*, 42(3), 203–211
55. Hlišć, E., & Šincek, S. (2022). Značaj društvenog sudjelovanja hrvatskih branitelja u razini kvalitete njihova života. *Kroatologija*, 13(3), 211–220.
56. Hrvatski zavod za javno zdravstvo. (2024). *Pokazatelji zdravstvenog stanja i korištenja zdravstvene zaštite hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata*. Zagreb.
57. Ilijaš, A., Štengl, M., & Podobnik, M. (2020). Izvori profesionalnog stresa i potrebe u zaštiti od profesionalnog stresa stručnih radnika centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 28(1), 7–36.
58. Jantol, L. (2024). Povezanost socijalne podrške s kvalitetom života djece poginulih i nestalih hrvatskih branitelja. *Oeconomicus*, 9, 30–40.
59. Jordan, L. M. (2022). Peer counseling: Method, metaphor, or mindset? *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 3, Article 822484. <https://doi.org/10.3389/fresc.2022.822484>.
60. Klobučar, J., Ajduković, M. i Šincek, D. (2011). Očekivanja, percepcija potrebe i poteškoća pri uvođenju supervizije iz perspektive ravnatelja centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 281–303.
61. Knežević, M., & Hinek, M. (2023). Sekundarna traumatizacija: razvoj konstrukta, mjerni instrumenti i dostupni tretmani. *Psihologijske teme*, 32(2), 303–323. <https://hrcak.srce.hr/file/440606>
62. Knežević, M., Krupić, D., & Šućurović, S. (2016). Coping Strategies in War Veterans 20 Years after the Exposure to Extreme Stress. *Društvena istraživanja*, 25(3), 353–370.
63. Kobolt, A., & Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 367–386.
64. Komar, Z., & Koić, E. (2015). *Samoubojstva hrvatskih branitelja u Zagrebu i Hrvatskoj*. Zagreb: Gradski ured za branitelje. Preuzeto s <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/branitelj/PUBLIKACIJA%20Samoubojstva%20hrvatskih%20branitelja%20u%20Zagrebu%20i%20Hrvatskoj.pdf>

65. Komar, Z., & Vukušić, H. (2004). Posttraumatski stresni poremećaj u populaciji hrvatskih branitelja – precijenjen ili ignoriran problem? U L. Kaliterna Lipovčan & V. Čačić (ur.), *Hrvatsko društvo danas: psihosocijalni procesi* (str. 103–116). Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
66. Krajnović, D., & Mujović-Zornić, H. (2013). Etički i pravni aspekti zaštite vulnerabilnih skupina: međunarodni i nacionalni normativi. *JAHR*, 4(8), 725–737.
67. Kusturin, S. (2007). Supervizija – oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*, 14(1), 37–48.
68. Laklija, M., Kolega, M., Božić, T., & Mesić, M. (2011). Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 365–382.
69. Ljubotina, D., & Družić, O. (1996). Sindrom izgaranja na poslu kod pomagača i čimbenici koji utječu na stupanj izgaranja. *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, 3, 51–64.
70. Maleković, S., Puljiz, J., & Bartlett, W. (2011). *Decentralisation and regional policy in Croatia: The impact of EU accession and the prospect of territorial reorganisation* (LSEE Papers on Decentralisation and Regional Policy, Research Paper No. 5). London: London School of Economics and Political Science, LSEE – Research on South Eastern Europe.
71. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
72. Matovinović, M., & Ostović, Z. (2023). Metaboličke promjene i razvoj šećerne bolesti u braniteljskoj populaciji. U M. Braš & V. Đorđević (ur.), *Na prvoj crti zdravlja – knjiga sažetaka*. Zagreb: Medicinski fakultet.
73. Mikelić, G. (2019). *Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama* [Diplomski rad]. Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za psihologiju.
74. Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
75. Milekić, S. (2024). Protiv "izjednačavanja žrtve i agresora": stavovi udruga hrvatskih veterana prema Srbima. *Tragovi*, 7(2), 73–87.
76. Ministarstvo hrvatskih branitelja. (2014). *Nacionalni program psihosocijalne i zdravstvene pomoći sudionicima i stradalnicima iz Domovinskog rata, Drugog svjetskog rata i mirovnih misija*. Zagreb.
77. Ministarstvo hrvatskih branitelja. (2018). Pravilnik o vođenju evidencije udruga iz Domovinskog rata te suradnji i potpori udrugama iz Domovinskog. Narodne novine, 21/18.

78. Ministarstvo hrvatskih branitelja. (2024). *Godišnje izvješće o provedbi Provedbenog programa za 2023. godinu*. Zagreb.
79. Ministarstvo hrvatskih branitelja. (2025). *Godišnji plan rada Ministarstva hrvatskih branitelja za 2026. godinu*. Zagreb.
80. Ministarstvo hrvatskih branitelja. (n.d.). *Udruge iz Domovinskog rata*. Preuzeto 10. rujna 2025. s <https://branitelji.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug/mjere/udruge-i-zadruga-iz-domovinskog-rata/udruge-iz-domovinskog-rata/4423>
81. Ministarstvo hrvatskih branitelja. (2025). *Strateški plan Ministarstva hrvatskih branitelja za 2025*. Zagreb.
82. Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije RH. (2024). *Podaci o registriranim udrugama*. Preuzeto 10. rujna 2025. s <https://mpudt.gov.hr/registar-udruga/22213?lang=hr>
83. Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije RH. (2025). Registar udruga Republike Hrvatske. (2025). Preuzeto s <https://registri-npo-mpu.gov.hr>
84. Murphy, L. (2002). Job stress research at NIOSH: 1972–2002. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Historical and current perspectives on stress and health*, (2), 1–57.
85. Mužić, R., Žegrec, A., & Štimac Grbić, D. (2024). Re-building the network: Mental health system reform in Croatia. *Croatian Medical Journal*, 65(2), 65–67. <https://doi.org/10.3325/cmj.2024.65.65>
86. Pantić, Z. (2004). Povijesni pregled razvoja supervizije. U M. Ajduković & Lj. Cajvert (ur.), *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 39–58). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
87. Pavić, J. (2022). Aktivno uključivanje i posttraumatski rast hrvatskih branitelja u kriznim razdobljima. *Časopis za socijalne djelatnosti*, 1(1), 10–16.
88. Praper, P. (2017). Tehnike, faze i procesi supervizije. *Psihoterapija*, 31(2), 125–139.
89. Seiler, B., & Bortnowska, H. (2021). Organisational citizenship behaviours and job burnout among employees of nonprofit organisations. *Management*, 28(1), 22–48.
90. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
91. Slišković, A., & Burić, I. (2020). *Znanstveno istraživanje u psihologiji: vodič za početnike*. Zadar: Sveučilište u Zadru.

92. Stec, M. (ur.). (2020). *Social study results on burnout in Polish, Croatian and Slovenian NGOs*. U: P. Jędrzejewska i P. Grabowski (koord.), Burnout Aid – Erasmus+ projekt. Culture Shock Foundation; Common Zone; City of Women.
93. Šimić, D. (2024). Posredna traumatizacija i sagorijevanje stručnjaka za psihičko zdravlje. *Psychē*, 7(1), 162–181.
94. Škacan, M. (2018). *Zajedno u ratu, zajedno u miru: Karakteristike veteranskih udruga u Republici Hrvatskoj* [Diplomski rad]. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za sociologiju.
95. Šučurović, S., Mikloušić, I., & Knežević, M. (2017). *Psihosocijalna prilagodba hrvatskih branitelja: Individualna i društvena perspektiva*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
96. Tatschl, S. (2009). Reflektiranje – ključna kompetencija u superviziji. U M. Ajduković (ur.), *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 50–67). Zagreb: Biblioteka socijalnog rada Studijskog centra socijalnog rada Pravnog fakulteta u Zagrebu; Društvo za psihološku pomoć.
97. Tuđa-Družinec, L. (2011). Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 333–363.
98. Vizek Vidović, V. (1996). Suočavanje sa stresom u radu. U M. Ajduković & D. Ajduković (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 39–42). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
99. Vizek Vidović, V., & Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 283–310.
100. Vučenović, D., Hajncl, L., & Jelić, K. (2022). Profesionalni stres, izgaranje i vikarijska trauma u socijalnome radu: smjernice za prevenciju i zaštitu mentalnog zdravlja socijalnih radnika. *Časopis za socijalne djelatnosti*, 1(1). ISSN 2975-4798.
101. Ured za udruge Vlade RH & Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva. (2014). *Vodič za osnivanje udruge i usklađivanje s novim propisima*. Zagreb.
102. *Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji*. Narodne novine, 121/17, 84/21, 156/23.
103. *Zakon o udrugama*. Narodne novine, 74/14, 70/17, 98/19, 151/22.
104. Žižak, A. (2004). Supervizija volontera. U M. Ajduković & Lj. Cajvert (ur.), *Supervizija u psihosocijalnom radu* (str. 359–377). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.

105. Žorga, S. (2009). Kompetencije supervizora. U M. Ajduković (ur.), *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 40–48). Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet i Društvo za psihološku pomoć.
106. Žorga, S. (2009). Specifičnosti procesa učenja u superviziji. U M. Ajduković (ur.), *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva* (str. 7–39). Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet i Društvo za psihološku pomoć.
107. Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječnost društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9(2), 11–41.

9. PRILOZI:

9.1. PISMO ODGOVORNIM OSOBAMA BRANITELJSKIH UDRUGA – POTENCIJALNIM SUDIONICIMA ISTRAŽIVANJA

Poštovani,

polaznica sam Sveučilišnog specijalističkog studija „Supervizija psihosocijalnog rada“ na Pravnom fakultetu, Studijskom centru socijalnog rada u Zagrebu. Trenutno provodim istraživanje u okviru izrade završnog rada, pod stručnim mentorstvom, na temu profesionalnog stresa i potreba za podrškom među voditeljima braniteljskih udruga u sjeverozapadnoj Hrvatskoj. Cilj ovog istraživanja je steći uvid u izvore profesionalnog stresa i potrebu za supervizijom kod odgovornih osoba braniteljskih udruga sjeverozapadne Hrvatske

Pozivam Vas da sudjelujete u ovom istraživanju kako biste svojim iskustvom, znanjem i uvidom iz prve ruke doprinijeli boljem razumijevanju izazova i potreba koje se svakodnevno javljaju u radu udruga. Sudjelovanjem možete istaknuti specifične probleme i preporuke te time izravno utjecati na buduće projekte i programe podrške, koji će biti skrojeni prema Vašim stvarnim potrebama.

Na ovaj način Vaš glas i iskustvo postaju važan temelj za oblikovanje učinkovitije podrške i supervizije, što dugoročno može unaprijediti rad braniteljskih udruga i doprinosti boljem položaju svih voditelja i korisnika. Anonimnost i povjerljivost svakog sudionika su potpuno zajamčeni; svi podaci prikupljaju se isključivo uz informirani pristanak i koriste samo za potrebe ovog istraživanja, sukladno važećim propisima o zaštiti osobnih podataka. Podaci se pohranjuju na siguran način, a sudionici mogu odustati u bilo kojem trenutku bez posljedica

Za sva dodatna pitanja ili nejasnoće, slobodno me kontaktirajte na ivana.13turk@gmail.com te na br.mob.: 095/9120717.

Unaprijed zahvaljujem na Vašem vremenu, interesu i potencijalnoj suradnji!

S poštovanjem,

Ivana Iskrić

9.2. SUGLASNOST ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU

Molimo Vas suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju za potrebe izrade specijalističkog rada IVANE ISKRIĆ na temu „**PROFESIONALNI STRES I POTREBE ZA SUPERVIZIJOM ODGOVORNIH OSOBA BRANITELJSKIH UDRUGA**“

(tiskanim slovima na gornju crtu upišite ime i prezime)

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

(vlastiti potpis)

U Krapini, _____

9.3. UPITNIK O SOCIODEMOGRAFSKIM I RADNIM OBILJEŽJIMA

U nastavku slijedi upitnik kojim ćemo prikupiti sociodemografske podatke i podatke o radnoj ulozi odgovornih osoba u braniteljskim udrugama. Označite točan odgovor ili upišite tražene podatke.

1. Dobna skupina:

- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64
- 65 i više

2. Spol:

- Muško
- Žensko
- Drugo: _____

3. Razina obrazovanja:

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša Stručna sprema (VŠS)
- Visoka stručna sprema (VSS)
- Magisterij
- Doktorat

4. Stručno osposobljavanje za rad s braniteljskom populacijom:

- Da
- Ne

Ako da: navedite kratak naziv i godinu programa: _____

5. Radni status u udruzi:

- Volonter
- Zaposlenik na nepuno radno vrijeme
- Zaposlenik na puno radno vrijeme
- Drugo: _____

6. Radni staž u udruzi (godine): _____

7. Veličina udruge (broj aktivnih članova koji redovito sudjeluju u aktivnostima):

- 1–20
- 21–50
- 51–100
- 101–200
- Više od 200

8. Djelatnosti udruge (oznaka više odgovora):

- Psihosocijalna podrška
- Humanitarna pomoć
- Edukativni programi
- Kulturne i memorijalne aktivnosti
- Sportsko-rekreacijske aktivnosti
- Drugo: _____

9. Kategorije korisnika s kojima radite (oznaka više odgovora):

- Branitelji
- Obitelji branitelja
- Ratni vojni invalidi
- Osobe liječene od PTSP-a
- Mladež/obiteljski članovi
- Drugo: _____

10. Provodi li Vaša udruga projekte ili aktivnosti namijenjene braniteljima koji nisu članovi udruge?

- Da
- Ne

Ako da: navedite koje: _____

11. Opis glavnih zadataka (kratki opis do 3 rečenice):

12. Koliko sati tjedno prosječno provodite na aktivnostima udruge (uključujući projekte)?

13. Jeste li angažirani i u drugim braniteljskim udrugama?

- Da
- Ne

Hvala na sudjelovanju!

9.4. PROTOKOL S PITANJIMA ZA POLUSTRUKTURIRANI INTERVJU

UVOD U INTERVJU

“Hvala Vam što ste pristali sudjelovati u ovom istraživanju. Želim istražiti Vaša iskustva rada u braniteljskoj udruzi, posebno u vezi s profesionalnim stresom i potrebama za stručnom podrškom. Intervju će trajati oko 45–60 minuta, a sve što kažete bit će strogo povjerljivo. Slažete li se da zabilježimo naš razgovor snimanjem?”

OPIS POSLA I ODGOVORNOSTI

- Možete li opisati svoje glavne zadatke i odgovornosti u udruzi?
- Kakve usluge vaša udruga pruža braniteljima i njihovim obiteljima?
- S kakvim tipom problema ili situacija se najčešće susrećete?

PROFESIONALNI STRES I IZAZOVI

- Što biste rekli da su najveći izazovi s kojima se susrećete u svom radu kao voditelj braniteljske udruge? Koji su glavni profesionalni stresori u Vašem svakodnevnom radu (npr. administracija, međuljudski odnosi, očekivanja članova, stavovi javnosti, financije)?
Možete li opisati situacije u svom radu koje Vam izazivaju najveći stres?
 - Što Vas najviše iscrpljuje na kraju radnog dana?
 - Kako se nosite s teškim pričama branitelja?
 - Jeste li ikada osjetili da Vam je posao emocionalno težak?
- Ima li situacija koje Vas posebno opterećuju ili uznemiruju?
- Osjećate li ponekad da nemate dovoljno znanja ili vještina za rješavanje određenih problema?
- Jeste li ikada osjetili simptome stresa – umor, razdražljivost, problemi sa spavanjem, glavobolja, napetost?
- Na koji način osjećate da profesionalni stres utječe na Vaš radni učinak? Kako na Vaš privatni život i obitelj? A kako na Vaše svakodnevno funkcioniranje (fizičko, mentalno zdravlje,...)
- Kako se nosite s tim stresom? Što Vam pomaže da ga prevladate? (npr. razgovor s kolegama, fizička aktivnost, povlačenje, humor)?

- Jeste li imali trenutke kad ste razmišljali o odustajanju od rada u udruzi? Ako da, zašto?

POSTOJEĆI OBLICI PODRŠKE

- S kim se najčešće savjetujete kada imate za tim potrebu?
- Postoji li neformalna mreža podrške unutar udruge (npr. međusobni razgovori)?
- Koji oblici formalne podrške su Vam dostupni? Što mislite o tome koliko su postojeći oblici podrške adekvatni za Vaše potrebe? Koje od njih koristite? Postoje li neki oblici podrške koje ne koristite? Obrazložite
- Kako biste opisali razinu institucionalne podrške koju Vaša udruga dobiva? (Ministarstvo hrvatskih branitelja, zavodi za socijalni rad, županija, HZZ, lokalna samouprava)? Kako ocjenjujete tu suradnju?
- Po Vašem mišljenju, koji su glavni razlozi zašto u braniteljskim udrugama nema više stručne podrške?
- Što Vam pomaže da održite motivaciju za rad u udruzi?
- Da imate mogućnost kreirati sustav podrške za odgovorne osobe braniteljskih udruga, kako bi on izgledao?
- Po Vašem mišljenju, kako javnost danas doživljava braniteljske udruge?

STAVOVI PREMA SUPERVIZIJI

- Jeste li ikada čuli za pojam supervizije u kontekstu podrške profesionalnom radu s ljudima?
 - Ako jeste: Što Vama znači supervizija? Kako Vi osobno razumijete što je supervizija? Kako biste opisali to iskustvo?
 - Ako niste: (kratka definicija pripremljena na listiću)
- Smatrate li da bi Vama takva vrsta stručne podrške bila korisna?
- Kakve prednosti ili koristi biste očekivali od supervizije?
- Što bi Vas motiviralo da se odlučite za superviziju?
- Što bi djelovalo demotivirajuće da se osobno uključite u takav oblik podrške?

- Koja bi praktična ili organizacijska pitanja (npr. vrijeme, način provođenja, dostupnost) utjecala na Vašu odluku o sudjelovanju u superviziji?
- Što Vas najviše zanima, a što eventualno brine kada razmišljate o superviziji kao stručnom obliku podrške?
- Kakve prepreke vidite za uvođenje supervizije u Vašoj udruzi?-
- Kako bi Vam najviše odgovaralo da se supervizija odvija? Gdje, u kojem sastavu, koliko često, u kojem trajanju? Koji bi Vam bio još ključan uvjet da se uključite Vi osobno u superviziju? Tko bi trebao financirati takvu vrstu podrške? (država, županija, sami sudionici)

BUDUĆNOST I PREPORUKE

- Kako vidite budućnost Vaše udruge? glavni izazovi i prilike?
- Ako biste mogli uvesti bilo kakav oblik podrške za sebe i kolege, što bi to bilo?
- Postoji li nešto što nismo pitali, a smatrate važnim?

ZAVRŠETAK INTERVJUA