

SUPERVIZIJA I TRANSFORMACIJA DOMOVA SOCIJALNE SKRBI

Grbavac, Sanjica

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:606240>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-24**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

Sanjica Grbavac

**SUPERVIZIJA I TRANSFORMACIJA
DOMOVA SOCIJALNE SKRBI**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

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

Sanjica Grbavac

SUPERVIZIJA I TRANSFORMACIJA DOMOVA SOCIJALNE SKRBI

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marko Buljevac

Zagreb, 2023.



University of Zagreb

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

Sanjica Grbavac

SUPERVISION AND TRANSFORMATION OF SOCIAL WELFARE INSTITUTIONS

FINAL SPECIALIST PAPER

Mentor: Associate Prof. Marko Buljevac Ph.D.

Zagreb, 2023

Sadržaj

| | |
|---|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. <i>Supervizija</i> | 1 |
| 1.2. <i>Transformacija domova socijalne skrbi</i> | 2 |
| 1.3. <i>Organizacijske promjene</i> | 4 |
| 2. CILJ RADA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA | 8 |
| 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA | 8 |
| 3.1. <i>Kvalitativni pristup</i> | 8 |
| 3.2. <i>Uzorak sudionika</i> | 9 |
| 3.3. <i>Postupak provedbe istraživanja</i> | 10 |
| 3.4. <i>Etičke implikacije provođenja istraživanja</i> | 11 |
| 3.5. <i>Metoda obrade podataka</i> | 14 |
| 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA | 15 |
| 4.1. <i>Iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi</i> | 15 |
| 4.2. <i>Iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi o ključnim teškoćama u transformaciji domova socijalne skrbi</i> | 25 |
| 4.3. <i>Iskustva i mišljenja zaposlenika domova socijalne skrbi o potrebi za podrškom u domovima socijalne skrbi tijekom transformacije</i> | 43 |
| 5. RASPRAVA | 51 |
| 6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA | 61 |
| 7. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA | 62 |
| 8. ZAKLJUČAK | 63 |
| POPIS TABLICA | 65 |
| LITERATURA | 66 |
| PRILOZI | 70 |

SUPERVIZIJA I TRANSFORMACIJA DOMOVA SOCIJALNE SKRBI

SAŽETAK

Transformacija domova socijalne skrbi rezultirala je različitim novim zadacima i izazovima koju su postavljeni pred zaposlenike i ravnatelje domova socijalne skrbi. Cilj istraživanja bio je dobiti uvid u iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi sa supervizijom u okolnostima transformacije i njihova očekivanja tijekom transformacije. Istraživanjem se također želio steći uvid u problemske situacije i stanja djelatnika tijekom provedbe transformacije, a koja su rezultirala potrebom za supervizijom. U skladu s ciljem definirana su sljedeća istraživačka pitanja: 1. Kakva su iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi?, 2. Koje su ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi?, 3. Koje su potrebe za podrškom u domovima socijalne skrbi tijekom transformacije?. U istraživanju je primijenjen kvalitativni pristup istraživanja, točnije polustrukturirani intervju, kako bi se mogao dobiti dublji uvid u problematiku i kako bi se moglo dobiti što više i detaljnije informacije o temi. Sudionici istraživanja bili su 25 zaposlenika domova socijalne skrbi. Podaci su obrađeni metodom tematske analize. Iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi ukazuju na promjene uvjeta rada, različite razine uključenosti u transformaciju doma i informiranosti o transformaciji doma, te doživljeno nerazumijevanje od drugih dionika procesa transformacije. Ključnim teškoćama u transformaciji domova socijalne skrbi utvrđeni su otpor prema procesu transformacije, neadekvatni vremenski plan transformacije i planiranje procesa transformacije, ograničeni resursi, negativne emocije dionika kao posljedice procesa transformacije i promijenjeni međuljudski odnosi. Rezultati o potrebi za podrškom tijekom procesa transformacije ukazuju na nužnost supervizije i da nepostojanje stručne podrške rezultira drugačijim oblicima podrške. Temeljem rezultata istraživanja može se zaključiti da je podrška, osobito supervizija, uvelike potrebna svim zaposlenicima kao oblik stručne podrške, budući da transformacija domova socijalne skrbi rezultira mnogim izazovima kojima su izloženi zaposlenici domova socijalne skrbi.

Ključne riječi: *supervizija, transformacija domova socijalne skrbi, izazovi tijekom transformacije, teškoće tijekom transformacije, podrška*

SUPERVISION AND TRANSFORMATION OF SOCIAL WELFARE INSTITUTIONS

ABSTRACT

The transformation of social welfare homes resulted in various new tasks and challenges for employees and directors of social welfare homes. The aim of this research was to gain insight into the experiences of employees of social welfare institutions with supervision in circumstances of transformation and their expectations during transformation. The research also aimed to gain insight into problematic situations and conditions of employees during the implementation of the transformation, which resulted in the need for supervision. In accordance with the goal, the following research questions were defined: 1. What are the experiences of social welfare institutions' employees with the transformation of social welfare institutions?, 2. What are the key difficulties in the transformation of social welfare institutions?, 3. What kind of support during the transformation of social welfare institutions was needed?. The research applied a qualitative approach to the research, more precisely a semi-structured interview in order to get a deeper insight into the issue, and get more and more detailed information about the topic. The participants were 25 employees of social welfare institutions. Thematic analysis was used as the method of the data analysis. The results show that the experiences of employees of social welfare institutions with the transformation indicate changes in working conditions, different levels of involvement in the transformation of the institution and information about the transformation of institutions, and perceived misunderstanding from other stakeholders of the transformation process about transformation. The key difficulties in the transformation of social welfare institutions were different types of resistance to the transformation process, inadequate transformation time plan and transformation process planning, limited resources, negative emotions of stakeholders as a consequence of the transformation process, and changed interpersonal relationships. The results on the need for support during the transformation process indicate the necessity of supervision and that the absence of professional support results in different forms of support. Based on the results of this research, it can be concluded that support, especially supervision, is greatly needed by all employees as a form of professional support, since the transformation of social welfare institutions results in many challenges for employees of social welfare institutions.

Keywords: *supervision, transformation of social welfare institutions, challenges during transformation, difficulties during transformation, support*

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja _____Sanjica Grbavac_____izjavljujem da sam autor/ica (vrsta rada) pod nazivom_____»supervizija i transformacija domova socijalne skrbi«_____.

Potpisom jamčim:

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

U Zagrebu, _____23.8.2023._____

Potpis autora/ice:_____

1. UVOD

Transformacija domova socijalne skrbi zahtjevan je zadatak koji pred sve dionike u navedenom procesu stavlja različite zadatke i izazove. Stoga je sudionicima transformacije potrebno osigurati različite oblike podrške kako bi sam proces transformacije bio što uspješniji. Naime, djelatnik sustava je spona s krajnjim korisnikom, odgovoran je za provedbu socijalnih politika, te je na prvoj crti obrane istih, izložen kritikama korisnika i cjelokupne javnosti. U uobičajenim uvjetima on kao cjelokupno biće svakodnevno pokušava odigrati paralelno niz različitih uloga (profesionalnih i privatnih). Jedan od oblika podrške je i supervizija.

1.1. SUPERVIZIJA

Današnji poslovni procesi unutar radnih organizacija u različitim djelatnostima obilježeni su zahtjevima za visoko specijaliziranim kadrovima te je za poslodavce danas najveći izazov pronaći i zadržati zaposlenika koji će biti učinkovit u njihovoj organizaciji (Camp i sur., 2004, prema Žganec i Bićanić, 2008). Navedeni autori napominju da uspješnost zaposlenika i njegova motivacija više ne ovisi samo o materijalnim i nematerijalnim nagradama koje dobiva nego uvelike i o poticajnim karakteristikama radnog okruženja kao što su pozitivna klima u organizaciji koju obilježavaju kvalitetni međuljudski odnosi (Žganec i Bićanić, 2008). Na potrebu stručnih radnika, posebice pomagačkih profesija, za supervizijom u psihosocijalnom radu ukazuju brojni radovi. Kusturin (2011) navodi da je supervizija psihosocijalnog rada neizostavan dio svakog profesionalnog rada unutar sustava socijalne skrbi jer omogućava stručnjacima da kvalitetno obavljaju posao, unapređuju svoja znanja i vještine te izbjegnu negativne posljedice posla na vlastito zdravlje i privatni život. Praper (2017) promatra superviziju u kontekstu kontinuiranog profesionalnog osposobljavanja i učenja kao kompleksan proces mijenjanja koji uključuje interakciju između izvora znanja, osobnih promjena i aktivnosti, te stoga promjene u profesionalnom ponašanju zahtijevaju istodobne promjene u profesionalnom identitetu. Kroz taj proces se, smatra navedeni autor, odražava novo znanje, praktična iskustva, samokonfrontacija i samomijenjanje. Kavanagh i sur. (2002, prema Cicak, 2011) smatraju da, u širem smislu, postoje najmanje četiri sudionika supervizijskog odnosa: supervizor, supervizant, korisnik i organizacija iz koje dolaze supervizanti. Ajduković (2018) navodi da supervizija prije svega služi razvoju pojedinaca i timova s obzirom na njihove uloge u institucionalnom kontekstu, a usmjerena je na osiguravanje i razvoj kvalitetne komunikacije među zaposlenicima te na metode suradnje u različitim radnim kontekstima. U okolnostima velike organizacijske promjene kao što je transformacija doma socijalne skrbi, redefiniranja sadržaja rada i uloga otvara se pitanje nužnosti supervizije kao dodatne podrške djelatnicima.

U takvim okolnostima supervizija nema samo ulogu oslonca djelatniku već je na svoj specifičan način i dodatni osigurač za uspjeh organizacijske promjene koja se očekuje. U tom smislu može bitno utjecati na sam ishod planiranih aktivnosti.

Ajduković (2018) navodi da supervizija pruža podršku u različitim procesima promišljanja i odlučivanja te u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i konfliktima podržava razjašnjavanje i analizu zadataka, funkcija i uloga i pomaže u nošenju s procesima promjena te traženju inovativnih rješenja za nove izazove i mjera za borbu protiv zlostavljanja i sagorijevanja na radnom mjestu. Cicak (2011) definira superviziju kao pomažuću praksu čiji glavni sudionici, supervizor i supervizant uspostavljaju vrlo osoban i osjetljiv suradni odnos koji ključno obilježavaju podrška, povjerljivost, bliskost i osjetljivost. Klobučar, Ajduković i Šincek (2011) navode da supervizija također vodi kontinuiranom razvoju pomagača, pri čemu se integriraju osobni i profesionalni razvoj kao dvije nužne i međusobno povezane pretpostavke zrelog i kompetentnoga profesionalnog djelovanja s krajnjim ciljem pružanja kvalitetnih usluga korisnicima. Očekivani ishod supervizije je, prema Ajduković i Cajvert (2004) unapređenje profesionalnog djelovanja supervizanata kroz bolje razumijevanje klijenta i njihov odnos s klijentom, osobni rast i razvoj supervizanta, integriranje teorije i prakse, razvoj profesionalnih vještina i skrb za mentalno zdravlje i smanjivanje negativnih učinaka profesionalnog stresa.

Ajduković i Ajduković (2004) u svom radu ukazuju da je najvažniji aspekt sudjelovanja u superviziji povećanje samopouzdanja, bolja komunikacija u radnom okruženju i manja razina doživljenog stresa na poslu. Bezić (2006) smatra da je svrha supervizije pronalaženje novih uvida, načina razmišljanja i mogućih novih postupaka u radu, te da služi oslobađanju kreativnog potencijala koji može pokrenuti radni proces u novom smjeru ili omogućiti sagledavanje situacije na nov način. Kroz tako promijenjenu vizuru situacije, dodaje spomenuta autorica, lakše se uočavaju elementi koji su kočili dosadašnji rad i lakše se otkrivaju uzroci dosadašnjih smetnji. Kessel (1989) zaključuje da je supervizija vrijednosno i procesno orijentirana aktivnost u kojoj su radne teme i osobna iskustva u profesionalnoj praksi pretvorene u teme za učenje te se samorefleksijom profesionalnog iskustva dolazi do transformacije spoznaja.

1.2. TRANSFORMACIJA DOMOVA SOCIJALNE SKRBI

Dom socijalne skrbi je jedna od ustanova socijalne skrbi i pruža socijalne usluge sukladno Zakonu o socijalnoj skrbi (NN, 18/2022, 42/2022, 119/2022, 71/2023) s ciljem da osigura zadovoljavanje specifičnih potreba korisnika nastalih uslijed nepovoljnih životnih uvjeta i okolnosti, invaliditeta, bolesti, starosti, ovisnosti i sl. Osim zadovoljavanja potreba korisnika dužnost je doma kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete života korisnika te osnaživanje

i poticanje samostalnosti u okviru njihovih mogućnosti kako bi se stvorili preduvjeti za njihovo aktivno uključivanje u društvo (Pravilnik o vrsti i djelatnosti doma socijalne skrbi, načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji, uvjetima prostora, opreme i radnika doma socijalne skrbi, terapijske zajednice, vjerske zajednice, udruge i drugih pravnih osoba te centra za pomoć i njegu u kući, NN, 64/2009). Pravo na život u zajednici i poštivanje ljudskih prava djece, osoba s invaliditetom i svih drugih korisničkih skupina će kroz njihovo aktivno i ravnopravno sudjelovanje u životu zajednice izgraditi kvalitetniji i pravedniji sustav unutar kojeg će ostvarivati svoje potrebe.

Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2014) je Operativnim planom iz 2014. godine obuhvatilo ukupno 32 doma koja su prioritetno krenula u proces transformacije. Od toga je bilo ukupno 9 domova koji pružaju usluge smještaja za djecu s teškoćama u razvoju i odrasle osobe s invaliditetom, 9 domova koji pružaju usluge smještaja za odrasle osobe s mentalnim oštećenjima, 7 domova za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi i 7 domova za djecu i mlade s problemima u ponašanju. Navedenim planom očekivani rezultati su bili da domovi budu transformirani u pružatelje usluga u zajednici sukladno potrebama korisnika i županije u kojoj djeluju, smanjen ulazak korisnika u institucije, povećan izlazak korisnika iz institucija u nove oblike skrbi u zajednici sukladno, poboljšana kvaliteta života korisnika, stručna osposobljenost zaposlenika i unaprijeđeni radni uvjeti, unaprjeđivanje provedbe standarda kvalitete za pružatelje usluga podrške u zajednici i povećan stupanj osviještenosti šire zajednice za potrebe svih korisničkih skupina. Žganec (2021) pozitivnim smatra ustrajnost donositelja odluka u zagovaranju i opredijeljenosti (barem načelne) prema procesima deinstitutionalizacije, a što se može vidjeti u usvojenim strateškim dokumentima kao što je Plan deinstitutionalizacije, transformacije te prevencije institucionalizacije za razdoblje od 2018. do 2020. (Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, 2018) te najnoviji najavljeni provedbeni Operativni plan deinstitutionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj od 2022. do 2027. godine (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, 2022). Dana 01. ožujka 2023. nadležno Ministarstvo je održanom konferencijom pod naslovom »Osiguravanje prava na život u zajednici za osobe s invaliditetom, djecu i mlade« najavilo dvogodišnji projekt »Prijelaz s institucionalne na skrb i podršku u zajednici za djecu, mlade i osobe s invaliditetom u Hrvatskoj« (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, 2023). Također je najavilo izradu individualnih planova transformacije za 38 državnih domova koji još nisu pokrenuli proces promjena.

Ovaj rad bi, s obzirom na Operativni plan deinstitucionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj od 2022. do 2027. godine (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, 2022) i nužnost provođenja transformacije domova, trebao ukazati na nužnost i potrebu za sustavnom i kontinuiranom podrškom na organizacijskoj razini zaposlenicima prije početka i za vrijeme transformacije ustanove. Također bi mogao pružiti uvid u složenost provedbe transformacije, posebno ukoliko na samom početku ne postoji jasna organizacijska kultura u okviru koje će se planirati promjena i upravljati promjenom. Procesi koji su obilježili tijek dosadašnjih transformacija domova socijalne skrbi mogu se očekivati i u provedbi budućih transformacija domova, te će ranija iskustva biti od koristi stručnjacima i svim drugim zaposlenicima na koje će se organizacijska promjena odnositi, bilo kroz drugačiji način rada, opis poslova, promjenu radnog mjesta i mjesta rada i organizacijske strukture, gubitak statusa i vidljivosti u organizaciji, nove uloge u radnom procesu, što sve može dovesti do straha od nepoznatog i iskazivanja protivljenja, odnosno otpora prema daljnjoj provedbi promjena. S obzirom na važnost uspješne transformacije domova potrebno je pažljivo voditi brigu o svim potencijalnim faktorima koji bi mogli dovesti u pitanje kvalitetu očekivane promjene. U procesu transformacije kao organizacijske promjene potrebno je osigurati djelatnicima podršku kroz superviziju i osnažiti ih kako bi tijekom procesa bili fokusirani na zahtjevne profesionalne zadatke te krajnjeg korisnika.

1.3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Organizacijske promjene i upravljanje organizacijskim promjenama su česta tema u literaturi iz područja ekonomije i menadžmenta. O upravljanju, organizacijskoj strukturi, stilovima vođenja, organizacijskoj kulturi u drugim granama ne pridaje se važnost iako su sve zakonitosti primjenjive na bilo koju organizaciju neovisno o području rada. Temeljem literature može se zaključiti da i upravljanje promjenama ima svoje zakonitosti primjenjive na bilo koju organizaciju u kojoj se promjene događaju. Dujanić (2004) smatra da suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše prevladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Autor promjenu uspoređuje i objašnjava s Newtonovim zakonom inercije po kojem tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni. Prema Gutić Martinčić (2021) svaka organizacijska promjena nosi u sebi odgovarajući oblik, intenzitet i stupanj rizika. Organizacijske promjene zahtijevaju kontinuiranu prilagodbu uloga i odgovornosti. Očekivanja nadređenih, zaposlenika, korisnika, poslovnih partnera se povećavaju te se ističe važnost adekvatne i pravovremene komunikacije

kako bi se pomalo napuštali krivi opisi dosadašnjih radnih mjesta te kreirali novi. Od presudnog je značaja podrška te educiranje radnika za slijedeću razinu, utvrđivanje ciljeva i jasne vizije. Uvođenje promjena zahvaća sve segmente organizacije. Potts i Lamarsh (2005) upravljanje promjenom definiraju kao sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem te navode da je najčešća zapreka uspješnoj promjeni otpor ljudi koji je potrebno čim prije identificirati (tko, zašto i kojeg je intenziteta otpor), napraviti plan smanjivanja otpora (komunikacija, učenje, nagrađivanje) i glavni plan daljnjeg djelovanja (osiguravanje održivosti kada promjena bude provedena). Jedan od razloga pojave i eskalacije negativnih emocija je loše upravljanje promjenama. Dosadašnja iskustva transformacije domova ukazuju na potrebu sustavnog usavršavanja zaposlenika na rukovodećim pozicijama, edukacija o upravljanju, organizacijskoj strukturi, stilovima vođenja, organizacijskoj kulturi kako bi stjecali nove i potrebne kompetencije, znanja i vještina, alate i metode upravljanja kako bi se prevenirali loši ishodi po očekivanu promjenu, u ovom slučaju transformaciju ustanove. Rukovodeće osobe odgovorne su za provedbu promjene i krajnji ishod, osiguravanje novih usluga, stručni rad, zadovoljstvo korisnika, roditelja i skrbnika, djelatnika, nadređenih, međuljudske odnose itd. U okvirima zadanih vremenskih rokova, organizacijskih i tehničkih prepreka tijekom provedbe procesa, uz maksimalni radni angažman i kod rukovodećeg kadra može se pojaviti nezadovoljstvo, iscrpljenost zbog učestalog i svakodnevnog nošenja s remetilačkim faktorima u procesu provedbe transformacije koji se mogu manifestirati kao dugotrajni stres.

Schule von Thun, Ruppel i Stratmann (2005) govore o rukovoditelju u procijepu između čovječnosti i učinkovitosti gdje se suprotstavljaju usmjerenost i učinkovitost ispunjavanja zadaća i usmjerenost na suradnike i njihovo zadovoljstvo. Obje vrijednosti mogu dovesti do pretjerivanja u vidu nepoštivanja ljudskog dostojanstva ili pretjeranih socijalnih obzira bez usmjerenosti na učinkovitost. Takve situacije rukovodeće osobe stavljaju u »sendvič-poziciju« jer se zahtjevi postavljaju odozgo i odozdo. Pod takvim pritiskom te ukoliko nije naučio pravodobno povući granice postaje, prema autorima »višestruki žrtveni jarac«. Prema Miljković i Rijavec (2007) stres se definira kao nespecifični odgovor organizma na zahtjeve koji nadilaze njegove mogućnosti, dok je stanje stresa izazvano potrebom da se odgovori na prepreku, promjenu ili neki podražaj iz čovjekove okoline. Autori nadalje navode da se stres manifestira kroz fiziološke simptome (»lupanje« srca, visok krvni tlak, promjene u disanju, znojenje, probavne tegobe), emocionalne simptome (napetost, anksioznost, razdražljivost, odlaganje poslova, osjećaji tuge, depresije i konstantnog umora), kognitivne simptome (zbunjenost, zaboravljivost, fluktuacija pažnje, osjećaj praznine i blokade u glavi, nemogućnost

koncentracije, sporo ili prebrzo donošenje odluka, pad kreativnosti) i simptome u ponašanju (promjena u produktivnosti, izostanci s posla, promjene ishrane u vidu smanjenja ili povećanja apetita, pojačano pušenje, povećano konzumiranje alkohola, uzimanje sredstava za smirenje, poremećaji spavanja, prebrza vožnja, otežana suradnja, svađe, ubrzan govor, ljutnja na sitnice, povlačenje u sebe). Organizacijska promjena i upravljanje promjenom, odgovornost za provedbu i ishod te svi negativni aspekti koji se pri tom pojavljuju mogu biti stresor za rukovodeću osobu. U takvim okolnostima primjećuje se sve učestalija pojava burnouta u rukovodećih osoba kao posljedice intenzivnog i dugotrajnog stresa koji osim emocionalne iscrpljenosti i loše slike o svojoj efikasnosti dovodi i do odustajanja od obavljanja te vrste posla.

Prema Gutić Martinčić (2021) zaposlenici su jedan od ključnih čimbenika organizacijskih promjena i primarni kapital svake organizacije. Organizacijske promjene kod njih izazivaju različite reakcije, i negativne i pozitivne. Jedna od instinktivnih, ali negativnih reakcija, koja može ozbiljno ugroziti promjenu je otpor. Stoga se nameće potreba za pravovremenim, promišljenim i stručnim upravljanjem organizacijskim promjenama. S obzirom na važnost uspješne transformacije domova potrebno je pažljivo voditi brigu o svim potencijalnim remetilačkim faktorima koji bi mogli dovesti u pitanje kvalitetu očekivane promjene. Gutić Martinčić (2021) razlikuje emocionalne, kognitivne i duhovne aspekte promjena: od emocionalnih aspekata promjena kao negativne emocije zaposlenih uočava ljutnju koja proizlazi iz frustracije, međusobnih konflikata i loše komunikacije i reflektira se u obliku eksplozivnih napada, prijetnji i sl., bijes kao iluziju da se situacija može promijeniti, mržnju koja proizlazi iz emocija ljubavi prema jednoj grupi, a agresije prema drugoj koja se smatra drugačijom, opasnom i prijetnjom, razočaranje i očaj kao doživljaj tuge zbog neispunjenih očekivanja, zavist i ljubomoru (zaposlenici se osjećaju nepravedno tretirani i raspoređeni), strah i tjeskobu (promjenu percipiraju kao rizik od gubitka radnog mjesta, nesigurnost i nespremnost za nove vještine i znanja), osjećaj bespomoćnosti (koji može voditi u anksioznost i depresiju), tugu (osjećaj da je prije bilo bolje). Od pozitivnih emocija navodi emocije radosti i veselja (generiraju produktivnost, rade bolje, odgovornije, spremniji na žrtvu za rezultat), emocije znatiželje (angažiranost za nove situacije) i optimizam (podržavanje promjene i vjerovanje da će sve biti u redu s procesom promjene). Kognitivne aspekte, odnosno sposobnosti dionika organizacijskih promjena i njihove uloge autorica definira kroz četiri karakteristične grupe: generator (posjeduje znanja i vještine, ima značajnu ulogu, pokreće inicijative), kalkulanta (posjeduje kognitivne sposobnosti ali nema ulogu, analizira svoju ulogu i koristi, ako uvidi prevagu u koristi, podržat će i sudjelovati u promjeni), štetočina (tijekom karijere nije stekao znanja i spoznaje no unatoč tome ima visoku poziciju i odgovornost za promjene, visok je rizik

za provedbu promjene), kočničar (nema potrebna znanja ni značajnu ulogu, opstruira promjene, pruža otpore i prenosi svoje stanje na suradnike). Duhovni aspekti naglašeni su kroz predanost (odgovorno ponašanje u svim situacijama), introspekciju (razumijevanje vlastite osobnosti), iskrenost (poštenje i ne skrivanje istine u svakoj situaciji), kreativnost (poticanje napretka), kontemplacija (razmišljanje o višim ciljevima i smislu života), molitvu (za svoj rad, uspjeh i neuspjeh zahvaljuju Stvoritelju), empatiju (suosjećanje s osobama koje pate), ispitivanje nepravde (aktivno se uključuje u rješavanje), ljudske vrijednosti (dostojanstvo, dobrobit i sreća ljudi), hrabrost (nisu skloni povlačenju), upravljanje egom, humor, vrline, osjetljivost, nesebične akcije (Gutić Martinčić, 2021).

Jedna od teškoća koje se pojavljuju prilikom organizacijskih promjena su etičke dileme. Ivaniš (2015.) objašnjava da strategija mora biti etična te da ukoliko je čak i djelomice moralno neispravna loše utječe na karakter djelatnika. Smatra važnim da osobe koje upravljaju promjenom imaju u sebi usađena etička, moralna i duhovna načela jer iste prenose kao vrijednosti organizaciji. Poslovna etika, uz osobnu iz koje proizlazi, a u koju spadaju radna i profesionalna etika također je, kao dio organizacijskih vrijednosti i organizacijske kulture važna u okolnostima organizacijskih promjena. Robbins i Judge (2009) navode da se organizacijska kultura odnosi na sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije i koji tu organizaciju razlikuje od drugih organizacija. Nadalje kažu da organizacijska kultura pojačava predanost organizaciji i povećava dosljednost u ponašanju zaposlenika, smanjuje dvoznačnost i zaposlenicima kazuje što je važno i kako treba raditi. Upozoravaju da organizacijska kultura može biti i prepreka za promjene kada zajedničke vrijednosti nisu u skladu s vrijednostima koje će unaprijediti učinkovitost organizacije.

Robbins i Judge (2009) kažu da promjena (mijenjanje stvari) ako je planirana ukazuje na niz akcija koje su namjerne i usmjerene prema nekom cilju. Dionici promjene pri tome mogu pružati otpor koji može biti otvoren i trenutani ili implicitan, odgođen. Izvori otpora mogu biti navike, sigurnost, ekonomski čimbenici, strah od nepoznatog i selektivno procesiranje informacija (čuju što žele čuti i ignoriraju ostale informacije). Organizacijski izvori otpora, prema autorima, mogu biti strukturalna inercija, ograničeni opseg promjena, grupna inercija, prijetnje specijaliziranim grupama, prijetnja uspostavljenim odnosima moći i prijetnja uspostavljenoj raspodjeli resursa. Fabac (2017) smatra da otpor, iako je normalni fenomen, može utjecati na uspjeh projekta organizacijskih promjena. Nerijetko se veže uz općenito negativne stavove (nekih) zaposlenika ili uz stil neproduktivnog ponašanja. Od bitnih razloga neuspješnih projekata kao čest navodi otpor promjenama ali i menadžersko pojednostavljeno shvaćanje promjena. Zaključuje da se šanse za događanje promjena povećavaju ukoliko

menadžeri pronađu načine kako oslabiti sile koje se protive promjenama ili kako ojačati sile koje su za promjene. U okolnostima velikih organizacijskih promjena koje će donijeti transformacija doma inicijator promjene mora osigurati, osim tehničke, kvalitetnu i stručnu supervizijsku podršku djelatnicima koji će promjenu ostvariti samopouzdanom, pravovremeno i adekvatno komunicirajući na svim razinama, koji će tijekom tog zahtjevnog procesa uz podršku i vođenje supervizora pronalaziti nove uvide, razmišljanja i postupke u radu te oslobađati svoje kreativne potencijale sagledavajući situacije na nov način. U okviru organizacijske promjene, djelatnik će kroz supervizijski proces lakše uočavati vlastite remetilačke faktore i njihove uzroke te kroz nove profesionalne situacije samorefleksijom i samospoznajom promijeniti i svoj osobni i profesionalni identitet. Supervizija kao program propisan zakonskom regulativom zasigurno je najadekvatniji model jačanja zaposlenika tijekom provedbe transformacije doma, kao što je i ranije navedeno.

2. CILJ RADA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Cilj istraživanja je dobiti uvid u iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi sa supervizijom u okolnostima transformacije i njihova očekivanja tijekom transformacije. Istraživanjem se također želi steći uvid u problemske situacije i stanja djelatnika tijekom provedbe transformacije, a koja su rezultirala potrebom za supervizijom.

Istraživačka pitanja su:

1. Kakva su iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi?
2. Koje su ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi?
3. Koje su potrebe za podrškom u domovima socijalne skrbi tijekom transformacije?

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Kvalitativni pristup

S obzirom na postavljene ciljeve istraživanja odabran je kvalitativni pristup u prikupljanju i obradi podataka. Prema Ajduković (2008) glavna je značajka kvalitativne metodologije da se nastoji istražiti suština složenih odnosa između bića, pojava i događaja. Pri tome se želi postići cjeloviti (holistički) i detaljan opis situacija, procesa, događaja, iskustava ili aktivnosti. Nastoji se odgovoriti na pitanja kao što su: Kako se ljudi ponašaju u određenoj situaciji? Kakvo je značenje procesa koji se odvijaju u toj situaciji? Kako sudionici situacije razumiju što se događa i što im to znači?. Ajduković (2014) navodi da je kvalitativni pristup pogodan za mnoga

istraživanja u socijalnom radu i pruža mogućnost za produbljeno razumijevanje različitih iskustava i stajališta korisnika usluga, kreatora politike, stručnjaka, volontera. Također smatra da je pogodan je za proučavanje različitih socijalno osjetljivih pitanja i omogućava uključivanje sudionika koji bi mogli imati poteškoća u izražavanju kada se koriste uobičajene kvantitativne metode istraživanja. Stoga je u ovom istraživanju primijenjen kvalitativni pristup.

3.2. *Uzorak sudionika*

Prema Bognar i Štumfol (1998) odabiranje uzorka može se vršiti na više načina, ali za kvalitativni pristup sugerira se tzv. ciljani uzorak. Radi se u pravilu o manjim uzorcima ali o informantima koji mogu dati najpouzdanije podatke. Uzorak ovog istraživanja je namjerni. Ispitivanje je provedeno u pet domova socijalne skrbi koji su bili uključeni u proces transformacije, s po pet zaposlenika iz određenog doma socijalne skrbi aktivno uključenih u provedbu organizacijskih promjena. U pet domova socijalne skrbi u suradnji s ravnateljem doma odabrano je po pet zaposlenika (uključujući i ravnatelja) koji su bili aktivno uključeni u provedbu transformacije te prema kriteriju multidisciplinarnosti, s time da je prvi kriterij bio primaran. Multidisciplinarni tim koji iz različitih profesionalnih uloga i profesionalne prakse daje osvrt i odgovore na pitanja je vrijedan resurs ovog istraživanja kako bi se što bolje upoznala stanja i potrebe zaposlenika tijekom transformacije, eventualni nedostaci u znanjima i vještinama te kako bih ih se adekvatnom podrškom u vidu supervizije osnažilo. Također sudionici su bili procijenjeni dobrim informatorima, dakle osobama koje mogu dati kvalitetne i bogate informacije o temi istraživanja.

U različitim dijelovima RH ispitano je 25 zaposlenika domova socijalne skrbi različitih korisničkih skupina (dom za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi, domovi za odrasle osobe s intelektualnim teškoćama, dom za odrasle osobe s mentalnim oboljenjima, dom za djecu s poremećajima u ponašanju). Domovi su tijekom transformacije počeli pružati nove socijalne usluge, pa su shodno tome i uvodili u svoj rad nove korisničke skupine.

Sudionici su prema dobi u rasponu od 32 do 63 godine, prema spolu 22 su žene, a 3 muškarca. U odnosu na stručnu spremu 22 sudionika su visoke stručne spreme (3 je edukacijskih rehabilitatora, 2 profesora defektologa, 3 defektologa socijalna pedagoga, 2 logopeda, 1 psiholog, 9 diplomiranih socijalnih radnika, 1 profesor književnosti i 1 profesor hrvatskog jezika). Nadalje, 1 sudionik je više stručne spreme (radni terapeut) te su 2 sudionika srednje stručne spreme (medicinska sestra i radni instruktor). Od ukupnih 25 sudionika, troje je ravnatelja koji su provodili transformaciju doma, 8 uz bazično radno mjesto obavlja i poslove

voditelja, 3 radi na mjestu zastupnika, 2 na mjestu odgajatelja, a svi ostali rade na radnim mjestima sukladno obrazovanju i bazičnom zvanju.

Prema godinama rada u domu socijalne skrbi 2 sudionika imaju do 10 godina, 5 sudionika do 20 godina, 7 sudionika do 30 godina i 11 sudionika ima 30 i više godina rada u domu. Ukupan staž se od navedenih podataka o radu u domu razlikuje kod dva sudionika koji su u rasponu do deset godina te se staž u domu od ukupnog staža razlikuje kod jednog sudionika u 2,5 godine, a kod drugog u 1,5 godine. S obzirom na obiteljski status 2 sudionice su udovice, 16 sudionika je u braku, 3 sudionika su samci, 3 sudionika je razvedeno i 1 sudionik je samohrani roditelj. Od ukupnog broja, 19 sudionika ima djecu i to 5 sudionika ima po jedno dijete, 12 sudionika ima po dvoje djece i 2 sudionika imaju po troje djece. Ukupno 21 sudionik navodi da ima iskustvo sa supervizijom, a 4 sudionika da nemaju iskustvo sa supervizijom. Svi sudionici su aktivno sudjelovali u procesu transformacije doma.

3.3. Postupak provedbe istraživanja

Nakon što je dobiveno pozitivno mišljenje Etičkog povjerenstva Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu zatražena je i dobivena prethodna suglasnost Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike za provedbu istraživanja u domovima socijalne skrbi. Nakon toga se kontaktiralo ravnatelje domova te se i od njih zatražila pisana suglasnost. Uz pozivno pismo za sudjelovanjem u istraživanju, svim ravnateljima je na uvid proslijeđena i suglasnost Ministarstva. U dogovoru s ravnateljima domova predloženi su sudionici, određeno je mjesto i vrijeme intervjuiranja. Svim sudionicima je dostavljeno i pozivno pismo za sudjelovanjem u istraživanju u kojem su dobili ključne informacije o istraživanju. Kontakti su ostvarivani e-mailom i telefonom. Sa sudionicima sam razgovarala neposredno te im je objašnjen cilj i svrha istraživanja. Potom su sudionici potpisali obrazac Informirani pristanak. Ravnatelji su, sukladno zamolbi osigurali vrijeme i prostor u okviru doma. Istraživanje je provedeno tijekom srpnja 2023. godine. Intervjue je provodila autorica ovog rada osobno, snimala ih i transkribirala. Intervjui su trajali od 30 do 90 minuta. Osigurani su mirni uvjeti u kojima su se ispitanici osjećali ugodno i zaštićeno. Tijekom intervjuja sudionike se pažljivo slušalo, poticalo na što točnije i iskrenije odgovore. Intervjui su provedeni licem u licem gdje su tijekom intervjuja bili prisutni samo sudionik i istraživačica. Povremeno su korištene emocionalne stanke jer je nekim sudionicima bilo teško kod odgovaranja na neka pitanja. U ovom istraživanju se kao metoda prikupljanja podataka koristio polustrukturirani intervju. Prema Mejovšek (2005) intervju je susret dviju osoba koje u međusobnu interakciju unose ne samo racionalna razmišljanja već i uvjerenja, vrijednosti, stavove i emocije, jer i to je

bitno za razumijevanje problema koji se istražuje, a koji je u kvalitativnom istraživanju vezan uz svakodnevno okruženje u kojem ispitanici žive i djeluju. Intervju je sačinjen od niza pitanja otvorenog tipa formuliranih unaprijed s potpitanjima koja su imala svrhu pojašnjavanja. Provodio se licem u lice, što je prema Griffie (2005) najprikladnija metoda prikupljanja osjetljivih i osobnih podataka. Protokol intervju se nalazi u prilogima.

3.4. Etičke implikacije provođenja istraživanja

Istraživanje je temeljeno na načelu dobrovoljnosti sudionika, punoj informiranosti o istraživanju temeljem pružanja preciznih, jasnih i razumljivih informacija o svrsi istraživanja, njihovom sudjelovanju te provedbi istraživanja kroz pismeni poziv za sudjelovanje u istraživanju. Prema Koocher i Keith-Spiegel (1990) osnovni principi na kojima su utemeljeni etički kodeksi različitih struka su autonomija (poštivanje prava na samo-određenje), dobrobit (obveza članova profesije da pomažu drugima), povjerljivost (neotkrivanje informacija dobivenih u kontekstu profesionalnog odnosa), odanost (održavanje obećanja), pravednost (pružanje pravednog i jednakog postupanja prema svima), nečinjenje štete (obveza poštivanja pravila ne čini štetu), privatnost (poštivanje osobnih odluka kada i koju informaciju dati o sebi) te istinitost/iskrenost. Istraživanje je temeljeno na načelu dobrovoljnosti sudionika, punoj informiranosti o istraživanju temeljem pružanja preciznih, jasnih i razumljivih informacija o svrsi istraživanja, njihovom sudjelovanju te provedbi istraživanja kroz pismeni poziv za sudjelovanje u istraživanju. U tu svrhu je i u pozivnom pismu istaknuta važnost njihovog osobnog i profesionalnog iskustva s transformacijom doma kao i iskustva sa supervizijom. Osim važnosti njihovog iskustva objašnjeno im je da je konačni cilj istraživanja dobrobit za sustav i druge zaposlenike sustava koji će tek prolaziti kroz proces transformacije te da će se kroz ovo istraživanje koje se temelji na njihovim iskustvima donijeti određeni zaključci kojima će se moći predlagati poboljšanja procesa od samog planiranja do realizacije, odnosno predlagati korake kojima će se izbjeći mogući negativni aspekti provedbe procesa, a sve s ciljem osobnog i profesionalnog doprinosa razvoju sustava u kojem djelujemo. Prilikom susreta se sa svakim sudionikom na početku razgovaralo o etičkim aspektima pri čemu se poseban naglasak stavio na informirani pristanak. Svi sudionici su pisano informirani putem Pozivnog pisma za sudjelovanje u istraživanju u kojem je jednostavnim i razumljivim rječnikom objašnjeno što je svrha i cilj istraživanja, opisana su etička načela koja će se uvažavati kao što su načelo dobrovoljnosti, privatnosti, dobročinstva, povjerljivosti i nematerijalnosti. U pozivnom pismu su sudionici informirani o mogućnosti da odustanu u bilo kojem trenutku. Sudionici su pisano informirani i o tome da će se intervju snimati audio zapisom te u dijelu Informiranog pristanka

također potvrđuju da su s time suglasni. Informirani su o transkribiranju i čuvanju snimke koja će se po prestanku potrebe za čuvanjem iste brisati.

Osim pisanog informiranja sudionika istraživač je sa svakim od njih prije samog intervjuiranja razgovarao i ponovo govorio o svim bitnim aspektima provedbe istraživanja i intervjuiranja te provjerio je li sudionik sve dobro razumio. Sudionici su informirani i o konačnim ishodima ovog istraživanja čim se za to stvore tehnički preduvjeti. Informirani pristanak je obvezni korak koji prethodi istraživanju i sadržavao je sve ključne informacije kojima je sudionik bio odgovarajuće obaviješten o istraživanju, njegovoj svrsi i ciljevima te o svim etičkim aspektima kojih se istraživač dužan držati prilikom provedbe istraživanja. Sorta-Bilajac (2011) navodi da se s pravne strane pristanak smješta u kategoriju ugovora, tj. obostranih dogovora koji nastaju susretanjem dviju volja i koji u pristanku imaju svoj tvorni element. Navodi da je informirani pristanak valjan ako i samo ako je pristanku prethodila informiranost osobe o proceduri, ako je osoba dobivenu informaciju pravilno shvatila i na osnovi toga dobrovoljno dala/ustegla pristanak. Također se osvrće i na pravo na odbijanje koje smatra samo drugom stranom prava na davanje pristanka koji s njim čini cjelinu. Informirani pristanak stoga mora zadovoljiti ključne elemente: informiranost, sposobnost za davanje pristanka i dobrovoljnost, dok su u odnosu na istraživača vrlo bitni aspekti povjerljivosti i zaštite identiteta sudionika, upoznavanja sudionika s rezultatima te odnos istraživača spram teme. Shodno navedenom, svi sudionici su informirani o predviđenom vremenu trajanja intervjua, kao i o zaštiti njihovih podataka, odnosno identiteta. Nakon usmenog pristanka sudionika zatražen je i njihov pisani informirani pristanak prije početka provedbe intervjua.

Kod principa autonomije se osiguravalo poštivanje samoodređenja sudionika i njegovog prava na izbor temeljem kojega donosi odluke. Dobrobit istraživanja je objašnjena trenutnim okolnostima u sustavu u kojem se planira daljnja transformacija domova te važnost onih koji to iskustvo već imaju što može biti od velike pomoći ostalima. Beauchamp i Childress (2001) govore o dobrobiti kao moralnoj dužnosti činjenja dobra drugome kroz pozitivno dobročinstvo i korisno dobročinstvo. Iskustva sudionika u domovima koji su prošli transformaciju su nesporno u kategoriji korisnih dobročinstava. Princip povjerljivosti istraživač je objasnio kroz metodologiju istraživanja i osiguravanje nedostupnosti (anonimizacije) podataka i sadržaja trećim osobama. Dakle, svakom sudioniku objašnjeno je da istraživačica neće nikome govoriti o čemu su razgovarali, te da će svi podaci biti anonimizirani na način da se iz citata u tekstu maknu svi podaci i opisi koji mogu ukazivati da je navedeno izjavila određena osoba. O načelu povjerljivosti se tijekom istraživanja brinulo na način da se audio snimka pohranila na sigurnom mjestu, poznatom samo istraživaču, te će se sve snimke pravovremeno obrisati (odmah po

prestanku potrebe za njihovim postojanjem u suradnji i dogovoru s mentorom). Transkribiranim tekstovima dodijeljene su identifikacijske oznake s ciljem zaštite identiteta ispitanika, prema Loberg (2009) kojima će se nadalje služiti za potrebe dovršetka rada. Zaštita identiteta odnosi se na zaštitu svih podataka koji se mogu odnositi na identitet sudionika. Prilikom provedbe istraživanja to bi značilo da se o informacijama dobivenim od sudionika ne govori u prisustvu trećih osoba kao i da se zaključci istraživanja ne prezentiraju na način koji bi omogućio otkrivanje identiteta ispitanika (Wiles i sur., 2008).

Princip odanosti odnosi se na održavanje obećanja, u ovom slučaju istraživača koji svojom predanošću i osobnom i profesionalnom reputacijom jamči sudioniku poštivanje dogovora. Nečinjenje štete je također princip kojim se istraživač vodi s posebnom pažnjom kako svrha i cilj istraživanja, način provedbe, rezultati ili bilo koje postupanje istraživača ni na koji način ne bi ugrozili sudionika. Princip privatnosti je zadovoljen poštivanjem osobnih odluka sudionika prilikom odgovaranja na pitanja. U razgovoru prije intervjua sudionicima je rečeno da na pitanja koja ih na bilo koji način uznemiruju ili na njih ne žele odgovoriti ne moraju odgovoriti i da je apsolutno njihova odluka hoće li ili ne na neko pitanje odgovoriti. Također i da imaju pravo u svakom trenutku odlučiti prekinuti intervju, što samo po sebi predstavlja mogućnost odustajanja od intervjua u bilo kojem trenutku. Briga o sudionicima tijekom i po završetku intervjua osigurana je da je sudionicima objašnjeno da se uvijek mogu javiti istraživačima i s njome porazgovarati. Što se tiče upoznavanje sudionika s rezultatima istraživanja sudionici su informirani o etičkoj obvezi istraživača o izvještavanju o rezultatima istraživanja (Muratbegović i Šućur-Janjetović, 2013). Po završetku istraživanja sudionicima će se dostaviti e-mailom povratne informacije o dobivenim rezultatima i zaključcima ovog istraživanja.

Na samom kraju važan je i odnos istraživača spram teme. Sam odabir teme pokazuje da je istraživač osobno i profesionalno involviran u temu. S obzirom da istraživač ima i osobno iskustvo u provedbi transformacije doma socijalne skrbi iz pozicije ravnatelja te također i iz pozicije supervizora, uočio je neke zakonitosti i pojave u radu općenito, a posebno u okolnostima transformacije, odnosno velike organizacijske promjene. Te okolnosti su utjecale, osim na korisnike i njihove obitelji i na dinamiku rada, organizacijske promjene i same zaposlenike koji su u fokusu ovog rada. Sve te promjene u novim okolnostima ovim radom želi se istražiti, provjeriti i donijeti relevantne zaključke koji će biti od koristi zaposlenicima domova koji će tek krenuti u proces transformacije, a samim time donijeti i određene dobrobiti sustavu čiji smo dionici. Osim te, nazovimo je, opće ili društvene dobrobiti, istraživač želi i sam sebi pojasniti u čemu je griješio, u čemu je bio dobar, što je mogao bolje učiniti tijekom

procesa transformacije, a što nije trebao činiti i kako se mogao zaštititi od nekih stanja ili situacija u kojima se nalazio. Kako se istraživač i sam transformirao u proteklih 10 godina koliko je trajala transformacija doma, ovaj rad donijet će mu određene zaključke i dovršiti jedan period kako osobno i profesionalno ne bi zastao na osjećaju ushićenosti i samodopadnosti već kako bi mudrije i bistrijeg pogleda, pazeći na sebe i druge, nastavio dalje.

Sumarno, od etičkih aspekata istraživanja poštivani su dobrovoljnost, predstavljanje istraživača sudionicima, upoznavanje sudionika s istraživanjem, informirani pristanak, povjerljivost, anonimizacija podataka, mogućnost odustajanja od intervjua u bilo kojem trenutku, mogućnost neodgovaranja na pitanja, briga o sudionicima tijekom i po završetku intervjua., te mogućnost dostupnosti rezultata istraživanja.

3.5. *Metoda obrade podataka*

Podaci su obrađeni metodom tematske analize. Prema Braun i Clarke (2006) tematska analiza predstavlja metodu identificiranja, analiziranja i izvještavanja o temama koje se definiraju unutar podataka, a sastoji se od upoznavanja s podacima kroz opetovano čitanje i bilježenje inicijalnih ideja, kreiranje inicijalnih kategorija, grupiranje kategorija u zajedničke teme, provjeravanje kreiranih tema, definiranje i imenovanje završnih tema, te pisanja izvješća. Tema obuhvaća odgovore i informacije koje su važne za istraživačko pitanje. Prema Milas (2009) bitan je i ukupan opći dojam i detalji razgovora. Tumačenje podataka treba sadržavati podjednaku količinu opisa i analizu prikupljanja podataka. Pomoću tematske analize podatke možemo organizirati i detaljno opisati, a zatim interpretirati različite aspekte istraživane teme.

Na temelju audio zapisa intervjua izrađeni su transkripti. Nakon višestrukog čitanja teksta sa svrhom upoznavanja sa sadržajem istog bilježene su inicijalne ideje o pročitanom. Zatim su inicijalne ideje grupirane u inicijalne kategorije. Slijedilo je grupiranje sličnih kategorija u zajedničke podteme, koje su potom analizirane i grupirane u teme. Teme su potom provjeravane i finalno grupirane, nakon čega je slijedilo pisanje i detaljnija obrada dobivenih rezultata. Kod svake podteme i teme nalaze se citati, dakle izjave sudionika koje najbolje opisuju i ukazuju na navedene teme i podteme.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja ukazuju na iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi, ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi te potrebe za podrškom tijekom procesa transformacije.

4.1. Iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi

Teme vezane uz iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi prikazane su u Tablici 4. 1. i daju odgovore na istraživačko pitanje kakva su iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi.

Tablica 4.1.

Iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi

| Teme | Podteme |
|---|--|
| Promjena uvjeta rada | <ul style="list-style-type: none">• Povećanje opsega posla• Promjena opisa posla• Nedovoljno vrijeme pripreme za promjenu pružanja usluga• Nedovoljan broj zaposlenika• Smanjenje smještajnih kapaciteta |
| Različite razine uključenosti u transformaciju doma | <ul style="list-style-type: none">• Neuključenost u transformaciju doma• Djelomična uključenost u transformaciju doma• Uključenost u transformaciju doma |
| Različite razine informiranosti o transformaciji doma | <ul style="list-style-type: none">• Informiranost o viziji transformacije doma• Djelomična informiranost o procesu transformacije doma• Nejasne informacije od nadležnog ministarstva |
| Doživljeno nerazumijevanje od drugih dionika procesa transformacije | <ul style="list-style-type: none">• Nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije• Izostanak koordinacije procesa transformacije od resornog ministarstva• Nerazumijevanje lokalne zajednice |

Sudionici su odgovarajući na prvi set pitanja koja se odnose na iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi iznijeli svoja razmišljanja i iskustva koja su formirala četiri tematska područja, a svako područje ima niz podtema. Kao prva i najočitija tema u iskustvima sudionika s transformacijom doma prepoznata je **promjena uvjeta rada**. Podteme koje ulaze u to tematsko područje su povećanje opsega posla, promjena opisa posla, nedovoljno vrijeme pripreme za promjenu pružanja usluga, nedovoljan broj zaposlenika i smanjenje smještajnih kapaciteta. Iz izjava sudionika vidljivo je da je podtema **povećanje opsega posla** jako zastupljena. Sudionici su se, u pravilu uz redovite dosadašnje poslove, susreli s poslovima koji su trebali na organizacijskoj i provedbenoj razini osigurati uvođenje novih usluga (*»Ja sam promijenila dosta radnih mjesta. U početku smo krenuli u usluge savjetovanja i pomaganja udomiteljskim i primarnim obiteljima i poludnevnog*

boravka... kolegica i ja smo bile tim za podršku. Posao mi se proširio. Uz bazični stari posao psihologa u podružnici... «(5.3)). Razvoj novih socijalnih usluga uz obavljanje redovitog rada s istim kapacitetima dovodio je do toga da zaposlenici nisu stizali tijekom redovitog radnog vremena obaviti očekivane poslove sukladno rokovima te se isto reflektiralo na njihovo slobodno vrijeme što je vidljivo iz sljedećih izjava («Problem je bio što sam radila puno više od svog radnog vremena i ulagati puno više truda i napora da bi sve štimalo... (2.5); Bili smo dostupni 24 sata... (1.1); U mom dijelu rada nisam imala puno promjena vezano za radno vrijeme ali prelaskom korisnika, voditelji službi su se našli u novoj situaciji, trebalo je napisati protokole za njih, što ako se nešto desi, roditelji su bili u velikom strahu i tražili su u svakom trenutku sve informacije i dostupnost. Telefoniranja izvan radnog vremena su bila učestala. Tijekom radnog vremena je bilo puno posla koji se morao odrađivati odmah te oko ustroja, a to se sve nije stizalo pa smo morali raditi izvan radnog vremena... (1.2); Obim moje nove radne uloge je bio veći jer sam bila socijalni radnik kao i do tada, a još sam morala koordinirati s dva nova stana pa je bilo malo kaotično. Još jedan dio poslova, bilo je sve novo pa nisi znao ni što ti je posao. Sve je bilo dosta nejasno... «(4.2)). Povećanje opsega poslova utjecalo je na privatni život zaposlenika, posebice upravljačkog dijela koji je nosio odgovornost za pojedine novoformirane usluge, zaposlenike i korisnike («Kolege u stručnom timu, posebno voditeljica prekomjerno telefonira i mislim da radi 24 sata. Ja se trudim postaviti mjeru. Mislim da voditelji najviše trpe i mislim da nemaju privatni život... (3.1); Ravnateljica tadašnja je mogla i spavati ovdje i očekivala je da to i mi radimo... «(5.1)).

Promjena opisa posla također je kao podtema značajna u izjavama sudionika. S obzirom na ciljeve transformacije i zadane projektne uvjete u smislu aktivnosti i rokova izvršenja zaposlenici su pokušavali biti učinkovitiji i zadovoljiti rokove, a pritom posao obaviti prema pravilima struke što nalazimo u sljedećim izjavama («U periodu transformacije ja sam na početku skoro sto posto radnog vremena morala posvetiti tim poslovima kako bi centar mogao pratiti aktivnosti i rokove koje je ministarstvo propisalo projektom... Mi smo se podijelili u radne skupine kako bi brže radili na više područja... odabira korisnika, dobivanja rješenja nadležnog centra... proveli jako puno vremena na način da zadovoljimo pravila struke i da se da potrebno vrijeme korisnicima i skrbnicima... «(1.2)). Proces transformacije doma zahtijevao je kod mnogih zaposlenika promjenu opisa poslova što se može potkrijepiti navodima («Početak me zatekao na radnom mjestu odgajatelja... kasnije sam prešla na mjesto ravnateljice doma... (5.5); Kad sam sreća jednu njegovateljicu na hodniku koja je jako plakala jer je morala ići van, a ona nije htjela. Tad mi je bilo jako teško... sjećam se kako je jako plakala...«(4.2)). Najveće promjene u opisima poslova vidljive su kod pomoćnog i tehničkog

osoblja koje nije dovoljno dobro poznavalo korisnike što je izazivalo i kod upravljačkog dijela veliku nesigurnost te potrebu da budu kontinuirano dostupni (*»Izvor negativnih emocija je telefonski poziv jer se očekuje problem koji moram rješavati... rekli smo im da zovu kad je potrebno... jer su ljudi prije radili u timu, a sada su ostali sami s korisnicima, posebno kuharice, čistačice...« (2.5)).*

Predviđeni rokovi izvršenja projektnih aktivnosti nisu bili u skladu s potrebama korisnika i principima stručnog rada te su stvarali pritisak na zaposlenike što je vidljivo iz izjava sudionika koje ukazuju na **nedovoljno vrijeme pripreme za promjenu pružanja usluga** (*»Bilo mi je najteže zadovoljiti rokove i projekte ali korisnik ima prije svega pravo na pripremu, da ga se odvede do stambene jedinice, da vidi s kim će biti i kako. To iziskuje puno vremena...(1.2); U početnom periodu, dok su bile pripremne radnje najteže mi je bilo što nije bilo dovoljno vremena da se stvari odrade kako treba i znala sam da je to izazvalo lošu atmosferu... «(1.5)).* Prema nekim sudionicima, nedovoljno vremena za promjenu pružanja usluga odnosilo se i na samu viziju i ciljeve transformacije iz čega proizlazi da nisu uzete u obzir objektivne okolnosti i trenutne potrebe, izvanredne okolnosti koje su česte u radu s korisnicima sustava, a koje bi podrazumijevale transformaciju doma u duljem vremenskom periodu (*»Načelno smo svi bili informirani. Ministarstvo je tražilo da napravimo plan smanjivanja kapaciteta i povećanje vanjskih usluga. Problem... mi smo postali centar za pružanje usluga u zajednici – jedina ustanova u regiji koja je imala puno programa za djecu i sad se isto širimo, sve smo to sveli sada na dva odjela. Zahtjevi su i prije bili veći... sad već tri godine uopće ne primamo, samo žurni smještaj... međutim smještaj mora biti ... tražilo se to i prije ali nije bilo toliko žurnih... nemamo ih više gdje ni primati. Sad čujem, svi se transformiraju, nema više odjela za trudnice, smještaja za bebe i malu djecu... to je život, to se događa, centri ne znaju gdje će s njima, mi ne znamo gdje ćemo s njima... Dobrim dijelom sam bila uključena u planiranje. Bio je cilj smanjiti kapacitete i proširiti izvaninstitucionalne, išlo je sporo, nije bilo lako, dom je bio pun djece...« (5.1)).* Također, iz izjava sudionika proizlazi da se podtema nedovoljno vrijeme pripreme za promjenu pružanja usluge odnosi i na nedovoljno vrijeme za pripremu korisnika, uočavanje njegovog stanja i procjenu njegovih potreba u novim okolnostima. S obzirom da pripremu možemo shvatiti kao preduvjet uspješnosti koji zaposlenicima daje sigurnost u radu, iz navoda proizlazi da je nedostatno vrijeme za pripremu korisnika i radnih procesa potencijalno moglo dovesti u rizik sve aktere te je kod zaposlenika bio izvor trajne zabrinutosti i strepnje (*»Promjene zdravstvenog stanja korisnika, kad je potreban premještaj u jedinicu s više podrške, a u tom trenutku nema mjesta... promjena asistenata, rasporeda, vječno prilagođavanje. Koliko god smo bili odgovorni, sad*

mislim da smo bili i prehrabri. Sad te iste ljude nikad više ne bih stavila s tako malom podrškom kao onda, kao da nismo bili svjesni rizika. S nekim korisnicima ne bih to više. Ne sa većinom. Iskustva koja ne bih ponovila... (4.3); Kad je korisnik izletio na cestu i pukom srećom nije završio pod autom... To je bilo kad smo izašli u stambene zajednice, bio je nesuradljiv korisnik. Sve je upućivalo da se neće adaptirati. To je taj dio u kojem ste svjesni poteškoća, da je korisnik rizičan, a ipak je u stambenoj zajednici, imate još veću dozu krivice jer ste znali i znate da to neće ići. Još pamtim taj osjećaj... (4.1); Najteže mi je kad se desila neka ekscesna situacija s korisnicama koje su bile na stacionaru, a pojavila se i u organiziranom stanovanju. Opet sam u odgojnom domu, samo bez rešetki, kao da ne možemo na to utjecati...» (3.3)).

Organizacijske teškoće uslijed **nedovoljnog broja zaposlenika** izazivale su veliku zabrinutost kod sudionika koji su imali upravljačku ulogu ali i kod ostalih sudionika s obzirom da su u takvim situacijama morali biti dostupni i izvan redovnog radnog vremena što se može potkrijepiti sljedećim izjavama (*»Pokazao se kronični nedostatak radnika da odsjeci funkcioniraju... (1.3); Problem je kad ti otpadnu radnici preko projekta, a nismo imali novih pa smo morali svi uskakati jer korisnici nisu nestali, jer ministarstvo nije u svakom trenutku pratilo, da nas podrži, da imamo u svakom trenutku dovoljan broj radnika...« (2.5)). Nerealni vremenski rokovi u odnosu na ciljeve u samom planiranju transformacije doma (kao što su smanjivanje kapaciteta smještaja i razvoj alternativnih modela) te neusklađenost planiranih aktivnosti i rokova s mogućnostima i potrebama tijekom provedbe transformacije dovode, prema izjavama sudionika posljedično do loših odnosa između sudionika sustava u slučajevima potrebe za hitnim prijemom korisnika zbog nedostatnih kapaciteta smještaja, to jest **smanjenja smještajnih kapaciteta** (*»Ja osobno nisam bila baš za to. Dugo radim tu i bilo je vidljivo da mi moramo imati veće smještajne kapacitete. I da je za očekivati takve probleme... Očekivala sam da baš zbog toga što imamo takve programe ostanemo dječji dom, možda sa smanjenim kapacitetom ali ne u toj mjeri. Bilo je očito da će ići teško... Loše. Što se sad i odražava. Nezgodne situacije. Malo su nam se poremetili odnosi, čak i sa centrima. Ljudi imaju žurne smještaje, a mi nemamo više mjesta... a imamo naputak da žurne smještaje moramo primiti, nama dovode po šestoro, osmero djece... nije to samo jedno dijete... nisam bila zadovoljna. Zbog cijelog smjera jer se pokazalo da to ne ide tako kako je zamišljeno, pogotovo ne tom brzinom... Prevladavala je sumnja kod mene. I sad prevladava. Brojke su pokazatelj. Baš apsolutno suprotno od onog što se očekivalo i smjera u kojem se išlo...« (5.1)).**

S obzirom da su zaposlenici ključni čimbenici u provedbi transformacije doma, u okviru seta pitanja o počecima procesa transformacije doma provjerilo se koliko su sudionici bili uključeni u planiranje procesa. Vidljivo je da postoje velike razlike te je stoga razina

uključenosti utvrđena kao **različite razine uključenosti u transformaciju doma**. Iz odgovora svih sudionika proizlaze tri razine, odnosno podteme: neuključenost, djelomična uključenost i uključenost u planiranje transformacije doma. Dio sudionika izjavljuje da **nije bio uključen u planiranje transformacije doma**. Iz dijela njihovih odgovora, osim neuključenosti u planiranje, vidljiva je i slaba informiranost o ciljevima i općenito o procesu transformacije (*»Nisam bila uključena u planiranje... (1.1); Nisam sudjelovao u planiranju... (2.1); Nisam bila previše uključena u planiranje... (2.2); Nismo bili uključeni u planiranje... (2.3); Nisam sudjelovao u planiranju... (2.1); Nisam bila previše uključena u planiranje... (2.2); Nismo bili uključeni u planiranje... (2.3) Bila sam jako malo informirana, možda jer sam bila nova... (3.2); Nije baš bilo jasno, nisam bila uključena u planiranje... tu smo imali predavanja pa smo čuli ciljeve...« (4.5)*). Dio sudionika navodi da je bio **djelomično uključen u planiranje transformacije doma**. Iz većine njihovih odgovora vidljivo je da se njihova uključenost više odnosi na provedbu procesa jer su bili u nekim drugim, provedbenim timovima putem kojih su informirani o planiranim aktivnostima. Također je vidljivo da sudionici govore o transformaciji kao nejasnom procesu u cjelini, s njima nejasnim krajnjim ciljevima (*»U pisanje i planiranje projekta nisam bila uključena ali u provedbu da... (1.2); To ne, na nivou centra smo planirali pa sam znaš što treba raditi, nakon što smo dobili rok i zadatke dogovorili smo se i podijelili u radne skupine i krenuli sve organizirati...(1.4); Djelomično sam bila uključena i djelomično i nedovoljno informirana. Djelomično sam i znala što se od nas očekuje i snalazili smo se vrlo često sami kako smo znali i umjeli... (1.5); U planiranje nisam bila uključena ali bila sam u timu za standarde kvalitete i neke stvari su se preklapale i odnosile se na transformaciju. Imala sam dosta informacija. Na sastancima stručnog vijeća, timova za kvalitetu, preko ravnateljice sam informirana... Nije mi bilo jasno za kompletnu transformaciju, znali smo u kom smjeru treba ići i na koji način ali ne konačni cilj kako će to izgledati...« (5.3)*).

Jedan dio sudionika izražava **svoju uključenost u planiranje transformacije**. Iz odgovora se iščitava njihov angažman u izradi Master plana doma i vizije doma. Također se čini da je njihova uključenost u planiranje bila vrlo ograničena, u smislu sudjelovanja na sastancima na kojima su prezentirane odluke vezane za transformaciju (*»Ja sam od početka uključena u planiranje procesa jer smo kroz edukacije i izradu master plana počeli okretati viđenje načina života korisnika i promjene načina rada... (2.5); Bila sam uključena u planiranje... imali smo susrete s predstavnicima ministarstva i svjetske banke... imali smo određene primjedbe i strahove ali je prevagnulo ono da se sad u to mora ići. Predlagali smo različite oblike... imala sam još prijedloga ali moji prijedlozi nisu prošli...« (5.2)*).

Sljedeća tema utvrđena analizom odnosi se na **različite razine informiranosti o transformaciji doma**. Iz odgovora sudionika na pitanja o informiranosti o transformaciji doma primjećuje se da postoje različite razine informiranosti te se isto formira kao tema unutar koje se izdvajaju kao podteme informiranost o viziji transformacije doma, djelomična informiranost o procesu transformacije i nejasne informacije od nadležnog ministarstva. Sudionici se izjašnjavaju dijelom da su bili upućeni u viziju kroz **informiranost o viziji transformacije doma**, a sve ostalo (provedba) je bilo nepoznanica, dijelom da je ministarstvo imalo viziju doma (koja se razlikovala od njihove) te su dobivali upute bez opisa načina provedbe, a dio sudionika se smatra sukreatorom vizije doma no također izražava teškoće zbog nepoznanica oko načina provedbe i uputa, odnosno rješenja u provedbenom dijelu procesa transformacije doma (*»Bio sam upućen u viziju, a kako će se to realizirati to smo dan po dan rješavali, nismo znali kako ćemo doći do te vizije, našli smo se pred mnogim problemima s kojima se do tad nismo susretali pa smo ih morali rješavati svi mi... (1.4); Oni (ministarstvo) su imali svoju viziju koja nije bila ista kao neka naša ali oni su imali cilj koji su htjeli ostvariti s čime se nismo slagali, a to je da se centar u kompletu pretvori u centar za pružanje usluga u zajednici bez mogućnosti stacionarnog smještaja...Upute smo dobivali ali vrlo često smo morali sami iznalaziti rješenja, (1.5); S vizijom sam bio upoznat jer sam bio sukreator. Način je bio problem... (2.1) Bili smo upoznati s vizijom doma. Da se dom zatvori. Da svi korisnici idu u stambene jedinice, a neki se vraćaju kući...« (2.2)).*

U odgovorima sudionika uočava se da je rukovodeći dio informacije dobivao u ministarstvu u formi smjernica i krajnjih ciljeva. Za neke ciljeve su smatrali da ih nije moguće realizirati ali nije vidljivo jesu li to kome i kazali. Nakon dobivenih smjernica isto su prenosili ostalim zaposlenicima svjesni kako je to nedovoljno detaljno i nejasno. Dio sudionika koji je također u rukovodnoj poziciji navodi da nitko nije znao ništa preciznije i da su kolale svakakve informacije što je izazivalo zbunjenost jer su se od rukovodnih osoba u domu očekivali odgovori, a oni ih nisu imali. Vidljivo je da su i ostali sudionici, rukovodeće osobe drugih domova, očekivali detaljnije upute od strane ministarstva, osim samih ciljeva, posebice u smislu realizacije i svakodnevnih provedbenih aktivnosti. Sudionici navode da je s vremenom postajalo jasnije jer su krenule edukacije, što sve ukazuje na **djelomičnu informiranost o procesu transformacije** (*»Informacije koje smo imali smo dobivali od ministarstva. Išli smo na sastanke u ministarstvo, oni su nam davali smjernice. Kao cilj je bio da osnujemo stambene jedinice i počnemo pružati uslugu organiziranog stanovanja, drugi cilj je bio regionalizacija... Prvi je bio da se centar potpuno zatvori što smo smatrali da nije moguće s obzirom na rokove i strukturu korisnika. Informirani smo putem tih sastanaka... Mi, koliko smo mogli smo*

obavještavali djelatnike ali to je bilo apsolutno nedovoljno... (1.5); Znao sam informativno ali nešto preciznije zapravo nitko nije točno znao jer su svakakve informacije kolale... u početku da ćemo zadržati dio stacionara pa su radnici kalkulirali... Ja također zbunjen, nemam sve odgovore, a oni traže odgovore koje nemaš... Nisam znao ni kud idemo ni što to znači. Svi smo imali pretpostavke ali prave odgovore nisam imao. (2.1); U samom početku mi nije sve bilo jasno što se od mene očekuje ali se s vremenom kroz proces i edukacije iskristaliziralo. Sam početak je bio nejasan. Mislila sam da će nam ministarstvo davati naputke... (2.5); Informiran sam bio u najvećoj mogućoj mjeri koliko je ministarstvo davalo informacije, a ministarstvo nije davalo informacije, barem ne konkretne. To je jedan od problema. Ministarstvo je u tim planovima više dalo neke okvire, nije bilo operativnih planova kako bi to trebalo izgledati u svakodnevnom životu i radu s korisnicima i kako bi to trebalo provesti. Nisu dali neku ideju kako bi to trebalo provesti. Bilo mi je jasno što bi trebalo napraviti u smislu zaštite korisnika ali nije mi bilo jasno što ministarstvo ustvari želi. Čini mi se da smo mi imali bolju ideju o tome nego ministarstvo... (3.4); Detaljnije informacije smo dobili tek kada su se znali početni koraci same realizacije, tada nam je prezentirano i ubrzo za tim su išle i edukacije... To je bio vrlo kratak period. Nisam bila uključena u planiranje. Nije mi bilo jasno koja je moja uloga. Kompletna slika očekivanja i cilj same transformacije je bilo jasnije tek nakon prve edukacije. Ciljevi su nam rečeni i očekivani rezultati. Za viziju i realizaciju – ne u potpunosti...» (4.1)).

Sudionici navode da nikome nije bilo jasno na koji način će i što provoditi jer nije bilo propisano projektom, što ukazuje na **nejasne informacije od nadležnog ministarstva**. Rečeni su im ciljevi pa se pretpostavlja da su ciljevi propisani projektom. Dio sudionika navodi da je slučajno krenuo u transformaciju zbog nepredviđenih teškoća u drugim ustanovama. Neki sudionici smatraju da nisu bili dionici projekta nego izvršitelji nečega što je netko drugi zamislio, da se mišljenje zaposlenika uključenih u planiranje nije uvažavalo i da su davane smjernice suprotne mišljenju zaposlenika. Dio sudionika navodi da su temeljne postavke transformacije dobre ali da je proces neprovediv jer nisu stvoreni preduvjeti za to (*»Nije mi bilo jasno što se očekuje osim da trebam pripremiti korisnike... Nije bilo jasno nikome i svatko si je tumačio na svoj način. (1.1); Meni je bio jasan krajnji cilj ali kako ćemo do toga doći – ne, to nije bilo propisano projektom. To smo dalje sami definirali...(1.2); Slučajno smo se našli u ministarstvu kad su nam rekli da im je potrebna neka ustanova koja će opravdati projekt Svjetske banke i Otvorenog društva jer se ustanova x i ustanova y našao u nepredviđenim problemima i to je trebalo riješiti da se poveća broj korisnika. Tako smo bili informirani... (2.3); Jasnoće u tom dijelu nije bilo jer je tu naše ministarstvo igralo neku igru jer nije moglo ljude transformirati i što ćeš onda s njima... (2.1); S obzirom da sam došla u toj promjeni nije mi bilo*

potpuno nepoznato ali neki jasan smjer nisam imala niti konačne jasne informacije nisu postojale. Nije mi do kraja bilo jasno jer nismo bili dionici nego izvršitelji nečega što je netko drugi zamislio. Djelatnici su bili uključeni u planiranje ali nije se uvažavalo ono što oni kažu. Oni su tvrdili da treba na jedan način. Dana je smjernica da se ide na drugi način ali to nije nikad bilo do kraja provedeno. Očekivanja su bila definirana na način da sam pozvana na sastanak i rečeno mi je da to mora biti tako i tako... Postavljeni su rezultati koji su trebali biti... Nama je svima bilo jasno da je to nemoguće i da se to neće dogoditi jer nisu stvoreni preduvjeti. Postavka transformacije je dobra, naravno da ni jedno dijete ne treba biti u dječjem domu... međutim mi nemamo razvijenu mrežu udomitelja. Jasno mi je dan naputak da u domu u roku od tri mjeseca ne smije biti ni jedno dijete ispod 7 godina i da svi radnici koji rade na tim radnim mjestima trebaju dobiti otkaz... (5.5); Nejasno je bilo i ni mi kolege nismo imali jednaku viziju. Da li to znači za sve ili ne, ravnatelj je smatrao da svi trebaju ići... onda je u jednom naletu rečeno da idu svi. Ovo prije se nekako moglo popratiti, prve dvije kuće... onda je bio bum. 2014. i 2015. je bila kaotična. Useljavali smo na Badnjak. Problem je bio što je to sve bilo prebrzo i za pripremu korisnika. U početku za one funkcionalnije, i oni su mogli birati s kim će i kako će i bilo je vremena. Za neke sam smatrala da to neće ići. Sjećam se jedne kuće da sam za jednog korisnika rekla... jedva sam došla do kuće koliko mi je bilo zlo... kako će on ostati sam noću... taj više nije kod nas, nije išlo, premješten je u drugu ustanovu. Pokazalo se da nije dobro, da ne ide... za njih desetak ako ne i više, njihovo stanje osnovno se pogoršalo pa su premješteni u ustanove (4.2); Nije mi bilo jasno što se očekuje osim da trebam pripremiti korisnike... Nije bilo jasno nikome i svatko si je tumačio na svoj način. (1.1); U pripremnoj fazi nisam bila upoznata, vrlo kratko. U pripremanju nisam sudjelovala i nije mi poznato da je toga bilo. (1.1); U samom početku mi nije sve bilo jasno što se od mene očekuje ali se s vremenom kroz proces i edukacije iskristaliziralo. Sam početak je bio nejasan. Mislili smo da je to stvar koja će trajati godinama i da to neće biti za vrijeme dok mi još radimo... Mislila sam da će nam ministarstvo davati naputke...» (2.5)).

Sudionici su kao vlastite teškoće u provedbi transformacije doma često naglašavali nerazumijevanje, te je analizom utvrđena tema **doživljeno nerazumijevanje od drugih dionika procesa transformacije** koju čine podteme: nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije, izostanak koordinacije procesa transformacije od resornog ministarstva i nerazumijevanje lokalne zajednice. Sudionici izražavaju teškoće izazvane nerazumijevanjem drugih dionika, posebice onih od kojih se očekuje podrška, dakle **nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije** kao što su ministarstvo, centri za socijalnu skrb, kolege, stručni djelatnici sustava, te se u provedbi procesa stoga neki osjećaju povrijeđeno, usamljeno

(»Imala sam osjećaj da, s obzirom da smo bili dosta kontrolirani, da nam ministarstvo ne vjeruje, postojala je velika doza nepovjerenja... da nam treba više vremena to su smatrali izlikom da ne provodimo projekt. U jednom trenutku smo morali slati sve kopije dopisa u ministarstvo na kontrolu. Taj dio bih nazvala nepoštivanjem i uvredom... (1.2); A ne dobivaš satisfakciju niti od sustava niti od kolega s kojima si se do jučer družio, dobivaš kritike, omalovažavanja... može se reći – tko je kome kriv, svi imaju pravo na izbor... (2.1); Percepcija usluga od drugih je nikakva. Svima moram uvijek iznova objašnjavati što je što , npr. Centri kada nemaju voditelja mjere zovu, tako i iz škole... ne razumiju što je koja socijalna usluga, što to znači... (3.1); Centri za socijalnu skrb nisu razumjeli ništa o tome tako da je bilo problema... (1.5); Neusklađenost od zakona pa na niže, s centrima za socijalnu skrb, lutanja vezano za ostale radnike, objašnjavati da svatko ima pravo živjeti u zajednici, to ne spada u doktorski rad ali te i zdravstveni radnici pitaju što to radite i zašto... od zubara na dalje... (2.1) Nepriznavanje struke, to je baš bilo teško za podnijeti. Nakon toliko muke. I kad ostali vide, iz školstva, zdravstva, županije – kad vide promjene, a tvoja struka te ne prizna i još te tlači i širi svakojake glasine... to mi je bilo najteže i ona usamljenost koju sam spomenula, odnosno, ja sam kao najodgovornija osoba bila sama u tome...« (3.5)).

Iz odgovora sudionika proizlazi izostanak podrške od strane nadređenih, izostanak obostranog povjerenja, rigidnost u provedbi umjesto redefiniranja ciljeva, izostanak pravne regulacije u provedbi nekih projektnih aktivnosti i osjećaj napuštenosti kod pojave teškoća, što ukazuje na **izostanak koordinacije procesa transformacije od resornog ministarstva**. Također se navodi davanje povjerenja i »odriješenih ruku« nekim udrugama i nekim partnerima na projektu koji su izbjegavali rad po pravilima struke, neuvažavanje i nerazumijevanje od strane nadređenih , a što je vidljivo iz sljedećih odgovora (*»Možda je najviše falila neka redovita koordinacija s ministarstvom. Nije postojao nekakav slijed... kako je krenulo jako rigidno to nije nastavljeno jer smo počeli spuštati te stvari i sređivati situaciju u skladu s potrebama... jer ono je bilo previše rigidno... (5.5); Ministarstvo je tu davalo signale Poncija Pilata. Pere ruke. Guraju te u nešto, a ne daju ti support. U praksi njihova rješenja nisu funkcionirala. Nije u sustavu dosta toga riješilo. Nesklad postoji i traženje kruha preko pogače. Najveći neradnici su tražili pauzu u noćnoj smjeni. Ali ima pravo jer nije regulirano... (2.1); Rokovi su bili nerazumni i nerealni... da bi ih ispoštovali trebalo je neke stvari odraditi ispod stola i nestručno, a to nisam htjela... (1.2); Atmosfera je bila podijeljena, tabori i podijeljene emocije, neizvjesnost, strah od promjene, entuzijazam, neizvjesnost jer nam ministarstvo nije uspjelo dati odgovore na koji način raditi, kakvi će biti koeficijenti, smanjili nam dodatak za 5 %, iza tebe više ne stoji 20 ljudi nego si izložen sam... stvari koje nisu baš simpatične... (3.4);*

Izvor negativnih osjećaja – nerazumijevanje što radim – od strane kolega, od strane ministarstva, ljudi koji su po meni trebali biti podrška, od kolega u sustavu kojima nije bilo jasno što radimo i zašto i vrlo negativne konotacije počeli širiti o nama. (3.5); Izvor negativnih emocija je bio jedno vrijeme što nismo znali kako raditi, radili smo na dnevnoj bazi ili tjednoj premještaje korisnika jer nešto ne štima. Sastančili smo umjesto da smo radili s njima. Kao oni su izašli, sad su se oporavili i to sve mora biti super... (4.2); Nisam se osjećala loše... loš osjećaj je... da li će naše ministarstvo, ako uočimo da nećemo moći, hoće li i dalje inzistirati, loše je što smo ipak bili prisiljeni... Povučte vas neki adrenalin, no sad kad smo došli do toga da smo centri za pružanje usluga u zajednici – sad odjednom se vraćamo na onu poziciju da je itekako potrebno vratiti se i biti dom za djecu za čime i žalimo, a djece nam guraju sve više... (5.2); Odlučila sam se boriti za prava korisnika i utjecati na transformaciju na način koji sam smatrala da je ispravan... (1.1); Bilo mi je važno da sve bude po pravilima struke. Da ne napravimo nešto mimo želje korisnika damo da bismo udovoljili projektu... Svi koji smo završili fakultet znamo za etički kodeks... Smatrali smo da je način na koji radimo ispravan... Meni je najveći problem bio taj što je kao partner ministarstvu na projektu bila Udruga XXX koja je trebala pružati tehničku podršku našem domu, mogla slobodno dogovarati s centrima premještaje korisnika na način da se mene samo obavijesti... Po meni, u kontaktiranje centra, novo rješenje... Udruga nije radila po pravilima struke. Nas su samo obavijestili kada su nešto dogovorili. Uputa ministarstva je bila da se ne propituju postupci udruge već da se postupi po tome. Premještali su korisnike na lokacije svoje udruge. Mi smo samo trebali spakirati korisnika. Nedopustivo je da drugi pružatelj usluga dogovara s centrom za socijalnu skrb. Udruga me obavijestila za jednog korisnika da je otac potpisao suglasnost, dijete je otišlo na neku od lokacija udruge da bi za koji dan otac nazvao nas da pita kako mu je dijete. Način na koji je postupila udruga... Mogli smo imati velikih problema. To mi je bila velika škola i još jedna potvrda da radim kako treba i da ne smijem odstupiti bez obzira na prijetnje ili sankcije od nadređenih... (1.2); Otežavali su vremenski rokovi i nerazumijevanje od strane ministarstva da neke stvari ne možeš odraditi preko noći...«(1.5)).

Kao teškoća u provedbi naglašeno je i **nerazumijevanje lokalne zajednice** što je često posljedica neznanja i neinformiranosti o procesima u sustavu i na razini države u smislu reforme sustava. Stoga su pritisak i nerazumijevanje zajednice te otpori koji su se pojavljivali u realizaciji određenih aktivnosti bili otežavajuća okolnost i usporavali provedbu procesa (»Ljudi nisu htjeli nama iznajmiti kuće... pitanje najma je bio veliki problem, uopće naći stanove koji su prilagođeni našim korisnicima, problemi ugovora o najmu... (1.5); Na početku je i zajednica pružala otpor prema tome... pa smo radili na senzibilizaciji zajednice... smatrali

su da će i oni biti ugroženi i njihov komoditet. S vremenom se to smirilo. (2.5); Stigmatizacija domova zatvorenog tipa koji se otvaraju zajednici. Cure još uvijek zovu sovama... u školi kada bi rekle da su u domu još im je teži početak... (3.1); To kako nas javnost doživljava ... povlači nas se po novinama pa i to utječe na sliku...« (5.2)).

4.2. Iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi o ključnim teškoćama u transformaciji domova socijalne skrbi

Teme vezane uz iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi o ključnim teškoćama u transformaciji domova socijalne skrbi prikazane su u Tablici 4. 2. i daju odgovore na istraživačko pitanje koje su ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi.

Tablica 4.2.

Ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi

| Teme | Podteme |
|--|---|
| Otpor prema procesu transformacije | <ul style="list-style-type: none"> • Otpor korisnika • Otpor zaposlenika • Otpor roditelja korisnika |
| Neadekvatni vremenski plan transformacije | <ul style="list-style-type: none"> • Brzanje procesa transformacije • Izostanak vremena za pripremu transformacije • Nepostojanje radnog vremena |
| Neadekvatno planiranje procesa transformacije | <ul style="list-style-type: none"> • Izostanak informacija • Narušavanje kvalitete pružanja usluga • Neuvažavanje osnovnih principa deinstitucionalizacije • Nepripremljenost za provedbu transformacije |
| Ograničeni resursi | <ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljan broj zaposlenika • Ograničena materijalna sredstva |
| Negativne emocije dionika kao posljedice procesa transformacije | <ul style="list-style-type: none"> • Stres kod korisnika • Stres kod roditelja korisnika • Stres kod zaposlenika • Nezadovoljstvo zaposlenika • Osjećaj nemoći zaposlenika • Osjećaj zbunjenosti zaposlenika • Strah kod zaposlenika |
| Promijenjeni međuljudski odnosi | <ul style="list-style-type: none"> • Promijenjeni odnosi s kolegama • Promijenjeni odnosi s bračnim partnerom • Promijenjeni odnosi s djecom |
| Narušeno zdravstveno stanje zaposlenika | <ul style="list-style-type: none"> • Hipertenzija • Sagorijevanje na poslu • Napadi panike • Glavobolja • Poremećaji spavanja • Pogoršanje cjelokupnog zdravstvenog stanja |

Proces transformacije podrazumijeva velike organizacijske promjene koje se reflektiraju na sve dionike i mijenjaju ustaljenu rutinu. Najčešće se manifestiraju kao otpor promjeni, to jest **otpor prema procesu transformacije**. Iz odgovora sudionika vidimo da se otpori javljaju

kod korisnika, zaposlenika i roditelja te su u odnosu na to formirane: tema otpor prema procesu transformacije i podteme otpor korisnika, otpor zaposlenika i otpor roditelja. U istraživanju je vidljivo da **otpor korisnika** stvara posebnu teškoću sudionicima, tim više jer ih dio zaposlenika pokušava ohrabriti i zaštititi od negativnih emocija i straha dok im drugi dio zaposlenika, koristeći svoj utjecaj na njih, prenosi svoje strahove i potiče otpor. Čini se da je jedan dio zaposlenika pokušavao manipulirati korisnicima kako bi postigao vlastite ciljeve. O tome govore sljedeći navodi (*»Otpor ljudi je ključna teškoća. Korisnici ne znaju puno o tome pa ako im netko u kog imaju povjerenja još govori da to nije dobro onda i oni imaju otpor. (2.5); Sjećam se jednog dečka... selimo ga u kuću ... on je plakao, nemoj... to mi je ostalo kao težak trenutak. A lijepo mi je kad ih vidim u stanu... «(2.4)*). U domovima svih sudionika je u većoj ili manjoj mjeri bio prisutan **otpor zaposlenika**, posebice u početku provedbe transformacije doma. U nekim domovima se radilo uglavnom o zaposlenicima starije životne dobi, u nekima je bilo puno otpora zaposlenika nevezano za dob što vidimo iz navoda zaposlenika (*»Ključne teškoće su otpor djelatnika i roditelja, nejasne upute, kako će to izgledati, kako će se provoditi, ali nekako mi je ljudski faktor, otpor ljudi koji su sudjelovali kao članovi skupina... (1.1); Zadrstost. Krutost i neotvorenost nekim novim iskustvima, pogotovo kod starih kolega koji su uhodani, u nekoj zoni komfora i u otporu. Inercija samog sustava...(3.1); U počecima je bilo baš onako puno otpora... (1.1); Jedan uži krug optimistični sam imala oko sebe i jedan širi krug pesimističan, koji nije želio promjene, zastrašujući... (2.3); Stalno sam nailazila na stare radnike koji su se protivili i dio onih koji su htjeli... (3.2); Dio kolega je bio u otporu. Na sastancima su znali negodovati, imati negativna i pesimistična predviđanja, jako puno straha, strah da će izgubiti radna mjesta, da će se zgrada prodati, panike, prevladavala je atmosfera straha i skeptični su bili i istovremeno prestrašeni. Neki su bili neutralni. Opće ozračje – dominantno pesimistično.« (5.3)*).

Otpor zaposlenika je dodatno otežavao proces transformacije, a nejasne upute su pojačavale dojam da transformacija nema budućnosti. Dio zaposlenika bojao se gubitka rutine, gubitka statusa, moći i utjecaja u organizaciji. Jesu li postojali prikriveni ciljevi transformacije, iz odgovora sudionika nejasno je je li ta strepnja prevladavala među zaposlenicima. Tako polarizirano ozračje dovodilo je do ozbiljnog ugrožavanja same provedbe procesa transformacije (*»Odmagao je otpor onih ljudi ... jer se s njima trebalo puno više raditi, truditi se, dokazivati... doživljavala sam ih kao da mi bacaju klipove pod noge... jer su smatrali da je njima bilo sasvim dobro u ustanovi... oni su se vodili samo svojim interesom , a ne interesom korisnika... (2.5); Mislim da to cijela Hrvatska zna i imala je prilike vidjeti na žalost. Dio radnika je bio u velikom otporu... dio nas je bio oduševljen. Otpor od dijela radnika užasan,*

preziranje. Nastao je jedan rat i otvoreni sukob. Atmosfera je bila rat doslovce... (4.4); Zamalo na nivou tuče... Zebnja i nesigurnost u jednoj snažnoj grupi koja je sve bojkotirala. Ozračje je bilo čudno. Nerazumijevanje... (2.1); Radnici su bili u otporu. Iako ne svi. Bilo je onih koji su vjerovali ali većina je bila u otporu. Podijelili su se na one za i protiv transformacije jer se smatralo da je prikriveni cilj zatvaranje Centra... (1.2); Emocionalno iscrpljujuće jer nemaš sve odgovore i upravo te pucaju tu gdje si najslabiji...« (2.1)). U počecima provedbe procesa transformacije ozbiljnom teškoćom pokazao se i **otpor roditelja korisnika** koji su tražili precizne informacije o načinu pružanja usluge u budućnosti, a koje im zaposlenici nisu znali dati. Roditelji su se također različito odnosili prema transformaciji: neki su se željeli bolje informirati, neki su bili u izrazitom otporu i koristili se prijetnjama, a neki su imali pozitivan odnos prema ideji drugačijeg načina života svog djeteta. O odnosima roditelja spram transformacije sudionici govore sljedeće (»U počecima je bilo jako puno poteškoća jer je vladao otpor roditelja prema promjenama, otpor radnika, a ni sami nismo znali na koji način ćemo ustrojiti tu vrtu usluge... (1.2); Neki su dolazili i tražili dodatne informacije, neki su se prijetili, bilo je svakakvih situacija. Neki su nudili suradnju i želju da sudjeluju...« (1.5)).

Svi sudionici navode da za kvalitetnu provedbu nije bilo dovoljno vremena i da su vremenski rokovi postavljeni nerealno. Stoga je kao tema utvrđena **neadekvatni vremenski plan transformacije** s podtemama brzanje procesa transformacije, izostanak vremena za pripremu i nepostojanje radnog vremena. Sudionici izražavaju potrebu za duljim vremenskim periodom provedbe tako kompleksnog zahvata s obzirom na zahtjevne korisničke skupine i specifičnosti domova. Također smatraju da bi se uz dovoljno vremena i kroz dulji vremenski period izbjegle teškoće s neinformiranošću i nerazumijevanjem od strane ostalih dionika i zajednice. Kao podtemu navode **brzanje proces transformacije**. Također se iz izjava sudionika može uočiti žaljenje ili predbacivanje sebi što se nisu bolje i odlučnije zalagali za svoje ideje, prijedloge i zahtjeve za osiguravanjem vremena, odnosno, realnijim rokovima provedbe (»Ključne teškoće su što se išlo naglo, promjena je zbilja bila potrebna ali svaki dom ima svoju povijest i traži svoj način transformacije. Otpor... nedostatak financija... nedostatna medijska popraćenost pa ostali dionici nisu upoznati... ljudi ne znaju i ne razumiju... mediji prezentiraju samo loše, a one pozitivne stvari ne... (3.2); Ali s obzirom da su bili kratki rokovi i pritisak u to vrijeme, radili smo 24 sata dnevno i to se odrazilo na lošu atmosferu u centru... (1.5); Možda bih probala iako ne vidim načina, da li bih se možda borila na nekakav pismeni, žešći način, osporavala da sve ne ide tom brzinom, nego da se da vremena, možda i bih jer sada sam jača nakon tog procesa, sigurno da bih promijenila i žešće se borila... sada kad pogledam unazad – bih, neke stvari bih promijenila. Borila bih se na drugačiji način... (1.1);

Da. Ne znam da li bi postojala mogućnost ali više bih inzistirala na tome da nam se da dovoljno vremena. Odlučnije bih to tražila. Uvijek ima nešto što bi se moglo i u radu. Ne znam je li moguće – da dan duže traje... poznajući sebe... «(1.5)).

Iz navoda sudionika uočava se žaljenje što se s korisnicima nije stizala odraditi kvalitetna priprema što bi osiguralo nadalje rad na sigurniji način. Isto tako navode da nije bilo vremena da se adekvatno pripreme zaposlenici koji su trebali početi s drugačijim načinom rada, dakle **izostanak vremena za pripremu transformacije**. Posebno se to odnosi na djelatnike tehničke službe koji nisu dovoljno poznavali korisnike, a koji su prelazili na radno mjesto asistenta. Izostanak vremena za pripremu rezultirao je nesigurnošću u radu zbog koje su nestale granice između radnog i privatnog vremena (*»Nekad nije bilo dovoljno vremena za odraditi sve razgovore s korisnicima, nije se stizalo na kvalitetan način da bi se postavio asistent koji odgovara korisnicima, asistenti su dolazili iz tehničke službe koji nisu znali dosta o korisnicima i tu je trebalo više vremena... .. te edukacije, kako je sve naglo išlo... trebalo je više prostora i vremena da im sjedne ta uloga... (2.4); Mislim da bih, promijenila bih svoj način rada – u smislu , i ja imam radno vrijeme. Postavila bih granice. MI nismo dobili opciju da mi sami diktiramo, dobro, tempo je morao ići, bez obzira na rokove, u pitanju su djeca, on je morao biti malo duži... Da li smo mogli biti malo agresivniji, taj dio mislim da bih mijenjala. Vrlo brzo se pokazalo da to za nas neće biti baš dobro. Ako bih mogla, inzistirala bih da to ipak ide malo drugačije...« (5.1)). Svi sudionici navode **nepostojanje radnog vremena** te da su radili puno više od svog radnog vremena, da su i u svoje slobodno vrijeme bili dostupni 24 sata te po pozivu ponovno odlazili na posao. Unatoč tome što im je to stvaralo stres, njihov dodatni radni angažman im uglavnom nije teško pao jer su vjerovali da čine nešto dobro za korisnike no iz ove perspektive bi se zauzeli za sebe i svoje radno vrijeme koje bi trajalo onoliko koliko je propisano (*»Pamtim da sam radila dugo po 12 sati ali mi nije u sjećanju kao napor nego nešto što će izazvati velike promjene. To je bilo zadovoljstvo. Loš osjećaj je bio zvuk telefona... zvonilo je stalno, bez prekida, i noću. Rekli smo im da zovu kad je potrebno pa je taj zvuk bio stresan... (2.5); Najteže su mi padala ta uznemiravanja noću ili odlučim iza 3 utišati ton i onda se probudim tijekom noći i vidim 50 propuštenih poziva, onda ispadne da se zaštopao wc pa su me zato zvali... (4.3): Ovaj dio da budem dostupna 24 sata bih postavila drugačije. Ne znam što bih još. Zauzela bih se za ono na što imam pravo, radni dan je osam sati ali prošla bih opet kroz to sve zbog korisnika i da sam bila dio te neke uspješne priče«... (4.2)).**

Kao jedna od najvećih teškoća, iz izjava sudionika utvrđeno je **neadekvatno planiranje procesa transformacije** što se pojašnjava kroz podteme izostanak informacija, narušavanje kvalitete pružanja usluga, neuvažavanje osnovnih principa deinstitutionalizacije i

nepripremljenost za provedbu transformacije. Sudionici navode **izostanak informacija** i navode kako su očekivali bolju informiranost, redovitiju komunikaciju s ministarstvom, bolju protočnost informacija, konkretne upute. Također su očekivali cjelovitiju pripremu u smislu osiguravanja resursa potrebnih za provedbu. Sudionici navode da bi se sada odlučnije zalagali za traženje odgovora od ministarstva zbog nejasnoća i neusklađenosti na terenu te da bi postavili granice osobne profesionalne odgovornosti (« *Poteškoće su rezultat nejasnoća i netransparentnosti. Ljudski faktor. Posebno je problem ako su ti ljudi bili na rukovodećim mjestima pa još ako su bili politički moćni pa ako si im rušio ili umanjivao moć, značaj i vrijednost... To me emocionalno izmoždilo. Koje plaće беру, a zovu okolo ako im se netko uneredio... S jedne strane kao uplašeni, a s druge strane su znali da im se ništa ne može desiti, imali su moć... (2.1); Neinformiranost i neizvjesnost, osobno sam to doživjela kao najveću poteškoću. Osobno sam svakodnevno imala neke poteškoće jer je korisnička skupina takva, a smjernica nema. Jedan period nismo smjeli kontaktirati hitne službe ni policiju. Nismo smjeli zvati bez da smo obavijestili ravnatelja... (4.1); Odmagalo je – vrlo često način rješavanja nekih problema jer nije bilo smjernica i protokola, a vi znate da je moglo biti puno bolje. Taj dio vas ostavi nezadovoljnima nakon posla... (4.1); Rizični faktori – nedovoljno uputa, protokola, neadekvatna rješenja... (4.1); Bih, i u radu i odnosu prema promjenama. Možda da se projekt provodio sistematski, da smo imali prave upute i pravi put, da nismo trebali sve sami rješavati i izmišljati... priprema treba biti cjelovitija i u fazama. To je važno da ljudi shvate o čemu se tu radi... (2.3); Ogroman posao treba odraditi prije same transformacije. Ja jesam za transformaciju i DI ali tu treba malo više razgovora između ministarstva i djelatnika ustanova. Protok informacija, pripremne radnje, ne samo prije izlaska nego i vezane za izlazak, koliko djelatnika treba, očekivanja i potrebe i da se o tome ne pregovara jer je računica jasna, bar u početku. Koliko god pripremiš korisnika koji je 30 godina institucionaliziran, dugo treba da se priviknu na potpuno novi način života... (1.5); Promjene su bile dobre, to ne bih mijenjala i treba ih samo nadograđivati, svakako bi bilo potrebno radnike na vrijeme o svemu informirati da ljudi razumiju što je transformacija i što se od njih očekuje... Supervizija svakako, to nam fali... (3.2); Inzistirao bih više, i vjerojatno došao u sukob, tražio bih da se traži od ministarstva neke stvari zbog nejasnoća na terenu, zbog neusklađenosti želja, interesa. Bio bih ustrajni u traženju nekih stvari... (2.1); Zdravorazumski bih rekla da bih i ne bih možda preuzimala sve odgovornosti tako nego bih adresirala negdje dalje, trebalo bi postaviti se drugačije, poštovati granice... «(5.5)).*

Sudionici smatraju da su potrebni jasniji i precizniji ciljevi koji su ostvarivi i sukladni mogućnostima doma u smislu kapaciteta i ostalih resursa. Proces je zahtijevao paralelno razvoj

novih usluga u zajednici i smanjivanje smještajnih kapaciteta kroz udomljavanje djece. Osim izostanka zainteresiranih udomitelja s kojima se računalo, nepredvidive okolnosti dovele su do većeg broja izdvajanja djece i povećane potrebe za smještajem. Uslijed svega navedenog kvaliteta postojećih usluga počela je, prema mišljenju sudionika, opadati, te je došlo do **narušavanja kvalitete pružanja usluga**. Također smatraju da se svaštari jer svi rade sve i svatko svašta. Uvodi se niz novih usluga što također zbunjuje zaposlenike. Tko bi to sve trebao raditi. Smatraju da bi u fokusu trebao biti manji broj kvalitetnih usluga (*»Nije bila dobro planirana, korak po korak. Imala sam problema, ideja mi je sjela, ljudi zaslužuju živjeti u zajednici ali organizacija nije bila dobra. Najviše me smetala ta stalna dostupnost... (4.3); Mislim da to treba jako dobro razraditi, da treba sjesti s ljudima, razgovarati i dati im priliku da kažu jer znamo s čim raspolažemo, znamo svoje resurse, kapacitete, svoje snage. Nekad je to teško prihvatljivo nekom izvana, mislim da ministarstvo, ili nama ono što nam oni na neki način pa i nametnu, od prostornih, stručnih kapaciteta do toga sad... vidjela sam sve nove akte, toliko novih usluga, pretpostavljam da će biti novih zapošljavanja, drugačije se neće moći raditi, radimo na sto nivoa, ne znam je li to dobro. Svatko svašta radi. I svi sve. Mislim da to nije dobro. Već je sad ugrožena kvaliteta. To je jedna od ključnih teškoća... (5.1); Teškoće se sad na kraju vide. Teškoća je što nitko nije mogao predvidjeti da unatoč kampanjama neće biti zainteresiranih udomiteljskih obitelji... dio djece je trebao otići u udomiteljske obitelji. Taj dio djece je ostao, i ne samo to nego se i povećao. Forsiralo se da smanjimo kapacitet smještaja. Dogodilo se da smo s četiri smanjili na dva odjela djece, a broj djece je jednak ili se povećao i sad žive u lošijim uvjetima, a otvaramo još lokacija, stambenih objekata... I dalje taj problem postoji, prepušteni smo sami sebi... Ključne teškoće su nepredvidive okolnosti. (5.3); Dogodilo se tijekom posljednjih godina raznih situacija gdje je javnost percipirala da sustav nije reagirao na neke situacije i povećao se broj izdvajanja djece koja trebaju biti negdje smještena. Zatrpavaju nas novim zahtjevima. Ključne teškoće su nepredvidive okolnosti. Posljedice transformacije su nam ostale. Cilj nam nije bio jasan. Krajnji ishod nikom nije bio jasan... pričam o kolektivu koji je bio za transformaciju. Sad se vidi da to nije bilo dobro, išli smo prema nečemu, a ni sami nismo znali prema čemu. Malo smo pretjerali, uzeli smo prevelik zalogaj... transformacija je dobra ali bilo bi bolje da smo se usmjerili na manji broj usluga i da radimo na kvaliteti nego da svaštarimo...« (5.3)).*

Prema sudionicima došlo je do **neuvažavanja osnovnih principa deinstitutionalizacije** gdje izražavaju svoje dvojbe između provedbe procesa, definiranih ciljeva i očekivanih rezultata nasuprot osnovnih principa deinstitutionalizacije. Posebne dvojbe izazivalo im je inzistiranje na regionalizaciji korisnika. Poneki navode da bi sada više uvažavali mišljenje

kolega koji su tada imali drugačije stavove te da bi bolje i jasnije argumentirali svoje stavove. Iz sadašnje perspektive bi proces bolje organizacijski uredili, s jasnijim pravilima i puno dužom pripremom korisnika kako bi se radilo na siguran način (*»Regionalizacija, korisnik je desetljećima tu i povratak u neki od domova u mjestu gdje je rođen... A svi prijatelji su mu tu... (1.3); Nisam bila uključena u regionalizaciju ali znam od kolega da je tu bilo problema. Ljudi koji su bili tu po 40 godina morali su se vraćati npr. u Dalmaciju gdje više nemaju nikoga. (1.5); Možda bih malo više podržala kolege koji su govorili da stanemo na loptu i razmislimo. Nije mi žao ali bih više uvažavala njihovo mišljenje... (5.3); Rizični faktori – išli smo prvo s korisnicima koji nisu bili spremni do kraja za novi način rada, novo formiranje grupa... još nema previla i sve treba ispočetka propisati – od pravila ponašanja, rada... teško je kada morate kreirati sve od nule, zatim izlazak u novu sredinu i pitanje i strah kako će vas prihvatiti zajednica... potpuno nova kategorija korisnika, djeca bez odgovarajuće roditeljske skrbi, nitko od nas nije radio s tom kategorijom... (3.4); Moglo bi se zagovarati bolje određene stavove, da se mogu vratiti znala bih argumentirati jasnije stavove čak više protiv nego za. U onom trenutku se činilo razložnim zašto je to bilo dobro, a sada... sve ono što se događalo nama su se nagomilali zadaci, mi smo se proširili, a zapravo nam je i dalje vrlo teško... (5.2); Mislim da bismo svi inzistirali da se uredi to radno vrijeme. Bolja organizacija, u startu jasnije postaviti neka pravila korisnicima pa čak i asistentima. Puno duža priprema bi trebala da budemo sigurni da su korisnici spremni za organizirano stanovanje. Sad dobivamo korisnike iz svojih kuća, a da i ne znamo kakvi su... nekad anamneza uopće ne odgovara stvarnoj slici... (4.3), Uz proces transformacije išao je i proces regionalizacije... svoje dobre korisnike smo dali ... vremenski faktor i dobra priprema u svim županijama... inače opet imate pritisak na smještaj. To je naša boljka, da se u svim regijama ravnomjerno razvijaju usluge.« (2.3)).*

Sudionici kao veliku teškoću navode pripremu i provedbu EU projekata kojima su se rješavale infrastrukturne potrebe za uvođenje novih usluga u zajednici kao i projekti kojima su se osiguravali zaposlenici potrebni za razvoj usluga. Vrlo zahtjevni poslovi provedbe EU projekata spali su, uglavnom na ravnatelje i njihov uži tim suradnika. Nepripremljenost za takve poslove koji su dio transformacije i s kojima se računa u provedbi transformacije predstavljaju ogroman izvor stresa. Sudionici navode kao velik rizik u provedbi općenito **nepripremljenost za provedbu transformacije** (*»Nitko od nas nije u životu provodio projekt. Mi smo pisali i provodili bez da smo imali ikakva temeljna znanja. Svi smo bili na liniji... nemate zamjenika, nemate pravnika... Rizici: nejasno definirani i nerealni ciljevi kao prvo, nedovoljno iskomunicirani, ako idemo u to, idemo svi pod jednakim uvjetima ili ciljano po područjima, nedovoljan broj radnika, nismo bili dovoljno educirani (5.5); imala velike stresove s gradnjom*

objekata i građevinarima... (3.1); ... jako veliki problem i je bio zadatak da za 7 lokacija u roku od 6.mj izradim projektnu dokumentaciju ... pamtim da u tom razdoblju nisam ni spavala. To je bila nemoguća misija..(5.5); Provođenje projekata. Da bi se sve moglo provesti trebalo je napisati, aplicirati i provesti projekte. E tu je najveći i najteži period bio – provedba infrastrukturnih projekata. Tu nema radnog vremena. Danima i danima sam slagala troškovnike... na bilo koji problem koji smo naišli nismo imali podršku od nikoga, ni ministarstva, i to je bilo najteže... (2.3), Izazovi su bili provedba projekata. Ali to ne bih nazvala izazovom nego mukom. Jako teško. Još uvijek smo u provedbi i neizvjesno je kako će završiti. Dva smo sproveli ESF, infrastrukturni... pola ćemo sprovesti, druga polovica... (3.5); Infrastrukturni projekt, od samog početka sve morate sami, dobili smo projektante koji su napravili totalno neodgovarajuće projekte, sve morate na javnu nabavu, ništa se nije moglo napraviti po pravilima struke, mislili smo da ćemo morati vraćati novce od projekta... nismo imali podršku od nikoga, ni ministarstva i to je bilo najteže... (2.3); Što je to što se očekuje. Mogli smo samo nagađati... (3.4); Rizik je nepripremljenost na proces, nepripremljenost djelatnika, stručnih djelatnika je bilo jako malo – koji su bili pripremljeni, sve ostalo su bili vrtlari i ostali, nepripremljeni. Ta ideja, vizija nije sjela svima... (4.2); Rizični – mislim da smo mi u načelu nespemni ušli u to, nije osiguran ni stručni kadar ni prostori. Nedovoljna priprema. Moraš imati infrastrukturu da bi radio... zaštitno.. ne znam, nekako mi se tu nismo mogli baš pobuniti, to je ovaj drugi dio. Svi smo to prihvatili i radili najbolje što smo mogli... Bili smo jedni drugima podrška. To je bila velika promjena i visoka razina stresa.(5.1); Kada nema dobre pripreme... Važna je dobra priprema...« (1.2)).

Kao sljedeća tema utvrđeni su **ograničeni resursi**. Svi sudionici navode kao najteže periode u provedbi transformacije one u kojima se desio velik nedostatak zaposlenika uslijed završetka projekata putem kojih su bili zaposleni, a nastavak financiranja njihovih plaća nije pravovremeno osiguran. Osim toga, kao izvor velike zabrinutosti navodili su i materijalna sredstva potrebna za organiziranje novih usluga (najmovi i opremanje stanova, vozila i sl.). Stoga se kao tema navode ograničeni resursi s podtemama **nedovoljan broj zaposlenika** i ograničena materijalna sredstva. Osim teškoća s osiguravanjem kontinuiteta u zapošljavanju dovoljnog broja asistenata i izostajanja velikog broja zaposlenika s posla uslijed završetka projekta i neosiguravanja pravovremenog nastavka financiranja, te velikog broja bolovanja, (kao rezultat novonastale situacije i otpora prema transformaciji) iznalazila su se neadekvatna rješenja u vidu zapošljavanja s burze rada, osoba koje pripadaju teško zapošljivim skupinama, a što je stvaralo nove rizike za sigurnost korisnika. O tome svjedoče sljedeći navodi sudionika (» *Nedostatak financija, stručnih ljudi, zaposlenika asistenata, u čovjeka treba uložiti da shvati*

što mu je posao... stručne ne možete birati, možete biti sretni ako ikoga dobijete... stavovi ljudi, promjene posla, korisnici koje smo imali. (2.3.); U to vrijeme... iznjedrio se vidljiv nedostatak djelatnika u sjedištu. Dijelom su i bolovanja bila povezana s ovim dešavanjima pa je ljude trebalo pozivati. Često se dolazilo na posao po pozivu, a bilo je stvari i koje je trebalo odrađivati i nakon radnog vremena... (1.3); To s radnom snagom... (2.3); ... napraviti da sve štima. Pamtit ću taj period jer su bila česta bolovanja. Doslovce su bile križaljke, trebalo je prebacivati ljude na najbolji mogući način i sa najmanje štete. Stalno kemijanje s rasporedima... (1.3); Nakon što smo izašli bio je težak period zbog nedostatka radnika ili ljudi s burze bez ikakvog iskustva... (1.5); Kad mi je 15 asistenata izgubilo posao preko projekta, a vratilo se samo 5. Šok. Organizacijski. Kako sad osigurati sve. Problem praćenja provedbe procesa i podrške. Problem su i pravilnici s minimalnim uvjetima... na početku samo 4 asistenta po stanu, nezamislivo složiti raspored s 4 asistenta po kući, godišnji odmori, prava radnika i prava korisnika, jedno pobija drugo. Teško je sve uskladiti kad nemaš dovoljan broj radnika. Najteži su bili ti iznenadni organizacijski problemi... (2.5); Rizik je svakako materijalni u transformaciji – da li ćeš zaposliti dovoljan broj ljudi, mi već godinama vučemo 34 ljudi na određeno jer država ne može preuzeti financiranje, da li će biti dovoljno novca za stanove, opremanje, vozila, da li ćemo sve to moći. Financijski i materijalni moment nam je bio najteži rizik. «(2.3)). Neizvjesnost u kontinuitetu financiranja svih potreba vezanih za razvoj novih socijalnih usluga pojavljivala se kao trajna ugroza daljnjoj provedbi transformacije kroz **ograničena materijalna sredstva** («Izazov je bilo sve, novi oblici posla, rada, iz jedne sredine u drugu, organizacija... puno izazova... (1.4); da li će biti dovoljno novca za stanove, opremanje, vozila, da li ćemo sve to moći. Financijski i materijalni moment nam je bio najteži rizik. «(2.3)).

Sudionici navode vrlo intenzivne aktivnosti u provedbi procesa transformacije koje su djelovale stresno na korisnike, njihove roditelje i zaposlenike. Osim stresa pojavljivao se niz **negativnih emocija dionika kao posljedice procesa transformacije** kao što su nezadovoljstvo zaposlenika, osjećaj nemoći zaposlenika, osjećaj zbunjenosti zaposlenika i strah kod zaposlenika što je formirano kao podteme u okviru teme negativne emocije dionika kao posljedice procesa transformacije. Situacija u kojoj se događa preseljenje za velik broj korisnika koji su godinama, čak i desetljećima, živjeli u instituciji je svakako velika promjena koja izaziva **stres kod korisnika** («Bilo je stresno i za korisnike... Oni koji su morali iseliti, to mi je bilo najteže...(1.1) Bilo je dobro kad bi korisnici lakše prihvatili da idu i kad nije bilo otpora, roditelji isto tako, lakše je kad si znao da se netko slaže, ima potrebu pokušati i vidi nešto dobro u tome za razliku od onih u otporu, a morali su otići. S tim mi je bilo teško. «(1.1)). Zabrinutost

i strah roditelja se manifestirao na različite načine. Neki su se protivili, neki su prijetili, no uglavnom su pristajali bojeći se da neće biti trećih opcija. Pritisak davanja privole, odnosno potpisivanja Informiranog pristanka izazivao je veliki stres kod roditelja. Prema sudionicima, roditelji su očekivali od zaposlenika garanciju da će sve biti u redu, odnosno da i u slučaju da sve propadne, njihovo dijete neće ostati nezbrinuto, što ukazuje na **stres kod roditelja korisnika** (*»Najteže mi je bilo s korisnicima i roditeljima, nazivali su nas, plakali su, izražavali nesigurnost, molili da obećamo da će sve biti u redu, to su teške situacije, stare osobe koje brinu o svom djetetu, svjesne da nemaju puno vremena i taj strah... bilo je mučnih situacija... (1.4); Kao član radne skupine za roditelje trebalo ih je motivirati da daju privolu za izlazak korisnika za život u zajednici. Pamtim taj roditeljski strah, na koji način će završiti ta deinstitucionalizacija i što će biti ako sve propadne, hoće li biti mogućnost povratka, izražavali su da su jako zadovoljni uslugom Centra...« (1.3)).*

Intenzitet aktivnosti, brzina provedbe, preopterećenost poslovima, niz novih neočekivanih situacija i teškoća, puno otpora i neugodnih situacija, strah od loših ishoda, osjećaj ogromne odgovornosti itd. rezultirali su **stresom kod zaposlenika**. O uzrocima i načinima na koji se manifestirao svjedoče izjave sudionika. O razini proživljenog stresa govori i činjenica da su 2 sudionika zaplakala tijekom intervjua. Pamte stres i posljedice na zdravlje te niz loših osjećaja no i veliko zadovoljstvo zbog dobrobiti korisnika i profesionalnog uspjeha, pamte osjećaj adrenalina. Govore o velikim teškoćama s kojima su se susretali ravnatelji (*»Bilo je stresno za nas... (1.1); To je bio velik stres i napetost ali ja sam bila pod adrenalinom i u nekoj hiperaktivnoj fazi... (1.2); Kad je krenulo, bilo je jako stresno... Nije bilo nimalo ugodno u počecima... (1.1); Vrlo napeta je bila atmosfera, svi smo bili napeti jer se puno toga događalo u kratko vrijeme, nismo imali riješeno opremanje stanova već smo tražili od centara jednokratne pomoći, donacije... Bilo je, rekla bih, stihijski. Stresno... (4.3); Radna atmosfera je bila kaotična, to je bila velika promjena i planiran velik zahvat za ustanovu... (1.2); Kad sam sudjelovala u preseljenju... kada osobno tovariš stvari u kombi, ideš na drugu lokaciju... uf, teško... i sad mi je teško... (plače) (1.1); Bili su mi tužni rastanci s korisnicima koji su odlazili jer su kao djeca sa mnom... (2.2); Događaj s iseljenjem korisnika, on me je molio da ga ne vozim... Kad smo ga stavili u auto on je plakao od Do kuće... Nemoj ... ali to je bila gotova stvar, a nisam mu mogla objasniti da će mu biti bolje. Sve je to poslije sjelo ali taj moment mi je bio jako težak. Kasnije... dugo ne vidiš neke korisnike, a nisi više blizu njih, umru, a nisi ih vidio, to mi je žao, čisto ljudski... (2.4); Transformacija se provodila na način da nije bilo novog zapošljavanja već je sve trebalo realizirati s postojećim brojem radnika... stresno za radnike koji su prvi izašli... (1.2); Baš je bilo jako turbulentno i nije bilo vremena za razmišljanje. Baš*

loš osjećaj... (2.4); Mi smo u konačnici bili sretni zbog korisnika ali je na nas ostavilo posljedice na zdravlje jer je bilo stresno i danas kada pričamo o tome nam je stresno. Loš je osjećaj bio taj stres, prevelika količina stresa odjednom, a korisnici su bili zadovoljni pa je to bilo pozitivno, osjećaj dobrobiti. U prvom periodu, sigurno godinu dana je stres bio dominantniji. Izvor negativnog je bilo nedovoljno vremena i to što nismo raspolagali svojim slobodnim vremenom, zvali su nas i djelatnici i korisnici. Malo toga mi je pomoglo, osim da odem na lice mjesta i provjerim... rizično je bilo samo ponašanje korisnika, a zaštitni mehanizmi – ne znam da sam se baš i osjećala zaštićeno od bilo koga... (4.3); izgorjela. Stalno je bio neki novi zadatak... pamtim dane i noći provedene u domu... ja doslovno nisam živjela. Ja sam tad još bila poprilično pod adrenalinom, vjerovala sam u to... jako trošenje, kao da vozite stalno 200 na sat pa dok ne izgorim. Možda malo negativnih emocija u smislu trenutne ljutnje kad nešto napravim pa dobijem novu uputu.(5.5); Osjećaj profesionalnosti, stručnosti, rada za zajednicu, bliskosti s korisnicima, preplavlivanje dobrosti u datim momentima. S druge strane osjećaj prezira od strane drugih, da me imaju potrebu potlačiti, maknuti. Bila sam preambiciozna za neke pa je to izazvalo osjećaj zagušivanja, i meni je nekada bio osjećaj gušenja, ogromne količine posla i odgovornosti pa se javljao osjećaj anksioznosti često, osjećaj izgubljenosti u svim tim dokumentima i papirima, nedostatak prakse, nemaš koga nazvati i pitati, sve rješavaš sam , osjećaj ogromne, ogromne odgovornosti... (3.5); Odmagala je konstantna kontrola i pritisak ministarstva. Koliko ste iselili, zašto niste, niste se dovoljno trudili... Što znači da nam nisu vjerovali... (1.2); Pritisak, pokazao se kronični nedostatak radnika da odsjeci funkcioniraju... (1.3); Odmagale su situacije za koje nismo znali kako će se realizirati... npr. Kako će roditelji reagirati, kako će zajednica to prihvatiti, bilo je svakakvih situacija u početku i to je radilo najveće poteškoće... (1.4); Ravnateljica se susretala sa svim teškoćama na koje su nailazili radnici, od stručne službe do otpora roditelja, prijeteća pisma, otpori radnika, organiziranje rada s istim brojem radnika na više lokacija, dio radnika u izuzetnom otporu koristio je anonimne prijave s netočnim informacijama, da tjeramo korisnike, ucjenjujemo roditelje itd. (1.2); Također i ravnateljica, bila je pod intenzivnim stresom, znala je biti rastresena, to je bilo kontinuirano... «(2.1)).

Unatoč nizu pozitivnih osjećaja čini se da su negativni osjećaji bili dominantni kod većine sudionika. Od takvih se posebno ističe **nezadovoljstvo zaposlenika** izazvano različitim razlozima, a o kojem se sudionici izražavaju na sljedeći način («U toj fazi sam bila bijesna... Bila je to ljutnja i bijes... izazivalo je u meni borbeni stav(1.1); Izazivali su osjećaj bijesa ali to mi je davalo snagu i adrenalin da radim po pravilima struke i da se borim i radim kako treba... Bijes mi je davao dodatnu snagu da ne odstupam od svog mišljenja o načinu na koji

sve treba provesti... (1.2); Ljudi su nezadovoljni i onda ti još govore jel vidiš kako to ne valja... (2.1); U pripremnom dijelu je bila ideja o preseljenju, zasićenje lošom energijom i negativnom percepcijom okoline. Počeli smo izrađivati planove... nije bilo zasebnog vremena... nego uz redoviti rad... bilo je brdo problema. Ljudi su našli energiju i entuzijazam iz silne želje za promjenom. Iako nije osigurano vrijeme za to... (3.4); Početak transformacije nije bila baš ugodna radna atmosfera, dio radnika se protivio i smatrao da to nije potrebno, kolege je bilo strah, stvarale su se razmirice kad si došao na posao, nisam se osjećala ugodno u kolektivu. Vladala je netrpeljivost. Nije mi bilo ugodno dolaziti na posao... (3.2); Dominantna emocija iz tog perioda je gotovo u pravilnom omjeru strah, tuga i bijes... (1.3); Korisnici su bili oduševljeni i to su bili dobri osjećaji, a negativni isključivo od djelatnika koji su govorom mržnje izbacivali negativne emocije, uznemiravalo me sve to, ne mogu to podnijeti i loše se osjećam. Dobri osjećaji su prevladavali, fokusiraš se na dobro, pomažeš korisnicima i to me ispunilo... Izvor negativnih emocija je bio stav tih djelatnika koji su stvarali klanove i loše međuljudske odnose. Loši međuljudski odnosi su sve otežavali. Rizik bi bio da odgovorni nemaju dovoljno volje za provesti i ne vjeruju u transformaciju. Pozitivno bi bilo da imaju pozitivan stav i da se to lijepo timski odradi bez tenzija i stresova... (4.4); Dobrih se osjećaja pretjerano ne sjećam... (1.1); Bilo je više loših osjećaja... bijes, ljutnja... generalno pamtim loše osjećaje i ljutnju na one koji su pokrenuli i dali uputu za transformaciju... (1.1); Ja sam se osjećala kao da sam , kak se zvala ona bitka, na nekakvom krvavom polju. To je doslovno bila bitka... Izvor negativnih emocija je nepovjerenje i taj dio da se mora i pošto po to... (1.2); Dominirao je osjećaj neizvjesnosti, previše upitnika. Mi smo svi očekivali od ministarstva jasnije upute... Do tada je bilo npr. došla inspekcija pa naložila kako treba raditi. A sada su očekivali da se transformiramo, a nikoga nije bilo da dođe i objasni kako pa je bilo više kao floskula... Improvizirali smo dosta toga, i u tome smo dosta pogodili i imali dosta sreće. No , to nije službeni put. Da je netko došao i rekao , ljudi to je tako dobro, mi već tako radimo i ok je- ali toga nije bilo, nije postojala ustanova koja bi nam to mogla reći... (3.4); Ljutilo me to što jedan dio ljudi nije htio slušati, tjerali su po svome, nisu ti vjerovali niti te doživljavali. Bilo je nepovjerenja i to više od stručnih radnika iz straha za vlastitu egzistenciju... (2.4); Znam da sam tada izazov bila sama sebi najveći, zbog nekih osobnih stavova i profesionalne etike. Ovo drugo si doživljavao kao posao i nešto što moraš odraditi. Izazov su bili profesionalni i privatni stavovi... (1.3); Briga o objektivnim uvjetima stanovanja, tamo se pokvari slavina, pa perilica... pa je li to posao stručnog radnika? Gubimo vrijeme nepotrebno na to. To valjda od početka nije postavljeno kako treba, nije li to posao kućnog majstora... (4.2); Najteže je bilo do kraja i u potpunosti provoditi projekt prema pravilima struke jer je stigao dopis da ako se ne provedu

aktivnosti prema projektu ravnatelj postupi sukladno odredbama Zakona o radu, znači da se preispita što i kako radimo mi socijalne radnice i da se otkaže ugovor o radu. To je bila prijetnja i šok ali i najveći izazov, ostati dosljedan kao socijalni radnik u odnosu na korisnika... (1.2); Najteže mi je kad pobijaju tvoj rad i smisao tvog rada pa ti stavljaju na nos kako to ne valja. I to mi je frustracija i dan danas i isto reagiram kad se sjetim svega toga... «(2.1)).

Prema navodima sudionika, **nemoć** koju su vrlo često osjećali bila je izvor drugih negativnih emocija (»Izvor negativnih emocija je bila nemoć. Znaš kako bi nešto trebalo ali ti si apsolutno nemoćan, ne zato što nećeš ili ne znaš ali nemaš koga pitati. Nema odgovora. Nemoć naspram ljudi koji na svaki način tvoj rad opstruiraju na sve moguće načine... (2.1); Morali smo se sami snalaziti... (1.1); Osjećali smo se kaotično, umorno... selimo na Badnjak, nosim te torbe, milijun vrećica, a ravnatelj viče „to treba slikati“... Bilo je i dobrih osjećaja, korisnik S ... bila je ideja da ide sam kod obiteljskog liječnika pa smo ga pitali kako si se osjećao, rekao je – pa kao čovjek sam se osjećao. Ali stalno si se pitao što će se dogoditi. «(4.2)). Česte promjene u načinu rada i »izmišljanje« rješenja u nizu nepredvidivih situacija dovodilo je **zaposlenike do zbunjenosti**. Nepostojanje jasnih uputa i strukture u radu uzrokovala je nesigurnost i zbunjenost kod zaposlenika (»Nije mi bilo jasno koja je moja uloga u tome. Sve sam saznavala u hodu od kolega i u jednom trenu se desilo da se selimo... O ciljevima, to mi je bilo jasno tek na nekom stručnom vijeću pred preseljenje kad je ravnateljica objasnila. To smo sve dobili kad smo skroz ušli u to, a ni tad nije bilo skroz jasno. Trebalo je vremena da to sjedne. (3.2); Nije mi bilo sasvim jasno što se od mene očekuje, bili smo pioniri u tome... (4.3); U prvi čas nismo ni shvatili koja su očekivanja od nas jer je trebalo brzo raditi i trebao je veliki broj korisnika. Mi smo mislili da će to ići polako ali su nam rekli da to treba brzo jer se broj korisnika mora jako brzo povećati i opravdati da se ne vraća krediti. Tako da nismo znali da će to biti u tako kratkom roku sa svim korisnicima... Vizija se stvarala tijekom transformacije, nismo imali vremena... Od 2009. smo imali viziju kako smo željeli da ustanova izgleda. Masterplan nam je bio misao vodilja... (2.3); Ja sam možda bila u povlaštenom položaju jer sam o inkluziji znala puno, educirala sam se i informirala i bila sam u prednosti. Osjećala sam se svakako, s jedne strane s obzirom da sam podržavala da se dio korisnika deinstitucionalizira, osjećala sam se loše, umorno zbog posla koji je bio ogroman, osjećala sam se svakako iz dana u dan, a nekad i iz sata u sat...« (1.5)).

Svi sudionici ističu **strah** kao dominantnu emociju u početku provedbe transformacije. Njegovi uzroci su različiti, a o njima govore sljedeći navodi sudionika (»Na početku je bilo nekakvo ozračje straha jer nitko nije znao koliko će to potrajati i koliko će biti održivo pa se strahovalo hoće li se izgubiti posao kroz neko vrijeme. Ljudi iz sjedišta su strahovali hoće li biti

viškova i otpuštanja, ljudi su se dijelili na one koji su u startu prihvatili ideju DI i one koji nisu pa je bila napeta atmosfera. Jako napeto... Početak te transformacije mi je bio težak i mučan. Uspomene nisu lijepe... (3.2.); Vladala je uplašenost. Ozračje zabrinutosti... oko radnih mjesta i kako ćemo riješiti taj broj djece koji je trebalo smanjivati... bilo je teškoća. Strah i zabrinutost... (5.1); Ljudi su bilo malo pogubljeni, odjednom je bilo puno svega, nove lokacije, nova radna mjesta, mislim da su se svi pogubili. Ljudi su bili s jedne strane ushićeni, s druge uplašeni. Isti ljudi. Mijenjala su se radna mjesta i mjesta rada. (5.4); Osjećaj straha je dominirao. Bojala sam se ostati sama s njima. Mali prostor, njih pet i ja sama s njima... uglavnom strah. U početku je bilo jako teško. Pomagalo mi je što sam išla u crkvu... ugroziti provedbu transformacije – njihove dijagnoze, pretežno shizofrenija, a zaštitni čimbenici – da svi budemo kao jedan tim, složni, to je najbitnije... (4.5); I entuzijasti su imali dvojbe. Emocije straha i neizvjesnosti, osjećaj žalosti što neka era završava... krećem u nešto novo iz rutine, a nema nekih protokola... (3.4); Prestrašila sam se na jednom sastanku kad se počelo pričati o organiziranom stanovanju u mjestu Z H. Bila sam voditelj i prošlo mi je kroz glavu – jao, tko će u sred noći ako se nešto dogodi ići tamo... to je udaljeno nekih 30-ak km...« (5.3)).

Sljedeća tema utvrđena analizom ukazuje na **promijenjene međuljudske odnose**. Sudionici navode polariziranje stavova kod djelatnika što se manifestiralo i na njihove međusobne odnose. Uslijed tempa rada i značajnog povećanja opsega poslova i odgovornosti nestale su granice između radnog i privatnog vremena, što je utjecalo i na druge odnose zaposlenika, posebice obiteljske. S obzirom da je većina sudionika istakla promjene u odnosima iste su formirane u temu promijenjeni međuljudski odnosi s podtemama promijenjeni odnosi s kolegama, promijenjeni odnosi sa suprugom i promijenjeni odnosi s djecom. Nekima od sudionika su **promijenjeni odnosi s kolegama** predstavljali najteže trenutke u razdoblju transformacije doma (»Znam da su me neki ljudi prestali pozdravljati, bilo je teško i na ljudskoj i profesionalnoj razini... Neki kolegijalni odnosi su se bili poremetili. Sad se to sve obnavlja ali tada su bili narušeni... Bilo mi je najteže na početku... došlo je do podjele među djelatnicima. To mi je bilo jako teško. Djelatnici su smatrali da sam ja kriva. A znala sam kakvu sam imala ulogu i koliko sam mogla utjecati. (1.5); Kao da ne pripadam njima, to mi je teško padalo jer sam ja čovjek od kolektiva. Nisu me više doživljavali kao svoju. Bilo mi je žao ali to nisam pokazivala. Provariš sam sa sobom, ne spavaš koju noć... s kolegicama s kojima sam bila dobra, za rođendan mi je poslala poruku – sretan ti rođendan ali mi više nismo prijateljice... Takve stvari su mi teško pale... (2.4); Ponašali su se prema meni kao da sam ja kriva zato što sam ja tamo radila, a što sam ja mogla. Nakon 23 godine nisu htjeli pričati sa mnom... nije im bilo jasno da sam ja ostala ista samo sam promijenila posao. Okretali su glavu od mene i to mi

je bilo najteže... (4.5); Strah od odbacivanja kolega ako si smatrao da je transformacija dobra, neizvjesnost, neznanje, meni je to bilo sve novo. (3.2); S čim sam se susrela? Samoća i usamljenost. Zbog pozicije, a i mi smo prvi dom s našom korisničkom skupinom koji se transformirao, kolege su pitale što ova radi, povratne informacije u smislu – kad domovi počnu raditi nešto za što nisu uopće osnivani... nedostatak podrške... (3.5); Zapravo mi je tad bilo najteže, ušla sam u sukob s kolegicom. Imala sam pritisak, neznanje... tad je bilo najteže u početku...« (3.2)).

Dugotrajna svakodnevna zaokupljenost poslom, kontinuirana dostupnost kolegama i korisnicima, iscrpljenost, osjećaj neshvaćenosti, krivnje i slično doveli su do **promjena u odnosu s bračnim partnerom** (»Transformacija je utjecala na moj privatni život jer si stalno prisutan i kad nisi na poslu. Nemaš radno vrijeme. ... veća razina odgovornosti, veća komunikacija. Suprug je prigovarao da sam stalno na poslu i da nisam prisutna. Smanjila sam broj prijatelja i kontakata u odnosu na raniji period... Kad bih došla s posla, umorna i iscrpljena... druženja su stala. Ja osobno imam dobru komunikaciju sa suprugom i ima dosta razumijevanja. Imam i dijete i nekad mu se čini da se više bavim korisnicima nego svojim djetetom. I ja imam taj osjećaj i to je realnost. I to i sama sebi prebacujem... (3.2); Transformacija je utjecala na moj privatni život. Teško je imati malu djecu i raditi puno, puno prekovremenih sati, a radilo se puno... Privatni život je puno, puno stradao i danas sam sretna jer su mi djeca takva kakva jesu i hvala Bogu, zdrava su. Da, odnos sa suprugom je stradao, i sve u svemu, znala sam doći doma, jednostavno više ne možeš progovoriti riječi, nedostatak komunikacije. Nakon 10, 12 sati radnog vremena ne možeš više... nedostatak podrške od strane zajednice, do kad radi vrtić, tko će ti pričuvati dijete...« (3.5)). Dio sudionika je prilikom odgovaranja na pitanja vezana za djecu pokazivao tugu, neki i suze. Čini se da kod većine postoji određeno žaljenje za propuštenim zajedničkim vremenom ili zajedničkim događanjima, budući da je došlo do **promijenjenih odnosa s djecom** (»Bilo mi je jako teško jer sam imala malo dijete, transformacija je zahtijevala jako veliki angažman i poslije radnog vremena i bilo mi je jako teško, a nema nikoga, nema baka, djedova, samo ja i dijete. Uf, rasplakat ću se. Čini mi se da je bilo i toga da sam zanemarivala svoje dijete... u tom dijelu je ovdje bilo očekivanja, da trebam stalno biti ovdje... (5.1); Sigurno da je to sve utjecalo i na moj privatni život, nosila sam doma te svoje osjećaje, posao, jad prije svega, utjecala je dosta na moj privatni život... obitelj je to definitivno osjetila. Povremeno su se naši odnosi mijenjali na lošije iako su oni imali razumijevanja i znali su koji je uzrok tog mog ponašanja pa bismo to uspjeli riješiti i prebroditi... Masu puta nisam svoje doživljavala, odmahivala bih rukom djeci da me ne ometaju, djeca su bila mala, zatvarala se u sobu i s kolegama telefonirala kako da što riješimo

i provedemo na najbezbolniji način... (1.1); Djeca su dobila zabranu da me na posao ne smiju zvati osim ako netko jako blizak nije umro ili oni nisu smrtno ugroženi, supruga sam vrlo rijetko viđala pa smo se sukladno tome 2017. i rastali, ne mogu reći da se ne bih i inače rastala ali sigurno bi obiteljska dinamika bila drugačija, imala bih vremena i živaca... kad ste u tako nekom žrvnju gubite razumijevanje za bilo čiji problem, vi nemate pojma s čime se ja susrećem, pustite me... definitivno je nenadoknadivo... moja djeca... društveni život također... nije me bilo nigdje, jednostavno ne stignete... često sam preispitivala sebe jesam li kontrolfrik... Nemate se na koga osloniti... u razgovoru s kolegama, svi smo mi otprilike tako živjeli. (5.5.); Moji kolege, bliski, u tom dijelu posla bili su u vrlo sličnim situacijama i imali slične poteškoće kao i ja jer smo puno razgovarali i prenosili jedni drugima, jer smo satima telefonom razgovarali, noći i noći, izvan radnog vremena i to se reflektiralo na privatni život... (1.1); Kolegica mi je rekla da se na poslu može kontrolirati ali kad dođe doma se izviče na muža i na djecu i kolegice su imale problema jer su djeca bila mala. Ni za muža ni za djecu nisu imale vremena i još su dolazile nervozne kući i izvikale se...« (2.3)).

Narušeno zdravstveno stanje zaposlenika je izdvojeno kao tema jer velik broj sudionika s početkom transformacije uočava pojavu ili pojačanu učestalost različitih teškoća koji se odnose na zdravlje. Stoga dovodim u korelaciju transformaciju, proživljena ranije navedena emocionalna stanja sudionika i uočene promjene u njihovom zdravstvenom stanju. Od promjena u zdravstvenom stanju najčešće navode hipertenziju, sagorijevanje na poslu, napade panike, glavobolje, poremećaje spavanja i pogoršanje cjelokupnog zdravstvenog stanja te su navedene tegobe izdvojene kao podteme. S periodom provedbe transformacije najučestalija zdravstvena tegoba koja se pojavljuje kod sudionika je **hipertenzija**. Osim toga, pojavljuju se promjene u tjelesnoj težini, kožna oboljenja i sl. Hipertenziju i ostalo navedeno dovodim u svezu s dugotrajnim stresom, a o tome svjedoče sljedeći navodi (»*Od tada mi se pogoršalo zdravlje, krenulo je s problemima s tlakom, a privatni život – već su svi znali koji korisnik me zove u tijeku ručka... bilo im je svima nestvarno gdje ja radim i kako je to moguće... (4.3); Trenuci nervoze, ljutnje, počeli su problemi s tlakom, počeo sam uzimati medikamente, bilo je puno problema, osjećao si se nemoćnim... dobio sam na kilaži, obično kada sam nervozan više jedem pa je bilo i fizičkih promjena... (1.4); Imam problema s visokim tlakom, imam hipertenziju... kad sam na godišnjem toga nema pa vidim da je to povezano. Pojavila mi se i kožna bolest, imam ljuskice po koži kad je stresno razdoblje, kad je mirnije onda se povlači. Ne nužno samo zbog transformacije nego ovog posla općenito, posla odgajatelja u socijali. Posebno nakon onih situacija koje su u javnosti prezentirane kao propusti... (3.2); Kolege su imale teškoće s tlakom, ne znam je li transformacija bila uzrok ali rekla bih da je pospješilo.*

Jedna kolegica je imala infarkt nakon jedne incidentne situacije. (4.1.); Za ravnateljicu znam da je involvirana i u stručni rad i projekte i ostalo. Zdravstveno je prošle godine bila dosta narušene kliničke slike, i s tlakom... bila je na bolovanju vrlo dugo. Sad je bolje, kroz superviziju i osobnu psihoterapiju je ipak stvorila neke mehanizme obrane. Prošle godine je bila završila na bolovanju, imala velike stresove s gradnjom objekata i građevinarima...« (3.1)).

Vežano za **sagorijevanje na poslu** ističe se činjenica da se sva tri navoda odnose na ravnatelje te sudionici o tome govore na sljedeći način (»... i tu je stradalo i moje zdravlje, alergije su se skroz pojačale, neurološki problemi, u stresu se počeo jako tlak povisivati, bilo je tu svega i svačega do nastanka burnouta prošle godine... ozbiljno težak period za mene kada sam zaista bila zdravstveno nesposobna i to je trajalo više od mjesec dana i bila sam ozbiljno zabrinuta da li ću se uopće izvući. Razmišljala sam čak o tome da dam otkaz istog trena i budem na burzi jedno vrijeme, a o promjeni posla na način da budem pomoćni kuhar i radim nešto sasvim jednostavno jer sam imala baš velike neurološke smetnje uslijed tih svih informacija, što poslovno, što privatno, dogodio mi se baš jaki burnout, počela sam gubiti sposobnost biranja riječi, nisam se mogla sjetiti kako se što kaže, bilo je baš teških, teških razdoblja... (3.5); Ravnatelj je bio lud od svega, on je doslovno pukao... (4.4); U radu ne bih ništa promijenila, međutim u odnosu bih. Mislim da sam sama sebe trebala posložiti puno čvršće, ne toliko izgarati, ne razmišljati toliko, i jasno i glasno se postaviti što i kako trebamo i prema nekim djelatnicima ali i prema nekim djelatnicima u ministarstvu koji su na neki način blokirali naš proces...« (3.5)). Pretpostavka istraživača je da su se **napadi panike** pojavili uslijed dugotrajne i kontinuirane dostupnosti i izvan radnog vremena, uslijed preseljavanja korisnika u stambene zajednice, velikog straha od loših ishoda i neočekivanih loših događaja te velike razine odgovornosti za život i zdravlje korisnika ali i djelatnika te uopće funkcioniranje službe (»Sjećam se da sam to ljeto imala dogovor s ravnateljicom da ne idem na godišnji. U jednom stanu sam imala sastanak i osjetila da teško dišem... doktor je rekao da je vjerojatno napadaj panike... Nazvala sam ravnateljicu i rekla da moram na godišnji. I otišla. Poslije sam radila. Istim tempom...« (1.5)).

Glavobolja je također jedna od češćih promjena u zdravstvenom stanju tijekom transformacije, a o njoj sudionici kažu sljedeće (»Pamtim učestale migrene i nesanicu. Povremeno bih imala cikluse... preostajemo sami sebi i jedni drugima i teme su bile često glavobolje, umor, nemam snage više, ostao bih kod kuće, sutra ću dati otkaz, ne mogu više... (1.3); Mislim da se odrazilo na način da su se glavobolje intenzivirale, obitelj se ljutila na mene zbog telefoniranja, to je poremetilo obiteljsku dinamiku. I strah za korisnike za koje sam

*mislila da to neće ići, te ideje da svi moraju... ne znam...» (4.2)). Teškoće sa spavanjem se javljaju uslijed brige da se ne desi neki propust koji bi se mogao odraziti na život ili zdravlje korisnike te zbog prekratkih rokova i nedostatka vremena kada se noću promišlja o neizvršenim obvezama i rokovima. O **poremećajima spavanja** sudionici navode (*»Na privatni život utječe apsolutno... više sam tu. Ne samo 8 sati nego 24. Znala sam imati problema sa spavanjem ... kratkoročno primjećujem da više pušim u takvim situacijama i previše telefoniram s kolegama, čak i korisnicima... (3.1); Pamtim da u tom razdoblju nisam ni spavala. To je bila nemoguća misija. Posljedice za zdravlje vidim sad, mada i tada već.(5.5.); Kolegice su imale problema sa spavanjem, nekoliko njih ima dijabetes... (4.1); Ravnatelj je prolazio slično kao ja. Ona je najodgovornija osoba, ja nisam imala tu odgovornost... ona je imala puno neprospavanih noći. Moja je pozicija bila lakša...«(2.4)). Naposljetku, o **pogoršanju cjelokupnog zdravstvenog stanja** sudionici navode sljedeće (*» Imala sam često oscilacije u kilaži, jako sam mršavjela pa se jako debljala, kolesterol, trigliceridi, danas imam četiri terapije... to je bilo razdoblje enormnog stresa, štitnjača mi je podivljala, inače je posao ravnatelja stresan i onda na to sve još ovo. Dobijete ugovor s nekim velikim iznosom novaca, a nemate pravnika, javnu nabavu nemate... Pušila sam puno više, kave sam dosta pila i bilo je razdoblje kad nisam uopće ili sam jako malo spavala... ljudi ne vole neizvjesnost, svi su bili uznemireni i dosta ih je izražavalo probleme sa zdravljem... (5.5); I kolegama se slično događalo, kolega se baš razbolio, problemi sa štitnjačom, kao psiholog znam da stres tako utječe na zdravlje, za njega baš znam... (5.3); To je utjecalo i na ravnatelja. Žena je imala srčani udar, na kraju krajeva i otišla je ranije. I druga je otišla, iz drugih razloga ali mislim da joj je bilo jako teško. A teško je i današnjem ravnatelju. Jer se gomilaju zadaci koji od početka nisu dobro razrađeni... «(5.2)).***

4.3. Iskustva i mišljenja zaposlenika domova socijalne skrbi o potrebi za podrškom u domovima socijalne skrbi tijekom transformacije

Teme vezane uz iskustva i mišljenja zaposlenika domova socijalne skrbi o potrebi za podrškom u domovima socijalne skrbi tijekom transformacije prikazane su u Tablici 4. 3. i daju odgovore na istraživačko pitanje koje su potrebe za podrškom u domovima socijalne skrbi tijekom transformacije.

Tablica 4. 3.

Iskustva i mišljenja zaposlenika o potrebi za podrškom tijekom procesa transformacije

| Teme | Podteme |
|--|--|
| Nužnost supervizije | <ul style="list-style-type: none"> • Potreba za svim vrstama supervizije • Potreba za timskom supervizijom • Potreba za podržavajućom supervizijom • Potreba za individualnom supervizijom |
| Nepostojanje stručne podrške rezultira drugačijim oblicima podrške | <ul style="list-style-type: none"> • Izostanak stručne podrške rezultira prepuštenosti samome sebi • Podrška kolega kao rezultat izostanka supervizije |

Svi sudionici izražavaju potrebu za stručnom podrškom u tijeku transformacije i tu potrebu opisuju kao izrazito visoku. Sudionici su svjesni stanja kroz koja su prolazili tijekom transformacije i vide puno mogućnosti da se uz pomoć supervizije izbjegne niz negativnih pojava i stanja koja su uočena tijekom provedbe transformacije. Stoga je kao tema utvrđena **nužnost supervizije** a kao podteme potreba za svim vrstama supervizije, potreba za timskom supervizijom, potreba za podržavajućom supervizijom i potreba za individualnom supervizijom. Iz dijela navoda je vidljivo kako bi dijelu sudionika i sada dobro došla podrška. Neki od njih već sada govore da neće još dugo moći raditi posao koji rade. Također je vidljivo da niti jedan ravnatelj nije bio uključen u superviziju, ali je istu osiguravao djelatnicima. Očekuju da u transformaciji superviziju zaposlenicima vodi netko tko ima iskustvo s transformacijom. Očekuju da supevizor bude na neki način i glasnogovornik koji će se zauzeti za potrebe supervizanata kod nadređenih. Očekuju da supervizija bude svakako osigurana tijekom transformacije i dostupna u slučaju potrebe odmah bez obzira na sredstva ili bilo koje druge organizacijske izlike, što ukazuje na **potrebu za svim vrstama supervizije** (*»Potreba je velika, to vidim iz osobnog iskustva (1.1); Smatram da je razina potrebe za supervizijom vrlo visoka u svim njenim oblicima od organizacijske – voditelj i zaposlenici, do timske koja će se u manjim timovima organizirati, do supervizije psihosocijalnog rada... da, u svakom obliku, što je moguće više... (1.3); Smatram da je trebalo biti podrške... (2.1); Potreba je jako visoka. (1.5); Mislim da je potreba jako velika i timu glavnom jer pomogne da ljude pripremi i smiri jer onda imaš ljude koji su bez predrasuda. Znam koliko je meni kroz kratku superviziju neke sumnje i nedoumice i ljutnje razbila, otvori ti oči i ono kaj misliš da je strašno – vidiš da je to bezvezna stvar. To se i meni događalo u transformaciji... (2.4); Treba je uvesti redovito, a posebno tijekom transformacije... (1.1); Najteže mi pada što imamo djecu koja su povjerena nama i doslovce naša i ako imate neki osjećaj odgovornosti za njih, to je dosta teška emocija s kojom trebate izaći na kraj... gledate emociju djeteta iz dana u dan koje više nema roditelje ili zna da se više ne žele brinuti o njemu i gleda u vas da vi to nastavite. To je velika odgovornost*

prema tom djetetu. Može li se to zvati poslom. To nije profesionalna uloga. To je emocionalna uloga. Očekuje se privrženost ali tu nema nikakve zaštite. Ne znam koja je budućnost tog načina rada. Možda treba prije reagirati i ići u posvojenja. Za deset godina... ne bih to htio raditi... vidiš šta ti se dešava, razina empatije je veća nego što ti je komotno, a ne možeš na to utjecati i napraviti neku sivu zonu, hladne zidove da bih se od toga zaštitio. Možda supervizijom... (3.4); Zaposlenici su imali superviziju od strane ministarstva ali smo i mi putem projekata osiguravali. Ja nisam kao ravnatelj bila uključena i to mi je žao jer mislim da je i meni bila potrebna. Ali rekli su da je to za zaposlenike, a ne za ravnatelje. (2.3); Bila je ta supervizija i to je bilo dobro. Ja sam osobno s time zadovoljan jer su je radili ljudi koji i sami rade taj posao pa vas mogu razumjeti. Oni koji superviziju rade trebaju paziti kako to rade da ne bude pro forma. Ne samo zbog iskustva. Bilo je korisno i dobro pogođene naše potrebe. Na početku karijere imao sam superviziju i nisam vidio pretjeranog smisla u tome. Polaznici su bili iz različitih ustanova, pretvorilo se u nešto da su se svi žalili o šefovima pa su te priče izašle van, dogodile su se ružne stvari i nije mi to sve imalo smisla... (3.4); Apsolutno je bilo dobro da sam bila uključena. I kao supervizor i kao supervizant. Kad smo već očvrtnuli kroz razne projekte je bila mogućnost uključivanja u superviziju i dio radnika je uključen... (1.3); Očekivanja su bila nulta kad sam se prvi put susreo sa supervizijom kao sudionik. Puno pozitivnije nego što sam mislio – ideš jer te netko šalje. Vidiš da i drugi ljudi imaju stvari koje im smetaju, od međuljudskih odnosa nevezano za transformaciju. Kad čuješ te priče vidiš da nisi sam... (2.1); Smatram da je treba uvesti kao nešto redovno za djelatnike... više nuditi i omogućavati ljudima da koriste... (1.1); svi su trebali neke oblike podrške, da možeš izraziti probleme, osjećaje, nedoumice, vidjeti druga iskustva, pokupiti nešto... (1.4); Mislim da bi bilo općenito dobro da ljudi sami iskažu potrebu i da se stalno nešto nudi, da ima dinamike oko toga. Da se ne čeka ako vidite da je netko u potrebi dvije godine pa onda... Ne znam koliko to ima smisla... (3.4); Mislim da bi bilo dobro da sam bila uključena, možda u samim počecima... (2.2); Svakako je dobra kao redovna aktivnost i podrška u sustavu. U transformaciji bi pogotovo trebala biti jer to donosi velike promjene, jako je važno da postoji u sustavu jer ljudi različito reaguju i potrebna im je podrška da provedu transformaciju na najbolji način... (1.2); Treba je raditi netko tko ima iskustva sa sustavom i kako funkcionira, da može ljudima pružiti adekvatnu podršku u tom strahu i da ih može informirati mada sada ovi što ulaze već znaju koje su greške bile i lakše je nego nama kad smo krenuli... (5.3); Onima koji su izravno uključeni treba im osigurati kontinuirano, ne prečesto. Od tolike količine posla, nekako se izgubite, i volju i vrijeme. Onima koji sudjeluju u provedbi transformacije treba osigurati... (5.5); Onima koji kreću u proces puno sreće i da si daju maksimalno podršku, da paze na odnose... apsolutno da

se bore ako smatraju da nešto ide krivim tokom, da ne posustaju i nađu snage i način da sve ide kako treba ići, bez neke prisile i vremenskih okvira i pritisaka, dokazati da je ipak bitno da korisnik prođe taj proces kako treba, kvalitetno i na načine najbolje za njega. Onima koji to teže prolaze treba dati vremena i podrške, ako treba i borbe da se dokaže da se ne može na brzinu. Treba paziti i na sebe, to najčešće zaboravljamo, možda uz superviziju kroz proces transformacije. Svakako će im biti lakše. (1.1); Ljudima koji će sada ulaziti da se osigura dovoljno vremena i podrška kroz edukacije, iskustvene radionice s onima koji su transformaciju prošli i kroz posjete... kada se to vidi konkretno – ostaje puno trajnije. Dakle, supervizija, posjete i razmjena iskustava... (1.3); Mislím da nam je naše iskustvo najveće bogatstvo ali kad smo prolazili kroz to smo se jako grizli, na trenutke mislili da nećemo moći. Možda, da je bilo supervizije, bilo bi nešto lakše, ali za buduće ustanove treba biti osigurana... (1.4); Želim dodati: da naša djeca (mi se bavimo djecom) budu dobro, i naši odgajatelji moraju biti dobro. Zato se mi ravnatelji moramo brinuti o njima. Odgajatelji moraju brinuti da djeca budu dobro, a mi ravnatelji moramo brinuti da odgajatelji budu dobro. To je jedan lanac koji je po meni vrlo razuman. Netko treba brinuti da i ravnatelji budu dobro. Tako da bi supervizija trebala biti „mast hev“. Sredstva se moraju osigurati. Pod normalno, a ne da ih tražimo iz EU fondova. Jer supervizija u pomagačkoj profesiji je čista potreba, a ne luksuz. Čista, čista potreba... (3.5); Želim vama svu sreću ako uspijete zainteresirati sve da u transformaciji drugima bude pružena podrška...« (4.1)).

Osim visoke potrebe za supervizijom, sudionici izražavaju potrebu za podrškom u dobivanju nekih odgovora do kojih ne mogu doći sami, pomoć u rješavanju nekih problema... Jedna sudionica nema velika očekivanja od supervizije, osim ako to nije profesionalna supervizija sa supervizorom koji je educiran jer se inače i sami međusobno slušaju. Očekuje konkretnije savjete. Ostali sudionici očekuju pomoću pri razjašnjavanju uloga jer trenutno svi sve rade i izgleda kao da je stalno krizna situacija. Očekuju potporu u teškim situacijama, posebno u temama kao što su timski rad, nedostatak komunikacije, protok informacija, loša organizacija, loši međuljudski odnosi, drugačije viđenje situacije, da se naučiš nositi s promjenama, kako superviziju treba raditi supervizor s iskustvom transformacije, što sve ukazuje na **potrebu za timskom supervizijom** (»Potrebna je ljudima, i to jako... potreba je visoka, nove su situacije, novi problemi, ljudima treba omogućiti da to prođu kroz superviziju. Osigurati da dobiju odgovore do kojih ne mogu sami doći, do rješenja nekih problema, dobiti koju smjernicu u radu... (1.4); Iskustvo sa supervizijom mi je dobro. Iako su mi neke edukacije koje sam prošla bile bolje nego supervizija. Nemam velikih očekivanja. Ako je to profesionalna supervizija sa supervizorom koji je educiran onda bi to trebao biti korak dalje nego samo

saslušati jer se mi međusobno slušamo, s konkretnijim savjetima. Malo konkretnije... (5.2); Transformacija ili bez nje – ovaj posao zahtijeva visoku razinu podrške. Osigurala bi se jasnoća u ulogama--- trenutno su velike poteškoće... u teškim situacijama svi sve radimo... naravno da ću pomoći. Posebno u kriznim situacijama. A sad su sve krizne situacije. Ljuta sam i žalosna... (5.1); Vidiš da se događaju ružne stvari i da je supervizija jako dobra da se ljudi upoznaju, omekšaju, da se osjete, da nisi sam. Da nisi savršen, da nisu ni kolege, imaš priliku svoj veliki ili manje veliki problem izreći i da imaš potporu... (2.1); Tinski rad, nedostatak komunikacije, protok informacija, loša organizacija, loši međuljudski odnosi, nedostatak podrške djelatnicima, trebaju i asistentima grupe podrške... (4.4); Mislim da je jako potrebna jer svakodnevno nailazite na probleme, nerazumijevanje između kolega, korisnika. Mislim da je to proces koji će vam pomoći da sebe stavite u fokus i rješavate u sebi probleme... (2.3); Mislim da je važno jer bi ljudi dobili podršku i samopouzdanje, iskustvo drugih. Osigurala bi se bolja kvaliteta rada pa bi s tim bilo bolje i korisnicima... (4.5); Naravno da bi bilo dobro... jer bismo razriješili neke nedoumice, ne bi se preispitivali, jako bi dobro došlo i tijekom...manje bi se preispitivali... (2.4); Ona je i te kako potrebna. Jer to je toliki opseg posla da i organizacijski čovjek samo kaže što radi i da se posloži je potrebno. Za samu analitiku svega, a onda i ovaj dio podrške... (3.5); Da određene situacije kažem i dobijem imput što sam mogla drugačije, da sam mogla izreći što me muči i da sam mogla vidjeti kako se to vidjelo iz drugih očiju. Imam osjećaj da mi kolege možda nekad i neće reći. Supervizija jako treba ljudima u transformaciji. Koliko god je kolektiv resurs, ipak... Netko vanjski bi mogao dati novo viđenje situacije. Kao oblik osobne podrške. (3.1); Ona je i te kako potrebna. Jer to je toliki opseg posla da i organizacijski čovjek samo kaže što radi i da se posloži je potrebno. Za samu analitiku svega, a onda i ovaj dio podrške... (3.5); Vrlo malo, negdje pred kraj smo imali neku superviziju gdje je bilo par ravnatelja, bilo je on-line. Inače mi nije nuđena. Vodila nam je BS i bila je izvrsna. Baš nam je pomogla... Kad mi , kolokvijalno , zabrijemo, odemo u nešto i mislimo da nema izlaza, vrati nas u fokus, na ono što je bitno... ako nema utjecaja tu ne može pomoći ali dijelom može i da smo imali neku takvu podršku kontinuirano bi nam dobro došla... pamtim kao nešto jako dobro jer smo bili doslovno izmoždjeni i jako mi je dobro došlo(5.5); Tijekom transformacije superviziju treba možda raditi netko tko je to već prošao, tko ima iskustvo s transformacijom da dobiješ podršku i u tom smjeru, a ne samo općenito. Da, treba, da se naučiš nositi s promjenama. (3.2); Mislim da su ovakva istraživanja jako dobra i da treba potaknuti ministarstvo da svim zaposlenicima osigura u sustavu superviziju jer sagorijevamo jako brzo i treba nam rasterećenje, potreban nam je netko tko će nam reći da to što imamo problem nije samo naš, nego se može riješiti u okviru ustanove i svih nas... «(2.3)).

Sudionici ističu potrebu za supervizijom i u redovnim okolnostima što još više ističe potrebu za supervizijom tijekom transformacije. Od supervizije očekuju da osigura kvalitetu rada jer i stručnjaku koji će pružati podršku treba podrška, treba mu prilika i prostor da izrekne svoje dvojbe, da u sigurnim okolnostima donosi odluke i da za njih stekne dodatnu sigurnost... Osjećaj podrške i zadovoljstva, da nisi sam (nasuprot osjećaju samoće i usamljenosti), dijeljenje, ventiliranje, osnaživanje, rasterećenje, bolje razumijevanje, smanjivanje stresa i povećanje produktivnosti i slično ukazuju na **potrebu za podržavajućom supervizijom** (*»Razina potrebe za supervizijom je najviša moguća koja postoji. Jer je posao stresan, profesija je stresna, a posebno u periodu transformacije. Graditi novi sustav usluga i trebate biti nekom podrška, a i vama samima treba. Osiguravanje dodatne sigurnosti u donošenju odluka. Prilika i prostor u kojem će moći izreći kakve ima misli, dvojbe, što vidi kao opasnost... Čak ne mora biti konkretan slučaj nego samo dijeljenje i ventiliranje i da vidi da su to normalne promjene, da taj stres u transformaciji lakše prođe. Supervizija neće otkloniti stres, njega će biti ali će pomoći da se kroz njega lakše prođe... (1.2); Potreba bi bila visoka, vrh. Osigurala bi osjećaj podrške djelatnicima i osjećaj zadovoljstva i da se ne osjećaš sam u tome i taj asistent i zastupnik, svatko je za sebe sam... (4.2); Mislim da bi bila jako potrebna supervizija u okolnostima transformacije i da bi trebala biti ponuđena. Da imam moć da je mogu osigurati, osigurao bih je i za ravnatelje i za ljude i koji se manje poznaju da te osnaži, rastereti, da kažeš svoje viđenje. Ja ne znam je li to bilo predviđeno ali mislim da bi je trebalo organizirati u tom periodu... vidiš da imaju svi svoje nedoumice, i psiholozi i pedagozi... da vidiš da nisi sam u svemu i da svuda postoje podjele i nejasnoće, da vidiš da nisi jedini, da to nije atak na tebe... (2.1); Mislim da je u tijeku transformacije jako potrebna supervizija i savjetovala bih svima koji kreću u proces transformacije da svakako osiguraju superviziju za radnike jer mislim da će im pomoći da svoj privatni život i rad na svim tim procesima usuglase, da budu mirni, da znaju da neke probleme ne mogu riješiti, neke mogu i da je sve to normalno... (2.3); Mislim da je jako važno osigurati superviziju jer se ljudima u tranziciji mijenja način rada i mjesto rada, nesigurni su, možda imaju neka pitanja, što ću, kako ću, na koji način, uvijek je dobro da imaš podršku, da te netko usmjeri, da ti kaže ja bih možda još i ovo... da ti potvrdu da radiš dobro... razmijeniš informacije... tu su osobe izvan našeg sustava i ustanove i koje to naše viđenje vide drugačije i samim time kad se tako družiš i razmjenjuješ iskustva – podijeliš svoju brigu pa se rasterećuješ. Kad si sam sa sobom, ti sebi govoriš ali ti to nije dovoljno, to ne pali... (2.5); Potreba od 1-5 bi bila vrlo dobar. U svakom slučaju će ojačati one koji je pohađaju. Imat će podršku i potporu. Bolje će razumjeti neke procese, nije dobro da su svi iz iste organizacije, dobro je razbiti i čuti i neke druge, jako doprinosi tome da se razina stresa smanji i*

produktivnost poveća... (5.5); Iskustvo sa supervizijom mi je dobro i bili bi apsolutno dobro da sam bila uključena. Očekivala bih rasterećenje... «(5.4).

Poneki sudionici imaju **potrebu za individualnom supervizijom** i očekuju je bar jednom godišnje neovisno o transformaciji i očekuju je za sve zaposlenike, a ne samo stručne. Jednoj sudionici je nejasna uloga supervizora tijekom transformacije i je li on tada zagovornik transformacije ako pomaže stručnom radniku u provedbi. Ravnatelj također očekuju superviziju jer su osvijestili svoja stanja tijekom transformacije i koliko bi bilo dobro da su je tada imali (*»Mislim da je supervizija nešto što je doista na individualnoj razini, svatko od nas osjeća drugačiju potrebu. Da razgovara o tome što mu se događa. U načelu je potrebna i ministarstvo tu mora pružiti podršku. Morali bi imati barem jednom godišnje ili ako ljudi imaju potrebu. Na razini cijele kuće. Ako ljudi idu pojedinačno ili u manjim grupama onda opet nije cjelina obuhvaćena i opet je raskorak. Mislim da nema veze je li transformacija ili nije, u radu odgajatelja, stručnih radnika, čak i ljudima koji su tehničko osoblje ili računovodstvo bi trebala supervizija jer se to prelijeva...Mogla bi osigurati neku jasniju viziju ... ali što bi onda taj supervizor trebao biti? Neki zagovornik transformacije? Više očekujem podršku na strukturalnoj, organizacijskoj i idejnoj razini. Veliki su problemi. I odnosa u toj socijalnoj skrbi. Svih nas. I povjerenja... (5.2); Zapravo, sve što sam mogla – dala sam drugima, djelatnicima, jako malo sam dala sebi i zbog toga sam iscrpila svu svoju energiju. Nisam na vrijeme reagirala i mislim da ravnatelj trebaju imati kontinuirano superviziju jer mi smo oni koji moramo biti dobro da bi naši djelatnici bili dobro. I jako mi je falila takva vrsta podrške. S obzirom da sam izgorjela krenula sam na psihoterapiju i ona mi je pomogla da se stavim u red i da nastavim dalje, i to privatno... (3.5); Bila sam uključena u supervizijsku grupu, nije bilo intenzivno niti je bilo fokusirano na transformaciju. Ja sam najviše iznosila taj dio. Bilo je jako dobro jer sam imala priliku od drugih kolega koji nisu iz mog doma podijeliti što me muči, kako sam donijela neke svoje odluke koje sam propitivala i dobila potvrdu od drugih kolega da je moj način rada dobar smjer... (1.2); S obzirom da sam ja ravnatelj, drugima sam osigurala superviziju, ja nisam sudjelovala, a supervizija ravnatelja nije postojala. Bilo bi dobro da sam bila uključena. Ponajviše zbog podrške. Ne bih to nazvala golom ventilacijom, kad me nešto muči da imam to s nekim podijeliti i da u tom dijeljenju vidim jesam li na dobrom putu, važna mi je ta širina pogleda, jer ako želimo biti dobri stručnjaci moramo se preispitivati ali ako ćemo se samo sami preispitivati ne vidim u tome puno svrhe...« (3.5)).*

S obzirom da sudionici nisu imali tijekom transformacije doma sustavno osiguranu i trajno dostupnu superviziju iznjedrile su se dvije alternative od kojih je jedna pozitivna, ali ne može zamijeniti superviziju, dok druga može biti opasna po zaposlenika. Kao tema je stoga

izdvojeno kako **nepostojanje stručne podrške rezultira drugačijim oblicima podrške** dok su podteme izostanak supervizije rezultira prepuštenosti samome sebi i podrška kolega kao rezultat izostanka podrške. Jedna sudionica s iskustvom supervizora smatra da mnogi kolege uopće ne znaju o tome što je zapravo supervizija i da je potrebno prije svega raditi neke informativne radionice. Jedna sudionica je izvan perioda transformacije prošla tri ciklusa supervizije od kojih za jednu navodi da je bila jako dobra (navodi i supervizora), dok za druge dvije kaže da su bile iznimno loše. U jednoj je stavljena u nejednak položaj kao voditelj te se prema njoj odnosilo s očekivanjem da na superviziji rješava organizacijske probleme, a u obje loše koje spominje nije poštovan dogovor o tajnosti i neiznošenju sadržaja izvan grupe. Sudionica očekuje da se supervizija odradi stručno. Sudionici navode da nisu imali koga što pitati, odgovora nije bilo na mnoga pitanja. Očekivali su podršku jer podrška kolega nije bila dovoljna, te navode da **izostanak supervizije rezultira prepuštenosti samome sebi** (*»Mi smo prvi kretali, nismo imali koga pitati, sto i jedno pitanje, a nema odgovora. Govorila sam ravnatelju, asistenti će vam prolupat... (4.4); Rekla bih da generalno podrške nije bilo... sustavne podrške nije bilo... (1.3); Stručne podrške nije bilo, bili smo na edukaciji... Nisam imala ponuđenu superviziju... (3.1); Nisu nam bili ponuđeni nikakvi oblici podrške. Imali smo sastanke više puta tjedno... (4.2); Nije bilo ponuđeno, a bilo bi više nego potrebno jer je transformacija veliki pothvat... (1.5); Nisam imala ponuđenu podršku tijekom transformacije... (5.1); Ne, nisam imala ponuđenu neku podršku. (5.2); Ne sjećam se da mi je bilo ponuđeno... (5.4); Nismo imali praktičnu podršku ni praktične savjete u izvedbi, ni programske osnove, literature ni stručnog članka o organiziranom stanovanju djece bez odgovarajuće roditeljske skrbi, nije akademska tema i taj dio fali. Nismo imali tuđe iskustvo iz kojeg bi mogli crpiti neke ideje nego smo morali sve stvarati ispočetka. Ministarstvo se nije upuštalo u te provedbene stvari pa je i to jačalo neku neizvjesnost. Iskustva kolega, ne u psihologiziranju i superviziji nego u primjerima dobre prakse, terensku praksu, usporediti kad vidite nešto je razlika nebo i zemlja. To je pitanje atmosfere i klime u kojoj će djeca rasti, to ne može netko napisati, to treba vidjeti negdje. (3.4); Mislim da većina radnika nema pojma što je supervizija... treba raditi radionice o superviziji da shvate kolike benefite može donijeti. (1.3); Tri supervizije sam prošla. Prva je bila davno, bili smo pokusni kunići, ne možemo ništa zamjeriti. Druga mi je bila loša i rekla sam da se ne osjećam dobro... Treća nije bila loša jedino što sam sve tri prošla s ljudima iz ustanove, mislim da to nije baš dobro, ni za mene, ni općenito. Sputani smo, nema otvorenosti i to je falilo, svi su se bojali da će to izlaziti i izlazilo je ... svaki puta... Bilo bi dobro da smo bili uključeni u superviziju s različitim ljudima i da je to netko stručno odradio. Vidjeti što koga muči... i o transformaciji, možda bi isplivale neke skrivene poteškoće... to nismo imali... (5.1);*

Očekivanja su bila prvo podrška iako sam je imala u radnim kolegama, a zatim ovaj profesionalni... su zapravo da sama sebi potvrdim da idem u dobrom smjeru, dobila sam dodatnu snagu da se ne obazirem na rokove i prijetnje...« (1.2)).

Uočljivo je da su sudionici tijekom transformacije, s obzirom na izostanak osigurane podrške u vidu supervizije, bili okrenuti jedni prema drugima te s kolegama razvili podržavajući odnos. U smislu velikog iskustva s raznim teškoćama ističu starije kolege kao umirujući i usmjeravajući faktor. Sudionici naglašavaju zajedništvo, složnost u odlukama, navode da su bili jedni drugima podrška jer se nisu imali na koga drugog osloniti. Navode da su ti ljudi bili krugovi podrške, da su postali prijatelji. Sudionici navode **podršku kolega kao rezultat izostanka podrške** (*»Stariji kolege koji su imali više iskustva i prošli mnoge poteškoće pa su umirivali i usmjeravali... tako da su i oni pomagali (1.1); Apsolutno ljudski resursi, kolege, to je nešto što je najviše pomoglo, jedni druge smo umirivali... (1.1); Naglašavam da smo podršku pružali jedni drugima. Formirali smo se kao tim profesionalaca, bili podrška jedni drugima i osnaživali jedni druge... Najveća podrška smo bili jedni drugima, pa pitaš kolegu, na sastancima pričamo, nismo imali sustavnu podršku ali trebalo je u svakom slučaju... (1.4); Podrška je bila najveća među kolegama. Zajedništvo... (2.4); Pomagala mi je komunikacija i podrška kolega koji su mislili kao ja, puno razgovora, dogovora, pokušaja da to napravimo na dobar način... Kolege su mi pomogle. Njihova podrška... (1.1); Najviše mi je to pomagalo što sam u timu s drugim kolegama stručnjacima dijelila isto mišljenje i bili smo složni u odluci da se ne odstupi od pravila struke... a ne da se poštuje rok zanemarujući korisnika ... Imala sam podršku kolega, dijelili smo ista uvjerenja, međusobno smo si bili velika podrška... U biti smo jedni drugima bili podrška jer se na nikog drugog nismo mogli osloniti ni dobiti podršku... (1.2); Pomagao mi je krug podrške. Baš moj. Istomisleći ljudi su mi postali prijatelji. To je naš najuži tim... Jasno je da nemaš odgovor ali nisi sam pa je lakše... (2.1); Pomagale su mi određene kolege, pomoći, podrškom, savjetom. Zaštitni faktor je uvijek kolektiv, spremnost da pomogneš kolegi...« (3.2)).*

5. RASPRAVA

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi, njihova iskustva s ključnim teškoćama u transformaciji te iskustva o potrebi za podrškom tijekom procesa transformacije doma. S obzirom da se istraživanje provodilo u domovima koji su prvi započeli proces transformacije doma, te imajući u vidu Operativni plan deinstitucionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj od 2022. do 2027. godine (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, 2022), ovaj rad nudi uvid u dosadašnja iskustva zaposlenika koja mogu biti od koristi u budućim provedbama procesa transformacije domova socijalne skrbi. Očekivane promjene, odnosno transformaciju, nije moguće realizirati bez ljudskog potencijala i ulaganja u zaposlenike. Motiviranost zaposlenika, te njihova inicijativa i posvećenost ideji o promjeni, nužan su preduvjet za uspješno ostvarenje ciljeva. Rezultati ukazuju na iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi koja uključuju promjene uvjeta rada, različite razine uključenosti u transformaciju doma, različite razine informiranosti o transformaciji doma i doživljeno nerazumijevanje od drugih dionika procesa transformacije. U okviru promjena uvjeta rada utvrđen je nedovoljan broj zaposlenika. Gutić Martinčić (2021) smatra da je jedan od najčešćih izazova u vođenju organizacijskih promjena pitanje kapaciteta. Stoga, davanje novih zadataka (povećanje opsega posla), povrh velikog opterećenja, značajno pridonosi stresu, moralu i učinku zaposlenika. Kako je vidljivo iz rezultata, velik broj sudionika je nedostatak radnika naveo kao ključnu teškoću koja je za posljedicu imala njihovu stalnu dostupnost, bavljenje radnim zadacima i izvan radnog vremena te potpuni izostanak granice između radnog i slobodnog vremena.

Stoga je od velike važnosti prilikom planiranja transformacije razmotriti kapacitete za organizacijske promjene i buduće potrebe. Promjena opisa posla uglavnom nije predstavljala bitne teškoće stručnim radnicima, osim u slučaju upravljačke uloge u smislu odgovornosti za rad onih zaposlenika koji su radili kao tehničko i pomoćno osoblje, a preusmjereni su u neposredni rad s korisnicima. Iz odgovora sudionika vidljivo je da je u početku transformacije to bio izvor velikog straha i zabrinutosti, dok su se s vremenom strah i zabrinutost smanjivali. Zaposlenici su kroz vrijeme bolje razumjeli što je njihov posao i bolje upoznali korisnike i njihove potrebe. Navedeno ukazuje da je, osim edukacija i podrške, potrebno osigurati dovoljno vremena za pripremu zaposlenika za pružanje socijalne usluge u drugim okolnostima i na drugačiji način. Pri postupnom smanjivanju smještajnih kapaciteta potrebno je uvijek imati na umu izvanredne okolnosti i potrebe za hitnim smještajem. Stoga, za takve prilike jedan dio

kapaciteta doma tijekom transformacije mora ostati na raspolaganju dok se za iste ne realizira alternativni smještaj.

Utvrđene su i različite razine informiranosti o transformaciji domova. Pojmovi kao što su transformacija, misija, vizija, operativni planovi i slično često su nejasni u konkretnoj situaciji. Iz odgovora sudionika ovog istraživanja i prema iskustvima zaposlenika domova čini se da postoji određeno nerazumijevanje samih pojmova i njihovog značenja, a zatim i kakve to veze ima s njima, na koji način se odnosi na njih i što zapravo u svakodnevnom životu i radu znači za njih. Sam pojam transformacije podrazumijeva promjenu, no transformacija se odnosi na promjenu misije tvrtke (što je naš posao, zašto postojimo, tko su naši korisnici, jesu li zadovoljni našom uslugom, u čemu su nezadovoljni, što od nas očekuju, je li naš osnivač zadovoljan s nama i što očekuje od nas, što društvena zajednica očekuje od nas). Gutić Martinčić (2021) pojašnjava da vizija odražava budućnost organizacije i do nje se dolazi od utvrđene misije preko niza promjena. Ona mora biti vremenski što točnije određena, mora se izdići iznad postojećeg stanja ali ne smije biti nerealna ili neostvariva. Mora biti izazovna kako bi imala poticajnu dimenziju za zaposlenike. Mora imati motivacijsku dimenziju za sve zaposlenike i omogućiti svima identifikaciju s njom i angažman u realizaciji iste. Za viziju moraju biti zainteresirani svi članovi organizacije. Dobra vizija jača vjerovanje zaposlenih u bolju budućnost. Dobra vizija usmjerava energiju svih zaposlenih u istom pravcu.

Iz odgovora sudionika je vidljivo da zaposlenici ne razumiju samo značenje pojma vizija, neki sudionici navode da su bili sukreatori vizije, ali im je bila nejasna realizacija, neki navode da je vizija bila da se dom zatvori, da nisu znali kako ju postići i slično. Može se zaključiti da, unatoč mišljenju da su bili bar djelomično informirani, zaposlenici bazično nisu poznavali ni polaznu točku, odnosno misiju niti konačnu točku, dakle viziju, kao što im nije bilo jasno koje su to promjene koje će dovesti od misije do vizije u određenom vremenskom roku. Dio sudionika koji smatra da je bio djelomično informiran o procesu transformacije navodi da su smatrali da transformacija nije bila moguća s obzirom na rokove i strukturu korisnika. Prema Gutić Martinčić (2021) vizija mora biti vremenski što točnije određena, mora se izdići iznad postojećeg stanja, ali ne smije biti nerealna ili neostvariva. Iz navoda sudionika može se zaključiti da je dio njih od početka smatrao da su prezentirani im ciljevi neostvarivi, kao i da su rokovi za provedbu nerealni. Iz navedenog se može zaključiti da su važni elementi vizije pojedinih domova nedovoljno precizno ili nerealno postavljeni što je od starta dovelo u pitanje opseg i kvalitetu provedbe transformacije.

Nedostatna i nepravovremena informiranost u pravilu dovodi do raznih interpretacija i kao što jedan sudionik navodi »pokvarenih telefona«, čak i zloradog, namjernog širenja

netočnih informacija što je dijelu sudionika predstavljalo veliku teškoću. Prema Gutić Martinčić (2021) zaposlenici pokazuju otpor pogotovo zato što se s njima ne savjetuje. Smatra važnim da voditelji promjena jasno verbaliziraju i objašnjavaju promjenu i pri tome to treba činiti već pri samoj ideji o promjeni. Navedena autorica također upozorava da se najčešće čini pogreška da se zaposlenici informiraju o promjenama tek kada one započnu ili, još gore, kada se uoče otpori zaposlenika i uvidi da ti otpori dovode u pitanje realizaciju promjena, dok kod prijenosa informacija o promjenama autorica sugerira određene zakonitosti jer zaposlenici žele čuti vijest od osobe koja pokreće promjenu, žele informacije primiti od izvora i vjerojatnije je da će tada više vjerovati i razumjeti vijesti koje su im prenesene. Nejasne informacije od nadležnog ministarstva, kako navode sudionici, pokazuju izostanak osnovnih elemenata komunikacijskog procesa u organizacijskim promjenama, a koje su prema Maheswari i Vohra (2015) da komunikacija s dionicima mora biti redovita i česta, da naglasak u komunikaciji mora biti na onom što se poboljšava, da mora objasniti utjecaj promjene na svakoj razini organizacije, da se kod informiranja ne koristi pretjerano e-komunikacija, ali i da komunikacija mora sadržavati povratne informacije.

Doživljeno nerazumijevanje od drugih dionika procesa transformacije pojavljivalo se kao odgovor sudionika na pitanja o ključnim teškoćama ili što vam je bilo najteže. Sudionici su nerazumijevanje doživljavali od strane dionika procesa, zaposlenika, korisnika, roditelja, skrbnika, kolega unutar sustava, centara za socijalnu skrb, ministarstva te zaposlenika u drugim sustavima kao što su zdravstvo, obrazovanje ili pravosuđe. Najtežim su doživljavali nerazumijevanje kolega unutar sustava ili nerazumijevanje i izostanak podrške od strane nadležnog ministarstva. U odnosu na takve situacije izražavaju emocije poput usamljenosti, samoće, nemoći, krivnje, frustriranosti, ljutnje itd. Iz odgovora sudionika može se zaključiti da je informiranost sustava u cjelini o transformaciji domova, razlozima, smjeru, ciljevima i svrsi vrlo slaba, a ponegdje i potpuno izostala. Iz odgovora sudionika vidljivo je da centri za socijalnu skrb, sadašnji područni uredi Hrvatskog zavoda za socijalni rad, nisu imali dovoljno informacija, niti su razumjeli što se od njih očekuje, dok su kolege iz drugih domova izražavali zabrinutost na koji način će se transformacija srodnih domova odraziti u budućnosti na njihov dom i što transformacija jednog doma znači za druge domove. Također se može uočiti da je informiranost županija i lokalnih zajednica nedovoljna, a posebno im je nejasna njihova uloga u tome.

Navedeni rezultati ukazuju na važnost supervizije s korisnicima, supervizije kao unaprjeđenja profesionalnog funkcioniranja, edukativne supervizije i osobitu važnost organizacijske supervizije (Ajduković i sur., 2018). Stoga bi svakako bilo poželjno detaljno

informirati kolege unutar sustava socijalne skrbi o promjenama koje se događaju te na koji način će se one reflektirati na njih i koja je njihova uloga u transformaciji domova te međuresornom suradnjom informirati stručnjake drugih resora (liječnike u domovima zdravlja i bolnicama, specijaliste, učitelje, nastavnike i druge) s kojima se zaposlenici sustava socijalne skrbi susreću u svom radu. Transformacija domova socijalne skrbi ne smije biti izoliran proces u kojem će se zaposlenici doma svakodnevno boriti s užom ili širom zajednicom, već se mora reflektirati na društvo u cjelini koje se također paralelno transformira u svim svojim segmentima. Stoga bi bilo nužno na najvišoj upravljačkoj razini prenijeti informacije o transformaciji domova s jasnim smjernicama što to znači za koji resor te upute spustiti na niže razine, odnosno županije i lokalne zajednice.

Rezultati istraživanja o ključnim teškoćama u procesu transformacije isto tako ukazuju na otpor prema procesu transformacije, neadekvatni vremenski plan transformacije i neadekvatno planiranje procesa transformacije, ograničene resurse, negativne emocije sudionika kao posljedice procesa transformacije te promijenjene međuljudske odnose. Prema sudionicima istraživanja, otpor prema procesu je bio prisutan u svim domovima tijekom transformacije. Zgombić (2004) objašnjava da je otpor dio prirodnog procesa prilagodbe promjenama i normalna reakcija onih kojima je u interesu zadržati postojeće stanje. Otpor vidi kao potencijalni izvor energije, informacija o procesu i smjeru promjena te je potrebno shvatiti njegove uzroke, motive i potencijalno pozitivnu jezgru. Autor smatra da zaposlenici u otporu mogu pružiti korisne informacije te bolje uočavati i ukazivati na stvarne prijetnje. Yukl (2008) navodi da su razlozi za otpor pomanjkanje povjerenja prema onima koji ih predlažu, uvjerenje da promjene nisu potrebne, uvjerenje da promjena nije izvediva, ekonomske prijetnje, relativno visoki troškovi, strah od osobnog neuspjeha, gubitak statusa i moći, ugrožavanje vrijednosti i ideala. Navedeni autor smatra da otpor nije samo posljedica neznanja ili nefleksibilnosti, već prirodna reakcija ljudi koji žele zaštititi svoje interese i osjećaj samoodređenja, te da je otpor korisnije promatrati kao energiju koja se može preusmjeriti u poboljšanje promjena. Nadalje navodi da aktivan otpor upućuje na prisutnost snažnih vrijednosti i emocija koje mogu poslužiti kao izvor predanosti. Prema odgovorima sudionika, otpor je bio najizraženiji kod zaposlenika, te u puno manjoj mjeri kod korisnika. Jedan sudionik navodi da korisnici nisu puno o tome razumjeli osim onoga što bi im govorili zaposlenici. Roditelji su bili podijeljeni u tri grupe: one koji su apsolutno protiv i u otporu, one koji podržavaju proces i one koji se nisu određivali, već su šutke i sa zebnjom pristajali na promjene. Kod svih navedenih je izvor otpora bio strah: kod radnika sve vezano uz transformaciju, kod korisnika strah od nepoznatog, nečeg oko čega se svi spore, a roditelja strah od toga što će biti s njihovom djecom ako cijeli proces propadne,

hoće li njihova djeca biti zbrinuta i kada njih ne bude. Kako je navedeno i u radu Ajduković i Ajduković (2004) otpora ne bi bilo kada bi više informacija bilo dostupno.

Neadekvatni vremenski plan transformacije povezan je, prema Gutić Martinčić (2021), s opsegom poslova koji može biti povećan u okolnostima transformacije. Prijelaz iz starog načina rada na novi zahtijeva vrijeme i odgovarajuće kapacitete te u skladu s njima postaviti realne vremenske rokove uzimajući u obzir opterećenja zaposlenika. Yukl (2008) navodi da među znanstvenicima nema jedinstvenog stajališta o optimalnoj brzini i poželjnom redosljedu promjena, pa se tako neki znanstvenici zalažu za brzo uvođenje promjena kako bi se spriječio porast otpora, a drugi za postupnije uvođenje promjena u različite dijelove organizacije i u različito vrijeme. Čini se da bi kod transformacije domova socijalne skrbi trebalo uzeti u obzir još niz faktora kao što su zatečeno stanje, odnosno startna pozicija organizacije iz koje se kreće u promjenu. Tu se mogu izdvojiti organizacijska struktura i kapaciteti, organizacijska kultura, međuljudski odnosi, vrijednosti koje se zastupaju, vrsta i opseg promjene koja se planira, korisnička skupina i niz dr. Neadekvatno planiranje procesa je navedeno kao tema s obzirom na učestalost navoda kod sudionika. Pri planiranju promjena, prema Gutić Martinčić (2021) važno je izraditi strateški plan u kojem ciljevi moraju biti jasni, specifični, mjerljivi, dostižni i pravovremeni. Organizacijske ciljeve potrebno je jasno predočiti zaposlenicima kako bi ih se angažiralo. Zaposlenike je potrebno opskrbiti svim potrebnim alatima (znanje, vještine, tehnike, supervizija) koji će pomoći pri ostvarivanju ciljeva. Pri planiranju je potrebno uzeti u obzir potencijale organizacije i okruženje u kojem djeluje. Plan promjena mora sadržavati i prijelazni plan koji obuhvaća razdoblje između trenutnog i budućeg stanja, specifične potrebe i zahtjeve. Isto tako rezultati ukazuju na važnost različitih funkcija supervizora (Ajduković, Hudina i Jovanović, 1995), ali i veliku važnost organizacijske supervizije (Ajduković i Cajvert, 2004; Ajduković, 2020).

Ograničeni resursi su se u odgovorima zaposlenika uglavnom odnosili na nedovoljan broj zaposlenika te u manjem dijelu na zabrinutost oko financiranja novonastalih troškova kao što su najmovi i opremanje stanova, trošak vozila, prijevoza korisnika i sl. Unatoč mnogim pozitivnim osjećajima tijekom transformacije koje su izražavali sudionici, kao što su radost, veselje, euforija, ushićenost, u većini su ipak dominirali negativni osjećaji. Od negativnih emocije dionika kao posljedica procesa deinstitucionalizacije ističe se stres. Stres korisnika, roditelja i zaposlenika. Nezaovoljstvo zaposlenika. Osjećaj nemoći zaposlenika. Osjećaj zbunjenosti zaposlenika. Strah je negativna emocija koja se najčešće javlja kod zaposlenika prilikom organizacijskih promjena. Prema Gutić Martinčić (2021) zaposlenici mogu te promjene percipirati kao rizik od gubitka radnih mjesta, kroz osjećaje nesigurnosti i

nespremnosti da uče i stječu nova znanja koja su im potrebna. Kod onih koji se boje promjene na poslu, strah se često povezuje sa strahom od neuspjeha, strahom od uspjeha, strahom od odbijanja, kritike, nepoznatog, smanjenja obujma posla. Uz strah se često vezuje i osjećaj tjeskobe. Temeljem dobivenih rezultata može se zaključiti da je važan razvojno-integrativni model supervizije kojemu je cilj razvoj profesionalne kompetentnosti u podražavajućem okruženju koje omogućuje stručnjacima da integriraju svoje profesionalno iskustvo s teorijama i zahtjevima svoje profesionalne uloge, s jedne strane, sa svojim osobinama, vrednotama, osjećajima, predispozicijama s druge strane (Ajduković i Cajvert, 2004.). Istraživanje Zlomislčić i Laklija (2019) također pokazuje da je jedna od dobrobiti supervizije prevencija profesionalnog stresa i sagorijevanja na poslu. Osjećaj nemoći vezuje se uz osjećaj bespomoćnosti, osjećaj da se ništa ne može promijeniti, što često rezultira anksioznošću i jedan je od glavnih uzroka depresije. Može ga uzrokovati nedostatak kontrole i utjecaja, nedostatak vještina, dosadašnja iskustva i naučena bespomoćnost. Odlikuje ga mirenje sa sudbinom. Upravo su ciljevi supervizije pomoć pomagačima u radu s korisnicima, povećanje zadovoljstva i djelotvornosti zaposlenika, te rješavanje problema i osvještavanje vlastitih snaga i kapaciteta zaposlenika (Ajduković, Hudina i Jovanović, 1995), budući da stručnjaci često mogu osjećati bespomoćnost i različite negativne osjećaje, ali i doživjeti sagorijevanje na poslu (Ajduković 2007). Isto tako supervizija, kao unapređenje profesionalnog funkcioniranja, usmjerena je na unapređenje pojedinaca, timova i organizacija u svim područjima rada (Ajduković, 2020).

Organizacijska promjena, kao što je transformacija doma socijalne skrbi, podrazumijeva planiranje i poslovni plan, a ona je prema Slatter i Lovett (2011) uspješna ukoliko podrazumijeva odgovornost, povezivanje pojedinca s određenom zadaćom, mjerljivost, realnost ciljeva u smislu roka, kvalitete i troškova i jasnoću onoga što se želi postići. Ciljevi moraju biti ambiciozni, ali i realni, te jasni svima kojih se tiču kako bi se rezultati mogli pratiti i mjeriti. Autori navode da je potrebno stvoriti »oprost od prošlosti« kako bi prošlo moglo zaboraviti i kako bi se dobila prilika za novi početak što se može povezati s otporima u domovima spram promjena, posebice u onom dijelu zaposlenika koji svoj otpor temelje na lojalnosti ustanovi, njezinoj tradiciji i vrednotama. Ono što je zanimljivo jest da zaposlenici koji nisu u otporu pokazuju jednaku lojalnost koju prakticiraju na potpuno drugačiji način. Također je važno balansiranje između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, praćenje izvršavanja zadataka, pridržavanje dogovorenih rokova, dogovaranje i bilježenje koraka koje treba izvršiti i redovito izvještavanje. Dio sudionika naglasio je kao ključnu teškoću u provedbi transformacije neispunjavanje preduvjeta za transformaciju. Prema Slatter i Lovett (2011) plan je onoliko dobar koliko su dobre pretpostavke na kojima počiva, a u slučaju transformacije,

mogli bismo reći, onoliko koliko su pretpostavke realne i ostvarive. Iz odgovora nekih sudionika razvidno je da se neki od ciljeva nisu mogli ostvariti jer se nisu ostvarili preduvjeti na kojima se bazirao cilj pa se postavlja pitanje može li se planiranje velike organizacijske promjene kao što je transformacija temeljiti na pretpostavkama za koje ne znamo hoće li se ili neće realizirati i objektivno su izvan našeg utjecaja. Također treba uzeti u obzir protok vremena od planiranja do realizacije jer postoji mogućnost da su se kroz vrijeme okolnosti bitno izmijenile. Slični rezultati ovom istraživanju dobiveni su i u istraživanju Žižak (2004) gdje je vrlo izraženom teškoćom na poslu utvrđena velika izloženost profesionalnom stresu, dok su srednje izraženima utvrđeni prevelik broj korisnika, nedovoljna podrška nadležnih državnih tijela te nedostatak mreže suradnih ustanova.

Negativne emocije dionika koje su se pojavile tijekom procesa transformacije su nezadovoljstvo, osjećaj nemoći, zbunjenosti, straha i stresa. Od navedenih emocija, sudionici su najčešće spominjali strah i stres. Također sudionici navode stres kod jednog broja korisnika i roditelja, ali i kod znatnog broja zaposlenika. Prema Kusturin (2007) velika očekivanja koja se stavljaju pred profesionalce i činjenica da spomenuta očekivanja ne mogu u potpunosti zadovoljiti su iznimno dobar temelj za razvoj profesionalnog stresa. Arambašić (1996) navodi da suvremene teorije stresa tvrde da postoji interakcija između pojedinca i njegove okoline odnosno onoga što se objektivno događa te nastavlja da se prema Lazarusovom modelu stres definira kao sklop emocionalnih, tjelesnih (fizioloških) i /ili bihevioralnih reakcija do kojih dolazi kada neki događaj procijenimo opasnim i /ili uznemirujućim, odnosno kao sklop psihičkih i tjelesnih reakcija na stresor koji pred nas postavlja zahtjeve kojima ne možemo udovoljiti. Nadalje, ista autorica naglašava da je izvor stresa ili stresor događaj ili niz događaja za koje mi procjenjujemo da ugrožavaju naš život i/ili život nama važnih ljudi, materijalna dobra, samopoštovanje i sl., odnosno događaj za koji mi smatramo da može poremetiti (izmijeniti) uobičajeni, svakodnevni tijek našeg života. Subotić (1996) navodi najčešće posljedice ili simptome stresa koji mogu biti alarm i ukazati da treba nešto poduzeti. Od tjelesnih simptoma navodi psihosomatska oboljenja kao posljedicu dugotrajne izloženosti stresu: čir na želucu, povišen tlak, srčane tegobe, astma, kožne bolesti, alergije i dr. (neki od njih su rezultati i ovog istraživanja), dok od promjena u ponašanju navodi pretjerane ovisnosti o drugima ili povlačenje / izolaciju iz socijalnih kontakata, povećano konzumiranje kave, alkohola, hrane, pretjerano pušenje, probleme sa spavanjem, nedostatak apetita, gubljenje stvari, svadljivost i sl. Od emocionalnih posljedica navodi tjeskobu, bijes, nemir, razdražljivost, krivnju, tugu, ravnodušnost, pretjeranu osjetljivost, česte promjene raspoloženja i sl. dok od kognitivnih smetnji uočava smetnje pamćenja i koncentracije, nejasnoće, konfuzije u mišljenju,

neodlučnost, izrazito mijenjanje stavova, katastrofična očekivanja i sl. U okviru svih ovih definicija možemo prepoznati sudionike ovog istraživanja i njihova stanja tijekom procesa transformacije njihovih domova. Prema Kusturin (2007) općenito gledajući, dobiti koje profesionalci uključeni u supervizijski proces imaju odnose se u najvećoj mjeri na poboljšanje kvalitete obavljanja profesionalnih zadataka te podizanje osjećaja zadovoljstva sobom i poslom. Prema Ajduković i Ajdukovć (2004) najvažniji aspekti sudjelovanja u superviziji su povećanje samopouzdanja, bolja komunikacija u radnom okruženju te manja razina doživljenog stresa na poslu, što se povezuje s većim osjećajem samopouzdanja i profesionalne kompetentnosti. Na taj način profesionalci razvijaju otpornost prema sindromu sagorijevanja na poslu i posredno štite svoj privatni život.

Potreba za podrškom u domovima socijalne skrbi tijekom transformacije prema iskustvima zaposlenika je izrazito velika upravo zbog stanja koja su ranije navedena. Kao jednu od mogućih prepoznaju superviziju i uočavaju njezinu nužnost u okolnostima tako velikih organizacijskih promjena. Dobiveni rezultati o supervizij mogu se povezati s promišljanjem Žorga (2003) kako je supervizija proces specifičnog učenja i razvoja, kao i metoda podrške pri profesionalnom reflektiranju koja omogućuje stručnjacima da usvoje nove profesionalne i osobne uvide kroz vlastito iskustvo, te da pomaže stručnjacima da integriraju praktična iskustva s teorijskim znanjima i da dođu do svojih vlastitih rješenja problema s kojima se susreću u radu, da se djelotvornije nose sa stresom i da izgrađuju svoj profesionalni identitet. Također naglašava da supervizija podržava profesionalno i osobno učenje i razvoj stručnjaka. Prema Ajduković i Cajvert (2004) supervizija u psihosocijalnom radu može se ostvarivati kao organizacijska, razvojno-integrativna i timska supervizija, pri čemu je cilj organizacijske osiguravati kvalitetu rada, djelotvornost organizacije rada i dobrobit korisnika, cilj razvojno-integrativne profesionalni i osobni rast i razvoj stručnjaka te povećanje njihove kompetentnosti, dok je cilj timske razvoj timskih odnosa i djelotvornija timska suradnja radi postizanja bolje kvalitete usluga. Kada usporedimo ciljeve pojedinih smjerova supervizije i dobivene rezultate mogli bismo zaključiti da sudionici očekuju pomoć i podršku u svim segmentima svog profesionalnog života, posebice stoga što su se teškoće s kojima su se susretali kod većeg dijela sudionika reflektirale i na njih osobno u smislu pogoršanja njihovog zdravlja i njihov privatni život u smislu pogoršanja odnosa s članovima obitelji ili bliskim osobama.

Na navedeno ukazuje i Petak (2007) navodeći da zaposlenici u sustavu socijalne skrbi često dožive gubitak granica između privatnog i profesionalnog života, dok su u istraživanju Ajduković, Potočki i Sladović (1999) ispitanici isto tako naveli da im je supervizija potrebna u području braka i obitelji. Njihove potrebe jednim dijelom se odnose na organizacijsku

superviziju i osiguravanje kvalitete rada za koju su zabrinuti, djelotvornost i dobrobit korisnika. Jedan sudionik navodi da je prije bilo lakše jer bi došao inspekcijski nadzor i rekao što i kako moraju raditi, a sada ne znaju da li dobro rade. Sudionici se čine nesigurni i očekuju smjernice u radu. Iako svi sudionici očekuju da im se osigura supervizija i u redovnim okolnostima, a posebno naglašavaju njezinu važnost i ulogu u periodu transformacije doma, nekoliko sudionika se izdvaja u svojim očekivanjima. Jedno od očekivanja sudionika je da supervizor bude konkretniji jer se slušati mogu i međusobno, želi njegovo viđenje i konkretnije upute od supervizora. Jedan sudionik navodi da od supervizije očekuje ozbiljan i stručan rad jer su bili uključeni u dva ili više supervizijskih procesa od kojih s bar jednim nisu bili zadovoljni. Jedan sudionik smatra da se sve svelo na kritiziranje rukovodstva, dok se jedna sudionica osjećala nezaštićeno, izloženo i u neravnopravnom položaju s ostalim sudionicima. Nezadovoljstvo sudionice supervizijom izaziva i pojava prepričavanja, odnosno izostanak povjerljivosti. Slični rezultati dobiveni su i u istraživanju Stijepović i Rusac (2019) i Rusac (2011), kao i to da se supervizija temelji na određenim etičkim pravilima (Cicak, 2011).

Dio sudionika smatra da bi bilo dobro da supervizor ima iskustvo transformacije doma, a jedna sudionica koja također smatra da supervizor mora imati to iskustvo pita se bi li taj supervizor onda bio zagovornik ideje o transformaciji. Jedna sudionica koja je i sama supervizor smatra da velik broj ljudi u sustavu »nema pojma što je supervizija«. Iako je supervizija prisutna u sustavu socijalne skrbi i zakonski regulirana, prema Kusturin (2011) još uvijek se velik broj zaposlenika sustava socijalne skrbi (a i drugih sustava koji u svojim temeljima imaju rad s ljudima) nerado uključuje u superviziju kada im se ona ponudi. Razlozi neuključivanja, prema autorici, variraju od izostanaka organizacijskih preduvjeta za njenu realizaciju (npr. prevelik opseg posla), načina realizacije, pa sve do nedostatka znanja o tome što supervizija jest ili lošeg iskustva s njom, netočnih podataka o superviziji, lošeg odnosa prema osobi koja prezentira superviziju, nedovoljne upoznatosti s dobrobitima od supervizije i sličnog, pa predlaže kao jedan od načina koji može doprinijeti većoj implementaciji supervizije prezentacije o superviziji.

O potrebi da organizacije osiguraju timsku superviziju kao važan dio organizacijskog razvoja, a ne samo u situacijama kada se pojave ozbiljni problemi u odnosima ili timskom postignuću, govore Kobolt i Žižak (2006) navodeći da je njezina specifičnost u međusobnoj povezanosti članova pri odrađivanju zadataka jer članovi tima neminovno dotiču međusobne odnose, prorađuju komunikacijske granice, istražuju što te granice određuju te se na taj način bave sobom, svojim emocijama i odnosima. Ono što povezuje timsku superviziju i potrebe koje iskazuju sudionici istraživanja su dvije kvalitete koje ne posjeduje individualna niti supervizija

skupina, a to su, prema Belardi (1994) da ona označava prijelaz iz individualnog u kontekst skupine, a druga je da iz konteksta skupine prelazi u organizacijski kontekst određene ustanove.

Dio sudionika iskazivao je učestalo potrebu za podrškom, izražavajući pritom svoja emocionalna stanja uslijed raznih događanja, pritisaka i opterećenja. Iz njihovih odgovora se čini kao da još uvijek traže pomoć i podršku u nekoj formi koju ni sami ne znaju oblikovati. Čini se da veći dio potreba sudionika najviše odgovara modelu supervizije koji, prema Ajduković i Cajvert (2004), prevladava u zemljama engleskog govornog područja, a koji objedinjuje tri funkcije: administrativno-upravljačku, podržavajuće-pomažuću i podučavajuću funkciju. Podržavajuće-pomažuća funkcija uključuje podržavajuće povratne informacije, zadovoljenje emocionalnih potreba superviziranog, razgovor o osjećajima superviziranog vezanim uz konkretni slučaj i upućivanje na tehnike za smanjivanje profesionalnog stresa.

Iako je dio sudionika navodio u svojim odgovorima kako nisu imali potrebne informacije i osigurane edukacije za provedbu procesa transformacije domova socijalne skrbi, oni nisu bili navedeni kao potrebni oblici podrške. Navedeno se može objasniti time da sudionici navedeno smatraju ne oblikom podrške već sastavim dijelom posla i procesa koji im nije osiguran. Naime, puno puta različiti oblici edukacija, obrazovanja, konzultacija, ulaganja u npr. informatičku opremu i slično nisu prepoznati podrškom koja se pruža zaposlenicima, već sastavim dijelom radnog procesa. Stoga rezultati istraživanja ukazuju i na nužnost zaposlenika da se educiraju što je podrška i koji sve oblici podrške postoje. Kao što pokazuju i rezultati istraživanja, neinformiranost rezultira i izostankom podrške. Isto tako, budući da su sudionici bili upoznati s ciljem istraživanja, možda su navedeni rezultati i posljedica toga da su bili svjesni da je istraživanje o transformaciji domova socijalne skrbi i superviziji. Isto tako ne treba zaboraviti da velika većina sudionika ima iskustva sa supervizijom, pa dobivene rezultate treba promatrati i u tom kontekstu. Međutim, rezultati istraživanja pak ukazuju da je ipak naveden još jedan oblik podrške zaposlenicima. Prema rezultatima nepostojanje stručne podrške rezultiralo je drugačijim oblicima podrške kao što je prepuštenost sebi samome. Mogli bismo je nazvati i samopomoći. Vidljivo je da je ona uključivala i pozitivne i negativne aspekte. Pozitivni su, prema odgovorima sudionika, češća tjelesna aktivnost i sport, meditacija, razne tehnike opuštanja, molitva, dok su negativni razni oblici potencijalne ovisnosti u vidu konzumacije duhanskih proizvoda, alkoholnih pića, lijekova i sl. Zanimljivo je da baš svi sudionici ističu podršku kolega kao najveću pomoć u teškim situacijama i dugotrajno teškom periodu. Prema Pregrad (1996) cjelokupna humanistička škola od Maslowa, preko Rogersa do Frankla, naglašava vjeru u prirodne sposobnosti čovjeka da se prilagodi novim situacijama i ne samo da se nosi s njima nego i da se, suočen s njima, mijenja, raste i razvija. Pretpostavka je autorice

ovog rada da je upravo ta prirodna sposobnost čovjeka da se u ugrožavajućim situacijama mijenja, raste i razvija sudionike ovog istraživanja okrenula drugim oblicima podrške, a većinu njih traženju podrške u kolegama. S obzirom da su zaposlenici učinili ogromne iskorake u promjeni paradigme koja se odnosi na unaprijeđenje kvalitete života korisnika te uložili veliki trud da proces transformacije bude što uspješniji, zaslužuju osjećati se dobro i imati osiguranu podršku. Oni kojima tek predstoji transformacija doma zaslužuju da baš njih netko pazi i čuva. Temeljem navedenih rezultata istraživanja primjetno je da je neophodno osigurati superviziju zaposlenicima tijekom transformacije domova socijalne skrbi.

6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Rezultati ovog istraživanja doprinose:

- uvidu u složenost procesa transformacije;
- uvidu u iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom;
- uvidu u izazove zaposlenika tijekom procesa transformacije;
- uvidu u ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi;
- utvrđivanju preduvjeta za uspješnu provedbu procesa transformacije i njihovu pravovremenu realizaciju;
- razumijevanju važnosti dobrog planiranja i uključivanja svih dionika u planiranje;
- uvidu u važnost dobre pripreme za transformaciju;
- osvještavanju važnosti faktora vremena u procesu promjena;
- razumijevanju važnosti pravovremenog i redovitog informiranja svih dionika transformacije;
- razumijevanju važnosti otvorene, jasne i redovite komunikacije;
- razumijevanju važnosti razvijanja dobre organizacijske kulture, organizacijskih vrednota i dobrog organizacijskog ozračja;
- uvidu u potrebe zaposlenika tijekom procesa transformacije;
- osvještavanju potrebe za ulaganjem u zaposlenike kroz kvalitetne edukacije kako bi stekli odgovarajuća znanja i vještine za provedbu procesa transformacije;
- osvještavanju potrebe za ulaganjem u ravnatelje i rukovodeći tim kako bi naučili kreirati promjenu, usmjeravati je i njome upravljati;
- uvidu u stanja, odnose i potrebe zaposlenika koje rezultiraju potrebom za podrškom;
- uvidu u potrebu osiguravanja kvalitetne podrške kroz redovnu superviziju tijekom procesa transformacije svim zaposlenicima.

7. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Nekoliko je ograničenja ovog istraživanja. Prvo ograničenje odnosi se na činjenicu da dio sudionika istraživačica poznaje od ranije. Navedeno je moglo utjecati na način odgovaranja sudionika, iako je istraživačica pripremljena prije provedbe intervjua kako nastupiti tijekom intervjua s poznatom osobom. Drugo ograničenje odnosi se na da su u istraživanju sudjelovali zaposlenici iz samo pet domova socijalne skrbi, domova koji su među prvima krenuli u proces transformacije. Treće ograničenje odnosi se da su sudionike prema definiranim kriterijima ipak u istraživanje pozivali zajednički istraživačica i ravnatelji domova, dakle njihovi poslodavci. Postoji mogućnost da iz navedenih domova u istraživanju nisu sudjelovale osobe koje su isto tako izvrsni informatori. Četvrto ograničenje odnosi se da većinu uzorka čine sudionice i da većina njih ima postignutu visoku stručnu spremu. Možda bi odgovori bili drugačiji da je u istraživanju sudjelovalo više sudionika i osoba s različitim razinama postignutog obrazovanja. Peto ograničenje odnosi se na činjenicu da gotovo polovicu uzorka čine socijalni radnici. Šesto ograničenje odnosi se na rezultate o nužnosti supervizije. Naime, budući da čak 21 od 25 sudionika ima iskustva sa supervizijom, i budući da su bili upoznati s ciljem i svrhom rada, navedene rezultate treba promatrati u tom kontekstu. Naposljetku, jedno od ograničenja je i neiskustvo istraživačice s provedbom kvalitativnih istraživanja, kao i njezina potencijalna pristranost tijekom provedbe istraživanja, budući da ima iskustvo supervizije ali i transformacije doma socijalne skrbi. Upravo stoga je dosta vremena uloženo u pripremu istraživačice za provedbu istraživanja od strane mentora, kao i praćenje pisanja ovog rada.

8. ZAKLJUČAK

Temeljem rezultata istraživanja može se zaključiti da je supervizija neophodna u procesu transformacije domova socijalne skrbi. Kroz tri istraživačka pitanja o iskustvima s transformacijom doma socijalne skrbi, ključnim teškoćama tijekom procesa transformacije i potrebama za podrškom tijekom procesa transformacije dobiveni su uvidi u različita iskustva i mišljenja sudionika procesa transformacije o tome kako je transformacija provedena. Rezultati istraživanja ukazuju da su se zaposlenici domova socijalne skrbi tijekom transformacije susreli s izmijenjenim uvjetima rada, te da su bili suočeni s različitim razinama uključenosti i informiranosti tijekom procesa transformacije doma. Kao jedno od iskustva istaknuto je i nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije. Navedena iskustva mogu se povezati, a donekle su i slična, s ključnim teškoćama tijekom procesa transformacije domova. Kao teškoće uvelike su se pokazali stres i otpor različitih dionika koji se mogu povezati s teškoćama koje uključuju neadekvatni vremenski plan transformacije, ograničene resurse i neadekvatno planiranje procesa transformacije. Utvrđene su i različite negativne emocije koje su nastupile kao posljedice procesa transformacije, ali i promijenjeni odnosi s kolegama i članovima obitelji. Temeljem rezultata istraživanja može se zaključiti kako je proces transformacije doma socijalne skrbi utjecao u velikoj mjeri negativno na sudionike procesa transformacije, osobito na njihovo emocionalno stanje. Transformacija doma socijalne skrbi ima određene zakonitosti, ali kako pokazuju rezultati ovog istraživanja, nepripremljenost, izostanak komunikacije između dionika, te različiti oblici otpora rezultiraju smanjenjem kvalitete pružanja usluga koja posljedično utječe i na psihosocijalno funkcioniranje zaposlenika domova socijalne skrbi. Rezultati također ukazuju da je dio sudionika itekako zadovoljan provedenom transformacijom, ali da su tijekom procesa transformacije ipak trebali određenu podršku koja bi rezultirala boljim funkcioniranjem samih zaposlenika i pružila bolje rezultate procesa transformacije za korisnike i zaposlenike. Navedeno se može povezati s rezultatima istraživanja o potrebnoj podršci koji ukazuju na nužnost supervizije za zaposlenike domova socijalne skrbi tijekom procesa transformacije, budući da ih je dio naveo da izostanak stručne podrške rezultira drugačijim oblicima podrške koji su neosporno korisni, ali nisu stručni i ne rezultiraju razvojem kapaciteta kako zaposlenika, tako i samog doma socijalne skrbi.

Temeljem ovog istraživanja može se zaključiti kako je transformacija domova socijalne skrbi provedena uz mnoge izazove i probleme s kojima su se susreli zaposlenici domova socijalne skrbi. Dio problema uvelike su utemeljeni na izostanku pravovremene koordinacije i suradnje između svih dionika procesa transformacije, dok je veliki dio utemeljen na izostanku stručne podrške, od kojih je jedna i supervizija. Malo ranije navedeni doprinosi istraživanja

ukazuju na nužnost dobre pripreme prije procesa transformacije, definiranja kapaciteta s kojima se ulazi u proces transformacije, pravovremene komunikacije i suradnje svih dionika procesa transformacije, ali i veliku nužnost osiguranja stručne podrške svim zaposlenicima domova socijalne skrbi. Osiguranjem supervizije ulaže se u zaposlenike sustava socijalne skrbi, ali i u sam sustav socijalne skrbi. Supervizija postoji u sustavu socijalne skrbi već duže vrijeme, iako rezultati ovog istraživanja pokazuju da ona nije ponuđena i dostupna svima. Upravo proces transformacije doma socijalne skrbi predstavlja veliki izazov za zaposlenike, a supervizija je upravo neophodna tijekom procesa u kojima dolazi do velikih organizacijskih promjena, izazova i dvojbi. Stoga se može zaključiti da provođenje supervizije rezultira kvalitetnijim procesima promjena u sustavu socijalne skrbi, i kako ona mora biti dostupna svima, osobito pojedincima koji žele biti supervizanti. Supervizija predstavlja kapital sustava socijalne skrbi, ali i neophodnu podršku svim onima koji rade u pomažućim profesijama.

POPIS TABLICA

Tablica 4.1. *Iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi s transformacijom domova socijalne skrbi.*

Tablica 4.2. *Ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi.*

Tablica 4.3. *Iskustva i mišljenja zaposlenika o potrebi za podrškom tijekom procesa transformacije.*

LITERATURA

1. Ajduković, D. (2008). Odgovornost istraživača i valjanost kvalitativne metodologije. U: *Koller-Trbović, N., Žižak, A. (ur.) Kvalitativni pristup u društvenim znanostima*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 39 – 53.
2. Ajduković, M. (2007). Značaj supervizije za kvalitetni rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 339-353
3. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(3), 345-366
4. Ajduković, M. (2018). *Supervizija i coaching u Europi: Koncepti i kompetencije*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj.
5. Ajduković, M. (2020). Razvoj modela methodske supervizije u području skrbi za djecu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27(3),:381-414.
6. Ajduković, M., & Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 11(1): 5-42.
7. Ajduković, M. & Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi. *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, 14 (1), 5-42.
8. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (ur.) (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
9. Ajduković, M., Hudina, B., Jovanović, N. (1995). Značenje supervizije u profesionalnom razvoju socijalnih radnika. *Ljetopis socijalnog rada*, 2(1): 179-189.
10. Ajduković, M., Potočki, Ž., & Sladović, B. (1999). Supervizija u Hrvatskoj: Preliminarno ispitivanje stavova i očekivanja socijalnih radnika. *Ljetopis socijalnog rada*, 6(1): 29-38.
11. Arambašić, L. (1996). Stres. U: *Pregrad, J. (ur) Stres, trauma, oporavak*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
12. Beauchamp, T.L., Childress, J.F. (2001). *Principles of Biomedical Ethics*. 5th ed. New York: Oxford University Press, 2001;57-112.
13. Belardi, N. (1994). *Supervision.. Von der Paxisberatung zu Organisationsentwicklung*. Jungfermann: Paderborn.
14. Bezić, I. (2006). Supervizija kao način razbijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2): 443-444.

15. Bognar, L., & Štumfol, B. (1998). *Model osnovne škole, Rezultati istraživanja*. Zagreb: Korak po korak.
16. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101
17. Cicak, M. (2011). Etička pravila u superviziji. *Ljetopis Socijalnog Rada*, 18(2), 185-216.
18. Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik radova – Sveučilište u Rijeci*, 22 (1): 39-40.
19. Fabac, R. (2017). *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
20. Gutić Martinčić, S. (2021). *Upravljanje organizacijskim promjenama*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
21. Griffee, D.T. (2005). Research Tips: Intervju Dana Collection. *Journal of Developmental Education*, 28(3), 181-186.
22. Ivaniš, M. (2015). *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalnosti*. Rijeka: Kvarner.
23. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Zagreb: Slap.
24. Kessel, L. van (1989). Supervizija – neophodan doprinos kvaliteti profesionalnog postupanja, primjer nizozemskog modela supervizije. *Ljetopis socijalnog rada*, 2000/VI.
25. Klobučar, J., Ajduković, M. & Šincek, D. (2011). Očekivanja, percepcija potrebe i poteškoća pri uvođenju supervizije iz perspektive ravnatelja centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2): 283.
26. Koocher, G.P., Keith-Spiegel, P.C. (1990). *Children, Ethics, and the Law: Professional Issues and Cases*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.
27. Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 367 – 386.
28. Kusturin, S. (2007). Supervizija – oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*, 14 (1), 37 – 48.
29. Kusturin, S. (2011). Smjernice za prezentaciju supervizije psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2): 383-414.
30. Loberg, M. E. (2009). *Victimization of Inmates with Intellectual Disability: A Qualitative Study*. *Doktorska disertacija*. Oregon: School of Professional Psychology.
31. Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, N28 (5): 872 – 894.

32. Milas, G. (2009). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap
33. Miljković, D. & Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP / D2.
34. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, prosinac 2018. *Plan deinstitucionalizacije, transformacije, te prevencije institucionalizacije 2018. – 2020*. MROSP: Zagreb.
35. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike. (2023). *Osiguravanje prava na život u zajednici za osobe s invaliditetom, djecu i mlade*. Preuzeto s: <https://mrosp.gov.hr/vijesti/osiguravanje-prava-na-zivot-u-zajednici-za-osobe-s-invaliditetom-djecu-i-mlade/13021> (4. travnja 2023.)
36. Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike. (2022). *Operativni plan deinstitucionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj od 2022. do 2027. godine*. MROSP: Zagreb.
37. Muratbegović, E., & Šućur-Janjetović, V. (2013). *Etički kodeks istraživanja sa djecom i o djeci u Bosni i Hercegovini*. Tuzla: Repro Karić d.o.o.
38. Petak, O. (2007). Iskustva iz prakse-supervizija u sustavu socijalne skrbi, namjere i očekivanja supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2): 473-477.
39. Potts, R. & Lamarsh, J. (2005). *Upravljanje promjenom do uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
40. Praper, P. (2017). Tehnike, faze i procesi supervizije. *Psihoterapija*, 31 (2): 139.
41. Pravilnik o vrsti i djelatnosti doma socijalne skrbi, načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji, uvjetima prostora, opreme i radnika doma socijalne skrbi, terapijske zajednice, vjerske zajednice, udruge i drugih pravnih osoba te centra za pomoć i njegu u kući. *Narodne novine*, br. 64/2009.
42. Pregrad, J. (1996). Vrste tretmana u oporavku. U: *Pregrad, J. (ur) Stres, trauma, oporavak*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
43. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
44. Rusac, S. (2011). Motivacija za supervizijom socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2): 305-331.
45. Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2005). *Psihologija komunikacije za rukovoditelje*. Zagreb: Erudita d.o.o.
46. Slatter, S., Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.

47. Sorta-Bilajac, I. (2011). Informirani pristanak – konceptualni, empirijski i normativni problemi Informed consent – conceptual, empirical and normative issues . U: *medicina fluminensis 2011*, 47 (1): 37-47
48. Stijepović, L., & Rusac, S. (2019). Supervizija u domovima za starije osobe u Gradu Zagrebu: iskustva medicinskih sestara. *Journal of Applied Health Sciences*, 5(2): 171-186.
49. Subotić, Z. (1996). Prilagođene i neprilagođene reakcije na stres. U: *Pregrad, J. (ur) Stres, trauma, oporavak*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
50. Wiles, R., Crow, G., Heath, S. i Charles, V. (2008). The Management of Confidentiality and Anonymity in Social Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5): 417-428.
51. Zakon o socijalnoj skrbi. *Narodne novine*, br. 18/2022, 42/2022, 119/2022, 71/2023.
52. Zgombić, H. (2004). *Upravljanje promjenama i tranzicijom*. Zagreb: Faber & Zgombić Plus.
53. Zlomislčić, D., & Laklija, M. (2019). Uloga socijalnih radnika zaposlenih na odjelima psihijatrije i čimbenici koji utječu na njihovu spremnost na uključivanje u superviziju. *Ljetopis socijalnog rada*, 16(1): 107-133.
54. Žganec, N. & Bićanić, M. (2008). Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima. *Ljetopis socijalnog rada*, 15(2): 243-262.
55. Žganec, N. (2021). Socijalne usluge u zajednici – dug put od ideja i planova do propisa i prakse. U: *Zbornik radova s međunarodne stručne konferencije Razvoj i perspektiva pružanja socijalnih usluga u zajednici*. Dugo Selo: CZR Stančić.
56. Žižak, A. (2004). Procjena potrebe za supervizijom stručnih djelatnika zaposlenih u ustanovama za djecu. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 12(1): 1-12.
57. Žorga, S. (2009). Kompetencije supervizora. U: Ajduković, M. (ur), *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu, 41 – 48.

PRILOZI

Prilog A: Suglasnost za provođenje istraživanja, dopis nadležnom Ministarstvu i ravnateljima domova socijalne skrbi koji su prošli proces transformacije

Predmet: Suglasnost za provođenje istraživanja Supervizija i transformacija domova socijalne skrbi

- moli se

Poštovani,

polaznica sam poslijediplomskog specijalističkog studija Supervizija u psihosocijalnom radu na Studijskom centru socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. U fazi sam izrade završnog rada pod naslovom Supervizija i transformacija domova socijalne skrbi u okviru kojega namjeravam provesti istraživanje u pet domova socijalne skrbi u Hrvatskoj koji su završili proces transformacije. Cilj istraživanja je dobiti uvid u iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi sa supervizijom u okolnostima transformacije i njihova očekivanja tijekom transformacije. Istraživanje ću provoditi poštujući sva etička načela i pravila struke. Ovim dopisom molim Vašu suglasnost za provedbu istraživanja u domovima socijalne skrbi. Ukoliko pristanete, zamolit ću Vas da potencijalnim sudionicima istraživanja prosljedite pismeni poziv za istraživanje i pismeni informirani pristanak, kao i da osigurate prostor za provedbu istraživanja.

S poštovanjem,

Sanjica Grbavac, prof. def. ed. reh.

Prilog B: Poziv na sudjelovanje u istraživanju

POZIV NA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU SUPERVIZIJA I TRANSFORMACIJA DOMOVA SOCIJALNE SKRBI

Poštovani,

polaznica sam poslijediplomskog specijalističkog studija Supervizija u psihosocijalnom radu na Studijskom centru socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. U fazi sam izrade završnog rada pod naslovom Supervizija i transformacija domova socijalne skrbi u okviru kojega namjeravam provesti istraživanje u pet domova socijalne skrbi u Hrvatskoj koji su završili proces transformacije. Cilj istraživanja je dobiti uvid u iskustva zaposlenika domova socijalne skrbi sa supervizijom u okolnostima transformacije i njihova očekivanja tijekom

transformacije. Istraživanje ću provoditi poštujući sva etička načela i pravila struke. Pozivam Vas da sudjelujete u istraživanju jer mi je Vaše iskustvo od iznimnog značaja. Sudjelovanje je dobrovoljno, povjerljivo i prikupljeni podaci se ni na koji način neće moći povezivati s Vama osobno niti će kome biti dostupni. Ljubazno molim da mi odgovorite na e-mail sanjica.grbavac@gmail.com.

Srdačan pozdrav,

Sanjica Grbavac, prof.def. ed. reh.

Prilog C: Pozivno pismo

**POZIVNO PISMO ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU SUPEVIZIJA I
TRANSFORMACIJA DOMOVA SOCIJALNE SKRBI**

Poštovani,

Zahvaljujem na Vašem interesu za sudjelovanjem u istraživanju Supervizija i transformacija domova socijalne skrbi koje provodim u svrhu pisanja specijalističkog rada. Važno mi je Vaše iskustvo s transformacijom koja je provedena u domu čiji ste zaposlenik. Sudjelovanje je dobrovoljno te ga u svakom trenutku možete prekinuti ili ne odgovarati na pitanja. Nema točnih i netočnih odgovora. Mjesto i vrijeme održavanja intervjua ćemo dogovoriti naknadno. Intervju će trajati okvirno do 40 minuta te ću voditi bilješke. Svi podaci su povjerljivi i neće se koristiti u bilo koje druge svrhe. Nikome iz Vaše okoline neću prepričavati ono o čemu smo razgovarali. Nakon intervjua razgovor ću prepisati i iz teksta izbaciti sva imena, adrese, mjesta i druge podatke koji bi se mogli povezati s Vama. U tekstu neću koristiti Vaše ime, već ću Vam dodijeliti broj koji služi da se u tekstu vidi da je to rekla ista osoba. Svi podaci su povjerljivi te ću samo ja znati vezu između broja i imena osobe. U istraživanju se neće nigdje koristiti cijeli prijepis razgovora, već samo njegovi dijelovi. Bilješke s intervjua, prijepis razgovora i snimka će se čuvati na sigurnom mjestu. Za sudjelovanje se ne predviđa naknada. Ukoliko imate dodatnih pitanja, molim da me kontaktirate na e-mail sanjica.grbavac@gmail.com.

Srdačan pozdrav,

Sanjica Grbavac, prof. def. ed.reh.

Prilog D: Izjava o pristanku za sudjelovanje u istraživanju- informirani pristanak

IZJAVA O PRISTANKU ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU SUPERVIZIJA I TRANSFORMACIJA DOMOVA SOCIJALNE SKRBI

Pročitao/la sam tekst Pozivnog pisma i u potpunosti razumijem svrhu i cilj istraživanja. Upoznata sam s načinom provedbe istraživanja i pristajem na razgovor i snimanje istog. Upoznata sam i s činjenicom da u svakom trenutku mogu zatražiti da se navedeno zaustavi iz bilo kojeg razloga i bez posljedica. Obaviješten/a sam da su svi moji osobni podaci u potpunosti povjerljivi i pristajem da se moji odgovori koriste u svrhu izrade specijalističkog završnog rada. Suglasan/na sam da sudjelujem u istraživanju *Supervizija i transformacija domova socijalne skrbi*.

Ime i prezime: _____

Datum: _____

Potpis: _____

Prilog E: Protokol- pitanja za intervju

1. Sociodemografski podaci: dob, spol, postignuti stupanj obrazovanja, zvanje, radno mjesto- zanimanje, godine rada u domu socijalne skrbi koji je prošao proces transformacije i ukupno radno iskustvo u djelatnosti socijalne skrbi, sastav obitelji, iskustvo sa supervizijom.
2. Što je transformacija doma značila za Vas (Potpitanja: Kako se transformacija odrazila na Vašu radnu ulogu? Koje je posljedica imala transformacija na Vas?)
3. Molim opišite kako je počeo proces transformacije u Vašem domu? (Potpitanja: Koliko ste bili informirani? Jeste li bili uključeni u planiranje procesa? Je li Vam bilo jasno što se od Vas očekuje i koja je Vaša uloga tijekom transformacije? Na koji način su bila definirana očekivanja i Vaš angažman u transformaciji? Opišite pripreme za proces transformacije u Vašem domu? (Potpitanja: Na koji način ste bili informirani o ciljevima i očekivanim rezultatima? Jeste li bili upoznati s vizijom doma u tom periodu i na koji način se želi realizirati?)
4. Kakva je bila radna atmosfera tijekom transformacije? (Potpitanja: Kakvim ste doživljavali ozračje u domu? Uvjeti rada, radno vrijeme, vrste i razine odgovornosti?)
5. Kako ste se osjećali tijekom procesa transformacije? (Potpitanja: Što pamтите iz tog perioda početaka, opišite dobre i loše osjećaje? Koji su osjećaji bili dominantni? Što je za

- Vas predstavljalo izvor negativnih emocija? Što Vam je pomagalo, a što odmagalo? Koji su bili rizični, a koji zaštitni čimbenici u provedbi transformacije?)
6. Molim opišite koje su po Vama ključne teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi? (Potpitanja: S kojim problemima ste se susreli? Jeste li Vi imali određene probleme tijekom transformacije? Na koji način je transformacija utjecala na Vaš privatni život? Ukoliko da, na koji način? Ukoliko ne, zašto nije? Jeste li se vi susreli s nekim teškoćama? Ukoliko da, opišite, Jesu li se drugi zaposlenici susreli s nekim teškoćama? Ukoliko da, opišite. Je li se ravnatelj susreo s nekim teškoćama? Ukoliko da, opišite)
 7. Jeste li primijetili neke izazove tijekom procesa transformacije?
 8. Što vam je bilo najteže tijekom procesa transformacije?
 9. Biste li sada išta promijenili u svom radu i odnosu prema promjenama koje su se događale tijekom tog perioda?
 10. Što biste savjetovali zaposlenicima koji tek kreću u transformaciju?
 11. Za kojim oblikom podrške ste imali potrebu tijekom procesa transformacije? (Potpitanja: Koji oblici podrške su Vam bili dostupni? U koje oblike podrške ste se uključili? Kako opisujete svoje iskustvo?)
 12. Kakvo je Vaše iskustvo sa supervizijom? (Potpitanja: Je li Vam bila ponuđena? Smatrate li da bi bilo dobro da ste bili uključeni? Molimo opišite Vaša očekivanja od supervizije?)
 13. Opišite kako vidite ulogu supervizije u procesu transformacije?
 14. Kako procjenjujete potrebu za osiguravanjem supervizije zaposlenicima tijekom procesa transformacije? (Potpitanja: Ukoliko da, opišite. Ukoliko ne, opišite. Što po Vama supervizija može osigurati tijekom procesa transformacije?)
 15. Želite li nešto dodati za kraj?