

# Iskustva, potrebe i prepreke supervizije u radu s netretmanskim osobljem u zatvorskom sustavu

---

Prskalo, Iva

Professional 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:199:943645>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-27**



Repository / Repozitorij:

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





Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
SUPERVIZIJE PSIHOSOCIJALNOG RADA

Iva Prskalo, dipl. psih.

**ISKUSTVA, POTREBE I PREPREKE  
SUPERVIZIJE U RADU S  
NETRETMANSKIM OSOBLJEM U  
ZATVORSKOM SUSTAVU**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
SUPERVIZIJE PSIHO SOCIJALNOG RADA

Iva Prskalo, dipl. psih.

**ISKUSTVA, POTREBE I PREPREKE  
SUPERVIZIJE U RADU S  
NETRETMANSKIM OSOBLJEM U  
ZATVORSKOM SUSTAVU**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: prof.dr.sc. Marina Ajduković

Zagreb, 2023.



University of Zagreb

FACULTY OF LAW  
SOCIAL WORK STUDY CENTRE

POST-GRADUTE EDUCATION IN SUPERVISION OF  
PSYCHOSOCIAL WORK

Iva Prskalo

EXPERIENCES, NEEDS AND OBSTACLES  
OF SUPERVISION IN WORKING WITH  
NON-TREATMENT STAFF IN THE PRISON  
SYSTEM

FINAL SPECIALIST PAPER

Mentor: prof.dr.sc. Marina Ajduković

Zagreb, 2023.

## **ISKUSTVA, POTREBE I PREPREKE SUPERVIZIJE U RADU S NETRETMANSKIM OSOBLJEM U ZATVORSKOM SUSTAVU**

### **Sažetak:**

Ciljevi ovog istraživanja su (1) Opisati potrebe netretmanskog osoblja u superviziji iz perspektive supervizora, (2) Opisati izazove i prepreke u provedbi supervizije za netretmansko osoblje iz perspektive supervizora, (3) Opisati prijelomne trenutke (tehnike i pristupe) za otvaranje članova grupe, (4) Opisati odgovarajući tip supervizije za netretmansko osoblje, (5) Opisati organizacijske prepreke prilikom provedbe supervizije i (6) Opisati efikasan način prezentiranja supervizije prema Ministarstvu pravosuđa i uprave, kaznenim tijela (zatvorima i kaznionicama) i budućim supervizantima. Kvalitativnim istraživanjem je obuhvaćeno 10 sudionika, supervizora (8 žena i 2 muškaraca). Rezultati pokazuju da su potrebe netretmanskog osoblja: rasterećenje, dijeljenje iskustava i dobivanje podrške, odmak od radne svakodnevnice, profesionalni razvoj, zadovoljiti formu i nadređene. Tijekom vremena su se potrebe djelomično mijenjale: rasterećenje te dijeljenje iskustava i dobivanje podrške su ostali i dalje potreba, dok su se javile nove kao što su rad na profesionalnim situacijama, rad na osobnim problemima, odnos s nadređenima i potreba za pripadanjem. Izazovi i prepreke u provedbi supervizije bili su: propitivanje kompetentnosti, specifičnosti netretmanskog osoblja, odgovornosti supervizora, heterogenost grupe, izbor i primjena odgovarajućih tehnika rada, rad u okolnostima pandemije i poznavanje supervizanata. Prijelomni trenuci za otvaranje članova su bili: iskazivanje suosjećanja i osjećaja grupne kohezije, fleksibilnost i jasnoća supervizora, otvaranje člana grupe i korištenje kreativnih tehnika. Kao najprimjereniji tip supervizije za netretmansko osoblje navodi se razvojno – integrativna superviziju, uz jednu funkciju razvojno integrativne supervizije, a to je podržavajući aspekt kao potreban u fazi vođenja grupa. Organizacijske prepreke koje su se pojavile prilikom provedbe supervizije bile su: formiranje grupa, nerazumijevanje nadređenih, neujednačenost u sustavu, prostorni uvjeti rada, rad u specifičnim uvjetima za vrijeme pandemije. Pokazalo se da je daljnji razvoj supervizije za netretmansko osoblje zajednička odgovornost Ministarstva pravosuđa i uprave, koje bi trebalo iz svoje uloge dati podršku za dobrovoljno uključivanje netretmanskog osoblja u superviziju i supervizora unutar sustava koji bi trebali odgovorno zagovarati i prezentirati superviziju.

**Ključne riječi:** netretmansko osoblje, zatvorski sustav, potrebe u superviziji, prijelomni trenuci otvaranja grupe, tipovi supervizije, organizacijske prepreke, efikasno prezentiranje

## **EXPERIENCES, NEEDS AND OBSTACLES OF SUPERVISION IN WORKING WITH NON-TREATMENT PERSONNEL IN THE PRISON SYSTEM**

### **Summary:**

The goals of this research are (1) Describe the needs of non-treatment staff in supervision from the supervisor's perspective, (2) Describe the challenges and obstacles in the implementation of supervision for non-treatment staff from the supervisor's perspective, (3) Describe the turning points (techniques and approaches) for the opening of group members, (4) Describe the appropriate type of supervision for non-treatment personnel, (5) Describe organizational obstacles during the implementation of supervision and (6) Describe an efficient way of presenting supervision to the Ministry of Justice and Administration, prisons and penitentiaries and future supervisees. The qualitative research included 10 participants, supervisors (8 women and 2 men). The results show that the needs of non-treatment staff are: relief, sharing experience and getting support, a break from everyday work, professional development, comply with the form and superiors. Over time, the needs have partially changed. Relief, sharing experience and getting support remained a need, while new ones arose, such as working on the professional situations, working on personal problems, relationship with superiors, and the need to belong. Challenges and obstacles in the implementation of supervision were: questioning the competence, specificities of non-treatment personnel, responsibilities of the supervisor, heterogeneity of the group, selection and application of appropriate work techniques, working in pandemic circumstances and knowledge of the supervisees. Breakthrough moments for members to open up were: showing compassion and a sense of group cohesion, supervisor flexibility and clarity, group member opening up and using creative techniques. As a more appropriate type of supervision for non-treatment personnel, developmental-integrative supervision is suggested, with one function of developmental integrative supervision, which is the supporting aspect as needed in the phase of group management. Organizational obstacles that appeared during the implementation of supervision were: the formation of groups, lack of understanding of superiors, unevenness in the system, spatial working conditions, working in specific conditions during the pandemic. It has been shown that the further development of supervision for non-treatment staff is a joint responsibility of the Ministry of Justice and Administration, which should, from their role, provide support for the voluntary inclusion of

non-treatment staff in supervision and supervisors within the system who should responsibly advocate and present supervision.

**Key words:** non-treatment staff, prison system, needs in supervision, critical moments of group opening, types of supervision, organizational obstacles, effective presentation

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. <i>Zatvorski sustav Republike Hrvatske</i> .....	1
1.1.1. <i>Osobe lišene slobode</i> .....	3
1.1.2. <i>Zaposlenici zatvorskog sustava</i> .....	3
1.2. <i>Izloženost stresu</i> .....	4
1.3. <i>Definiranje netretmanskog osoblja</i> .....	7
1.4. <i>Potpora zatvorskim službenicima kroz edukacije i druge oblike usavršavanja</i> .....	10
1.4.1. <i>Obveza educiranja</i> .....	10
1.4.2. <i>Organizacija stručnog usavršavanja u zatvorskom sustavu</i> .....	10
1.5. <i>Supervizija kao oblik profesionalne podrške</i> .....	12
2. OPĆI CILJ ISTRAŽIVANJA .....	16
2.1. <i>Istraživačka pitanja</i> .....	16
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	16
3.1. <i>Tip nacrtu istraživanja</i> .....	16
3.3. <i>Postupak istraživanja</i> .....	18
3.4. <i>Pitanja (fokusna grupa/intervju):</i> .....	18
3.5. <i>Analiza</i> .....	19
3.6. <i>Etičke implikacije provedenog istraživanja</i> .....	19
4. REZULTATI I RASPRAVA .....	21
4.1. <i>(Ne)očekivane dobiti od supervizije</i> .....	42
5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA.....	44
6. ZAKLJUČAK .....	45
7. LITERATURA .....	48
POPIS TABLICA.....	50
POPIS SLIKA .....	50



## 1. UVOD

Supervizija u današnje vrijeme predstavlja jedan od oblika podrške u radu sa stručnjacima i ima svrhu unapređenja profesionalnih kompetencija, a važna je i kao jedan od oblika podrške u očuvanju mentalnog zdravlja. Unazad nekoliko godina je prepoznata njezina važnost i stoga je uvedena u različite sustave.

U zatvorskom sustavu je proces uvođenja supervizije kao oblika podrške započeo tijekom 2019. godine, iako je povremenog provođenja supervizije za dio službenika odjela tretmana bilo organizirano i ranije. Supervizori koji provode superviziju su vanjski stručnjaci koje je Ministarstvo pravosuđa angažiralo kroz različite projekte koje provode udruge u zatvorskom sustavu.

Ministarstvo pravosuđa (kasnije Ministarstvo pravosuđa i uprave) je projektom „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku svjedocima“ također 2019. godine, a u sklopu aktivnosti „Stručno usavršavanje službenika za licencirane supervizore psihosocijalnog rada“ planiralo dugoročno uvesti superviziju kao dio kontinuiranog budućeg sustava podrške za sve službenike tretmana (psiholozi, socijalni radnici, socijalni pedagozi i dio pravnikâ koji se bave tretmanom korisnika), ujedno stručnjake u psihosocijalnom tretmanu unutar različitih Uprava Ministarstva. Međutim, budući da je većina navedenih stručnjaka već bila uključena u superviziju ranijim projektima, Ministarstvo je omogućilo dobrovoljno sudjelovanje u superviziji svim službenicima različitih odjela, tzv. netretmanskim osoblju tijekom 2020. i 2021. godine. Takav projekt je dao priliku da se prvi put netretmansko osoblje uključi u takav oblik potpore i da se otvori prostor praćenja potreba i različitosti u odnosu na tretmansko osoblje u pristupu supervizora.

Dugogodišnji rad u zatvorskom sustavu i supervizijsko iskustvo s netretmanskim osobljem zatvorskog sustava odredilo je smjer teme mog specijalističkog rada.

### *1.1. Zatvorski sustav Republike Hrvatske*

Organizacijska struktura zatvorskog sustava Uprave za zatvorski sustav i probaciju Ministarstva pravosuđa i uprave sastoji se od: Središnjeg ureda za zatvorski sustav, sedam kaznionica (među koje pripada i Zatvorska bolnica u Zagrebu), četrnaest zatvora, dva odgojna

zavoda, Centra za dijagnostiku u Zagrebu i Centra za izobrazbu. Zbog potresa koji su pogodili područje Sisačko-moslavačke županije krajem prosinca 2020. godine, Zatvor u Sisku je oštećen u tolikoj mjeri da nije upotrebljiv i pogodan za boravak osoba lišenih slobode te su sve osobe lišene slobode evakuirane i premještene u druga kaznena tijela. Iz navedenih razloga je tijekom cijele 2021. godine unutar Zatvora u Zagrebu privremeno organiziranje Zatvora u Sisku i zaprimanje osoba lišenih slobode jer se radi o najbližem sličnom kaznenom tijelu zatvorenoga tipa (Vlada RH, 2021).

ODJEL ZA PSIHOLOŠKU POTPORU SLUŽBENICIMA ZATVORSKOG SUSTAVA I PROBACIJE	SREDIŠNJI URED ZA ZATVORSKI SUSTAV	PROBACIJSKI UREDI	KAZNIONICE	ZATVORI
	Služba za unutarnju kontrolu	Probacijski ured Bjelovar Probacijski ured Dubrovnik Probacijski ured Gospić Probacijski ured Osijek Probacijski ured Požege Probacijski ured Pula Probacijski ured Rijeka Probacijski ured Sisak Probacijski ured Split Probacijski ured Varaždin	Kaznionica u Glini Kaznionica u Lepoglavi Kaznionica u Lipovici – Popovači Kaznionica u Požezi Kaznionica u Turopolju Kaznionica u Valturi Zatvorska bolnica u Zagrebu	Zatvor u Bjelovaru Zatvor u Dubrovniku Zatvor u Gospiću Zatvor u Karlovcu Zatvor u Osijeku Zatvor u Požezi Zatvor u Puli – Pola Zatvor u Rijeci Zatvor u Sisku Zatvor u Splitu Zatvor u Šibeniku Zatvor u Varaždinu Zatvor u Zadru Zatvor u Zagrebu
	SREDIŠNJI URED ZA PROBACIJU	Probacijski ured Vukovar Probacijski ured Zadar Probacijski ured Zagreb I Probacijski ured Zagreb II	ODGOJNI ZAVODI	CENTRI
	Sektor za probaciju		Odgojni zavod u Požezi Odgojni zavod u Turopolju	Centar za dijagnostiku u Zagrebu <b>Centar za izobrazbu</b>

**Slika 1.1. Organizacijska struktura Uprave za zatvorski sustav i probaciju (od kolovoza 2020.)**

Zakon o izvršavanju kazne zatvora temeljni je propis kojim se u Republici Hrvatskoj uređuje izvršavanje kazne zatvora, čiji poslovi su od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku. Uz navedeni Zakon i Ustav Republike Hrvatske („Narodne novine“, br. 85/10. – pročišćeni tekst i

5/14. – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske), prava osoba lišenih slobode koje izvršavaju kaznu zatvora (zatvorenici), te drugih kategorija osoba koje se nalaze u zatvorskom sustavu (maloljetnici, kažnjenici, osobe koje izvršavaju istražni zatvor) propisana su drugim nacionalnim zakonima i međunarodnim ugovorima i drugim međunarodnim pravnim izvorima.

#### *1.1.1. Osobe lišene slobode*

Tijekom 2021. godine u ustrojstvenim jedinicama Uprave za zatvorski sustav i probaciju boravilo je 12026 osoba lišenih slobode koje su izdržavale: kaznu zatvora koju izdržavaju punoljetne osobe kojima je izrečena kazna zatvora u kaznenom postupku (4661), kaznu zatvora koju izvršavaju punoljetne osobe kojima je izrečena kazna zatvora u prekršajnom ili drugom sudskom postupku (339) i kazna zatvora kojom je zamijenjena izrečena novčana kazna (110), prekršajno zadržavanje (1471), kaznu maloljetničkog zatvora (35), odgojnu mjeru upućivanja u odgojni zavod koja se izriče maloljetnim počiniteljima kaznenih djela (75) i mjere istražnog zatvora (5335) (Vlada RH, 2021).

Prema Zakonu o izvršavanju kazne zatvora glavna svrha izvršavanja kazne zatvora jest, uz čovječno postupanje i poštovanje dostojanstva osobe koja se nalazi na izdržavanju kazne zatvora, njegovo/njeno osposobljavanje za život na slobodi u skladu sa zakonom i društvenim pravilima, u cijelosti sadržana u misiji i viziji zatvorskog sustava Uprave za zatvorski sustav i probaciju.

Ukupni zakonski kapacitet u 2 021. godini u kaznionicama i zatvorima namijenjen je smještaju 3 805 osoba lišenih slobode od čega: u zatvorenim uvjetima 2 912 mjesta, u poluotvorenim uvjetima 608 mjesta te u otvorenim uvjetima 285 mjesta, ukupno 3 805 mjesta

Na dan 31.12. 2 021. godine u kaznionicama, zatvorima, odgojnim zavodima i centrima ukupno je 3559 sistematiziranih radnih mjesta, dok ih je popunjeno 2 572, što je popunjenost od 72,27 %.

#### *1.1.2. Zaposlenici zatvorskog sustava*

Djelatnici u kaznionicama, zatvorima i odgojnim zavodima obavljaju vrlo složene i zahtjevne poslove koji uključuju svakodnevni kontakt s osobama različitih osobina, različite zrelosti, svjetonazora, kulturnih navika, različitih sposobnosti i potreba i koje su počinile kaznena djela različite težine te prema svima njima moraju postupati poštujući njihove posebnosti i specifične potrebe uz istovremeno poštivanje njihova dostojanstva i ljudskih prava (Babić i sur, 2006).

S obzirom na to, osim brige o sigurnosti zatvora, a samim time i sigurnosti društva od opasnih počinitelja kaznenih djela, velik dio poslova djelatnika zatvorskog sustava odnosi se i na stručan rad, komunikaciju, pravednost i dosljednost u postupanju te organiziranje i poticanje različitih aktivnosti i tretmanskim programima te stvaranje atmosfere povjerenja, a sve s ciljem pripreme za život na slobodi u skladu sa zakonskim i socijalnim normama (Babić i sur., 2006).

Postoje određene specifičnosti radnih uloga, ovisno o tome u kojem odjelu zaposlenici rade, stoga su očekivanja, količina i vrsta kontakta sa zatvorenicima, pristup u radu, razina i vrsta obrazovanja s kojima ulaze u sustav, te posebne izobrazbe koje su osigurane ili ponuđene različite.

### *1.2. Izloženost stresu*

Što se tiče radnih mjesta, vidljivo je da u svim odjelima kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara postoje upražnjena sistematizirana radna mjesta što zaposlenicima otežava obavljanje poslova izvršavanja kazne zatvora.

Prema *Izješću o stanju i radu kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara za 2021. godinu*, tijekom 2021. godine zbog bolovanja s posla je izostalo 1 750 zaposlenika (državnih službenika i namještenika), odnosno 410 zaposlenika više nego u odnosu na 2020. godinu što je porast od 23,42 % (Vlada RH, 2021).

Službenici i namještenici zatvorskog sustava i probacije tijekom obavljanja posla mogu biti izloženi visoko stresnim i potencijalno traumatskim događajima. Psihološku potporu službenicima i namještenicima pruža Odjel za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava i probacije. Odjel rukovodi i koordinira radom Tima za psihološke krizne intervencije (sastavljen od stručnjaka, službenika Uprave za zatvorski sustav i probaciju) koji se aktivira u slučaju potrebe za pružanjem psihološke potpore većem broju službenika ili namještenika. Tijekom 2021. godine psihološku potporu je zatražilo i dobilo ukupno 74 službenika i namještenika Uprave za zatvorski sustav i probaciju i troje službenika Uprave za organizaciju pravosuđa, Sektora osiguranja pravosudnih tijela. S četiri službenika je provedeno psihologijsko savjetovanje vezano uz prevenciju ovisnosti i zlorabu alkohola na radnom mjestu. Početkom godine naglasak je stavljen na aktivnosti vezane uz ublažavanje posljedica potresa na području Sisačko-moslavačke županije. Uz obilazak terena (Kaznionice u Glini, Zatvora u Sisku, Probacijskog ureda u Sisku i Kaznionice u Turopolju) i pružanja psihološke potpore vezane uz posljedice potresa, za službenike i namještenike s područja zahvaćenog

potresom izrađen je i dostavljen letak „Psihološka potpora službenicima u suočavanju s posljedicama potresa“. Za sve službenike i namještenike Uprave za zatvorski sustav i probaciju izrađen je i dostavljen edukativni materijal „Suočavanje s psihološkim posljedicama velikih nesreća i katastrofa“, a za rukovoditelje je izrađen i dostavljen letak „Psihologija kriznog upravljanja i ublažavanje psihičkog stresa“. U svrhu prevencije psihičkog stresa i promicanja tjelesne aktivnosti za službenike zatvorskog sustava i probacije izrađen je i dostavljen edukativni materijal „Psihički stres i tjelesna aktivnost“ (Vlada RH, 2021). Odjel za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava i probacije je bio nositelj aktivnosti prigodnog obilježavanja Svjetskog dana prevencije suicida, te obilježavanja Europskog tjedna mobilnosti. Također je bio aktivno uključen u izradu i provedbu Programa izobrazbe polaznika Temelnog tečaja pravosudne policije, Programa za edukaciju novoprimljenih službenika i namještenika, te aktivno sudjeluje u Projektu jačanje suradnje između zatvorskog sustava i probacije (Vlada RH, 2021).

Dosadašnja istraživanja proučavala su povezanost različitih karakteristika posla s doživljajem stresa kod službenika kaznenih tijela. Jedna od tih karakteristika, koja jasno razlikuje posao u kaznenim tijela od većine drugih poslova, je fizička opasnost. Primjerice, 75 % službenika u Izraelu navelo je nasilje među zatvorenicima kao najstresniji aspekt njihova posla (Shamir i Drory, 1982). Istraživanja sagorijevanja zatvorskog osoblja (Lindquist, Whitehead, 1986; prema Mikšaj – Todorović i Novak, 2008), govore kako 1/3 osoblja pokazuje emocionalnu iscrpljenost, 1/5 se prema zatvorenicima odnosi depersonalizirano, a 1/4 negativnom samoevaluacijom izražava opadanje osobnog postignuća. Vrlo visok broj službenika kaznenih tijela doživljava stres i sagorijevanje na poslu. Prema Finney i suradnicima, 2 013. procjenjuje se da 37 % službenika kaznenih tijela doživljava stres i sagorijevanje na poslu, što je više od 19-30 % u općoj populaciji zaposlenih osoba. Veliko radno opterećenje također se pokazalo značajnim stresorom za službenike kaznenih tijela (Finney i sur., 2013; Shamir i Drory, 1982; prema Korda 2018.). Primjerice, 65 % – 75 % službenika kaznenih tijela u Nizozemskoj izjavilo je da osjeća stres od velikog radnog opterećenja (Kommer, 1990, prema Keinan i Malach-Pines, 2007; prema Korda 2018). Preopterećenost poslom uzrokovana je nedostatkom osoblja, visokim zahtjevima posla, nedostatkom kontrole i socijalne podrške, a kod službenika koji percipiraju svoj posao stresnim zbog preopterećenosti, češća je pojava sagorijevanja na poslu (Dignam i sur., 1986).

Do stresa i sagorijevanja dolazi i u situacijama gdje službenici nemaju dovoljno informacija kako bi mogli kvalitetno obaviti svoj posao (Cheek i Miller, 1983). Nemogućnost organizacije da razjasni naredbe i razdijeli odgovornosti faktori su koji imaju najveći utjecaj na stres kod službenika kaznenih tijela (Armstrong i Griffin, 2004; prema Korda 2018).

U pristupu rješavanju radnog stresa nalazimo na dva pristupa: 1. pomaganje službenicima da razviju vještine potrebne za efikasnije suočavanje sa stresom, 2. mijenjanje radne okoline kako bi se uklonili ili smanjili stresori. Prvim se pristupom usmjerava na pojedinca, a drugim na organizaciju (Schaufeli i Peeters, 2000. ; prema Korda 2018.). Gotovo sve preporuke u literaturi usmjerene su na promjene u organizaciji, ali se u praksi najčešće koriste strategije usmjerene na jačanje pojedinčevih vještina suočavanja sa stresom, kao i strategije pružanja podrške kada se službenici nađu pod stresom, dok se vrlo rijetko radi na uklanjanju potencijalnih stresora iz radne okoline (Brough i Biggs, 2010; prema Korda, 2018).

Tijekom 2017. godine provedeno je istraživanje u svim kaznenim tijelima Republike Hrvatske na prigodnom uzroku zatvorenika i zaposlenika. Službenici kaznenih tijela radni stres procjenjuju iznadprosječnim. Utjecaj radnog stresa na različite aspekte života (pogotovo zdravlje) procijenjen je većim kod službenika odjela osiguranja nego kod službenika odjela tretmana i službenika odjela upravnih i financijsko - knjigovodstvenih poslova. Kod službenika je prisutna nadprosječna razina radnog stresa, izloženi su relativno visokoj razini (ne)posredne viktimizacije na radu, te opažaju negativnu emocionalnu klimu među kolegama. Također je utvrđeno da je manjina službenika bila uključena u edukacije (Glavak Tkalić i sur. 2018).

Među različitim skupinama službenika utvrđene su značajne razlike u zadovoljstvu poslom, značajnosti radnih zadataka, procjenama sigurnosti, podrške odjela, kvalitete supervizije i upravljanja institucijom te procjenama koliko zbog stresa trpe drugi aspekti života. Rezultati regresijske analize u kojoj su u prvom koraku analizirani socio-demografski podaci, a u drugom aspekti psiho-socijalne klime, pokazali su da: (1) većem radnom stresu značajno pozitivno pridonose dužina radnog staža, procjene pozitivnog i negativnog radnog odnosa s kolegama i konflikt uloga, a značajno negativno zadovoljstvo poslom, (2) većoj procjeni djelovanju stresa na druge aspekte života značajno pozitivno pridonose dužina radnog staža, dužina kontakta sa zatvorenicima, rad na odjelu osiguranja, procjene negativnog radnog odnosa s kolegama, značajnost radnih zadataka i konflikt uloga, a značajno negativno procjene sigurnosti i zadovoljstva poslom (Glavak Tkalić i sur. 2018).

Istraživanje *Dobrobiti, zadovoljstvo poslom i izloženost stresu zatvorskih službenika* (Korda, 2018.), pokazalo da je viša razina doživljenog stresa kod zatvorskih službenika u RH statistički značajno povezanom s nižim zadovoljstvom poslom i životom. Dodatno, viša razina radnog stresa pokazala se statistički značajno povezanom s negativnim elementima funkcioniranja radnog tima, manjim zadovoljstvom postavljenim pravilima i regulativama te većom mjerom u kojoj zdravlje, odnosi s prijateljima i obitelji trpe zbog stresa. Za razliku od prethodnih istraživanja, radni stres slabo je povezan s ostalim aspektima posla koji su se u literaturi pokazali značajnim prediktorima radnog stresa.

Rezultati vezani uz usporedbu službenika odjela osiguranja i tretmana ukazuju na to da su službenici odjela tretmana zadovoljniji svojim poslom i atmosferom na poslu, svoje radne zadatke procjenjuju važnijima, superviziju kvalitetnijom, dok službenici odjela osiguranja svoje radno okruženje procjenjuju sigurnijim i navode da zdravlje, odnosi s prijateljima i obitelji u većoj mjeri trpe zbog njihova posla.

### *1.3. Definiranje netretmanskog osoblja*

Pod pojmom zatvorskog osoblja podrazumijeva se nekoliko grubih kategorija ovisno o ustrojstvu u pojedinim zemljama; upravno osoblje na razini zatvorskog sustava ili pojedinih kaznenih tijela, zatim osoblje koje radi na poslovima osiguranja, tretmana, zdravstvene zaštite, rada i strukovne izobrazbe te administrativno i pomoćno osoblje u širem smislu. Stoga je i definicija koju su dali Whitehead, Pollock i Braswell (1993) vrlo široka i opisuje „profesionalce koji primjenjuju svoje vještine u korekcijskim (zatvorskim) uvjetima (prema Mikšaj – Todorović i Novak 2008.). Postoje i podjele na dvije skupine osoblja; prva uključuje supervizore, osiguranje i tretmansko osoblje, koje se klasificira kao skupina orijentirana na zaštitu i kontrolu (eng. - custody oriented), dok se druga odnosi na osoblje koje pruža druge oblike skrbi za zdravlje i dobrostanje zatvorenika što podrazumijeva edukaciju, rad, medicinsku skrb, zabavu i slično (eng.-noncustody oriented) (prema Mikšaj – Todorović i Novak 2008.).

Dio zemalja smatra zatvorskim službenikom („Prison Officer“) isključivo službenike u odori koji su uglavnom educirani i vezano uz poslove osiguranja i poslove koji uključuju i poslove savjetovanja i podrške koje u hrvatskom zatvorskom sustavu pripisuje često poslovima tretmanskog osoblja (socijalni pedagozi, psiholozi, socijalni radnici i druge srodne struke).

U Hrvatskoj kao i u nekim drugim zemljama postoji podjela na poslove osiguranja, poslove tretmana, poslove zdravstvene zaštite zatvorenika, poslove rada i strukovne izobrazbe zatvorenika, upravne poslove i financijsko – knjigovodstvene poslove.

Prema Zakonu o izvršavanju kazne zatvora (NN 14/2021) poslovi tretmana dijele se na opće i stručne. Opći poslovi tretmana jesu: sudjelovanje u provođenju posebnih programa tretmana, organizacija i provođenje općih programa tretmana i drugih aktivnosti koje podržavaju proces rehabilitacije i socijalne reintegracije zatvorenika, nadzor nad sadržajem dopisivanja zatvorenika te vođenje propisanih evidencija zatvorenika. Stručni poslovi tretmana jesu: procjena kriminogenih rizika i tretmanskih potreba zatvorenika, izrada, provođenje, preispitivanje i procjena uspješnosti provođenja programa izvršavanja, provođenje psihosocijalnih i socijalno-pedagoških intervencija i posebnih programa, provođenje sigurnosnih mjera iz svog djelokruga, izrada stručnih mišljenja u vezi s izvršavanjem kazne zatvora. Poslove tretmana obavljaju različiti stručnjaci društveno – humanističkih znanosti: socijalni pedagozi, psiholozi, socijalni radnici i drugi.

Netretmansko osoblje bih u ovom slučaju definirala kao bilo koje službenike koji nisu osoblje koje radi kao dio odjela tretmana, što znači da rade u odjelu osiguranja, odjelu upravnih poslova, odjelu zdravstvene zaštite zatvorenika, odjelu rada i strukovne izobrazbe zatvorenika i odjelu financijsko-knjigovodstvenih poslova.

Prema Zakonu o izvršavanju kazne zatvora (NN 14/2021) ovako se opisuju poslovi odjela koje navodim kao netretmanske:

*Poslovi osiguranja jesu:* dežurstvo, vanjsko osiguranje, unutarnje osiguranje, pretraga, sprovođenje zatvorenika te nadzor nad zatvorenicima uz sudjelovanje u provedbi programa izvršavanja. Poslovi unutarnjeg osiguranja obuhvaćaju nadzor postupka podjele medicinske terapije te iznimno i sudjelovanje u podjeli prethodno pripremljene medicinske terapije zatvorenicima kada istu nije moguće organizirati na drukčiji način.

*Opći i pravni poslovi jesu:* osiguravanje zaštite zajamčenih prava zatvorenika, pružanje stručne pravne pomoći zatvorenicima u vezi sa zaštitom njihovih prava propisanih ovim Zakonom, vođenje stegovnih postupaka protiv zatvorenika, upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, priprema nacрта propisa i odluka za potrebe državnih službenika i namještenika, poslovi informatike te ostali poslovi koji omogućuju upravljanje i rad kaznionice odnosno zatvora.



*Poslovi zdravstvene zaštite zatvorenika jesu:* obiteljska (opća) medicina, specijalističko-konzilijarna zdravstvena zaštita, dentalna zdravstvena zaštita, ljekarnička djelatnost, suradnja s liječnicima i ustanovama javnog zdravstva i tijelima za prevenciju i liječenje ovisnosti, davanje nalaza i mišljenja o zdravstvenom stanju zatvorenika, nadziranje sastava i hranidbene vrijednosti hrane koja se poslužuje zatvorenicima i nadziranje održavanja osobne higijene zatvorenika te čistoće prostorija i drugih prostora u kojima borave i kreću se. Poslovi zdravstvene zaštite zatvorenika osiguravaju se unutarnjim ustrojem kaznionice odnosno zatvora.

*Poslovi rada i strukovnog obrazovanja zatvorenika jesu:* organizacija, provođenje, ocjenjivanje, nadzor i praćenje rada i strukovnog obrazovanja zatvorenika.

*Financijsko-knjigovodstveni poslovi jesu:* poslovi planiranja, poslovi knjigovodstva, poslovi financijskog i materijalnog poslovanja, nabave, poslovi za potrebe prodavaonice za zatvorenike, poslovi u svezi s pologom stvari i novcem zatvorenika, poslovi obračuna i isplate naknada za rad zatvorenika, poslovi procjene i prodaje predmeta nastalih radom zatvorenika, osiguravanje uvjeta smještaja, prehrane i opreme za zatvorenike, poslovi obračuna i isplate materijalnih prava državnih službenika i namještenika te poslovi održavanja infrastrukture objekata.

Sukladno Zakonu o izvršavanju kazne zatvora, svrha izvršavanja kazne zatvora je, uz čovječno postupanje i poštovanje dostojanstva osobe koja se nalazi na izdržavanju kazne zatvora, njeno osposobljavanje za život na slobodi u skladu sa zakonom i društvenim pravilima. Izvršavanje kazne zatvora zasniva na rehabilitacijskom pristupu, što pretpostavlja individualizaciju kazne kroz pojedinačni program izvršavanja kazne zatvora te niz specijaliziranih programa tretmana za selekcionirane skupine zatvorenika. Pojedinačni program izvršavanja kazne zatvora sastoji se od pedagoških, radnih, zdravstvenih, psiholoških, socijalnih i sigurnosnih postupaka primjerenih osobinama i potrebama zatvorenika te primjerenih vrsti i mogućnostima kaznionice, odnosno zatvora. Budući da prema navedenom svi službenici (osoblje tretmana i netretmansko osoblje) doprinose u procesu rehabilitacije, smatram bilo kakve oblike potpore u radu bitnima radi očuvanja mentalnog zdravlja, a često i fizičkog, koje je često narušeno zbog vrste posla koju obavljaju.

#### *1.4. Potpora zatvorskim službenicima kroz edukacije i druge oblike usavršavanja*

Vrlo visok stupanj stresa u obavljanju poslova, kao i specifične zadaće zatvorskih službenika zahtijevaju specijalizirane edukacije i specifične oblike dodatnih oblika potpora. Iz izvješća o stanju i radu kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara, vidljivo je ne samo da će određeni oblici edukacija biti osigurani, već se navodi da su službenici dužni kontinuirano usavršavati svoje stručne sposobnosti (Vlada RH, 2021.).

##### *1.4.1. Obveza educiranja*

Svi državni službenici, pa tako i državni službenici Uprave za zatvorski sustav i probaciju, dužni su kontinuirano usavršavati svoje stručne sposobnosti i vještine, usvajanjem novih znanja i vještina te ih trajno unaprjeđivati, kako bi mogli kvalitetnije obavljati radne zadaće i biti učinkovitiji, u skladu sa zahtjevima posla, čime se ujedno postiže veće zadovoljstvo u obavljanju poslova te u konačnici veća učinkovitost zatvorskog i probacijskog sustava. Stručna izobrazba službenika provodi se u Centru za izobrazbu, ali i drugim učilištima, kao primjerice u Državnoj školi za javnu upravu, Ministarstvu unutarnjih poslova i dr. Službenici se educiraju i kroz različite seminare, konferencije, radionice i druge oblike izobrazbe vezane uz radna mjesta i struku. Zbog specifičnosti rada sa zatvorenicima, maloljetnicima i osuđenima, u Centru za izobrazbu provode se posebni programi izobrazbe državnih službenika raznovrsnih struka koji su prijeko potrebni zatvorskom sustavu (Vlada RH, 2021).

##### *1.4.2. Organizacija stručnog usavršavanja u zatvorskom sustavu*

Pravilnikom o stručnom usavršavanju u zatvorskom sustavu propisuju se načini na koje se izobrazbe mogu provoditi. Prema članku 6. stavku 1. Izobrazba službenika može se organizirati i provoditi putem predavanja, radionica, tečajeva, praktičnih vježbi, stručne prakse, supervizija, okruglih stolova, konferencija te drugih odgovarajućih načina kojima se ostvaruju postavljeni ciljevi pojedinog stručnog osposobljavanja i usavršavanja u zemlji ili u inozemstvu.

Prema stavku 2. Centar će obavijest i poziv na stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika te njegov program pravovremeno dostaviti kaznionici, zatvoru, Centru za dijagnostiku u Zagrebu i Središnjem uredu, a prema potrebi i drugim ustrojstvenim jedinicama ministarstva nadležnog za poslove pravosuđa, radi razmatranja potrebe državnog tijela za takvom vrstom izobrazbe službenika, te određivanjem službenika koji će isti pohađati. Prema stavku 3. na program izobrazbe iz stavka 2. ovoga članka službenika u pravilu prijavljuje kaznionica, zatvor, Centar za dijagnostiku u Zagrebu ili Središnji ured u kojem je službenik

zaposlen, ali se službenik može i samostalno prijaviti uz prethodnu suglasnost nadređenog. Prijava se dostavlja na način utvrđen u pozivu iz stavka 2. ovoga članka, u pravilu elektroničkim putem, ovisno o tehničkim mogućnostima Centra.

Iz toga je vidljivo da su uvjeti za različit broj edukacija ne samo osigurani, već u nekom dijelu i obvezni za službenike. Međutim, kao što je vidljivo, u pravilu se službenici prijavljuju na način da moraju imati suglasnost nadređenog službenika i/ili ga nadređeni službenik prijavljuje na bilo koji oblik usavršavanja.

Iako supervizija nije navedena kao pravo i obveza službenika, u Pravilniku o stručnom usavršavanju u zatvorskom sustavu supervizija je spomenuta uz niz drugih edukacija i tečajeva koji se mogu organizirati u svrhu stručnog usavršavanja.

*Standardna minimalna pravila* Ujedinjenih naroda za postupanje sa zatvorenicima „*Mandelina pravila*“ koja su obvezujuća i za hrvatski zatvorski sustav, također navode članke vezane uz obrazovanje službenika i osiguravanje uvjeta osposobljavanja. Pravilo 75. navodi u stavku 1. da zatvorsko osoblje mora imati odgovarajuću razinu obrazovanja te mu se moraju osigurati mogućnosti i sredstva za ispunjavanje dužnosti na profesionalan način. U stavku 2.: Prije početka obavljanja dužnosti zatvorskom osoblju mora se osigurati osposobljavanje prilagođeno njegovim općim i posebnim dužnostima, koje odražava suvremenu, na dokazima utemeljenu najbolju praksu na području kaznenih znanosti. Samo onim kandidatima koji uspješno polože teorijske i praktične ispite na kraju takvog osposobljavanja dopušteno je stupanje u zatvorsku službu. Stavak 3.: Zatvorska uprava dužna je osigurati trajno stručno usavršavanje u svrhu održavanja i unaprjeđivanja znanja i stručnih sposobnosti osoblja nakon ulaska u službu i tijekom rada.

U članku 2.8 *Priručnika o upravljanju visokorizičnim zatvorenicima (Handbook on the Management of High-Risk Prisoners)* (UNODC-a) o postupanju s visokorizičnim zatvorenicima se navodi: Kontinuirana obuka za osoblje koje radi s visokorizičnim zatvorenicima može imati dodatnu korist jer im omogućuje da se odmore od stresa svakodnevnog rada i da razmišljaju o njihovoj ulozi i izazovima (Atabay i Bryans, 2016 : 31). U istom se članku preporučuje da se osigura sljedeće kako bi se osiguralo dobro mentalno zdravlje: Kontinuirani tečajevi osposobljavanja za održavanje i poboljšanje znanja i profesionalne sposobnosti (obuka i satovi za smanjenje stresa kako bi se osoblju pomoglo u snalaženju u radnom okruženju); Redovite individualne i grupne supervizije; Rotacija poslova,

rotacija zaduženja unutar jedinice ili zatvora, periodična rotacija izvan jedinice ili ustanove; Vršnjačka podrška; Povjerljivo savjetovanje za osoblje koje pati od psihičkih problema, osjeća stres ili pati od posttraumatskog stresnog poremećaja nakon incidenta u zatvoru (Atabay i Bryans, 2016., prema EPTA Special Interest Group (SIG), 2021).

Kako supervizija ima svrhu usvajanja profesionalnih znanja i direktno utječe na profesionalni razvoj, sve zakonske regulative, kao i preporuke koje navode obvezu da se podrži zatvorske službenike u profesionalnom razvoju i da se osiguraju znanja, daju prostor mogućnosti da se supervizija uvede kao obavezni profesionalni oblik potpore za sve zatvorske službenike.

#### *1.5. Supervizija kao oblik profesionalne podrške*

Prema standardima Europske udruge supervizijskih nacionalnih udruga (ANSE - Association of National Organisations for Supervision in Europe) supervizija prvenstveno služi razvoju pojedinaca i organizacija te poboljšava profesionalni život pojedinaca s obzirom na njihove uloge u institucionalnom kontekstu (Anse, 2020). U širem smislu, pojam supervizije odnosi se na oblik profesionalne podrške gdje jednom stručnjaku pomaže drugi, iskusniji pomagač kako bi što lakše razriješio problematičnu situaciju. Budući da je supervizija vrsta profesionalne podrške, ona može poduprijeti dobar profesionalni razvoj stručnjaka, obzirom da poboljšava njihov neposredni rad s korisnicima uzimajući pritom u obzir i kontekst u kojem rade (HDSOR, 2022).

Postoje brojne definicije supervizije unatrag dvadesetak godina. Neke od definicija govore da je supervizija:

Suradnja među onima koji snose odgovornost za to da se u određenoj profesionalnoj situaciji pristupi u skladu s postojećim znanjima i profesionalnim vještinama, društvenim normama, društveno . ekonomskim mogućnostima, planovima i programima odgovarajućih organizacija i službi (Smolčić – Krković, 1977; prema Ajduković i Cajvert, 2004);

Proces interpersonalne interakcije u kojoj jedna osoba, tj. supervizor susreće drugu, tj. superviziranog, s ciljem povećanja njegove djelotvornosti u psihosocijalnom radu s ljudima (Hess, 1980.; prema Ajduković i Cajvert, 2004);

Proces u kojem jedan stručnjak ima odgovornost da radi s drugim stručnjakom kako bi se postigli određeni profesionalni, osobni i organizacijski ciljevi superviziranog. Ciljevi koji uključuju osiguravanje kompetentnog i odgovornost neposrednog rada s korisnicima,

kontinuirani profesionalni razvoj, te osobnu podršku superviziranom (Harries, 1987.; prema Ajduković i Cajvert, 2004);

Kreativni prostor terapeuta u kojem supervizor nudi i stvara atmosferu u kojoj se aktivno podržava kreativnost supervizanata te im nastoji omogućiti da govore otvoreno i nesmetano o svojim osjećajima, mislima i doživljajima u odnosu na klijenta, sluša bez osuđivanja ili osporavanja i dozvoljava supervizantima da se pokažu onakvima kakav jesu, odnosno supervizant dobiva prostor da reflektira o samom sebi i svome udjelu u procesima koji nastaju u interakciji s klijentom (Cajvert, 2001.; prema Ajduković i Cajvert, 2004).

Supervizija se kao metoda usvajanja profesionalnih znanja i profesionalnog razvoja javila u području socijalnog rada u Sjedinjenim Američkim Državama potkraj 19. stoljeća. U Europu je prenesena tek 50-ih godina 20. stoljeća i tijekom vremena su se razvijali različiti pristupi superviziji. Budući da je kod prenošenja određenog modela bitno voditi računa o kulturalnim razlikama i razlikama u mogućnostima sustava pružanja profesionalnih usluga psihosocijalnog rada i tradiciji pružanja podrške pomagačima, u skladu s time u Hrvatskoj govorimo o podijeli na dva osnova modela – organizacijska ili rukovodna supervizija te razvojno-integrativna supervizija (Ajduković i Cajvert, 2004). Organizacijska supervizija treba osigurati djelotvorno funkcioniranje organizacije, dobro korištenje resursa te kvalitetne i neposredne usluge korisnicima/klijentima. U njenom fokusu je sadržaj rada i klijenti/korisnici. Razvojno-integrativna supervizija usmjerena je na integriranje teorije i prakse, razvoj profesionalne kompetentnosti i podržavanje stručnjaka u radu s klijentima. U njenom fokusu su stručnjak i proces rada, pa stoga kvalitete usluga korisnicima/klijentima osigurava posredno. Dakle, cilj ovog modela supervizije je ojačati stručnjaka i unaprijediti njegovu ili njezinu profesionalnu kompetentnost u radu s klijentom. Supervizija se razvija kao specifična profesija, koja nije usmjerena samo na sadržaj psihosocijalnog rada već i na proces u kojem se supervizant razvija kao «instrument» tog rada, koji potiče razvoj profesionalne i osobne kompetentnosti njega kao stručnjaka (Ajduković i Cajvert, 2004.).

U novije vrijeme se sve više razvija metoda supervizija koja predstavlja specifičan supervizijski model koji podjednaku važnost pridaje i sadržaju i procesu supervizijskog rada. U sadržajnom djelu pruža okvir za kontinuirani profesionalni razvoj unutar nekog pristupa radu i specifične metode, dok u procesnom dijelu stavlja fokus na povećanje svjesnosti o vlastitim stavovima, predrasudama i vrijednostima, te slijepim pjegama stručnjaka koje mogu omesti rad

s korisnicima. Uloga metodskog supervizora nije da (pr)ocjenjuje, vrednuje ili na bilo koji način kontrolira rad stručnjaka te na taj način čuva supervizijski proces od potencijalnih negativnosti administrativno-upravljačke supervizije ili supervizije u edukaciji (Ajduković, 2021).

U Republici Hrvatskoj zadnjih godina se supervizija uvodi u različite sustave.

U sustav socijalne skrbi supervizija je prvi put uvedena kroz projekt „Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi“ koji je trajao od 2000-2004. godine. Rezultati evaluacije tog projekta pokazali su da se uvođenjem supervizije može poboljšati kvaliteta psihosocijalnih usluga socijalne skrbi i da su stvoreni preduvjeti za održivu superviziju. Između ostalog utvrđeno je da supervizanti kao najvažniji aspekt sudjelovanja u superviziji navode povećanje samopouzdanja, koje opisuju u terminima vlastite kompetentnosti i samostalnosti i u osobnom i u profesionalnom životu. Osim samopouzdanja ističu i bolju komunikaciju u radnom okruženju te manju razinu doživljenog stresa na poslu, što pripisuju većem osjećaju samopouzdanja i profesionalne kompetentnosti. Osim supervizanata, pozitivne promjene kod svojih stručnih radnika su potvrdili i ravnatelji (Ajduković i Ajduković, 2004).

Supervizija je u formalnijem obliku u područje obrazovanja ušla 2005. godine, projektom *Jačanje kapaciteta za integrativnu superviziju* u Agenciji za odgoj i obrazovanje (AZOO), u okviru programa PHARE. Tijekom dvogodišnje edukacije u razdoblju od 2007. – 2009. godine, 14 viših savjetnica Agencije za obrazovanje su postale supervizori, te su izradile Protokol za uvođenje supervizije u odgojno-obrazovni sustav. Nakon edukacije, započelo je provođenje supervizije te je u prvih 15 supervizijskih grupa bio uključen 181 supervizant. Od 2008. do 2011. godine 780 djelatnika odgojno-obrazovnog sustava sudjelovalo je u superviziji (Ozorlić Dominić i Skelac, 2011 prema Majdak, 2020).

Kako postoje pokazatelji korisnosti uvođenja takvog oblika potpore zaposlenicima, svakako su takvi rezultati zanimljivi u trenutku kada se u zatvorski sustav nalazi u procesu trajnijeg uvođenja supervizije kao oblika podrške službenicima.

U zatvorskom sustavu je supervizija uvedena kao oblik podrške tijekom 2019. godine, iako je pokušaja bilo i ranije. Supervizori koji provode razvojno – integrativnu superviziju su vanjski stručnjaci koje je Ministarstvo pravosuđa angažiralo kroz projekte preko tri udruge. Odlukom o raspodjeli financijskih sredstava za provođenje projekata udruga u okviru raspoloživih sredstava iz dijela prihoda od igara na sreću u području pružanja potpore provođenju

pojedinačnog programa postupanja/izvršavanja kazne zatvora od 10. travnja 2019. godine, udrugama su dodijeljena sredstva za provođenje projekata u okviru kojih se provodila supervizija službenika odjela tretmana kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda te službenika probacijskih ureda. Navedenim projektima udruga Ambidekster klub obuhvatila je supervizijom 60 službenika iz 12 kaznenih tijela i probacijskih ureda, Udruga za kreativni socijalni rad je u superviziju uključila 32 službenika iz 17 kaznenih tijela i probacijskih ureda, a udruga Igra je uključila 37 službenika iz 11 kaznenih tijela i probacijskih ureda. **Ostalo osoblje zatvorskog sustava do tada nije bilo uključeno u superviziju.**

Ministarstvo pravosuđa je projektom „Unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz jačanje kapaciteta zatvorskog i probacijskog sustava te sustava za podršku svjedocima“, a u sklopu aktivnosti „Stručno usavršavanje službenika za licencirane supervizore psihosocijalnog rada“, tijekom 2019. godine uputilo 15 službenika zatvorskog sustava, probacije i sustava za podršku žrtvama i svjedocima (po pet iz svakog sustava) na poslijediplomski studij Supervizije psihosocijalnog rada kako bi se educirali za licencirane supervizore i u budućnosti mogli provoditi superviziju unutar sustava pravosuđa (Vlada RH, 2020). Svih 15 službenika tijekom 2021. godine uspješno je izvršilo sve studijske obveze te su stekli licencu supervizora Hrvatskog društva za superviziju i organizacijski razvoj (HDSOR). Ministarstvo je u trenutku slaganja supervizijskih grupa, a zbog ranijeg uključanja većeg broja službenika tretmana zatvorskog sustava i probacije u supervizijske grupe kod vanjskih supervizora, omogućilo dobrovoljno sudjelovanje u superviziji svim službenicima različitih odjela, i tzv. netretmanskim osoblju, kroz navedeni projekt. Takav projekt je dao priliku da se prvi put netretmansko osoblje uključi u specifične oblike potpore kroz superviziju i da se otvori prostor praćenja potreba i različitosti u pristupu u odnosu na tretmansko osoblje. Iz svega navedenog očito je da je Ministarstvo pravosuđa i uprave prepoznalo superviziju kao važan oblik podrške službenicima zatvorskog sustava i probacije i sustava podrške žrtvama i svjedocima u jačanju profesionalnih kompetencija i brige za mentalno zdravlje.

Upravo zbog toga, smatra se da ćemo ovim radom dobiti jasniji uvid u iskustva supervizora koji su radili s netretmanskim osobljem, kako oni vide potrebe supevizanata i s kojim su se preprekama i izazovima susretali tijekom supervizorskog rada. Time će se olakšati proces trajnijeg uvođenja supervizije za netretmansko osoblje, te omogućiti kvalitetniji rad netretmanskog osoblja u sudjelovanju u provedbi pojedinačnog programa izvršavanja kazne zatvora.

## **2. OPĆI CILJ ISTRAŽIVANJA**

- Dobiti uvid u iskustva, potrebe i prepreke supervizije iz perspektive supervizora, u radu s netretmanskim osobljem u zatvorskom sustavu
- Izrada smjernica za uspostavu supervizije za netretmansko osoblje u zatvorskom sustavu

### *2.1. Istraživačka pitanja*

- Opisati potrebe netretmanskog osoblja u superviziji iz perspektive supervizora
- Opisati izazove i prepreke u provedbi supervizije za netretmansko osoblje iz perspektive supervizora
- Opisati prijelomne trenutke (tehnike i pristupe) za otvaranje članova grupe
- Opisati odgovarajući tip supervizije za netretmansko osoblje
- Opisati organizacijske prepreke prilikom provedbe supervizije
- Opisati efikasan način prezentiranja supervizije prema Ministarstvu pravosuđa i uprave, kaznenim tijela i budućim supervizantima

## **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

### *3.1. Tip nacrtu istraživanja*

Radi se o eksplorativnom i deskriptivnom istraživanju. Obzirom na prirodu istraživačkog problema, svrhu istraživanja kao i na ograničenu veličinu uzorka, odabran je kvalitativni pristup u prikupljanju podataka i obradi podataka. Podatci su prikupljeni putem fokusne grupe i intervjua u kojima su sudjelovali supervizori koji su imali iskustvo provođenja supervizije za netretmansko osoblje zatvorskog sustava. Sudionicima su ponuđene obje opcije (fokusna grupa ili individualni intervju) sudjelovanja s obzirom na organizacijske mogućnosti svakog od sudionika (različiti gradovi stanovanja, organizacija rada) i s obzirom na period u kojem se zbog pandemije bolesti COVID-19 težilo izbjegavanju kontakta uživo kada je to bilo moguće ili boravku u zatvorenim prostorima u većim grupama. Individualni intervju se provodio uživo i online. Troje sudionika je na intervjuu sudjelovalo uživo, dok je troje sudjelovalo online. Fokusna grupa se provodila uživo.



### 3.2. Sudionici

Istraživanjem je uključeno 10 supervizora koji su proveli supervizijske grupe koje su uključivale bar jednog supervizanta /supervizanticu koji/koja radi u zatvorskom sustavu kao netretmansko osoblje. Supervizori su službenici Ministarstva pravosuđa i uprave iz različitih uprava. Uzorak supervizora je homogen u pogledu iskustva supervizijskog rada, svi su početnici koji su provodili grupe u sklopu praktičnog djela *Poslijediplomskog specijalističkog studija iz supervizije u psihosocijalnom radu*.

Heterogenost supervizora se očekuje jer se radi o sudionicima muškog (2) i ženskog spola (8) od kojih 3 sudionice imaju iskustvo rada u zatvorskom sustavu, a 7 sudionika/ca radi izvan zatvorskog sustava, ali unutar Ministarstva pravosuđa i uprave. Također, radi se o supervizorima različitih pomagačkih struka (socijalni radnici, socijalni pedagozi i psiholozi), različite dobi i radnog staža. Ono što supervizijske grupe dodatno čini heterogenim je razlika u broju članova netretmanskog osoblja unutar supervizijske grupe.

**Tablica 3.1. Prikaz trajanja intervjua i popis odjela u kojima rade supervizanti netretmanskog osoblja**

Intervju	Trajanje intervjua	Broj netretmanskog osoblja uključenih u supervizijsku grupu
➤ tehnika fokusne grupe (4 sudionice)	1 sat i 42 minute	1 odjel osiguranja 1 odjel osiguranja 1 odjel osiguranja 3 odjel osiguranja i 1 odjel zdravstvene zaštite zatvorenika
➤ tehnika individualnog intervjua (6 sudionika)	19 minuta i 32 sekunde 29 minuta i 38 sekundi 30 minuta i 53 sekunde 18 minuta i 13 sekundi 25 minuta i 35 sekundi 26 minuta i 56 sekundi 3 min i 17 sekundi	3 odjel osiguranja 1 odjel osiguranja i 2 odjel zdravstvene zaštite zatvorenika 2 odjel zdravstvene zaštite zatvorenika, 2 pravosudna policajca i 2 odjel rada i strukovne izobrazbe zatvorenika 2 odjel rada i strukovne izobrazbe zatvorenika i 1 odjel zdravstvene zaštite zatvorenika
<b>Ukupno</b>	4 sati 12 min 17 sekundi	12 odjel osiguranja 6 odjel zdravstvene zaštite zatvorenika 4 odjel rada i strukovne izobrazbe zatvorenika

*\*provođenje supervizijskih grupa u razdoblju od početka 2020. godine do sredine 2021. godine (ovisno o mogućnostima supervizora, korištenja prostora i tijeka pandemije covid-19 virusa)*

### *3.3. Postupak istraživanja*

Supervizori koji su provodili grupe s netretmanskim osobljem informirani su o svrsi i ciljevima istraživanja i to na način da im je poslan e-mail s informacijama i online anketa koja sadrži upite i mogućnosti oko sudjelovanja u fokusnoj grupi ili intervjuu uživo ili online s obzirom na postojeće epidemiološke mjere vezane uz pandemiju uzrokovanu COVID -19 virusom. Svi sudionici istraživanja su bili obaviješteni i o mogućnosti da odbiju sudjelovati u istraživanju, kao i na to da naknadno odustanu.

Fokusna grupa se provodila u prostorima Centra za izobrazbu (Uprava za zatvorski sustav i probaciju) i snimana je snimačem mobitela uz prethodnu suglasnost sudionika za snimanje. Sudjelovale su 4 sudionice. Sudionicama su postavljena pitanja otvorenog tipa, nakon kojih su mogle opisati svoja iskustva vezana uz područje istraživačkog interesa.

Intervju sa supervizorima provodio se online (3) i uživo (3) (također u prostorijama Centra za izobrazbu), a sniman je snimačem mobitela uz prethodno dobivenu suglasnost sudionika intervjuja za snimanje. Istraživanje je provedeno polustrukturiranim intervjuom. Sudionicima su postavljena pitanja otvorenog tipa, nakon kojih su mogli opisati svoja iskustva vezana uz područje istraživačkog interesa.

Intervjui i fokusna grupa provodili su se u razdoblju od svibnja do srpnja 2021. godine.

### *3.4. Pitanja (fokusna grupa/intervju):*

1. Kakvo je vaše iskustvo vođenja supervizijske grupe u kojoj su sudionici bili netretmanski službenici iz zatvorskog sustava? (pravosudni policajci, med. osoblje, strukovni učitelji)
2. Što vidite kao potrebe supervizanata? Kako vi doživljavate potrebe supervizanata (koje su, jesu li se mijenjale tijekom supervizijskog procesa)?
3. Koji su za vas bili izazovi i/ ili prepreke u radu s netretmanskim osoblje? Kako su razumjeli pojma supervizije sudionici?
4. Koji su prijelomni trenutci u radu s vašom grupom u kojem ste primijetili da se grupa otvara? Jeste li koristili neke posebne tehnike/pristupe kako bi to postigli?
5. Koji tip supervizije (razvojno-integrativna, edukativna, organizacijska, timska, podržavajuća, uz objašnjenje pojmova) vam se čini kao najprimjerenija za netretmansko osoblje? (zbog čega, navedite specifičnosti grupe)

6. Na koje ste organizacijske prepreke naišli prilikom provedbe supervizije?

7. Pod vidom ideje o potrebi određenog tipa supervizije, koji kakav pristup u prezentiranju uvođenja supervizije prema za netretmansko osoblje smatrate primjerenim/efikasnim? Prema Ministarstvu pravosuđa i uprave? Kaznenim tijelima? Supervizantima?

### *3.5. Analiza*

S obzirom na prirodu istraživačkog pitanja (neposredna iskustva sa supervizijom), manjak znanja o promatranoj pojavi, svrhu istraživanja (opis i produblјivanje razumijevanja o potrebama, izazovima, preprekama, odgovarajućem tipu supervizije i efikasnom načinu prezentiranja supervizije za netretmansko osoblje zatvorskog sustava), kao i veličinu uzorka (N=10), koristili smo kvalitativni istraživački pristup. Pri tome je korištena tematska analiza sadržaja, a jedinica analize bili su intervjui (tehnika fokusne grupe i tehnika individualnog intervjua). Tematska analiza je metoda kojom se identificira, analizira i izvještava o obrascima (temama) u kvalitativnim podacima. Ona je opisna i stoga omogućuje detaljan opis podataka, ali i više od toga - interpretativna jer omogućuje interpretaciju različitih aspekata istraživane teme (Boyatzis, 1998., Guest, MacQueen i Namey, 2012.; prema Mirosavljević, 2015). Nakon prikupljanja podataka i izrade transkripta (odgovori sudionika su šifrirani), izjave sudionika su kodirane (kodovi, kategorije, teme), te interpretirane i kritički su se razmatrali dobiveni rezultati postupkom tematske analize.

### *3.6. Etičke implikacije provedenog istraživanja*

Prilikom kontaktiranja sudionika (supervizora) koji su uključeni u istraživanje, posebna se pažnja posvetila objašnjenju i svrsi ciljeva istraživanja. Posebno se naglasila važnost povjerljivosti podataka te informacija da se podatci neće prezentirati pojedinačno, već će biti skupno prezentirani. Sudionici su sudjelovali dobrovoljno i jamčila im se povjerljivost sadržaja koji su iznosili. Sadržaj razgovora je sniman uz pristanak sudionika. Snimljeni materijal se čuva odvojeno od šifre kojom se štiti identitet svakog sudionika. Pazilo se na anonimnost podataka iz fokusne grupe i intervjua koji bi mogli ukazivati na identitet sudionika istraživanja ili supervizanta. Sudionicima se istaknulo njihovo pravo na slobodno izražavanje mišljenja te pravo na odustajanje od sudjelovanja u svakom trenutku. Zaključci iz intervjua koristit će se kako bi se promovirala supervizija za netretmansko osoblje u zatvorskom sustavu te kako bi se

olakšao rad budućim supervizorima koji planiraju provođenje supervizije s netretmanskim osobljem.

Sudionicima istraživanja biti će omogućen uvid u rezultate istraživanja te su upoznati da će ukupni podaci istraživanja u cijelosti biti objavljeni nakon provedbe istraživanja. Prikupljeni podaci biti će obrađeni u skladu s normama i standardima u području društvenih znanosti te pohranjeni i čuvani u skladu sa svim pravilima profesionalne etike.

#### 4. REZULTATI I RASPRAVA

Postupkom tematske analize sadržaja na prethodno navedenim istraživačkim pitanjima dobivene su kategorije kojima se opisuju i/ili objašnjavaju iskustva, potrebe, izazovi i prepreke, prijelomni trenuci u radu s netretmanskim osobljem, te prijedlozi pristupa u prezentiranju supervizije za netretmansko osoblje u Ministarstvu pravosuđa i uprave.

##### 1) Iskustvo vođenja supervizijske grupe s netretmanskim osobljem zatvorskog sustava

Na početku intervjua supervizori su opisali svoje općenito iskustvo u vođenju supervizijskih grupa s netretmanskim osobljem. U cjelini njihovo iskustvo je bilo **pozitivno, dobar profesionalni izazov**. Na samom početku supervizori su imali **određene bojazni** („*Nisam znala kako će se oni snaći i kako ću se ja snaći s njima.*“ (3), „*Nisam imala očekivanja da će imati konkretan problem, a da će opet sudjelovati u svemu i baš ta potreba za neformalnim prostorom i vremenom gdje dijeli svoje osjećaje.*“ (2)), „...**nitko neće htjeti raditi na nekim konkretnim slučajevima** („...*Isšla sam sa svojom osobnom pretpostavkom da će im potreba biti da im se uopće objasni što je to supervizija, znači sustavom idu kojekakve priče što je to supervizija i oni to vide kao nadzor...*“ (5)), čak i **predrasude** („...*ja sam sama došla s nekim predrasudama vezano za pravosudnu policiju, smatrajući da će tu biti veliki problem u otvaranju, povjerenju, suradnji...*“ (4)).

Ipak dio supervizora je naglasio da im je to bilo **naporno iskustvo**, („...*zahtjevno i teško, imaš osjećaj kao da „hodaš po jajima“ s njima, zato moraš ići polako i imati puno razumijevanja za to da oni u biti nisu naviknuti uopće na takav način komunikacije, govoriti o sebi, o svojim osjećajima, općenito govoriti o tome što im se događa u životu...“1)) i da im je rad s ovom skupinom supervizorata **izazivao nelagodu** („...*da sam za njih imala prevelika očekivanja. I to mi jest u početku bio šok. Zapravo mi je često taj rad s njima izazivao nekakvu nelagodu, čak i ljutnju jer ne samo što su oni rezervirani i nisu toliko otvoreni, kod njih je jako prisutno to njihovo ogorčenje na sustav...*“ (10)).*

Iskustvo vođenja supervizijske grupe s netretmanskim osobljem bilo je za dio supervizora pozitivno iskustvo i dobar profesionalni izazov, dok su neki od supervizora imali određene

bojazni oko samog procesa, snalaženja u ulozi supervizora, kao i očekivanjima o snalaženju supervizanata. Jedna supervizantica navodi da je u proces krenula s predrasudama, dok je druga navela i nelagodu vezanu uz rad sa netretmanskim osobljem.

## **2) Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja u superviziji**

Analizom su definirane dvije teme: a) *Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora na početku supervizije* i b) *Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora kroz vrijeme*. Pod prvom temom koja se odnosi na potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora na početku supervizije su definirane sljedeće kategorije: rasterećenje, dijeljenje iskustva i dobivanje podrške, odmak od radne svakodnevnice, profesionalni razvoj i zadovoljenje forme i nadređenih. Pod drugom koja se odnosi na opis potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora kroz vrijeme identificirane su sljedeće kategorije: dijeljenje iskustva i dobivanje podrške, rasterećenje, rad na profesionalnim situacijama, rad na osobnim problemima, odnos s nadređenima i pripadanje.

**Tablica 4.1. Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja zatvorskog sustava u superviziji**

<b>a) Tema: Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora na početku supervizije</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
1. Rasterećenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teški slučajevi</li> <li>• Potreba da se rastereti</li> <li>• Prostor gdje mogu ventilirati o poslu</li> <li>• Opterećenost na poslu</li> <li>• Nezadovoljstvo sustavom, radnom okolinom i uvjetima rada</li> </ul>
2. Dijeljenje iskustva i dobivanje podrške	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijeljenje osjećaja, iskustava, poteškoća uz podršku</li> <li>• Razmjena iskustava s drugima</li> </ul>
3. Odmak od radne svakodnevnice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odmak od radnog mjesta i posla koji obavljaju</li> <li>• Više slobodnog vremena</li> </ul>
4. Profesionalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova iskustva i edukacije</li> <li>• Kvalitetnija komunikacija</li> </ul>
5. Zadovoljiti formu i nadređene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poštivanje naredbi nadređenih</li> </ul>
<b>b) Tema: Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora kroz vrijeme</b>	
<b>Kategorije</b>	<b>Kodovi</b>
1. Dijeljenje iskustva i dobivanje podrške	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijeljenje svojih poteškoće</li> <li>• Uvažavanje i razumijevanje</li> <li>• Učenjem iz tuđih iskustava</li> <li>• Organizacijske teme</li> <li>• Osnaživanje</li> <li>• Međuljudski odnosi</li> </ul>
2. Rasterećenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opterećenost poslom</li> <li>• Opterećenje sustavom</li> </ul>
3. Rad na profesionalnim situacijama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rad na slučaju vezan uz korisnike</li> <li>• Rad na slučaju vezan uz kolege</li> <li>• Profesionalne dileme</li> </ul>
4. Rad na osobnim problemima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iznošenje osobnih tema</li> </ul>
5. Odnos s nadređenima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi s nadređenim</li> </ul>
6. Pripadanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripadanje grupi</li> </ul>

**a) Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora na početku supervizije**

**1. Rasterećenje.**

Kao jednu od glavnih potreba supervizanata koju supervizori uočavaju je potreba **da se rastereti** zbog **teških slučajeva** („...*da izbacis iz sebe te zaista teške slučajeve...*“ (4);

„...potreba je bila rasterećenje...“(2); „... potrebu da se rastereti... “ (5); da im je potreban **prostor gdje mogu ventilirati i rasteretiti** se pričajući o poslu („...da i oni imaju prostor gdje mogu ventilirati svoje stvari, govorit o svome poslu...“(6); „...ono što je baš bilo izraženo, to je bilo ventiliranje.....ventiliranje je dobrodošlo da se rasterete, da kažu što ih muči...“(7)); rasteretit se od **opterećenosti na poslu** („...on je jako ventilirao...opterećenost na poslu, to je bio glavni problem njegov...“(8)); i zbog **nezadovoljstva sustavom, radnom okolinom i uvjetima rada** („...nezadovoljstvo sustavom, nezadovoljstvo radnom okolinom, uvjetima rada...“(10)).

## 2. Dijeljenje iskustava i dobivanje podrške.

Supervizanti su imali potrebu za **dijeljenjem osjećaja, iskustava, poteškoća uz podršku**, te da ih se čuje („... imali su potrebu da ih se čuje..... ispričati svoju priču i podijeliti što im se događa u životu i na poslu (1); „...dijeljenje osjećaja, dijeljenje iskustava...“(2); „...gdje može dijeliti poteškoće s kojima dolazi i gdje će dobiti podršku...“(3); „... da pričaju o nekim problemima s kojima se susreću...“(5)). Osim dijeljenja vlastitog iskustva, imali su **potrebu i razmijeniti iskustvo s drugima**, te podijeliti situacije s kojima su se susretali („...razmjena iskustva.... Najviše da oni govore i da ih se sluša i da oni slušaju druge... mislim da konkretno njegova je potreba baš bila ispričati konkretne situacije koje su se događale sa zatvorenicima ...“(6)).

## 3. Odmak od radne svakodnevnice.

Kao učene potrebe koje su u supervizori vidjeli su bile potrebe supervizanata da naprave **odmak od svog radnog mjesta, posla** kojeg obavljaju („...došli su na prvu da ne bi bili taj dan na poslu...“(1); „...prilika da se maknu s posla...“(3); „...imao je tu potrebu maknut se od te svakodnevnice...“(8)); i da imaju **više slobodnog vremena** („... slobodno vrijeme unutar radnog vremena...“(2); „...mislim da je ona dolazila da se makne. Da uhvati doslovce ta 3 sata da se odmori od svega...“(5); „...Oni su se javili iz razloga da budu što manje na svom radnom mjestu jer im je obećano da će biti to za vrijeme radnog vremena...“(9)).

## 4. Profesionalni razvoj.

Supervizori su prepoznali kod supervizanata i potrebu za profesionalnim razvojem kroz **nova iskustva i edukacije** („...Potreba za novim iskustvima... potrebe za nekom edukacijom, prilika



za osobni razvoj...“ (3); „...da će to biti edukacija, da će biti predavanja i takve stvari. ..“ (4). Supervizori navode da su supervizanti imali potrebu i razvijati se profesionalno na način pronalazjenja **kvalitetnijeg** načina **komuniciranja** prema drugim službenicima („...a ono što ja mislim da njima treba je pronalazenje boljeg načina komunikacije s nadređenima i kolegama koji su na njihovom rangu, znači netretmanskog osoblja..“ (9)).

## 5. Zadovoljiti formu i nadređene.

Također, jedna od prepoznatih potreba je bila i zadovoljavanje forme kroz poštivanje naredbi od strane nadređenih („...potreba bila zadovoljiti formu. Evo sada su me poslali da idem na superviziju i sada moram i njegova je potreba bila evo ja ću sada..idem da ispoštujem svog šefa, odnosno naredbu...“ (5)).

### b) Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja iz perspektive supervizora kroz vrijeme

Tijekom određenog vremena neke potrebe supervizanata tijekom supervizije su se mijenjale dok su potreba za dijeljenjem iskustava i dobivanjem podrške i potreba za rasterećenjem ostale kontinuirano prisutne.

#### 1. Dijeljenje iskustva i dobivanje podrške.

Tijekom supervizijskih susreta supervizori su uočili potrebu supervizanata da **dijele svoje iskustvo i poteškoće** („...Imao je vrijeme za sebe, imao je priliku iznijeti sve što ga tišti i to je s vremenom sam vidjela...donosio sve više stvari o kojima je htio razgovarati...“ (8)); javila se i potreba za **uvažavanjem, učenjem iz tuđih iskustava** („...veliku potrebu da ih se razumije, da se uvaži njihovo mišljenje, da se respektira...podijeliti iskustva a i čut neke druge sustave kako je to njima, učit iz tih međusobnih iskustava, to su oni kao naglasili da im je bilo značajno...“ (10)); jedan od supervizora navodi i potrebu bavljenja s **organizacijskim temama** („...usmjeravali na organizacijske probleme, ovaj dio supervizija, manje na odnose u kolektivu. Manje ovaj odnos s kolegama, više su organizacijske iznosili (7)).

Također su trebali **osnaživanje** i uključivali teme vezane uz **međuljudske odnose** („...osnaživanje, definitivno osnaživanje. Snalaženje u međuljudskim odnosima (9)).

## 2. Rasterećenje.

Supervizori navode rasterećenje od **opterećenosti poslom** kao prepoznatu potrebu supervizanata tijekom vremena (*„...rasterećenje, i kroz slušanje drugih i kroz informacije...“*(4); *„...opterećenost na poslu, to je bio glavni problem njegov ... tih sat vremena sigurno svaki put, radno rasterećenje...“* (8)); kao i **opterećenje sustavom** *„...da ih se razumije i veliku potrebu za ventiliranjem i dokazivanjem kako su oni jako opterećeni sustavom i kako je to zapravo njihovo pravo reći...“*(10)).

## 3. Rad na profesionalnim situacijama.

Dio supervizanata je imao potrebu raditi na konkretnim **slučajevima vezanim uz rad s korisnicima, drugim kolegama** (*„...donosio slučajeve, 3 puta je bio u fokusu. Vezno uz odnos s kolegama i sa zatvorenicima.....krizna situacija gdje se dogodila smrt zatvorenika i onda ona to nije donijela kao temu, kao slučaj, ali ušla sam u to s njom, dobar dio susreta smo se bavili time, tako da mogu reći da je to bio njezin rad (3)“*); jedna supervizorica navodi i potrebu rada na **profesionalnim dilemama** *„...neke dileme profesionalne...“* (8)).

## 4. Rad na osobnim problemima.

Kao jedna od potreba se pokazala i potreba **iznošenja osobnih tema** (*„...da su se oni više otvarali sa dubljim temama. I čak su imali potrebu da nešto osobno iznose, što sam ih ja čuvala, da ne iznose preosobno ako ne žele (6)“*; *„...potrebe su išle u smjeru nekakvih njihovih teškoća osobnih. ..Manje organizacijskoj i problemi u odnosima, više što oni doživljavaju, što im se desilo na poslu...imali potrebu iznositi u prvim krugovima to osobno... „ (7)).*

## 5. Odnos s nadređenima.

Kao potrebu supervizanata jedan supervizor navodi i vraćanje na temu **problema s nadređenim** *„...jedno te ista potreba, da je uvijek bio problem s nadređenima i da se to uvijek ponavljalo. Svatko od njih kad je iznosio supervizijsko pitanje, ista poveznica je bila, moj problem s nadređenom osobom...“* (9)).

## 6. Pripadanje.

Kao potreba tijekom provođenja supervizije, jedan supervizor navodi da se javila i potreba **pripadanja grupi**. (*“...potreba da bude dio grupe...“* (4)).

Dobiveni rezultati pokazuju da, iako postoji dio potreba koje su kontinuirano prisutne tijekom svih supervizijskih susreta (**rasterećenje, dijeljenje iskustva i dobivanje podrške**), tijekom vremena je došlo do novih potreba, dok neke više nisu bile prisutne. Na početku su, osim navedenih potreba, prepoznate i potrebe za odmakom od radne svakodnevnice, profesionalnim razvojem i zadovoljenjem forme i nadređenih. Tijekom vremena osim navedenog rasterećenja, dijeljenja iskustva i dobivanja podrške, javljaju se teme koje su vezane uz profesionalne teme, rad na osobnim problemima, teme odnosa s nadređenima i potreba pripadanja u grupi.

Rasterećenje je bilo kontinuirano prisutno i to kroz rad na temama teških slučajeva s kojima se susreću službenici koji rade u zatvorskom sustavu, kroz teme opterećenosti radnim zadacima, nezadovoljstvom sa sustavom, radnom okolinom i uvjetima rada. Pokazalo se važno da postoji prostor gdje je „dozvoljeno“ ventiliranje. Dijeljenje iskustva i dobivanje podrške je kontinuirana potreba koju su prepoznali supervizori i to kroz potrebu da supervizanti podijele svoje poteškoće, izraženu potrebu da ih se uvaži i razumije, da uče iz tuđeg iskustva, da dobiju osnaženje u grupi i da rade na organizacijskim temama i međuljudskim odnosima.

Preopterećenost poslom uzrokovana je često nedostatkom osoblja, visokim zahtjevima posla, nedostatkom kontrole i socijalne podrške, a kod službenika koji percipiraju svoj posao stresnim zbog preopterećenosti, češća je pojava sagorijevanja na poslu (Dignam i sur., 1986). U Nizozemskoj 65 % – 75 % službenika kaznenih tijela je izjavilo je da osjeća stres od velikog radnog opterećenja (Kommer, 1990, prema Keinan i Malach-Pines, 2007; prema Korda 2018.). Što se tiče radnih mjesta, u hrvatskom zatvorskom sustavu vidljivo je da u svim odjelima kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara postoje upražnjena sistematizirana radna mjesta što zaposlenicima otežava obavljanje poslova izvršavanja kazne zatvora.

Prema *Izvešću o stanju i radu kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara za 2021. godinu*, tijekom 2021. godine zbog bolovanja s posla je izostalo 1 750 zaposlenika (državnih službenika i namještenika), odnosno 410 zaposlenika više nego u odnosu na 2 020. godinu što je porast od 23,42 % (Vlada RH, 2021).

Supervizija po svojoj definiciji supervizantima pruža oblik potpore u profesionalnom razvoju, stoga uočene potrebe vezane uz profesionalni razvoj odgovaraju onome što supervizija netretmanskim osoblju može pružiti. Tijekom uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi, uočen je velik broj koristi za stručnjake kao što su povećano samopouzdanje, bolja komunikaciju u radnom okruženju te manja razinu doživljenog stresa na poslu, što pripisuju većem osjećaju samopouzdanja i profesionalne kompetentnosti (Ajduković i Ajduković, 2004) i uočene koristi su usklađene s potrebama koje navode i supervizanti.

Teme koje se odnose na krizne situacije i svakodnevno odlučivanje o najučinkovitijim profesionalnim reakcijama, svakako utječu na zdravlje osoblja. Prema većem broju autora, od strane zatvorskog osoblja percipirani rizici za zdravlje i sigurnost, koji prevladavaju kao najznačajniji uzročnici stresa, su: mogućnost eskalacije konflikata između osuđenika i pravosudne policije, potencijalno stalna opasnost od nasilja, rizik od zaraze AIDS-om, hepatitisom ili drugim zaraznim bolestima, nedostatak svježeg zraka, danjeg svjetla, propuh, vlaga. (Mikšaj – Todorović i Novak 2008).

Specifičnost zatvorskog sustava je hijerarhija i rad po principu uputa (službenicima) i naredbi (pravosudna policija). Jedna od uočenih uputa dobivenih prema netretmanskim osoblju, za dio supervizanata je bila i uputa o obvezi odlaska na supervizijske susrete. Potreba da se udovolji formi i nadređenom se pojavila kao prepoznata kod djela supervizanata, ali tijekom vremena kroz kasnije provođenje supervizijskih grupa se ne uočava, a pojavljuje se tema kroz supervizijska pitanja vezana uz odnos s nadređenima.

### **3) Specifični izazovi i prepreke u radu supervizora s netretmanskim osobljem**

Analizom je definirana tema *Izazovi i prepreke u radu na koje su naišli supervizori u supervizijskom radu s netretmanskim osobljem zatvorskog sustava*. Identificirano je sedam kategorija: propitkivanje kompetentnosti, specifičnosti netretmanskog osoblja, preuzimanje odgovornosti za supervizanta, heterogenost grupe, izbor i primjena odgovarajućih tehnika rada, rad u okolnostima pandemije, poznavanje supervizanata.

**Tablica 4.2. Specifični izazovi i prepreke u radu supervizora s netretmanskim osobljem**

Tema: Izazovi i prepreke u supervizijskom radu s netretmanskim osobljem zatvorskog sustava	
Kategorije	Kodovi
1. Propitivanje kompetentnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesigurnost i briga oko snalaženja</li> <li>• Šutnja</li> <li>• Korištenje edukativnog dijela</li> <li>• Strah od procjenjivanja i neprihvatanja</li> <li>• Sličnost s ostalim članovima grupe, različitost sa netretmanskim članovima</li> </ul>
2. Specifičnosti netretmanskog osoblja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manja otvorenost</li> <li>• Slabije razvijene komunikacijske vještine</li> <li>• Drugačija očekivanja od supervizije</li> <li>• Teme osobnog sadržaja</li> <li>• Neiskustvo sa supervizijom</li> </ul>
3. Odgovornosti supervizora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuzimanje odgovornosti za supervizanta</li> <li>• Veća očekivanja supervizora od očekivanja supervizanata</li> </ul>
4. Heterogenost grupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Različitost članova grupe</li> </ul>
5. Izbor i primjena odgovarajućih tehnika rada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbor tehnika s kojima bi mogli doprijeti do supervizanata</li> </ul>
6. Rad u okolnostima pandemije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smjer i fokus u grupi za vrijeme pandemije</li> </ul>
7. Poznavanje supervizanata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznanstvo sa supervizantima od ranije</li> </ul>

### 1. Propitivanje kompetentnosti.

Dio supervizora je naveo da su prepreke i izazovi bili vlastita **nesigurnost i brige oko snalaženja** tijekom supervizijskog procesa („...Što se tiče prepreka. Meni su bile u smislu, baš ono hoću li uspjeti pomoći osobi da dođe do uvida. Pa sam se uvijek naoružala kreativnim tehnikama da malo upotpunim. To iz te neke početničke nesigurnosti...“ (4)); jedan od supervizora navodi i **šutnju** kao moguću prepreku („...Kako ću ih dovest do toga da postavimo neko supervizijsko pitanje? ...Kako kad dođemo do nekakve šutnje, gdje oni ne znaju kako dalje, kako ću im uspjeh postaviti ta potpitanja da dođemo do rješenja ...“ (5)); kao i spojiti **korištenje edukativnog dijela** supervizije („...Meni je definitivno izazov bio spojiti (..gleda ispred. Stanka)..taj edukativni dio supervizije..ja sam jako puno imala zagrada, jako puno (govori glasnije). Ja sam stalno imala potrebu njih nešto podučit...“ (5)); „...Meni je bila prepreka, izazov kako da njih uvedem u superviziju, kako da ih ohrabrim, kako da im pokažem pozitivne

*strane supervizije i puno mi je koristilo iskustvo ostalih članova...“ (3)). Jedan supervizor navodi da je **strah od procjenjivanja i neprihvatanja** bio izazov („...ja sam osjećala da me procjenjuje, da me odmjerava u smislu je li to dobro za njega... Imala sam osjećaj kao me (proizvodi zvuk skeniranja) skenira. Na kraju se ta osoba opustila. To mi je bio izazov. Definitivno. Za nastavak susreta, hoće li me ta osoba prihvatit, hoće li ostati u grupi...“ (2)). Jedna supervizorica navodi **sličnost ostalih članova i nje** u odnosu na **različitost člana netretmanskog** osoblja kao prepreku („...Bila mi je prepreka njegova struka o kojoj nisam znala ništa. I nekako mi je stalno bila dilema, sličnost, ostalih članova grupe i mene kao supervizorice. Hoće on to, kako će shvatiti neke stvari, funkcionirat. I ja sam imala dilemu jer nisam poznavala taj njegov sustav u kojem radi ali zapravo naučili smo ja o njegovom on o našem i nije bilo nekakvih prepreka...“ (8)).*

## **2. Specifičnosti netretmanskog osoblja.**

Supervizori su iznosili niz specifičnih karakteristika netretmanskog osoblja u odnosu na ostatak grupe koje su im bile prepreke i izazovi u radu. Postojala je **manja otvorenost** netretmanskih članova grupe, veće suzdržavanje, kao što su uočene i **slabije razvijene komunikacijske vještine**. („...tako da su bili mahom manje otvoreni i rezervirani u tom nekakvom iznošenju i izlaganju samih sebe i plus su njihove komunikacijske vještine (pauza) vidi se ta neka druga razina u usporedbi sa drugima... Oni nisu toliko vješti u tim komunikacijskim vještinama i ja nisam bila dovoljno svjesna toga da oni nemaju obrazovanje koje sam ja imala i meni se neke stvari podrazumijevaju... u načinu komunikacije, razumijevanja, izlaganja samih sebe...uopće pokazat im što je supervizija. (10)); također su imali i **drugačija očekivanja od supervizije** i što mogu očekivati tijekom supervizijskog procesa („...oni su išli negdje s idejom da ćemo mi njima stvarno nešto supervizirati, nadgledati u nekom radu...“ (5); „...ideja početna je bila da ćemo mi nešto provjeravat, konkretnije ja kao supervizor i da ćemo im davat neka rješenja...“ (4) i **teme** su nekada bile **osobnog sadržaja** nevezane za posao („...teme koje bi oni iznosili. Išli su više prema privatnom...“ (6)). Jedan supervizor navodi i **neiskustvo sa supervizijom** kao izazov i prepreku („...briga zbog njihovog neiskustva sa supervizijom...“ (3)).

## **3. Odgovornosti supervizora.**

Kao izazov i prepreku tijekom rada jedna supervizorica navodi situacije u kojima je očekivala od sebe **preuzimanje odgovornosti za supervizanta** („...Oni su znali da imaju pravo na

*slobodan dan, ali nisu se htjeli svojim šefovima zamjerati i ja kada sam im i ponudila napraviti taj dio oni su radije odbili, tako da ako im se pogodi da moraju raditi taj dan nema veze, budu radili...*“ (1)); jedan izazov i prepreka u radu je bilo **veće očekivanje supervizora od očekivanja supervizanata** (*„...Imala sam osjećaj kao da im ne dajem dovoljno. A opet iz feedbacka sam dobila da su dosta toga dobili. Tu je bio meni izazov da je njima to dovoljno. Da su oni postigli ono što su oni htjeli, a ne što sam ja htjela... Imala sam osjećaj da dajem prednost zatvorskom sustavu jer ja radim tamo...*“ (5)).

#### **4. Heterogenost grupe.**

Dio supervizora je u početku **različnost članova grupe** vidio kao izazov u radu. (*„...Bio mi je izazov jer sam imala jako različite struke i kako će to utjecati na grupu...*“ (5); *„... možda više izazov to što je meni bila jako šarolika grupa ...“*(4); *„...briga zbog različitih struka...“* (3)).

#### **5. Izbor i primjena odgovarajućih tehnika rada.**

S obzirom na novo iskustvo s kojima su se susreli i supervizori i supevizanti, supervizori navode da su im prepreke i izazov u radu bio **izbor tehnika s kojima bi mogli doprijeti do supervizanata** (*„...Teško mi je bilo izabrati dobre tehnike rada kojima bih ja doprla do njih. I to im je u početku i je bio problem.. Problem kada sam im rekla da je supervizija jedan kreativan prostor, oni su mislili da da ćemo se samo razgovarati i da neće morati ništa drugo, a kada su vidjeli papire, flomastere, bojice, karte...* (1); *„...njima to isto bilo novo i meni je to bio izazov. Pogotovo uvesti kreativne tehnike...“* (10)).

#### **6. Rad u okolnostima pandemije.**

Supervizor navodi da je pandemija uzrokovana COVID-19 virusom bila prepreka i izazov tijekom rada zbog svoje specifičnosti te je utjecala na **smjer i fokus u grupi** (*„...s tom epidemijom. Specifična je situacija. Ne znam što bi bilo da nema epidemije. Epidemija je malo poremetila smjer i fokus u grupi.* (7)).

#### **7. Poznavanje supervizanata.**

Jedna supervizorica navodi **poznanstvo sa supervizantima od ranije** kao njezin izazov u radu (*„...Moj izazov veliki je bio što je ta jedna članica, supervizanca, mi smo se poznavale na osobnoj razini...“* (4)).

Svi supervizori koji su sudjelovali u istraživanju su prvi put provodili superviziju, što je moglo utjecati na vlastitu nesigurnost, propitkivanje kompetentnosti i sam proces učenja vlastitog pristupa u superviziji neovisno o kojim supervizantima se radi, stoga ne iznenađuje da se *propitkivanje kompetentnosti* najčešće navodilo u odgovorima. Supervizori nisu imali priliku niti učiti od ranijih supervizora specifičnosti vezane uz samu grupu netretmanskog osoblja, što je moglo dovesti do dodatnog propitkivanja.

Budući da su uz netretmansko osoblje na supervizijama sudjelovali uglavnom stručnjaci koji su visoko educirani (psiholozi, socijalni radnici, socijalni pedagozi i sl.), ne iznenađuje da su prepoznate neke **specifičnosti netretmanskog osoblja** u odnosu na ostale supervizante, kao što je bila suzdržanost, te su supervizori percipirali da imaju slabije komunikacijske vještina. Netretmansko osoblje koje je sudjelovalo u supervizijama uglavnom čine službenici koji imaju srednju stručnu spremu ili višu i/ili visoku stručnu spremu specifičnih najčešće tehničkih ili drugih nepomagačkih smjerova. I budući da su rjeđe uključeni u bilo kakve oblike edukacija, posebno vezane uz komunikacijske vještine, ne iznenađuje njihovo sudjelovanje na manje otvoren i suzdržaniji način.

Termin supervizija može imati nekoliko značenja, a u žargonu se najčešće promatra kao “nadgledanje”, a tako se implicira na određeni autoritet i upravljanje (Ajduković i sur., 1999), ne čudi da su supervizanti netretmanskog osoblja došli s očekivanjem da će supervizija imati takvu svrhu. Velik broj službenika o superviziji je informiran na način da mu je uručena lista interesa za superviziju, uz kratko objašnjenje obveza vezanih uz prijavu, čime je izostalo detaljnije informiranje o značenjima supervizije.

Prema Ajduković i Cajvert, 2004., znakovi poteškoća rada na slučaju su i kad supervizor radi više od „supervizanta“. U navodima sudionika istraživanja se uočava spomenuta poteškoća kroz potrebu supervizora za „odradom“ supervizantovog posla i preuzimanjem djela njegove odgovornosti.

S obzirom na različitosti članova u obrazovanju, radnim ulogama, iskustvu u superviziji i sličnim oblicima potpore, članovi grupe su heterogeni. Budući da u heterogenim grupama supervizor ima više posla u početku (prema Ajduković i Cajvert, 2004), očekivano je da je



heterogenost navedena kao izazov u radu. Kao neočekivana dobit supervizije su nakon rezultata navedene upravo i različitosti grupe.

#### 4) Prijelomni trenutci otvaranja i razvoja supervizijske grupe

Analizom su definirane slijedeće kategorije koje opisuju prijelomne trenutke otvaranja supervizijske grupe: iskazivanje suosjećanja i osjećaja grupne kohezije, fleksibilnost i jasnoća supervizora, otvaranje člana grupe i korištenje kreativnih tehnika.

**Tablica 4.3. TEMA: Prijelomni trenutci u radu sa supervizijskom grupom**

Kategorije	Kodovi
1. Iskazivanje suosjećanja i osjećaja grupne kohezije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplina i empatija</li> <li>• Okupljanje svih članova grupe na susretu</li> <li>• Zajedničko iskustvo traume</li> <li>• Homogenost grupe</li> <li>• Dogovor o povjerljivosti</li> </ul>
2. Fleksibilnost i jasnoća supervizora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasnoću i sigurnost pri definiranju grupe, pravila grupe</li> <li>• Fleksibilnost u načinu vođenja grupe kao</li> <li>• Otvorenost supervizora prema grupi</li> </ul>
3. Otvaranje člana grupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijeljenje životnih situacija</li> <li>• Dijeljenje teških tema rada s korisnicima</li> </ul>
4. Korištenje kreativnih tehnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvaranje uz pomoć kreativnih tehnika</li> </ul>

##### 1. Iskazivanje suosjećanja i osjećaja grupne kohezije.

Supervizori su kao prijelomne trenutke koji su doprinijeli procesu otvaranja grupe naveli **toplinu i empatiju** („...jedna toplina u grupi. Svi koji jesmo u grupi, gdje se ja osjećam kao dio njih i gdje se me oni mene osjećaju kao dio sebe. Jako smo topli jedni prema drugima, imamo puno empatije i razumijevanja i baš se trude slušati jedni druge, ja isto prateći taj proces. Baš je jedna podržavajuća atmosfera...“ (1)); „...nakon ono pauze nakon korone. Kad sam ja cijelu jednu, cijeli susret posvetila samo da oni verbaliziraju što im se događa. U isto vrijeme da ventiliraju. To je bio susret pun empatije...davanje i primanje i slušanje, suosjećanje jedni prema drugima. Tu smo se ogolili kao ljudska bića. Priznali da nismo najbolji, da nismo najsnažniji...komunikacijske vještine slušanje... Zrcaljenje, potvrđivanje, pojačavanje tih osjećanja, traženje dodatnog feedbacka...“ (6)); te trenutke gdje je došlo do **okupljanja svih**

**članova grupe na susretu** („...prijelomni trenutak je bio taj neki gdje su se svi uspjeli skupiti i dogovoriti. Svi su došli...“ (4)); kao i **zajedničko iskustvo traume**, potresa („...odnosi bili još jači, nakon potresa, jer smo mi imali par dana nakon potresa susret. I tu je puno toga izašlo...“ (4)); **homogenost grupe** prema dobi („... I s obzirom da sam imala sve otprilike jednakih godina, oni su se jako brzo povezali. I ta grupna kohezija je od početka, ne znam, bila na jako dobroj razini. ..“ (10)); **dogovor o povjerljivosti** („...U biti oni nikad nisu od onog prvog dogovora zato što se tiče te jedne razine povjerljivosti, nisu nikad više propitkivali...“ (3)).

## 2. Fleksibilnost i jasnoća supervizora.

Supervizori su naveli da je grupu povezalo kada su pokazali **jasnoću i sigurnost pri definiranju grupe, pravila grupe** i postavljanja granice oko promjena koje su bile u početku česte („...tu smo izgubili jednog člana grupe, koja im je bila draga i onda je to bio trenutak kada su rekli ok, to je to, sada više nitko ne ide. Zadnja karta je prodana. Mislim da je to isto bio momenat kada su se čvršće povezali. Kada su doživjeli da je bitno to što imaju i da to ne izgube...“ (3); *To jasno i glasno, taj „cut“ vi ste sada članovi grupe, ostali, vi ste sada, prekriveni da tako kažem, je vjerojatno i moj stav prema svemu promijenio. I ja sam počela, neka sigurnost s moje strane se javila...“ (2); „...bilo je potrebno više puta ponoviti da je ...znači..na to diskrecijsko pravilo. I mislim da je to njima značilo. To nisam samo na početku naznačila već kad god bi bilo..ne znam. Kad god bi netko htio iznijeti supervizijsko pitanje., ponovila bi zapravo da sve što se kaže u grupi, ostaje u grupi...“ (10)). Također kao prijelomne trenutke navode i **fleksibilnost u načinu vođenja grupe** kao i **otvorenost prema grupi** u dijeljenju svog iskustva koja je utjecala na daljnje povezivanje grupe („...to što sam ponudila to da ona sudjeluje hibridno, to je čak utjecalo na to da je ta supervizantica, da joj je to značilo...“ (4) i supervizora „...podijelila svoje iskustvo. Dijelila...“ (6)).*

## 3. Otvaranje člana grupe.

Situacije koje supervizori navode kao važne za otvaranje grupe bile su **dijeljenje životnih situacija i teških iskustava iz rada s korisnicima** („...kada je ona kod sebe nešto prelomila i otvorila se, ispričala neku svoju životnu priču, teškoću, na to su svi zanimali i to je bio trenutak kada su svi članovi grupe rekli svoj neki dio života...“ (1); „...Prijelomni trenutak je bio kada je jedan supervizant donio temu smrti zatvorenika, ali se to dogodilo davno. To je nešto što je

*njega jako pogodilo. Ja sam imala osjećaj da je to najveće razotkrivanje koje je itko u grupi napravio. ...“ (3)).*

#### **4. Korištenje kreativnih tehnika.**

Jedan od načina kojim su supervizori uspjeli potaknuti supervizante da se otvore bilo je **otvaranje uz pomoć korištenja kreativnih tehnika**, koje su dovele do određenih prekretnica (*„...Koristili smo i kreativnu tehniku, koristila sam karte asocijativne i ta grupa je bila baš ono uff..wow... vođena fantazija e to to. I to je bilo super. I to su tražili na drugim susretima. „Ajmo sada to na kraju. To nam je bilo mrak“ i neki su govorili, joj koristio sam to doma ili na poslu, bio mi je užasan dan. To im je bilo super i jako su dobro reagirali na te kreativne. To mi je bila isto neka prekretnica...“ (4) („...Kreativna tehnika, one karte. Njemu je to bilo ono wow. I on je na toj radionici ono otvorio se skroz. To mogu povezati s tim...“ (8)).*

Odgovori na istraživačko pitanje o prijelomnim trenucima otvaranja grupe te tehnikama i pristupima u svrhu otvaranja grupe, supervizori navode da su tome pridonijeli iskazivanje suosjećanja i osjećaja grupne kohezije, fleksibilnost i jasnoća supervizora, te otvaranje člana grupe. Korištenje kreativnih tehnika je pomoglo u određenim prekretnicama tijekom supervizijskog procesa u smjeru otvaranja grupe. Primjena ekspresivnih i kreativnih tehnika po svojoj definiciji otvaraju širok prostor koji svaka osoba može ispuniti onako kako ona hoće, umije i kako njoj treba. One su poticaj za izražavanje (Pregrad, 2004. u Ajduković i Cajvert, 2004.))

Za razvoj i održavanje djelotvornog supervizijskog odnosa potrebni su određeni uvjeti koji se u literaturi spominju kao olakšavajući i poticajni (Page i Wosket 1998., Muse-Burke, Ladany i Deck, 2000. prema Matic, 2011). Olakšavajući uvjeti su oni koji u odnosu osiguravaju uzajamno poštovanje i povjerenje, a to su: empatija, uvažavanje i konkretnost, što se pokazalo i u ovom istraživanju kao poticaj za otvaranje grupe.

#### **5) Najprimjereniji tip supervizije za netretmansko osoblje zatvorskog sustava**

Na pitanje o tome koji im se tip supervizije čini najprimjerenijim za netretmansko osoblje, najviše sudionika je odgovorilo da im se čini **razvojno - integrativna** (*„...Ja mislim i dalje da*

je razvojno integrativna...“ (1), „...pa meni ovaj pristup koji smo imali, razvojno integrativna...“ (2); „...Meni se isto tako čini, mislim da su na ovaj način dosta toga dobili i da im se svidjelo kako izgleda ovaj oblik supervizije... (refererira se na razvojno integrativnu)“ (3), „...najviše elemenata razvojno integrativne, nekako mislim da je i njima ta supervizija najpotrebnija...“ (6)); dio njih se odlučio za jednu funkciju razvojno integrativne supervizije, a to je **podržavajući** aspekt („...podržavajuća, za vrijeme korone...“ (2), „...nekako mi se čini da nekako da bi netretmanskom osoblju podržavajuća supervizija bila najprihvatljivija...“ (7)); po svemu sudeći to je odraz vremena kad se provodila supervizije za vrijeme pandemije (COVID-19) „...podržavajuća samo zato jer je povezana s ovim u čemu se cijeli svijet nalazi...“ (4).

Nekoliko sudionika navodi **timsku superviziju** kao primjerenu za određene grupe netretmanskog osoblja („...možda bi kad se radi samo o pravosudnoj policiji ni ova timska ne bi bila loša kada bi se radilo unutar neke kuće. Pa bi sa svim pravosudnim policajcima ili sa svim strukovnim učiteljima...“ (5), „...A timska. Možda u nekim većim zatvorima. Gdje je veća ekipa...“ (4)).

Samo je jedan od sudionika naveo **edukativnu i administrativno organizacijsku** superviziju kao najprimjereniji tip supervizije za netretmansko osoblje („...Mislim da bi za njih bila ova organizacijska. ...možda prvenstveno na način organizacijske supervizije. Odnosno te administrativno organizacijske...“ (10)).

Većina supervizora je nakon iskustva provođenja grupe s netretmanskim osobljem **razvojno – integrativni** model supervizije smatrala najprimjerenijim, najpotrebnijim.

Weitz, 2018. (prema Ajduković, 2020.) posebnu pozornost posvećuje podražavajućoj, odnosno restaurativnoj dimenziji supervizije usmjerene na ranjivosti, teškoće i potrebe supervizanta. Navodi kako je upravo nevjerojatno kako jedan online susret može ojačati supervizante, vratiti ih tome zbog čega su postali pomagači/savjetovatelji/terapeuti. Podržavajuću funkciju posebno naglašava u situacijama gdje su supervizanti pogođeni krizama, vlastitim i onima koje prolaze korisnici, a koje su popraćene visokom razinom uznemirenosti, patnje i fragmentacije. Budući da se provođenje supervizije događalo u periodu pandemije i potresa, ne iznenađuje da je dio supervizora **podržavajući** aspekt vidio kao najprimjereniji u radu.

## 6) Organizacijske prepreke prilikom provođenja supervizije

Analizom je definirana jedna tema *Organizacijske prepreke prilikom provođenja supervizije s netretmanskim osobljem*, koja je opisana s pet kategorija: formiranje grupa, nerazumijevanje nadređenih, prostorni uvjeti rada, neujednačenost u sustavu oko slobodnog dana za službenike za superviziju, rad u specifičnim uvjetima za vrijeme pandemije.

**Tablica 4.4.. TEMA: Organizacijske prepreke prilikom provedbe supervizije**

Kategorije	Kodovi
Formiranje grupa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proces formiranja grupa</li><li>• Odgovornost prilikom formiranja grupa</li><li>• Nemogućnost sudjelovanja svih članova</li></ul>
Nerazumijevanje nadređenih	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nerazumijevanje i nedostatak podrške nadređenih</li><li>• Ometanje supervizanta tijekom supervizijskog susreta</li></ul>
Prostorni uvjeti rada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokacija</li><li>• Dostupnost prostora</li></ul>
Neujednačenost u sustavu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neujednačenost sustava oko korištenja slobodnog dana za superviziju</li></ul>
Rad u specifičnim uvjetima za vrijeme pandemije	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maske</li><li>• Nemogućnost provedbe</li></ul>

### 1. Formiranje grupa.

Supervizori navode kao organizacijsku prepreku **proces formiranja grupa** koje je trebalo biti prije same provedbe supervizije ugovorom organizirano od strane Ministarstva. Navode da je **odgovornost prilikom formiranja** prebačena na supervizore. („...*Ja bi se složila definitivno u početku za slaganje grupa. Znači ne samo da je bilo dogovoreno po tom ugovoru...*“ (4); „...*Meni je isto bila situacija s formiranjem grupa. S jedne strane nam je trebalo biti osigurano, ali onda nam je dolazila poruka, ne moraju nam to osigurati, to je naš problem...*“ (3); „...*u početku to svi sa faksom znaju, da su nam oni odlučili dodijeliti grupe (Ministarstvo). Međutim kako je pola ljudi iz tog popisa otpalo, ja sam si sama zadala zadatak sastaviti grupu iz drugog sustava...*“ (10); „...*Definitivno prepreka je bila složiti grupu, ja sam osjećala očaj u tom trenutku jer sam doslovno žicala (naglasila riječ i stanka), osjećala kao netko tko moli nešto što nam je nekakvim ugovorom potpisanim, na samom početku s Ministarstvom...*“ (2)). Također, osim formiranja grupe, navodi se i prepreka u **nemogućnosti sudjelovanja svih**

**članova** na susretu („... Prvo je bilo kako složiti grupu, to je možda bila borba, drugo kako organizirati susret a da svi dođu...“ (5)).

## 2. Nerazumijevanje nadređenih.

Pri organizaciji supervizije, supervizori navode i prepreke proizašle zbog **nerazumijevanja i nedostatka podrške nadređenih**. („...Organizacija smjena. Što bi im se zbog nedostatka ljudi promijenila smjena. Čini mi se da je tu neka podrška od strane šefova mogla biti bolja...“ (3); „...Nedostajalo je sluha za potrebe i za razumijevanje da kad se već netko javio dobrovoljno ili ako si ga već ti poslao pod „muss“ da mora ići da im se onda ne dopusti na supervizijske susrete...“ (5); „...pravosudni policajci nisu naišli na razumijevanje nadređenog koji ih je onda u situaciji kada je bila supervizijska grupa, maknuo iz smjene ili stavio dan prije u neku drugu smjenu tako da njima bilo jako teško prisustvovati superviziji...“ (7)); kao i **ometanje supervizanta tijekom supervizijskog susreta** („...Tako da bi jednog od supervizanata izvukli van ili zvali hitno. Ometali su njegovu pažnju, jer je on stalno morao biti pri mobitelu ako je nešto hitno...“ (9)).

## 3. Prostorni uvjeti rada.

Supervizori navode prostor kao jednu od organizacijskih prepreka. Supervizori su u organizaciji Ministarstva koristili različite prostore u Hrvatskoj. Jedna supervizorica navodi **lokaciju** prostora kao prepreku („...Druga stvar meni je prostor bio problem jer je moja grupa tako šarolika. Dolaze iz raznih krajeva, neki su putnici i onda nije svima pasalo da bude ovako izdvojeno od grada...“ (4)), drugi supervizor navodi **dostupnost prostora**, tj. poteškoće oko dogovora za prostor („...ali mi vam ne možemo dat prostor, može prostor ali vam ga ne možemo dat u vrijeme kada vam paše. Onda za vrijeme pandemije je bilo da taj prostor može, sve super ali taj prostor ne možete koristiti za superviziju jer je premali...“ (9)); dok jedna supervizorica navodi kao pozitivnu stranu upravo dostupnost prostora koji je bio odgovarajući („Velika pozitivna stvar u tome što smo imali prostor koji smo samo trebali unaprijed rezervirati. To je...adekvatan i pasao je svima u grupi...“ (2)).

## 4. Neujednačenost sustava oko korištenje slobodnog dana za superviziju.

Organizacijski kao prepreku su supervizori uočili **neujednačenost sustava oko korištenja slobodnog dana** osiguranog na dan provođenja supervizije koji je nekim supervizantima bio

osiguran, a nekima ne („...neujednačenost da se nekom to računa kao slobodan dan netko je morao izlaziti s posla, netko je morao odraditi pola radnog vremena pa doći...“ (5); „... bilo je tu problema vezano uz pravosudne policajce koji dolaze iz noćne smjene. Da im je omogućiti da imaju ili dio neradnog dana ili neki dio slobodnog dana. Neko slobodno vrijeme da imaju ...“ (4); „... Nije bilo ujednačeno slobodan dan...“ (3)).

## **5. Rad u specifičnim uvjetima za vrijeme pandemije.**

Zbog pandemije osim specifične prilagodbe zbog korištenja **maske** kao dio prepreke koje navodi supervizorica („...Tako da mislim da ni ove okolnosti nisu normalne. Raditi grupu pod maskama. Ljudi su se nekako osjećali sigurnije tako ... jer sam dogovorila 2 susreta, jedan u siječnju, jedan u veljači ali je bio onda lockdown... (3)); također je postajala i organizacijska prepreka u smislu **nemogućnosti provedbe** supervizije („...Konkretno nisam mogao 2 puta po 6 mjeseci ući u kaznionicu jer su oni radi epidemije zatvorili vrata...“(7)).

## **7) Uvođenje supervizije za netretmansko osoblje Ministarstvu pravosuđa i uprave, kaznenim tijelima i budućim supervizantima netretmanskog osoblja.**

Sedmo istraživačko pitanje odnosilo se na načine prezentiranja supervizije u sustavu Ministarstva pravosuđa i uprave, na prezentiranje kaznenim tijelima i supervizantima netretmanskog osoblja. Supervizori su predlagali više pristupa navedenom istraživačkom pitanju: (tko ima?) odgovornost prezentiranja i zagovaranja, (na koji?) način prezentiranja, (koje?) teme i (prema kome?) usmjeriti prezentiranje.

### **1. Odgovornost za prezentiranje i zagovaranje.**

Veliki broj sudionika smatra da je **odgovornost organiziranja promoviranja, prezentiranja i zagovaranja supervizije** za netretmnsako osoblje te određivanje članova supervizijskih grupa **na supervizorima** („...mislim da mi konkretno moramo biti inicijatori toga...da si sami slažemo grupe, daj nam da si organiziramo kako će to izgledat. I definitivno treba to biti uniformirano na sve kuće jednako“ (5); „Nas je 15 (supervizora) i svi smo iz sustava. Nekako mi se čini bitno da se mi održimo zajedno. I ovo što si ti rekla da imamo neki zajednički stav, kriterije... Mi trebamo doći sa potrebom, da je potrebno organizirati grupe, da bi to trebalo početi od rujna. Da se grupe organiziraju na ovaj ili onaj način. Da složimo svoj zajednički

tekst. *Da mi možda trebamo napraviti neku malu brošuru. Što je supervizija...*“ (3)); , dok su neki sudionici naveli da je **Ministarstvo odgovorno za inicijativu** („*Bilo bi super da ta inicijativa dođe iz Ministarstva...*“ (4), te su neki i kao moguće promotore supervizije za netretmansko osoblje naveli **vanjske suradnike** („*Recimo komora medicinskih sestara... Sindikat pravosudnih policajaca prema Ministarstvu...*“ (7), „...udругu supervizora. I netko tko zastupa studij Socijalnog rada, studij psihologije i studij socijalne pedagogije. Osobe koje su profesori, koje su autoritet, koje su neovisne...“ (9)).

## 2. Način prezentiranja.

Neki sudionici predlažu **prezentiranje naredbom i uputom** („...Ministarstva, uz neki popratni dopis...“ (1), „*Mislím da kaznena tijela funkcioniraju po principu hijerarhije i njima bi trebao Ministar narediti.*“ (9), dok su neki **predlagali da se koristi pozitivno iskustvo** (supervizanata i supervizora) kao način dobre promocije supervizije („*Što supervizija je, koje su prednosti supervizije, to bi trebalo vidjet i ovaj dio, iskustva netretmanskog osoblja, što su oni vidjeli kao prednosti supervizije, koje su njihove evaluacije. I onda sve to skupa nekako uobličiti. Prezentaciju...*“ (8), „*Ja bi to na neku prezentaciju, power point, sastanak bi sazvala. To bi prezentirala kroz tu prezentaciju i iznijela iskustva i dobrobiti grupe, posebno tih netretmanskih članova...*“ (10)).

**3. Dobrobit supervizije** Tema koju bi prenijeli kao važnu u zagovaranju supervizije za netretmansko osoblje je **pitanje dobrobiti** koju smatraju bitnim argumentom kojim bi motivirali Upravu Ministarstva da i dalje uključuju netretmansko osoblje na supervizije. („*Tako da je važno to osvješćivanje da se ljude ne tjera u to. Nego da se prikaže koja je dobrobit toga, što čovjek time može dobiti...*“ (1), „...*da se pošalje poruke da je supervizija jedan kontinuirani rad, kontinuirano kroz svoj radni vijek, barem povremeno, i da se prezentira šefovima koja je korist za njih. ... koja će bit korist za organizaciju... dobiti radnika koji će bit zadovoljniji, pozitivniji ...*“, (6) „...*da bi iznijela to iskustvo rada sa svojom supervizijskom grupom i dobrobiti toga rada ... iznijela iskustva i dobrobiti grupe, posebno tih netretmanskih članova. ...*“ (10)).

Supervizori smatraju da je kod prenošenja informacija o dobrobiti supervizije **važno uključiti i iskustvo supervizanata netretmanskog osoblja** („...*koristit iskustvo netretmanskog osoblja*



koji su sada bili supervizanti, njih koristiti u prezentiranju supervizije za budućnost, njihovo iskustvo...“ (2), „Ja bi skupila te ljude, netretmansko osoblje koje je sudjelovalo u superviziji i skupila bi ta iskustva na A4 papir i s time išla. Evo to su ljudi koji su išli i tu su iskazali svoja iskustva i mislim da bi to bilo najdragocjenije“ (8), „Ljudi koji imaju već iskustva, sada imamo takvo osoblje..bi nekako možda da oni motiviraju...“ (7)).

#### 4. Strategija zagovaranja.

Kao osobe kojima **treba prvo pristupiti unutar kaznenih tijela radi promoviranja dobrobiti** supervizije za netretmansko osoblje većina supervizora navodi **upravitelje i ostale rukovodeće** službenike („...krenuti od upravitelja, pa motivacijski razgovori vezani uz superviziju“ (5), „...ne promovirati samo ovo sa kako da kažem...govoriti potencijalnim supervizantima, nego šefovima...“ (4), „Najprije bi išla preko njih (upravitelja), uputila mailove, napisala im u mailu koji su nam svi termini, što supervizija je, koje su dobrobiti, dosadašnja istraživanja. Kratki edukativni mail i koje su koristi za organizaciju...“ (6)); dok jedna supervizorica smatra da se **treba obraćati direktno potencijalnim supervizantima kroz iskustvo drugih** ili pozivom („Sazvala bih zainteresirane kroz nulti susret, prezentirala što to zapravo jest.“ (10)).

Kao različite ideje kako bi se trebalo pristupiti prezentiranju uvođenja supervizije za netretmansko osoblje navodi se više bitnih stvari o kojima treba voditi brigu. Veći broj supervizora je izrazio mišljenje da bi odgovornost za organiziranje, promoviranje, prezentiranje i zagovaranje supervizije trebali imati educirani supervizori Ministarstva pravosuđa i uprava.

Prema Kusturin, 2010. najvažniji teret prezentacije supervizije ostaje na samim supervizorima. Bilo bi iznimno važno da oni posvete više pažnje razvoju prezentacijskih vještina i da prezentiraju opći koncept supervizije prije početka svakog supervizijskog rada. Navodi da kod prezentiranja supervizije važno je voditi računa o tome (Kusturin, 2010.):

- da superviziju prezentira osoba u koju slušači imaju povjerenje
- da su podaci koji se prezentiraju potkrijepljeni statističkim podacima i osobnim iskustvima
- da su argumenti jasno definirani

- da se ne prezentiraju ekstremni prijedlozi poput: supervizija je jedini i najbolji način stručne pomoći pomagačima; svima će koristiti;
- da se važne poruke ponove nekoliko puta na različite načine
- da se prezentacija temelji na potrebama koje slušači imaju, a koje se mogu zadovoljiti kroz superviziju
- da su slušači prisutni dobrovoljno

Polazeći od rezultata ovog istraživanja i načela supervizije prema kojima supervizori imaju odgovornost zagovaranja i prezentiranja supervizije, bit će izazov u sustavu koji se očekivano temelji na hijerarhiji balansirati odgovornost supervizora i odgovornost nadležnih tijela za uvođenje supervizije koja će uključiti dobrovoljnost sudjelovanja.

U kontekstu rada Kusturin (2010) kao osnovni cilj prezentacija supervizije navodi da slušatelji (stručnjaci koji nemaju iskustvo sudjelovanja u superviziji) dobiju relevantne i točne informacije o superviziji i da temeljem toga razviju pozitivan stav prema superviziji.

I time navodi i poruke koje se žele prenijeti:

- supervizija je oblik zaštite mentalnog zdravlja i unapređenja kompetencija
- supervizija je različita od edukacije, psihoterapije, nadzora i ne može zamijeniti niti jedan od tih oblika pomoći pomagačima
- na superviziji se razgovara o poteškoćama i uspjesima iz poslovne sfere kao što su stres, rad s korisnikom, suradnja sa kolegama i sl.
- stručnjaci koji su bili uključeni u supervizije najveću dobit vide u području unapređenja kompetencija, zadovoljstva poslom i osobnim rastom
- svi stručnjaci imaju pravo na superviziju, ali i odgovornost da je aktivno traže

#### *4.1. (Ne)očekivane dobiti od supervizije*

Na kraju ćemo se osvrnuti na dva značajna ishoda ovog istraživanja koja se nisu uklopila u provedene tematske analize. Tako dio supervizora navodi **velike promjene u razvoju** supervizanata tijekom supervizijskih susreta u smjeru podržavanja drugih, razvoja novih znanja i spoznaja, primjećivanja dobrobiti za osobni razvoj.

(„...Nikad nije radio na slučaju ali me iznenadio da je znao otkriti o sebi, izraziti osjećaje, znači ipak se vidi neka promjena u tom smjeru da je aktivno sudjelovao, ne samo drugima kao podrška nego i malo izašao iz svom nekog unutarnjeg dijela. Imam osjećaj da je stvarno bio pozitivan pomak bio kod njega u odnosu gdje je bio na početku. Evo na kraju i sam rekao da ima potrebu nastavi i dalje...“ (4), „...Kod njega se čak i to fizičko (mijenja glas u grublji)...sjedio je u kutu. (glas opet njezin) šta sad ovi pričaju, do toga da je bio sve aktivniji i uključeniji. Da je njegova potreba bila, sada moram tu biti pa da iskoristim to za sebe. Ne znam kako bi to preformulirala ali počeo je uzimat stvari drugačije, uključivat se drugačije. Došlo je do toga da on na kraju nije imao neki svoj slučaj u fokusu ali je puno pridonio, svojim iskustvom, osjećajima, znači dijelio je. Sad potreba možda njega se promijenila iz onog tu sam da ispoštujem formu u sada kada sam već tu ok mi je i mogu nešto za sebe dobiti (5);

„...Njih dvoje iz zatvorskog su oboje došli na jedan termin s godišnjeg i supervizantica je nekoliko puta dolazila sa svojih slobodnih dana, jer je njoj tako odgovaralo. Namještala je smjene da dođe tako. Ovaj je došao nakon noćne smjene. Znači nisu tražili da promijenimo termin, nego bi tu na susretu rekli evo ga. Meni je to nekako osvijestilo koliko je njima to bitno, koliko im znači i jednom kad nije mogao doći supervizant jer mu je šef promijenio radni nalog da radi taj dan, da radi smjenu rekao je da mu je baš žao. I da te supervizije nije bilo prije. Tako da mi je to osvijestilo da su to bile još neke potrebe koje oni nisu iz prva htjeli podijeliti. . Nekako potreba da dolaze, da ne propuštaju sam skužila da im je bitno...“ (3),

„...Prirodno je grupa rasla, jačala i tako oni prirodno s tom grupom su rasli. Nekako ono što su mi na kraju u evaluaciji rekli da su otišli s puno više znanja, spoznaja...Ono što me baš iznenadilo je taj pravosudni policajac koji je baš bio spreman da se ogoli. On je baš to ozbiljno shvatio. Pozitivno iskustvo u svakom slučaju...“ (6).

Iz uočenih praćenja supervizijskog procesa, kao npr. dolazak u vrijeme godišnjeg odmora ili nakon noćne smjene ili izražavanje želje da se nastavi sa supervizijom i nakon završetka ciklusa, uočava se motivacija netretmanskog osoblja za sudjelovanjem na supervizijskim susretima.

Razvoj koji se navodi, slijedi ideju supervizije o profesionalnom razvoju supervizanata, prostoru učenja, rasta.

Tijekom 2020. godine provedeno je istraživanje u kojim su se analizirale nagrade i načini motiviranja službenika unutar Uprave za zatvorski sustav i probaciju. Prva faza istraživanja je provedena kroz fokusne grupe u kojima su sudjelovali službenici svih odjela zatvorskog sustava i probacijskih ureda (ukupno 34 službenika je sudjelovalo u 5 fokusnih grupa). Službenici su navodili prijedloge nagrada izvedive unutar postojećih zakonskih regulativa, a superviziju su također naveli kao jedan od primjera nagrada koja bi imala motivacijski utjecaj na njihov rad (Knjižek i sur, 2021.).

Također, iako su supervizori u početku navodili heterogenost grupe kao izazov u radu, uočili su i **prednost rada s heterogenom grupom** koja ima širok spektar iskustava i drugačije radno mjesto.

*(„...Poslije, već pred kraj sam shvatila koliko je to prednost, više nego prepreka jer su oni imali jako širok spektar različitih iskustava, pa su mogli podijeliti, „gle nije samo pravosuđu tako, tako je u zdravstvu, nisu šefovi samo kod nas politički vezani“. Čak su poslovima skužili da imaju neke sličnosti. I medicinska sestra i socijalna radnica koja radi u bolnici i pravosudni policajac. Znači neka moja ideja onoga što će biti izazov; Kako ću ja sada raditi, a da nemam homogenu skupinu, nego različite dobi, različitih iskustava, mi se poslije pokazalo kao veliki plus...(5),*

*„...Svi su iz toliko različitih područja, iskustava, da mi je na kraju ipak se ispostavilo da je bila super stvar. Da su našli, iako su imali različite slučajeve, našli točke koje su ih spajale. I kako su se oni osjećali u nekim situacijama, koje su praktički nerješive, kada su išli u tim krugovima, uvijek su našli neki oblik podrške i razumijevanja...(4)).*

## 5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Budući da je u trenutku provođenja istraživanja postojao ograničen broj supervizora koji su provodili superviziju s netretmanskim osoblje, sam izbor sudionika je time bio ograničen. Osim što se radi o ograničenom broju supervizora, još se radi o supervizorima kojima je ovo bilo prvo provođenje supervizije, pa su usporedbe i zaključke vezane uz netretmansko osoblje radili na temelju jedinstvenog iskustva sudjelovanja u superviziji i iskustva provođenja iste supervizijske grupe s drugim članovima i na temelju svog sudjelovanja u ranijim supervizijskim grupama u ulozi supervizanata.

Još jedna specifičnost provedbe, bile su organizirane supervizijske grupe u periodu pandemije virusa COVID-19 što je donijelo drugačije organizacijske uloge supervizora, te razlike tijekom samog provođenja supervizije.

Drugi nedostatak fokus grupe kao metode je smanjena mogućnost praćenja neverbalnog ponašanja sudionika, budući da je voditeljica fokusne grupe fokusirana i na vođenje intervjua i pisanje zabilješki uz snimanje. Također, dva individualna intervjua su provedena online i time se dodatno smanjila mogućnost praćenja neverbalne komunikacije.

Kako je istraživačica ujedno i jedna od 11 supervizora koji su jedini imali iskustvo rada supervizijskih grupa s netretmanskim osobljem, tako se javio izazov oko potpuno objektivnog praćenja izjava sudionika, iako nije bilo aktivnog uključivanja u odgovaranju na pitanja niti komentiranja odgovora na način da se osobno uključi sa svojim dojmovima iz supervizijskog procesa.

## 6. ZAKLJUČAK

Analiza intervjua (fokusne grupe i individualnih intervjua) pokazuje da je iskustvo vođenja supervizije u radu s netretmanskim osobljem zatvorskog sustava za dio supervizora bilo pozitivno i dobar profesionalni izazov, dok su neki naveli i određene bojazni oko samog procesa te snalaženja u novoj ulozi za njih i supervizante, kao i nelagodu i predrasude koje su imali uglavnom na samom početku supervizijskog procesa.

*Dio potreba prepoznatih kod supervizanata* kontinuirano je prisutno tijekom supervizijskih susreta (**rasterećenje i dijeljenje iskustava i dobivanje podrške**), međutim, tijekom protoka vremena došlo do određenih promjena potreba. Na početku su osim navedenih potreba prepoznate i potrebe za odmakom od radne svakodnevnice, profesionalnim razvojem i potreba za zadovoljenjem forme i nadređenih. Tijekom vremena, osim navedenog rasterećenja i dijeljenja iskustva i dobivanja podrške, javljaju se potrebe koje su vezane uz rad na profesionalnim pitanjima, rada na osobnim problemima, teme odnosa s nadređenima i potreba pripadanja u grupi.

Kao *izazovi i prepreke u radu* na koje su naišli supervizori u supervizijskom radu s netretmanskim osobljem zatvorskog sustava navodi se nekoliko kategorija i to redom:

propitkivanje kompetentnosti, specifičnosti netretmanskog osoblja, odgovornosti supervizora, heterogenost grupe, izbor i primjena odgovarajućih tehnika rada, rad u okolnostima pandemije, poznavanje supervizanata. Supervizorima Ministarstva pravosuđa i uprave koji su bili uključeni u istraživanje, ovo je bilo prvo provođenje supervizijskih grupa, a također je bilo prvo provođenje supervizijskih grupa s netretmanskim osobljem zatvorskog sustava. Obostrani proces učenja, upoznavanja imao je posebnu vrijednost u senzibiliziranju i informiranju ukoliko se u budućnosti kontinuirano u supervizijski proces uključe zatvorski službenici netretmanskog osoblja.

*Prijelomni trenutci otvaranja grupe* bili su iskazivanje suosjećanja i osjećaja grupne kohezije, fleksibilnost i jasnoća supervizora, otvaranje člana grupe i korištenje kreativnih tehnika.

Kao *najprimjereniji tip supervizije* za netretmansko osoblje sudionici navode **razvojno – integrativnu** superviziju, a njih nekoliko ih se odlučio za jednu funkciju razvojno integrativne supervizije, a to je **podržavajući** aspekt kao potreban u fazi vođenja grupa. Podržavajući aspekt se pokazao kao izrazito potreban s obzirom na teme koje su često bile prisutne, a to su teme vezane uz pandemiju i potres, što je odraz vremena u kojem se supervizija provodila. Nekoliko sudionika navodi **timsku superviziju** kao primjerenu za određene grupe netretmanskog osoblja dok je jedan od sudionika naveo **edukativnu i administrativno organizacijsku** superviziju kao najprimjereniji tip supervizije za netretmansko osoblje.

*Organizacijske prepreke prilikom provođenja supervizije* s netretmanskim osobljem s kojima su se sudionici susreli prilikom pripreme i provedbe supervizije bile su u procesu formiranja grupa, prepreke zbog nerazumijevanja nadređenih, prostornih uvjeta rada, neujednačenosti u sustavu, te zbog specifičnosti rada za vrijeme pandemije.

Kao različite ideje kako bi se trebalo *pristupiti prezentiranju uvođenja supervizijske* za netretmansko osoblje navodi se više bitnih stvari o kojima treba voditi brigu. Veći broj supervizora se usuglasio da bi *odgovornost za organiziranje, promoviranje, prezentiranje i zagovaranje supervizije trebali imati educirani supervizori* Ministarstva pravosuđa i uprave.

Kao način na koji bi došlo do *uključivanja supervizanata* u superviziju vide kroz naredbe ili upute od strane Ministarstva. Bitna *tema kod zagovaranja supervizije je tema dobiti supervizanata netretmanskog osoblja* koja je prepoznata tijekom provođenja supervizijskih grupa, a kao jedan od načina prenošenja dobivenog iz supervizije, navode *iskustvo samih supervizanata*. Kao osobe od kojih se kreće u *prezentiranje supervizije u kaznenim tijelima navode nadređene*, prvo upravitelje i onda hijerarhijski niže rangirane. Postoji i ideja da se obrati prvo direktno zainteresiranim budućim supervizantima.

Kao neočekivane dobiti istraživanja su primijećene **velike promjene u profesionalnom razvoju** supervizanata tijekom supervizijskih susreta u smjeru podrške drugih, razvoja novih znanja i spoznaja, primjećivanja dobiti za osobni razvoj, te uočavanja velike **motivacije** za dolascima na supervizijske susrete unatoč preprekama s kojima su se neki od njih susreli. Iako su supervizori u početku navodili heterogenost grupe kao izazov u radu, ovdje se uočava i prednost rada s grupom koja ima širok spektar iskustava i različita radna mjesta.

Supervizija se pokazala kroz uvođenja u različite sustave kao značajan oblik podrške različitim stručnjacima, kao alat u razvoju profesionalnih kompetencija i zaštitni faktor u očuvanju mentalnog zdravlja (npr. Ajduković i Ajduković, 2004.; Kusturin, 2010.; Majdak, 2020) Svakako postoje jasni argumenti potrebe uvođenja takvog oblika potpore i netretmanskog osoblju zatvorskog sustava kao kontinuirani oblik potpore ne zanemarujući i druge oblike kao što su edukacije, krizni timovi i slično.

Doprinos provedenog istraživanja je svakako promicanje supervizije i pomoć pri uspostavi djelotvorne supervizije za netretmansko osoblje u zatvorskome sustavu. Također, rezultati mogu pomoći u razumijevanju specifičnosti u potrebama i preprekama pri provođenju supervizije s netretmanskim osobljem, kao i pri odluci o tipu supervizije koja bi bila najkorisnija u radu.

## 7. LITERATURA

1. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 345-366.
2. Ajduković, M.(2020). Supervizija na daljinu u vrijeme COVID-19 krize. *Ljetopis socijalnog rada*, 27 (1), 7-30.
3. Ajduković, M. (2021). Razvoj modela methodske supervizije u području skrbi za djecu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27 (3), 381-414.
4. Ajduković, M. i Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta „Uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi“. *Ljetopis studijskog centra socijalnog rada*, 11(1), 5-43.
5. Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (2004). Supervizija u psihosocijalnom radu. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj (Ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*, Zagreb: Društvo za psihološku pomoć 13-35.
6. Ajduković, M., Potočki, Ž. i Sladović, B. (1999). Supervizija u Hrvatskoj: Preliminarno ispitivanje stavova i očekivanja socijalnih radnika. *Ljetopis socijalnog rada*, 6 (1), 29-38.
7. Atabay, T. i Byans, S. (2016). *Handbook on the Management of High-Risk Prisoners*. United Nations Office on Drugs and Crime. <https://bit.ly/3uImdGq> (Datum pristupa: 05.01.2023.)
8. Babić, V., Josipović, M. i Tomašević, G. (2006). Hrvatski zatvorski sustav i zaštita ljudskih prava zatvorenika. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, vol. 13, broj 2/2006, 685-743.
9. Bezić, I. (2004). Timska supervizija. U: Ajduković, M. i Cajvert, L. (Ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 281-301.
10. Cheek, F. E. i Miller, M. (1983). The experience of stress for correction officers: A double-bind theory of correctional stress. *Journal of Criminal Justice*, 11, 105– 120.
11. Dignam, J.T., Barrera, M. i West, S.G.(1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *Am J Commun Psychol* 14, 177–193.
12. EPTA Special Interest Group (SIG). (2020.). *Minimum Standards for Training in Managing Difficult Inmates*. European Union's Justice Programme (2014- 2020). NHC.



13. Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. i Dewe, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BCM Public Health*, 13 (82), 1-13.
14. Glavak Tkalić, R., Sučić, I., Wertag, A. i Korda, M. (2018). Psihosocijalna klima i stres službenika kaznenih tijela. XXI. Dani psihologije u Zadru - sažetci priopćenja, 53.
15. Izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2020. godinu (2020). Vlada Republike Hrvatske. Zagreb
16. Izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2021. godinu (2021). Vlada Republike Hrvatske. Zagreb
17. Knežević, M. (2008). *Penologija u socijalnom radu (i socijalni rad u penologiji)*. Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada.
18. Knjižek, D., Mirčeta Mikulić, M., Prskalo, I. i Sršen, M. (2021). *Nagrađivanje i motivacija u praksi: Utjecaji nagrađivanja na motivaciju u radu službenika Uprave za zatvorski sustav i probaciju*. 29. godišnju konferenciju hrvatskih psihologa, 65.
19. Korda, M. (2018). *Dobrobit, zadovoljstvo poslom i izloženost stresu zatvorskih službenika*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji.
20. Kusturin, S. (2011) Smjernice za prezentaciju supervizije psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 383-414.
21. Majdak, N. (2020.). *Značaj supervizije u radu edukacijskih rehabilitatora*. Diplomski rad. Sveučilište u Zadru. Zadar
22. Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), str. 217-244. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/74083> (Datum pristupa: 15.01.2023.)
23. Mikšaj-Todorović, L. i Novak, T. (2008). Istraživanje emocionalnog dobrostanja i sagorjevanja na poslu zatvorskog osoblja. *Kriminologija & socijalna integracija*, 16 (1), 45-61.
24. Miroslavljević, A. (2015). *Izvansudska nagodba- perspektiva oštećenika i mladih u sukobu sa zakonom*. Doktorski rad. Pravni fakultet. Studijski centar socijalnog rada.
25. Pantić, Z. (2004). Povijesni pregled razvoja supervizije. U: Ajduković, M. & Cajvert, L. (Ur.), *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 39-58.
26. Pravilnik o stručnom usavršavanju u zatvorskom sustavu. *Narodne novine*, 136/2021

27. Pregrad, J. (2004). Primjena metafore, kreativnih i ekspresivnih tehnika u superviziji. U: Ajduković, M. i Cajvert, L. (Ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 209 – 252.
28. Rusac, S. (2011). Motivacija za supervizijom socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 305-331. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/74091> (Datum pristupa: 14.01.2023.)
29. Shamir, B. i Drory, A. (1982). Occupational tedium among prison officers. *Criminal Justice and Behavior*, 9, 79– 99.
30. United Nations. (2015). United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules). *United Nations Office on Drugs and Crime*. <https://bit.ly/3uFGSLn> (Datum pristupa: 10.01.2023.)
31. [www.anse.eu](http://www.anse.eu) (Datum pristupa 10. 12.2022.)
32. [www.hdsor.hr](http://www.hdsor.hr) (Datum pristupa 12.12.2022.)
33. Zakon o izvršavanju kazne zatvora, Narodne novine 14/21

## POPIS TABLICA

Tablica 3.1. Prikaz trajanja intervjua i popis odjela u kojima rade supervizanti netretmanskog osoblja

Tablica 4.1. Potrebe supervizanata netretmanskog osoblja zatvorskog sustava u superviziji

Tablica 4.2. Specifični izazovi i prepreke u radu supervizora s netretmanskim osobljem

Tablica 4.3. TEMA: Prijelomni trenutci u radu sa supervizijskom grupom

Tablica 4.4.. TEMA: Organizacijske prepreke prilikom provedbe supervizije

## POPIS SLIKA

Slika 1.1. Organizacijska struktura Uprave za zatvorski sustav i probaciju (od kolovoza 2020.)

## PRILOZI

### Prilog A:

Sadržaj e-maila poslanog djelatnicima tretmana dana 14. svibnja 2021. godine

Dragi svi,

U svrhu završnog rada planiram provesti fokusne grupe sa supervizorima koji imaju iskustvo rada sa supervizantima iz zatvorskog sustava koji nisu tretmansko osoblje (pravosudni policajci, strukovni učitelji, medicinsko osoblje itd). Tema o kojoj pišem: **Iskustvo, potrebe i prepreke supervizije u radu s ne-tretmanskim osobljem u zatvorskom (penalnom) sustavu.**

Kako ste vi prva generacija supervizora koja se susretala sa supervizantima tog profila, molim vas sve da napišete jeste li imali supervizante tog profila, jeste li zainteresirani sudjelovati u fokusnoj grupi, te odgovara li vam više termin u radnom vremenu ili nakon, uživo u Centru za izobrazbu ili online . Ukoliko netko nije u mogućnosti sudjelovati u fokusnim grupama, nudim i opciju sudjelovanja u intervjuu (sva pitanja se nalaze u upitniku koji je dostupan preko linka na kraju).

Nakon što se izjasnite, ponudila bih vam 3 termina za sudjelovanje u razdoblju do kraja svibnja/početka lipnja. Trajanje bi bilo maksimalno 2 sata.

Zahvaljujem svima unaprijed.

Link s upitnikom na navedena pitanja se nalazi ovdje:

[Iskustvo, potrebe i prepreke supervizora u radu s ne-tretmanskim osobljem u zatvorskom \(penalnom\) sustavu](#)

### Prilog B: Potrebe supervizanata u superviziji iz perspektiva supervizora

Izjave	Kodovi	Kategorije
...da izbacim iz sebe te zaista teške slučajeve (s4) Potreba je bila rasterećenje (s2) ...potrebu da se rastereti (s5) ...da i oni imaju prostor gdje mogu ventilirati svoje stvari, govoriti o svome poslu (s6) ...ono što je baš bilo izraženo, to je bilo ventiliranje.....ventiliranje je dobrodošlo da se rasterete, da kažu što ih muči...(s7) On je jako ventilirao...opterećenost na poslu, to je bio glavni problem njegov. (S8) ...nezadovoljstvo sustavom, nezadovoljstvo radnom okolinom, uvjetima rada (s10)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teški slučajevi</li><li>• Potreba da se rastereti</li><li>• Prostor gdje mogu ventilirati o poslu</li><li>• Opterećenost na poslu</li><li>• Nezadovoljstvo sustavom, radnom okolinom i uvjetima rada</li></ul>	Rasterećenje

<p>... imali su potrebu da ih se čuje....  ispričati svoju priču i podijeliti što im se  događa u životu i na poslu (S1)  ...dijeljenje osjećaja, dijeljenje iskustava  (S2)  ...gdje može dijeliti poteškoće s kojima  dolazi i gdje će dobiti podršku (s3)  .... da pričaju o nekim problemima s  kojima se susreću (s5)  ...razmjena iskustva.... Najviše da oni  govore i da ih se sluša i da oni slušaju  druge... mislim da konkretno njegova je  potreba baš bila ispričati konkretne situacije  koje su se događale sa zatvorenicima ...(s6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijeljenje osjećaja, iskustava, poteškoća uz podršku</li> <li>• Razmjena iskustava s drugima</li> </ul>	<p>Dijeljenje iskustva i dobivanje podrške</p>
<p>...došli su na prvu da ne bi bili taj dan na  poslu (S1)  .... slobodno vrijeme unutar radnog  vremena (S2)  Mislim da je ona dolazila da se makne. Da  uhvati doslovce ta 3 sata da se odmori od  svega (s5)  ...prilika da se maknu s posla (s3)  ...imao je tu potrebu maknut se od te  svakodnevnice. (S8)  Oni su se javili iz razloga da budu što  manje na svom radnom mjestu jer im je  obećano da će biti to za vrijeme radnog  vremena. (s9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odmak od radnog mjesta i posla koji obavljaju</li> <li>• Više slobodnog vremena</li> </ul>	<p>Odmak od radne svakodnevnice</p>
<p>Potreba za novim iskustvima... potrebe za  nekom edukacijom, prilika za osobni razvoj  (s3)  A ono što ja mislim da njima treba je  pronalaženje boljeg načina komunikacije s  nadređenima i kolegama koji su na  njihovom rangu, znači netretmanskog  osoblja. (s9)  ...da će to biti edukacija, da će biti  predavanja i takve stvari. (s4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova iskustva i edukacije</li> <li>• Kvalitetnija komunikacija</li> </ul>	<p>Profesionalni razvoj</p>
<p>...potreba bila zadovoljiti formu. Evo sada  su me poslali da idem na superviziju i sada  moram i njegova je potreba bila evo ja ću  sada..(hm Pauza)..idem da ispoštujem svog  šefa, odnosno naredbu (s5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poštivanje naredbi nadređenih</li> </ul>	<p>Zadovoljiti formu i nadređene</p>

## Prilog C: Potrebe kroz vrijeme

Izjave	Kodovi	Kategorije
<p>Imao je vrijeme za sebe, imao je priliku iznijeti sve što ga tišti i to je s vremenom sam vidjela...donosio sve više stvari o kojima je htio razgovarati (s8)</p> <p>... osnaživanje, definitivno osnaživanje. Snalaženje u međuljudskim odnosima (s9)</p> <p>...veliku potrebu da ih se razumije, da se uvaži njihovo mišljenje, da se respektira.....podijeliti iskustva a i čut neke druge sustave kako je to njima, učit iz tih međusobnih iskustava, to su oni kao naglasili da im je bilo značajno (s10)</p> <p>usmjeravali na organizacijske probleme, ovaj dio supervizija, manje na odnose u kolektivu. Manje ovaj odnos s kolegama, više su organizacijske iznosili (s7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijeljenje svojih poteškoće</li> <li>• Uvažavanje i razumijevanje</li> <li>• Učenjem iz tuđih iskustava</li> <li>• Organizacijske teme</li> <li>• Osnaživanje</li> <li>• Međuljudski odnosi</li> </ul>	<p>Dijeljenje iskustva i dobivanje podrške</p>
<p>Rasterećenje, i kroz slušanje drugih i kroz informacije (S4)</p> <p>...opterećenost na poslu, to je bio glavni problem njegov ... tih sat vremena sigurno svaki put, radno rasterećenje (S8)</p> <p>...da ih se razumije i veliku potrebu za ventiliranjem i dokazivanjem kako su oni jako opterećeni sustavom i kako je to zapravo njihovo pravo reći...(s10)</p> <p>...svaki dolazak na superviziju bio ono bijeg s posla...(s10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opterećenost poslom</li> <li>• Opterećenje sustavom</li> </ul>	<p>Rasterećenje</p>
<p>...donosio slučajeve, 3 puta je bio u fokusu. Vezno uz odnos s kolegama i sa zatvorenicima.....krizna situacija gdje se dogodila smrt zatvorenika i onda ona to nije donijela kao temu, kao slučaj, ali ušla sam u to s njom, dobar dio susreta smo se bavili time, tako da mogu reći da je to bio njezin rad (s3)</p> <p>...neke dileme profesionalne (s8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rad na slučaju vezan uz korisnike</li> <li>• Rad na slučaju vezan uz kolege</li> <li>• Profesionalne dileme</li> </ul>	<p>Rad na profesionalnim situacijama</p>

<p>...da su se oni više otvarali sa dubljim temama. I čak su imali potrebu da nešto osobno iznose, što sam ih ja čuvala, da ne iznose preosobno ako ne žele (s6)</p> <p>...potrebe su išle u smjeru nekakvih njihovih teškoća osobnih. ..Manje organizacijskoj i problemi u odnosima, više što oni doživljavaju, što im se desilo na poslu...imali potrebu iznositi u prvim krugovima to osobno... (s7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iznošenje osobnih tema</li> </ul>	Rad na osobnim problemima
<p>...jedno te ista potreba, da je uvijek bio problem s nadređenima i da se to uvijek ponavljalo. Svatko od njih kad je iznosio supervizijsko pitanje, ista poveznica je bila, moj problem s nadređenom osobom...(s9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi s nadređenim</li> </ul>	Odnos s nadređenima
<p>...potreba da bude dio grupe (s4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripadanje grupi</li> </ul>	Pripadanje

#### Prilog D: Izazovi i prepreke u radu supervizora s netretmanskim osobljem

Izjave	Kodovi	Kategorije
<p>Što se tiče prepreka. Meni su bile u smislu, baš ono hoću li uspjeti pomoći osobi da dođe do uvida. Pa sam se uvijek naoružala kreativnim tehnikama da malo upotpunim. To iz te neke početničke nesigurnosti. (s4)</p> <p>Kako ću ih dovest do toga da postavimo neko supervizijsko pitanje? ...Kako kad dođemo do nekakve šutnje, gdje oni ne znaju kako dalje, kako ću im uspjet postaviti ta potpitanja da dođemo do rješenja...</p> <p>Meni je definitivno izazov bio spojiti (..gleda ispred. Stanka)..taj edukativni dio supervizije..ja sam jako puno imala zagrada, jako puno (govori glasnije). Ja sam stalno imala potrebu njih nešto podučiti. (s5)</p> <p>Meni je bila prepreka izazov kako da njih uvedem u superviziju, kako da ih ohrabrim, kako da im pokažem pozitivne strane supervizije i puno mi je koristilo iskustvo ostalih članova. (s3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesigurnost i briga oko snalaženja</li> <li>• Šutnja</li> <li>• Korištenje edukativnog dijela</li> <li>• Strah od procjenjivanja i neprihvatanja</li> <li>• Sličnost s ostalim članovima grupe, različitost sa netretmanskim članovima</li> </ul>	Propitivanje kompetentnosti

<p>...ja sam osjećala da me procjenjuje, da me odmjerava u smislu je li to dobro za njega... Imala sam osjećaj kao me (proizvodi zvuk skeniranja) skenira. Na kraju se ta osoba opustila. To mi je bio izazov. Definitivno. Za nastavak susreta, hoće li me ta osoba prihvatit, hoće li ostati u grupi.(s2)</p> <p>Bila mi je prepreka njegova struka o kojoj nisam znala ništa. I nekako mi je stalno bila dilema, sličnost, ostalih članova grupe i mene kao supervizorice. Hoće on to, kako će shvatiti neke stvari, funkcionirat. I ja sam imala dilemu jer nisam poznavala taj njegov sustav u kojem radi ali zapravo naučili smo ja o njegovom on o našem i nije bilo nekakvih prepreka. (s8)</p>		
<p>...tako da su bili mahom manje otvoreni i rezervirani u tom nekakvom iznošenju i izlaganju samih sebe i plus su njihove komunikacijske vještine (pauza) vidi se ta neka druga razina u usporedbi sa drugima... Oni nisu toliko vješti u tim komunikacijskim vještinama i ja nisam bila dovoljno svjesna toga da oni nemaju obrazovanje koje sam ja imala i meni se neke stvari podrazumijevaju... u načinu komunikacije, razumijevanja, izlaganja samih sebe...uopće pokazat im što je supervizija. (s10)</p> <p>...oni su išli negdje s idejom da ćemo mi njima stvarno nešto supervizirati, nadgledati u nekom radu. (s5)</p> <p>...ideja početna je bila da ćemo mi nešto provjeravat, konkretnije ja kao supervizor i da ćemo im davat neka rješenja. (s4)</p> <p>...teme koje bi oni iznosili. Išli su više prema privatnom. (s6)</p> <p>...briga zbog njihovog neiskustva sa supervizijom (s3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manja otvorenost</li> <li>• Slabije razvijene komunikacijske vještine</li> <li>• Drugačija očekivanja od supervizije</li> <li>• Teme osobnog sadržaja</li> <li>• Neiskustvo sa supervizijom</li> </ul>	<p>Specifičnosti netretmanskog osoblja</p>
<p>Oni su znali da imaju pravo na slobodan dan, ali nisu se htjeli svojim šefovima zamjerati i ja kada sam im i ponudila napraviti taj dio oni su radije odbili, tako da</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuzimanje odgovornosti za supervizanta</li> </ul>	<p>Odgovornosti supervizora</p>

<p>ako im se pogodi da moraju raditi taj dan nema veze, budu radili (s1)  Imala sam osjećaj kao da im ne dajem dovoljno. A opet iz feedbacka sam dobila da su dosta toga dobili. Tu je bio meni izazov da je njima to dovoljno. Da su oni postigli ono što su oni htjeli, a ne što sam ja htjela... Imala sam osjećaj da dajem prednost zatvorskom sustavu jer ja radim tamo... (s5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veća očekivanja supervizora od očekivanja supervizanata</li> </ul>	
<p>Teško mi je bilo izabrati dobre tehnike rada kojima bih ja doprla do njih. I to im je u početku i je bio problem.. Problem kada sam im rekla da je supervizija jedan kreativan prostor, oni su mislili da da ćemo se samo razgovarati i da neće morati ništa drugo, a kada su vidjeli papire, flomastere, bojice, karte... (s1)  ...njima to isto bilo novo i meni je to bio izazov. Pogotovo uvesti kreativne tehnike. (s10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Različitost članova grupe</li> </ul>	<p>Izbor i primjena odgovarajućih tehnika rada</p>
<p>Bio mi je izazov jer sam imala jako različite struke i kako će to utjecati na grupu. (s5)  ...možda više izazov to što je meni bila jako šarolika grupa (s4)  ...briga zbog različitih struka (s3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbor tehnika s kojima bi mogli doprijeti do supervizanata</li> </ul>	<p>Heterogenost grupe</p>
<p>...s tom epidemijom. Specifična je situacija. Ne znam što bi bilo da nema epidemije. Epidemija je malo poremetila smjer i fokus u grupi. (S7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smjer i fokus u grupi za vrijeme pandemije</li> </ul>	<p>Rad u okolnostima pandemije</p>
<p>Moj izazov veliki je bio što je ta jedna članica, supervizanka, mi smo se poznavale na osobnoj razini... (s4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznanstvo sa supervizantima od ranije</li> </ul>	<p>Poznavanje supervizanata</p>



## Prilog E: Prijelomni trenutci otvaranja

Izjave	Kodovi	Kategorije
<p>...jedna toplina u grupi. Svi koji jesmo u grupi, gdje se ja osjećam kao dio njih i gdje se me oni mene osjećaju kao dio sebe. Jako smo topli jedni prema drugima, imamo puno empatije i razumijevanja i baš se trude slušati jedni druge, ja isto prateći taj proces. Baš je jedna podržavajuća atmosfera koja je već nakon...(s1)</p> <p>...prijelomni trenutak je bio taj neki gdje su se svi uspjeli skupiti i dogovoriti. Svi su došli... odnosi bili još jači, nakon potresa, jer smo mi imali par dana nakon potresa susret. I tu je puno toga izašlo. (s4)</p> <p>I s obzirom da sam imala sve otprilike jednakih godina, oni su se jako brzo povezali. I ta grupna kohezija je od početka, ne znam, bila na jako dobroj razini. (s10)</p> <p>...nakon ono pauze nakon korone. Kad sam ja cijelu jednu, cijeli susret posvetila samo da oni verbaliziraju što im se događa. U isto vrijeme da ventiliraju. To je bio susret pun empatije...davanje i primanje i slušanje, suosjećanje jedni prema drugima. Tu smo se ogolili kao ljudska bića. Priznali da nismo najbolji, da nismo najsnažniji...komunikacijske vještine slušanje...</p> <p>Zrcaljenje, potvrđivanje, pojačavanje tih osjećanja, traženje dodatnog feedbacka... (s6)</p> <p>U biti oni nikad nisu od onog prvog dogovora zato što se tiče te jedne razine povjerljivosti, nisu nikad više propitkivali. (s3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplina i empatija</li> <li>• Okupljanje svih članova grupe na susretu</li> <li>• Zajedničko iskustvo traume</li> <li>• Homogenost grupe</li> <li>• Dogovor o povjerljivosti</li> </ul>	<p>Iskazivanje suosjećanja i osjećaja grupne kohezije</p>

<p>...tu smo izgubili jednog člana grupe, koja im je bila draga i onda je to bio trenutak kada su rekli ok, to je to, sada više nitko ne ide. Zadnja karta je prodana. Mislim da je to isto bio momenat kada su se čvršće povezali. Kada su doživjeli da je bitno to što imaju i da to ne izgube.(s3)</p> <p>...to što sam ponudila to da ona sudjeluje hibridno, to je čak utjecalo na to da je ta supervizantica, da joj je to značilo.(s4)</p> <p>...podijelila svoje iskustvo. Dijelila. (s6)</p> <p>To jasno i glasno, taj „cut“ vi ste sada članovi grupe, ostali, vi ste sada, prekriženi da tako kažem, je vjerojatno i moj stav prema svemu promijenio. I ja sam počela, neka sigurnost s moje strane se javila.(s2)</p> <p>...bilo je potrebno više puta ponoviti da je ..znači..na to diskrecijsko pravilo. I mislim da je to njima značilo. To nisam samo na početku naznačila već kad god bi bilo..ne znam. Kad god bi netko htio iznijeti supervizijsko pitanje., ponovila bi zapravo da sve što se kaže u grupi, ostaje u grupi. (s10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasnoću i sigurnost pri definiranju grupe, pravila grupe</li> <li>• Fleksibilnost u načinu vođenja grupe kao</li> <li>• Otvorenost supervizora prema grupi</li> </ul>	<p>Fleksibilnost i jasnoća supervizora</p>
<p>...kada je ona kod sebe nešto prelomila i otvorila se, ispričala neku svoju životnu priču, teškoću, na to su svi zanimali i to je bio trenutak kada su svi članovi grupe rekli svoj neki dio života. (s1)</p> <p>Prijelomni trenutak je bio kada je jedan supervizant donio temu smrti zatvorenika, ali se to dogodilo davno. To je nešto što je njega jako pogodilo. Ja sam imala osjećaj da je to najveće razotkrivanje koje je itko u grupi napravio. (s3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijeljenje životnih situacija</li> <li>• Dijeljenje teških tema rada s korisnicima</li> </ul>	<p>Otvaranje člana grupe</p>
<p>Koristili smo i kreativnu tehniku, koristila sam karte asocijativne i ta grupa je bila baš ono uff..wow... vođena fantazija e to to. I to je bilo super. I to su tražili na drugim susretima. „Ajmo sada to na kraju. To nam je bilo mrak“ i neki su govorili, joj koristio sam to doma ili na poslu, bio mi je užasan dan. To im je bilo super i jako su dobro reagirali na te kreativne. To mi je bila isto neka prekretnica. (s4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvaranje uz pomoć kreativnih tehnika</li> </ul>	<p>Korištenje kreativnih tehnika</p>

<p>Kreativna tehnika, one karte. Njemu je to bilo ono wow. I on je na toj radionici ono otvorio se skroz. To mogu povezati s tim. (s8)</p>		
--	--	--

**Prilog F: Organizacijske prepreke prilikom provođenja supervizije s netretmanskim osobljem**

Izjave	Kodovi	Kategorije
<p>Prvo je bilo kako složiti grupu, to je možda bila borba, drugo kako organizirati susret a da svi dođu... (S5)</p> <p>Definitivno prepreka je bila složiti grupu, ja sam osjećala očaj u tom trenutku jer sam doslovno žicala (naglasila riječ i stanka), osjećala kao netko tko moli nešto što nam je nekakvim ugovorom potpisanim, na samom početku s Ministarstvom. (S2)</p> <p>Ja bi se složila definitivno u početku za slaganje grupa. Znači ne samo da je bilo dogovoreno po tom ugovoru... (S4)</p> <p>Meni je isto bila situacija s formiranjem grupa...S jedne strane nam je trebalo biti osigurano, ali onda nam je dolazila poruka, ne moraju nam to osigurati, to je naš problem... (S3)</p> <p>U početku to svi sa faksa znaju, da su nam oni odlučili dodijeliti grupe (Ministarstvo). Međutim kako je pola ljudi iz tog popisa otpalo, ja sam si</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces formiranja grupa</li> <li>• Odgovornost prilikom formiranja grupa</li> <li>• Nemogućnost sudjelovanja svih članova</li> </ul>	<p>Formiranje grupa</p>

<p>sama zadala zadataka sastaviti grupu iz drugog sustava. (s10)</p>		
<p>Organizacija smjena. Što bi im se zbog nedostatka ljudi promijenila smjena. Čini mi se da je tu neka podrška od strane šefova mogla biti bolja. (s3) ...prije svakog susreta svim tim šefovima morala slati mailove o tome kad, šta, zašto i zbog čega mora doći. I da , da je nužno da dođu na svaki susret... Nedostajalo je sluha za potrebe i za razumijevanje da kad se već netko javio dobrovoljno ili ako si ga već ti poslao pod „muss“ da mora ići da im se onda ne dopusti na supervizijske susrete. (S5) ...pravosudni policajci nisu naišli na razumijevanje nadređenog koji ih je onda u situaciji kada je bila supervizijska grupa, maknuo iz smjene ili stavio dan prije u neku drugu smjenu tako da njima bilo jako teško prisustvovati superviziji. (s7) Na sve moguće gdje su nadređeni pomislili da sam ja došao tamo špijunirat...Silno su se trudili ometati svaki susret. Tako da bi jednog od supervizanata izvukli van ili zvali hitno. Ometali su njegovu pažnju, jer je on stalno morao biti pri mobitelu ako je nešto hitno. (S9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerazumijevanje i nedostatak podrške nadređenih</li> <li>• Ometanje supervizanta tijekom supervizijskog susreta</li> </ul>	<p>Nerazumijevanje nadređenih</p>

<p>Druga stvar meni je prostor bio problem jer je moja grupa tako šarolika. Dolaze iz raznih krajeva, neki su putnici i onda nije svima pasalo da bude ovako izdvojeno od grada... (S4)</p> <p>Drugi dio je da može supervizija ali mi vam ne možemo dat prostor, može prostor ali vam ga ne možemo dat u vrijeme kada vam paše. Onda za vrijeme pandemije je bilo da taj prostor može, sve super ali taj prostor ne možete koristiti za superviziju jer je premali. (s9)</p> <p>Velika pozitivna stvar u tome što smo imali prostor koji smo samo trebali unaprijed rezervirat. To je...adekvatan i pasao je svima u grupi. (S2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokacija</li> <li>• Dostupnost prostora</li> </ul>	<p>Prostorni uvjeti rada</p>
<p>...neujednačenost da se nekom to računa kao slobodan dan netko je morao izlaziti s posla, netko je morao odraditi pola radnog vremena pa doći.(S5)</p> <p>... bilo je tu problema vezano uz pravosudne policajce koji dolaze iz noćne smjene. Da im je omogući da imaju ili dio neradnog dana ili neki dio slobodnog dana. Neko slobodno vrijeme da imaju ... (S4)</p> <p>Ovaj dio vezano uz slobodne dane što sam i prije rekla. Nije bilo ujednačeno slobodan dan... (S3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neujednačenost sustava oko korištenja slobodnog dana za superviziju</li> </ul>	<p>Neujednačenost u sustavu oko slobodnog dana za službenike za superviziju</p>
<p>Tako da mislim da ni ove okolnosti nisu normalne. Raditi grupu pod maskama. Ljudi su se nekako osjećali sigurnije tako ... jer sam dogovorila 2 susreta, jedan u siječnju, jedan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maske</li> <li>• Nemogućnost provedbe</li> </ul>	<p>Rad u specifičnim uvjetima za vrijeme pandemije</p>

u veljači ali je bio onda lockdown... (S3) Konkretno nisam mogao 2 puta po 6 mjeseci ući u kaznionicu jer su oni radi epidemije zatvorili vrata. (S7)		
--	--	--

**PRILOG G:**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja Iva Prskalo izjavljujem da sam autorica završnog specijalističkog rada pod nazivom:  
*Iskustva, potrebe i prepreke supervizije u radu s netretmanskim osobljem u zatvorskom sustavu*

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, 5. veljače.2023.

Potpis autorice: Iva Prskalo