

# Supervizija i značaj supervizije u socijalnom radu

---

Šostera, Anamarija

Undergraduate thesis / Završni rad

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:199:029220>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**PRAVNI FAKULTET**  
**STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

**Anamarija Šostera**

**SUPERVIZIJA I ZNAČAJ SUPERVIZIJE U**  
**SOCIJALNOM RADU**

**ZAVRŠNI RAD**

izv. prof. dr. sc. Marijana Kletečki Radović

**ZAGREB, 2023.**

## Sadržaj

<b>1.</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>OPĆENITO O SUPERVIZIJI .....</b>	<b>2</b>
2.1.	<i>Grupna supervizija .....</i>	3
2.2.	<i>Individualna supervizija .....</i>	5
2.3.	<i>Supervizijski modeli i funkcije .....</i>	6
2.4.	<i>Etičnost u supervizijskom procesu.....</i>	8
<b>3.</b>	<b>SUPERVIZOR – ULOGA I POTREBNE KOMPETENCIJE.....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>RAZVOJ SUPERVIZIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>VAŽNOST SUPERVIZIJE U SOCIJALNOM RADU .....</b>	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b>SUPERVIZIJA SOCIJALNIH RADNIKA U SUSTAVU SOCIJALNE SKRBI I DRUGIM SUSTAVIMA .....</b>	<b>15</b>
6.1.	<i>Supervizija u centrima za socijalnu skrb.....</i>	15
6.2.	<i>Supervizija u domovima za starije.....</i>	17
6.3.	<i>Supervizija u zdravstvenom sustavu .....</i>	18
<b>7.</b>	<b>SUPERVIZIJA U VRIJEME KORONAVIRUSA.....</b>	<b>20</b>
<b>8.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>22</b>
<b>9.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>23</b>

## Supervizija u socijalnom radu

### Sažetak:

*Socijalni radnici se na svojim radnim mjestima redovno suočavaju s izazovnim i stresnim situacijama. Kako bi osigurali kvalitetu rada s korisnicima, uz istovremenu brigu o vlastitom mentalnom zdravlju, okreću se superviziji. Supervizija predstavlja oblik profesionalne podrške stručnjacima pomagačkih profesija kojima se osiguravaju standardi kvalitete i dosljednost u njihovom radu. Cilj ovog rada je približiti i objasniti sam pojam supervizije te njezine modele, funkcije i vrste. U radu se opisuju supervizijske kompetencije. Za bolje razumijevanje supervizije, bit će prikazan tijek njenog razvoja u Republici Hrvatskoj te značaj za struku socijalnog rada. Prikazana su istraživanja o stavovima vezanim uz superviziju u različitim ustanovama u kojima su zaposleni socijalni radnici. Kroz suočavanje s okolnostima proizašlim iz bolesti koronavirusa opisat će se kako se supervizija prilagođava različitim uvjetima i okolnostima.*

**Ključne riječi:** supervizija, razvoj supervizije, supervizija u socijalnom radu, supervizija u uvjetima koronavirusa

Supervision in social work

### Abstract:

*Social workers regularly face extremely stressful situations in their workplaces. In order to ensure the quality of work with users, while taking care of their own mental health, they turn to supervision. Supervision is a form of professional support for experts in the helping professions, which ensures standard of quality and consistency in their work. The aim of this work is to bring closer and explain the very concept of supervision and its models, functions and types. This paper describes supervisory competencies. For a better understanding of supervision, the course of its development in the Republic of Croatia and its significance for the profession of social work will be presented. Research on attitudes related to supervision in different institutions where social workers are employed is presented. Through dealing with the circumstances resulting from the coronavirus disease it will be shown how supervision adapts to different conditions and circumstances.*

**Key words:** supervision, development of supervision, supervision in social work, supervision in circumstances of coronavirus

### **Izjava o izvornosti**

Ja, Anamarija Šostera pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristio/-la drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Anamarija Šostera  
(potpis studenta)

## 1. UVOD

U pomagačkim profesijama jasno su određene uloge i odnos stručnjaka i korisnika. Podrazumijeva se činjenica da je stručnjak onaj koji savjetuje, osnažuje i pomaže korisnicima koji dolaze s različitim problemima. Ipak, kako bi stručnjak mogao ostati kvalitetan u pružanju pomoći, potrebno je osigurati neku vrstu podrške i za njega. Takva pomoć javlja se u obliku supervizije, krajem 19. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Europa se upoznaje sa supervizijom tek na polovici 20. stoljeća, u sklopu programa pomoći državama Europe od strane Sjedinjenih Američkih Država, u obliku Marshallovog plana pomoći (Pantić, 2004., prema Ajduković i Ajduković, 2004.).

Riječ supervizija dolazi iz latinskog jezika od riječi „supervidere“, a znači „nešto odozgo pregledati“ (Eck, 1993., prema Žganec, 1995.). Supervizijom pojedinac razvija svoje vještine i profesionalno znanje. Svrha supervizije ogleda se u shvaćanju područja u kojem pojedinac radi, pronalaskom inovativnih rješenja za rješavanje situacija vezanih za područje kojim se bavi kao i cjeloživotnim učenjem kako bi razvijao nove profesionalne vještine.<sup>1</sup> Supervizija je zamišljena kao ideja pomaganja i pružanja podrške stručnjaku. U kontekstu supervizije na stručnjaka se gleda kao osobu kojoj je pomoć potrebna jednako kao i korisniku, kako bi mogao uspješno obavljati rad s korisnikom (Ajduković i Cajvert, 2001.). U procesu supervizije supervizor pomaže supervizantu kako bi poboljšao svoje profesionalne vještine, došao do novih potencijalnih rješenja, odredio profesionalne ciljeve koje želi postići te spriječio sagorijevanje na poslu<sup>2</sup>.

Cilj ovog rada je predstaviti i detaljnije definirati složen koncept supervizije u socijalnom radu. Pojam supervizije dodatno će se objasniti kroz vrste, modele i funkcije supervizije. Ne smije se zapostaviti uloga supervizora te karakteristike koje bi on morao imati kako bi proces supervizije prošao što uspješnije. Ova tema, kao i njezino promicanje, izuzetno je važna za struku socijalnog rada, stoga će se ta važnost

---

<sup>1</sup>Posjećeno 7.9.2023. na mrežnoj stranici: [http://www.hdsor.hr/?technico\\_service=svrha-supervizije](http://www.hdsor.hr/?technico_service=svrha-supervizije)

<sup>2</sup> Posjećeno 7.9.2023. na mrežnoj stranici: <https://dpp.hr/supervizije/>

predstaviti kroz istraživanja o superviziji u različitim ustanovama. Stručnjaci će biti kompetentni pružiti pomoć, samo ako se i oni sami osjećaju ugodno. Ova tema obrađuje se kako bi se uvidjele prednosti supervizije te njezin pozitivan utjecaj na struku socijalnog rada. Naposljetku, kroz primjer koronavirusa prikazat će se kako vanjski faktori mogu utjecati na proces supervizije te kako ona na njih odgovara.

## **2. OPĆENITO O SUPERVIZIJI**

Prema Zakonu o socijalnoj skrbi supervizija je alat za pružanje podrške onima koji sudjeluju u njezinom procesu kako bi unaprijedili sposobnosti rada s korisnicima. Procesom supervizije stručnjaka se osnažuje kontinuiranim učenjem i razvijanjem profesionalnih kompetencija kroz sferu dijeljenja nedoumica i saznanja iz slučajeva s kojima se susreću (Zakon o socijalnoj skrbi, NN 18/2022., čl.246, st.2). Proces vodi supervizor kojem je to profesionalna djelatnost i koji se za vođenje takvog procesa obrazovao (Zakon o socijalnoj skrbi, NN 18/2022., čl.246 st.3). Proces supervizije prema Zakonu obavežno je obavljati najmanje jednom unutar kalendarske godine (Zakon o socijalnoj skrbi, NN 18/2022., čl.246, st.1). Tijekom procesa supervizije pomaže se stručnjacima, pruža im se podrška kako bi bili spremniji na rad s korisnicima (Munson, 1993., prema Ajduković i Cajvert, 2001.). Supervizijom se stručnjacima omogućuje da iznesu izazove s kojima se susreću te da se kroz organizaciju supervizijskog susreta i određivanjem ključnih ciljeva dođe do potencijalno novih rješenja o tome kako razriješiti prepreke s kojima se susreću. Radi se na poboljšanju profesionalnih vještina kao i unapređivanju mentalnog zdravlja gdje stručnjaci stječu samopouzdanje (Kobolt i Žižak, 2007.). Supervizija stručnjaku omogućuje da kaže sve ono za što smatra da nije ispravno (Družić Ljubotina i Friščić, 2014.). Supervizijom su stručnjaci unaprijedili svoje emocionalno stanje te podigli razinu efikasnosti i motivacije, dok se nedostatkom supervizije povećava profesionalni stres, konflikt, želja za napuštanjem posla i sindrom sagorijevanja (Carpenter i sur., 2012.). Sama supervizija znači interakciju i suradnički odnos (Bezić, 2004., prema Kobolt i Žižak, 2007.). Sam proces supervizije ovisit će o karakteristikama sudionika, točnije dobi, zanimanju te negativnim stavovima koje posjeduju prema pojedincu ili

grupi, načinu na koji komuniciraju te empatiji i toleranciji (Cicak, 2011.). Socijalni rad pokriva vrlo široko područje korisnika, stoga je potrebno dobro promisliti i provesti procjenu potreba, sposobnosti te kasnije samog tretmana i evaluaciju. U procesu supervizije važna je međusobna suradnja te zajedničko dolaženje do potencijalnih rješenja kada se jave nedoumice i sumnje u vlastitu kompetenciju (Petak, 2007.). Uz to, važno je da se uspostavi odnos povjerenja, a bitni su i odnosi među zaposlenima u ustanovi (Ajduković, 2018.). Potrebno je naglasiti suvremeno određenje supervizije koje stavlja fokus na odnos supervizanta sa svojim korisnicima i poboljšanje radne prakse u području rada s pojedincem ili grupom. Uz to važna je i edukativna supervizija koja teži sinergiji važnih informacija, praksa i vještina (Ajduković i sur., 2018.) te organizacijska supervizija gdje se „*rasvjetljavaju položaji moći te institucionalno i subjektivno shvaćanje uloga i zadataka*“ (Ajduković i sur., 2018.:10). Adekvatno provedena supervizija rezultira većom razinom prihvatanja i razumijevanja među stručnjacima. Osim toga, važno je da se stručnjaci konstantno educiraju i prate trendove kako bi znali djelovati u novim situacijama te kako bi pronašli način suočavanja s negativnim emocijama koje mogu osjećati (Ljubotina i Družić, 1996.). Supervizija predstavlja most koji spaja teorijske okvire i praksu te u isto vrijeme želi razriješiti prepreke koje ograničavaju stručnjake. (Ajduković i Cajvert, 2001.). Nakon općenitog objašnjenja supervizije, reći će se nešto više o vrstama supervizije s obzirom na broj stručnjaka koji u njoj sudjeluju.

### 2.1. Grupna supervizija

Supervizija se može odvijati grupno i individualno. Grupna supervizija okuplja veći broj stručnjaka dok individualna supervizija okuplja samo supervizanta i supervizora<sup>3</sup>. Grupnu superviziju čini više stručnjaka na supervizijskom susretu te supervizor koji vodi taj susret. Kako bi se pravilno provodila grupna supervizija potrebno je okupiti stručnjake koje veže zajednička svrha. Ključno je da supervizijski proces ima tri karakteristike; zajednički cilj, supervizora te organizacijski okvir koji je pogodan za ostvarenje cilja (Kobolt i Žižak, 2007.). Potreba za grupnom supervizijom

---

<sup>3</sup> Posjećeno 8.9.2023. na mrežnoj stranici: <https://dpp.hr/supervizije/>



javlja se u više slučajeva; kada članovi grupe smatraju da njihov rad nije dovoljno učinkovit, kada postoje nesuglasice koje članovi ne mogu riješiti bez pomoći ostalih stručnjaka te kada nisu jasno postavljene granice između voditelja i članova tima. Dakle, u razrješavanju problema sudjeluje više stručnjaka, gdje svaki može dati potencijalno rješenje (Kobolt i Žižak, 2007.). Grupe moraju imati određene karakteristike kako bi proces supervizije bio efikasan.. Prva je usmjerenost na zadatke te njihovo rješavanje, kao i spremnost na grupno savladavanje prepreka i zahtjeva koji se pojave. Druga važna karakteristika je organizacija tima, poštivanje mišljenja pripadnika te postizanje kompromisa. Članovi, pogotovo u većim grupama, moraju biti povezani i obaviješteni o radu svih u grupi. Treća važna karakteristika je uloga supervizora u skupini. Učinkovito djelovanje grupe uvjetovano je stručnim sposobnostima i karakteristikama vodeće osobe. Takva osoba je važna jer upravo ona nadgleda i rukovodi djelovanjem. Četvrta važna karakteristika je efikasna i kvalitetna razmjena informacija, kompetentnost, učenje od drugih pripadnika grupe te međusobna interakcija (Rozman, 1998., prema Kobolt i Žižak, 2007.).

Unutar grupne supervizije mogu se pronaći različiti sudionici te valja pripaziti na dinamiku grupe i način na koji grupa donosi odluke, koji su odnosi između grupa te koji je odnos grupe s okolinom. Grupa se na početku usuglašava oko svrhe i ciljeva supervizije, raspravlja o očekivanjima koje imaju od prvog, ali i ostalih susreta (Cajvert, 2004., prema Matić, 2011.). Rad u grupi je važan za postizanje zadanih ciljeva, točnije potrebno je više perspektiva kako bi se prezentirale različite ideje kojima bi se postigao zadani cilj. To omogućuje evaluaciju te predviđanje potencijalnih prepreka ili događaja koji mogu utjecati pozitivno ili negativno na djelovanje skupine, a zatim skupine mogu razraditi način suočavanja s takvim događajima (Kobolt i Žižak, 2007.).

Što se tiče ciljeva, oni moraju biti povezani s djelatnošću koju stručnjaci obavljaju, moraju biti postavljeni tako da potaknu razvoj i nove vještine te moraju biti osobno povezani sa stručnjakom, kako bi on razriješio prepreke unutar samog sebe. Ciljeve se postavlja prema postojećim resursima i mogućnostima samih stručnjaka te se moraju moći mjeriti kako bi se na kraju mogla obaviti evaluacija (Branković, Šarac i Živanić, 2017.). Važno je da supervizanti ostvare povezanost sa supervizijskom grupom, kako bi se svi osjećali sigurno i razgovarali o svojim problemima ili problemima s kojima

se susreću korisnici. Supervizor bi trebao poticati refleksiju unutar grupe kako bi svima bilo ugodno dijeliti emocije i poteškoće koje ih sprječavaju u obavljanju profesionalne djelatnosti (Bennett, 2008.). Važno je istaknuti kolegijalnost i socijalnu osjetljivost prema drugima te njihov uzajamni vrijednosni sustav u grupi jer to djeluje na grupnu koheziju i oblikuje, u konačnici, djelotvornost grupe. Članovi tima dijele uspjehe i neuspjehe te time stvaraju međusoban odnos, svakodnevno razrađuju ciljeve i zadatke, razmjenjuju informacije i rješenja. Upravo okolnosti koje okružuju ove događaje daju uvid u dinamiku grupe. Prednosti grupne supervizije su empatična i motivirajuća okolina, mišljenja, perspektive i ideje drugih sudionika kao temelj za inovativna rješenja. Isto tako, štedi se vrijeme jer se nalazi više sudionika, ali to iziskuje u konačnici veću razinu planiranja kako bi svi mogli razložiti svoje potrebe. Grupna supervizija omogućuje međusobno učenje među sudionicima. Isto tako, ako se nađe više sudionika koji rade s istim korisnikom ili na istom slučaju mogu se pravodobno dogovoriti oko daljnjih koraka i obavijestiti jedni druge o svojoj djelatnosti (Tsui, 2004.). Nedostatci grupne supervizije očituju se u manjku vremena za sve sudionike, ako se pojavi neočekivana poteškoća tijekom supervizije ili je jednostavno neadekvatno isplanirana. Grupna dinamika može postati fokus supervizije te se miče pažnja sa zadanih ciljeva. Supervizantima može biti neugodno iznijeti osjetljive činjenice, neovisno radilo se o korisniku ili samom stručnjaku (Tsui, 2004.). Potrebno je omogućiti ventiliranje grupe kako bi se izložila nezadovoljstva ili sumnje koje neki pripadnici mogu imati, isto tako i pitanja o kojima smatraju da sami nisu kompetentni govoriti (Petak, 2007.).

## *2.2. Individualna supervizija*

Individualna supervizija predstavlja rad supervizora i jednog supervizanta. Plan susreta je podijeljen na određivanje ciljeva koji se odnose na korisnike te samog stručnjaka, individualnog plana rada, evaluaciju i procjenu učinjenog, odnosno određivanje progressa (Branković, Šarac i Živanić, 2017.). Supervizor i supervizant se usuglašavaju oko teškoća s kojima se supervizant susreće, sagledavaju se potrebe korisnika te način na koji pristupiti kako bi se pronašla rješenja problema supervizanta. Radi se na širenju znanja i vještina kod supervizanta kako bi mogao na

efikasan način pomoći korisniku. Osim toga, u individualnoj superviziji radi se i na potrebama supervizanta kako bi razvio rješenja koja će ga obraniti od sagorijevanja na poslu. Dolazi se do mogućih razloga zbog kojih supervizant nije u mogućnosti pružiti kvalitetne usluge počevši od njegovih osobnih prepreka pa sve do organizacijskih struktura ustanova u kojoj radi. Prednost individualne supervizije očituje se u potpunoj posvećenosti supervizora supervizantu te bavljenju isključivo potrebama supervizanta i njegovih korisnika. Nedostaci koji se mogu uvidjeti su nedostatak dodatnih mišljenja i argumentiranja koraka u radu s korisnicima supervizanata, kao što bi to bilo u grupnoj superviziji (Branković, Šarac i Živanić, 2017.).

### *2.3. Supervizijski modeli i funkcije*

Superviziju možemo bolje razumjeti kroz njezine modele. Ti modeli su timska supervizija, dinamska supervizija te organizacijski model koji se očituju kroz osjećaje supervizanata, grupnu efikasnost i pojavu neslaganja te organizaciju rada ustanove. Timska supervizija obilježava povezanost pripadnika radne grupe i njihovih klijenata. Svrha ovakvog modela supervizije je unaprjeđenje radne skupine, komunikacije, konstruktivnih rasprava i kritika, sve u svemu dizanje mentaliteta skupine na višu razinu (Kersting i Krapohl, 1994., prema Kobolt i Žižak, 2007.). U timskoj superviziji osvrće se na pojedinca gdje se propituju njegovi osjećaji, mišljenja o samome sebi i svome položaju, smatra li svoj angažman dovoljnim i kako se osjeća svezi svog angažmana i položaja u odnosu na druge te što misli da oni osjećaju prema njemu. Na takav način on spoznaje sebe kao osobu, kroz oči drugih i sebe samog. Osim pojedinca osvrću se i na grupu, točnije pitanje u kojoj je mjeri grupa uspjela postaviti zadatke važne za rad i osobne odnose te na koji način će te zadatke razriješiti. Članovi provode evaluaciju svojih djelovanja, emocija i doživljaja grupe te propituju jesu li načini dolaženja do rješenja etički ispravni prema načelima ustanove u kojoj djeluju. Dinamska supervizija usmjerena je na obilježavanje i poboljšanje razmjene informacija i utvrđivanje granica stručnjaka te mirno rješavanje nesuglasica i sukoba. Organizacijski model supervizije razrađuje teme poput povećanja efikasnosti, hijerarhije unutar tima i radnog okruženja, povezanosti ustanove, njezinih članova i okolinskih čimbenika (Kobolt i Žižak, 2007.). Svrha navedenih modela je građenje

radnih odnosa, odnosa u grupi, odnosa između stručnjaka i njihovih korisnika te poticanje rada na sebi i edukacije kod stručnjaka. Isto tako, stavlja se fokus na komunikaciju i razmjenu informacija između stručnjaka.

Superviziju također možemo podijeliti na eksternu i internu. Eksternu obilježava supervizor koji je izvan same ustanove. Prednosti se mogu očitovati u eksternoj osobi koja nije povezana s ustanovom kako bi supervizanti mogli slobodnije pristupiti u svome izražavanju. Sukladno tome veća je objektivnost supervizora. Nedostatci se očituju u teškoj organizaciji kao i trošku organizacije. Interna supervizija provodi se od strane zaposlenika, objektivnost je u manjoj mjeri, ali pozitivna strana se očituje u znanju supervizora o procesima unutar organizacije te se na lakši način može organizirati (Branković, Šarac i Živanić, 2017.).

Nakon modela supervizije, pregleda prednosti i nedostataka odvijanja supervizije eksterno i interno, važno je napomenuti i funkcije supervizije. To su administrativno upravljačka funkcija, obrazovno – podržavajuća funkcija te funkcija koja se odnosi na rad nad slučajevima (Ajduković i Cajver, 2001.). Administrativno – upravljačka funkcija opisuje kontekst rada u okviru organizacije ustanove u kojoj su stručnjaci zaposleni. Obrazovno – podržavajuća bazira se na poboljšanju radne etike kroz refleksiju osjećaja i davanja povratne informacije te poboljšanje funkcije rada na slučajevima, gdje je fokus na edukaciji i stjecanju profesionalnih vještina. Administrativno – upravljačka funkcija uključuje samu ustanovu, točnije organizaciju i rad, njezine partnere i zakonodavni okvir. Smatra se da ona uključuje pregledavanje spisa koji se tiču slučajeva korisnika, prirode vodstva i rada ustanove (Ajduković i Cajver, 2001.). Kroz rad ustanove važna je i implementacija novih politika i procedura u djelovanju, razvijanje vještina i suradnje s kolegama i ostalim zaposlenicima ustanove te razvijanje odnosa u procesu supervizije (Shulman, 1995., prema Gibelman i Schervish, 1998.). Obrazovno – podržavajuću funkciju karakterizira poboljšanje zadovoljstva zaposlenika kroz rasprave o emocionalnom stanju, pružanje potpore i uključivanje u djelatni tim, razvijanje osjećaja profesionalnih vrijednosti i fokus na mentalnu dobrobit. (Ajduković i Cajver, 2001.). Treća funkcija supervizije je ona koja se fokusira na edukaciju i stjecanje vještina u radu. Bazira se na radu slučajeva tako da se daje povratna informacija kako bi stručnjak za te specifične korisnike i one u

budućnosti donio odluke koje su pravodobne i efektivne (Kadushin i Harkness, 2002., prema Zlomislíć i Laklija 2019.).

#### *2.4. Etičnost u supervizijskom procesu*

Etika je ključna za stvaranje kvalitetne i učinkovite prakse vođenja supervizije kao i stvaranje standarda za praćenje i nadzor obavljanja zadataka. Cilj profesionalnih pravila u etici je upravo standardiziranje prakse te uvođenje kriterija koji će biti vodilja socijalnim radnicima u suočavanju s poteškoćama koje imaju njihovi korisnici na etičan način. Osim toga, ova pravila prvenstveno štite korisnike od neprofesionalnih radnji ili postupaka stručnjaka koji bi im mogli dugoročno ili kratkoročno nanijeti štetu (Kidd i Finlayson, 2006., prema Cicak, 2011.). Supervizijom se prepoznaju kvalitetne prakse i kao takve standardiziraju se u djelatnost i potiče se stručnjake da na takav način surađuju s korisnicima. Prakse koje s vremenom postaju neadekvatne prestaju se koristiti i prilikom supervizije ukazuje se na razloge zašto je tome tako. Na ovakav se način povećava motivacija za radom i kvaliteta pruženih usluga kao i smanjenje stresa na poslu (Družić Ljubotina i Friščić, 2014.). Supervizor, ako nije dovoljno educiran o procesu supervizije ili ne posjeduje specifična znanja, neće biti u mogućnosti prepoznati loše prakse te postoji mogućnost da će se takve provoditi i nakon supervizije (Tsui, 2004.). Povjerljivost označava čuvanje profesionalne tajne i zaštitu korisnika kada se iznose crte iz njihova života. Supervizor i supervizanti dužni su zaštititi informacije izrečene u procesu supervizije kako bi se smanjila mogućnost pojave štetnih posljedica koje bi te informacije, ako bi izašle izvan supervizijskog kruga, prouzročile (Biestek 1961., prema Cicak, 2011.). Nepoštivanjem etičkih pravila može se negativno utjecati na dostojanstvo i jedinstvenost osoba te njihovo pravo na slobodu (Agelii i sur., 2000., prema Cicak, 2011.). Uspostavljanjem odnosa povjerenja dobiva se dublji uvid u svijet stručnjaka, osjećaj sigurnosti u grupi dok govori o svojim emocijama i problemima. Osim toga, uspostavlja se bolja grupna kohezija i svi u procesu imat će osjećaj da se mogu međusobno povjeravati (Žvelc i Žvelc, 2021.). Stručnjak mora imati kapacitete kako bi pomogao korisniku doći do korijena problema te ga osnažiti da shvati kako može riješiti svoje probleme. Osim korisnika, stručnjaci predstavljaju i ustanovu čiji su zaposlenici i trebaju poštovati etičke standarde i

progovarati o neadekvatnim praksama jer to održava konstantu u kvalitetnom radu (Urbanc, 2001.).

### **3. SUPERVIZOR – ULOGA I POTREBNE KOMPETENCIJE**

Supervizoru je temeljni cilj da putem supervizijskog procesa vodi supervizante kako bi korisnicima omogućili kvalitetnu skrb i usluge u skladu s pravilnikom ustanove. Svojim educiranjem o vođenju procesa supervizije, supervizori djeluju na supervizante i tako im povećavaju profesionalne kompetencije i čine ih spremnijima za rad s klijentima (Kadushin i Harkness, 2002., prema Hair i O'Donoghue, 2009.). Supervizori trebaju biti otvoreni, transparentni, omogućiti suradnički odnos, pružati podršku i otvoriti protok ideja kako bi sagledali perspektive svih supervizanata (Hair i O'Donoghue, 2009.). Postoji više različitih stilova supervizora, odnosno načina na koji je moguće voditi supervizijski proces. U skladu s tim stilovima, stavlja se određeni fokus na zadane ciljeve. Stilovi supervizora mogu biti vizionarski, tako da se posvete najviše ciljevima i zadacima koji su zadani u supervizijskom procesu. Trenerski supervizijski stil karakterizira razvijanje vještina, identificiranje slabosti i snaga te integraciju osobnih ciljeva s ciljevima organizacije u kojoj je stručnjak zaposlen. Demokratski supervizijski stil uključuje suradnički odnos i upravljanje konfliktima. Osim ovoga postoji i supervizijski stil koji se odnosi na strogo ispunjavanje zadanih ciljeva i postavljanje visokih standarda. Zapovjednički stil supervizora je onaj koji preuzima odgovornost, daje jasne odredbe te očekuje suglasnost i slaganje supervizanata (Cherniss i Goleman, 2001., prema Wonnacott, 2011.). Potrebno je da supervizor ima dostatna stručna znanja kako bi ovaj proces tekao lakše i kako bi sudionici bili spremniji razgovarati o poteškoćama koje mogu biti posljedica nezadovoljavajućih radnih rezultata, neovisno radi li se o radnoj klimi gdje postoje neslaganja ili osobnim osjećajima (Kobolt i Žižak, 2007.). Istraživanje (Ajduković, Potočki i Sladović, 1999.) provedeno sa socijalnim radnicima i studentima socijalnog rada pokazalo je da supervizor treba imati određene karakteristike koje mu omogućuju da kvalitetno vodi supervizijski proces. Sudionici su naveli kvalitete koje očekuju od supervizora poput empatije, strpljivosti, kompetencija u vođenju i znanja iz supervizijskog procesa te osobu koja odiše toplinom, inteligencijom i prihvaćanjem.

Važno je da supervizor ne osuđuje one koji sudjeluju u procesu i poštuje stavove te pristupa otvoreno i tolerantno u supervizijskom procesu. Sam supervizor treba imati integritet i savjest, biti inovativan i pristupačan poticati ostale na pozitivnu promjenu te sudjelovati u procesu donošenja rješenja. Supervizor može biti i zaposlenik ustanove, ali i osoba koja dolazi izvana (Ajduković, Potočki i Sladović 1999.). Istraživanjem „Poželjna osobna i profesionalna obilježja supervizora iz perspektive supervizanata iz sustava socijalne skrbi“ iz 2016. godine (Forko i Laklija, 2016.) sagledavale su se karakteristike supervizora iz perspektive supervizanata. Sudjelovalo je ukupno 16 osoba zaposlenih u ustanovama socijalne skrbi Krapinsko-zagorske županije. Ustanovljeno je da su poželjne karakteristike sljedeće: dovoljan broj godina života tijekom kojih je osoba mogla skupiti određena znanja i iskustva te otvorenost supervizora prema svima u procesu. Supervizor mora posjedovati osobine iskrenosti, ljubaznosti i pristupačnosti. Kada se govori o fizičkom izgledu nisu se navodile neke posebne stavke, već su istaknuli da bi supervizor trebao nositi ležerniju odjeću i pričati umirujućim tonom. Isto tako, važno je i da su supervizori optimistični te da na život gledaju s vedrije strane i kao takvi da su dobrog raspoloženja (Forko i Laklija, 2016.). Supervizor mora predstaviti pozitivan model ponašanja, koji su to načini rada s korisnicima poželjni te omogućiti evaluaciju postupaka koje su proveli. Supervizor mora biti u koraku s trendovima supervizije i raditi na cjeloživotnom obrazovanju kako bi mogao voditi procese u kojem su jednako zastupljeni rad na slučaju, analiza osjećaja stručnjaka i reflektiranje, kao i procese u kojima se donosi odluka. Važno je voditi računa o tome da ne dođe do bilo kakve vrste konflikta te poticati konstruktivnu razmjenu mišljenja (Ajduković, Potočki i Sladović, 1999.).

Superviziju prati komunikacija jer se ipak radi o procesu gdje supervizor i supervizanti razgovaraju o profesionalnim izazovima, stresnim situacijama i emocijama tražeći idealna rješenja. Komunikacija je ključan dio supervizijskog procesa te je važno da svi imaju isto shvaćanje dok komunikacija traje. Transakcijski koncept komunikacije specifičan je za superviziju jer označava međusobno razumijevanje između osoba tako da se aktivno pokušavaju sporazumjeti kroz mimiku položaja u kojima se nalaze (Laklija i sur., 2011.). Sudionici procesa su zainteresirani i motivirani za daljnje korake u superviziji te koriste komunikaciju kao alat. Komunikacijom supervizor nagoviješta svoj stil supervizije te može biti opušten, empatičan, osnažujući i podupirući, ali i isto

tako i koncentriran na svrhu (Laklija i sur., 2011.). U superviziji koriste se tehnike interpersonalne komunikacije koje pomažu supervizantima da razluče svoje emocionalno stanje i na novi način sagledaju korisnikov slučaj (Hartley, 1999., prema Laklija i sur., 2011.). Prilikom procesa supervizije, supervizor vodi računa o neverbalnoj komunikaciji, poput pokreta tijela i lica te položaju osobe u prostoru. Kod pojave poželjnih ponašanja supervizor ih nagrađuje, kako bi dao do znanja supervizantu da je to kvalitetan način komunikacije. Supervizor mora znati na koji način treba postavljati pitanja, odnosno razumjeti važnost i formulaciju otvorenih pitanja kojima neće supervizanta navoditi na odgovor te tako osigurati da govori ono što supervizant zaista misli. Spomenuto je kako je supervizija proces razrade slučaja i povećana kompetentnosti, ali isto tako važno je raditi i na mentalnom zdravlju supervizanta. Supervizor treba pružiti supervizantu mogućnost refleksije kako bi se mogao na adekvatan način suočiti s teškoćama. U superviziji postoje četiri razine refleksije, a to su tehnička, praktična, procesna i kritička. Tehnička razina uključuje idealističku formu koja uspoređuje izvedbu djelatnosti s teorijskim okvirima. Praktičnu refleksiju karakterizira mogućnost davanja pravodobnog odgovora u trenutku kada on nastane na temelju znanja, vještina i iskustva, odnosno davanje odgovora dok akcija traje, za razliku od reagiranja kada ona prođe. Procesna refleksija uključuje osvještavanje podsvjesnih procesa i intuitivskih odgovora na profesionalne dileme. Kritička refleksija objašnjava kako razumijevanja mogu biti samo djelomična te konstantno napredovati na temelju socijalnog i političkog konteksta. Prethodno spomenute razine pojavljuju se u različitom redoslijedu te ne postoji pravilo kada će se koja javiti. Zadatak supervizora i supervizanta je da koriste sve razine tijekom supervizijskog procesa kako bi se provela cjelovita analiza, predstavile dileme i dala procjena za donošenje adekvatnih odluka (Ruch, 2000., prema Wonnacott, 2011.). Aktivno slušanje ključ je razumijevanja unutar kanala komunikacije te se samo aktivnim slušanjem mogu provesti sve ostale radnje kako bi se postigao krajnji cilj susreta. Davanjem znakova da se aktivno sluša, govornik dobiva motivaciju da nastavi s komunikacijom te se osjeća uvažanim (Hartley, 1999., prema Laklija i sur., 2011.). Novija istraživanja, također, pokazuju kako je važan stil komunikacije. Smatra se da supervizori trebaju biti jasni i nedvosmisleni u govoru te znati voditi proces supervizije, odnosno razraditi plan susreta, uspostaviti ciljeve, pojasniti na koji način



se vodi proces te predstaviti što za njega znači supervizija. Ovo pomaže kako bi se iz svakog susreta dobilo što više. U svome izlaganju ne bi trebao biti neljubazan i koristiti povišene tonove, a svakog supervizanta treba tretirati jednako i posvetiti svima pažnju tijekom susreta kako bi mogli iznijeti svoje nedoumice (Forko i Laklija, 2016.). Za svakog supervizora važno je da se educira o navedenim kvalitetama, kako bi što bolje obavljao svoj posao.

#### **4. RAZVOJ SUPERVIZIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U Republici Hrvatskoj supervizija se prvi put pojavljuje u okviru nevladinih udruga (Žganec, 1995.). Prvo su se razvila dva osnovna modela supervizije; organizacijska ili rukovodna supervizija te razvojno-integrativna supervizija (Ajduković i Cajvert, 2001.). Organizacijsku ili rukovodnu superviziju karakterizira usmjerenost na stručnjaka i korisnika, sadržaj njihovog rada i odnosa stručnjaka prema korisniku (Ajduković i Cajvert, 2001.). Razvojno-integrativni model uključuje spajanje teorijskih osnova i praktične strane socijalnog rada tako da se unaprijedi znanje i stručnost i da se pruži podrška stručnjaku (Ajduković i Cajvert, 2001.) U Republici Hrvatskoj 1998. godine nastalo je Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj i trenutna predsjednica je prof. dr. sc. Kristina Urbanc<sup>4</sup>. U razdoblju od 2000. do 2004. godine proveden je projekt „Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi Republike Hrvatske“ (Ajduković i Ajduković, 2004.). Projekt su realizirali Ministarstvo nadležno za rad i socijalnu skrb, Švedska međunarodna agencija za razvoj i Društvo za psihološku pomoć. Projekt se odvio u dvije etape, prva u trajanju od jedne godine i druga koja je trajala godinu i pol (Ajduković i Ajduković, 2004.). Prvu etapu karakterizira edukacija o superviziji i sudjelovanje u procesu supervizije. U drugoj etapi sudionici su vodili supervizijski proces i prolazili dodatne edukacije (Ajduković i Ajduković, 2004.). Ovim projektom se željelo pokazati koliko je supervizija održiva kao sistem u hrvatskom socijalnom sustavu kroz učenje kako moderirati proces supervizije putem sudjelovanja i kasnije vođenja u ulozi supervizora (Ajduković i Ajduković, 2004.). Radilo se na provedbi supervizije njihovog

---

<sup>4</sup> Posjećeno 10.9.2022. na mrežnoj stranici: [http://www.hdsor.hr/?page\\_id=429](http://www.hdsor.hr/?page_id=429)

profesionalnog rada, nadziralo se njihovo vođenje supervizijskog procesa te proces vođenja grupa kao supervizori. Osim toga djelovalo se i na području osvještavanja važnosti supervizije i što ona korisno može unijeti u sustav socijalne skrbi. Stoji da su sudionici prepoznali korisne efekte supervizije koje ona ima u pogledu stručnosti i naobrazbe te pružanja boljih usluga, boljeg shvaćanja potreba korisnika i veće osobne sigurnosti što uključuje manje profesionalnog stresa (Ajduković i Ajduković, 2004.). U 2004. godini Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj postaje dio Association of National Organization for Supervision in Europe ili skraćeno ANSE<sup>5</sup>. Supervizija u Republici Hrvatskoj počinje se izučavati na Studijskom centru socijalnog rada u sklopu Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu 2001. godine. U 2006. godini na Studijskom centru socijalnog rada otvoren je poslijediplomski sveučilišni studij za superviziju. Nedugo nakon pokretanja edukacije iz supervizije već je 2003. godine Republika Hrvatska dobila trideset i pet novih supervizora<sup>6</sup>. Supervizija se može ogledati u konceptu rada prema standardiziranim procedurama te uspoređivanju postignutih rezultata nastalih u procesu. Dotadašnja praksa supervizije poštovala je sve teorijske okvire, ali se mogla protumačiti dehumanizirajuće za korisnika kojeg se shvaća kao broj. Važno je objasniti korisnicima zašto su neke odluke donesene te im individualno pristupiti. Radi ostvarivanja boljeg pristupa korisnicima, razvila se metoda supervizija. Metodskom supervizijom stavlja se u fokus edukacija stručnjaka usmjerena ka jačanju njihovih kompetencija. Prvenstveno pruža se podrška stručnjacima kako bi se radilo na njihovom mentalnom zdravlju i smanjivanju stresa na poslu (Ajduković, 2020.a). Metodsku superviziju obilježava proučavanje slučajeva i donošenje zaključaka na temelju utvrđenih postupanja. Ova vrsta supervizije adekvatna je za uvođenje promjena i povećavanje opsega informacija u radu s korisnicima, provođenje usluga i dolaženja do novih teorijskih otkrića. (Ajduković, 2020.a). Metodsku supervizija za stručnjake donosi povećanje kompetencija, stručnosti i vještina, mogućnost učenja po uzoru na rad drugih stručnjaka, reflektiranje osjećaja. Supervizija danas prvenstveno doprinosi kvalitetnijem profesionalnom životu, poboljšava komunikaciju te se dolazi do novih načina suradnje i rada s korisnicima.

---

<sup>5</sup> Posjećeno 10.9.2022. na mrežnoj stranici: [http://www.hdsor.hr/?page\\_id=429](http://www.hdsor.hr/?page_id=429)

<sup>6</sup> Posjećeno 10.9.2022. na mrežnoj stranici: [http://www.hdsor.hr/?page\\_id=476](http://www.hdsor.hr/?page_id=476)

## 5. VAŽNOST SUPERVIZIJE U SOCIJALNOM RADU

Supervizijski proces je složen pojam u socijalnom radu, s jedne strane postoji delikatnost situacija s kojima socijalni radnici rade te njihova odgovornost da svojim korisnicima pruže najbolju njegu i usluge, a s druge strane postoji socijalni radnik koji također u tom procesu doživljava veliki pritisak te ima dvojbe oko svojih odluka (Cicak, 2011.). Potrebe za supervizijom javljaju se zbog različitih poteškoća s kojima se socijalni radnici susreću. Poteškoće koje se javljaju vezane su uz probleme ili nesuglasice koje se javljaju u odnosu socijalnog radnika s korisnikom. Korisnik može razumjeti profesionalni stav socijalnog radnika kao napad i sukladno tome tako i odgovoriti (Kusturin, 2007.). Poteškoće se mogu javiti i kod profesionalne djelatnosti, ako socijalni radnik nema potrebne vještine postupanja s korisnikom te nije u mogućnosti korisnika umiriti ili ohrabriti (Kusturin, 2007.). Značaj supervizije očituje se u većoj efikasnosti obavljanja djelatnosti supervizanta nakon supervizijskog susreta, većem zadovoljstvu radom kroz profesionalni rast i razvoj te osnaživanju i savjetovanju, prostoru gdje se razvija odnos povjerenja i podrške te fokusu na korisnikove potrebe i sukladno tome pružanju usluga (O'Donoghue, Wong Yuh i Tsui, 2018., prema Ajduković, 2020.a). Važnost supervizije očituje se u potrebi stručnjaka koji imaju poteškoće u suočavanju s vlastitim emocijama te osjećaj kako nisu dovoljno dobri ili ne vide izlaz iz situacije. Smatraju da imaju preveliki opseg posla i to im stvara dodatan profesionalni stres. Javlja se i mišljenje da radno mjesto nije dovoljno opremljeno te je prevelik broj korisnika na jednog socijalnog radnika. Naposljetku, postoje poteškoće s ostalim zaposlenicima ustanove i neadekvatne radne klime. Može se javiti nedostatak potpore, suočavanje sa suradnicima koji nemaju potrebu pohvaliti ili nagraditi dobro odrađen posao te izostanak međusobnog shvaćanja između zaposlenih. Sukladno tome supervizija predstavlja adekvatan način rješavanja navedenih problema (Kusturin, 2007.). Supervizija je od velike važnosti za socijalne radnike kako bi poboljšali sebe i svoje kompetencije te u konačnici bili bolji za korisnike. Veliki broj ljudi suočava se s preprekama u profesionalnom radu te mogu imati poteškoće s postavljanjem granica, zato je važno pravodobno reagirati i umanjiti te prepreke (Ajduković, 1998.). Zbog povećane razine nasilja i drugih društveno neprihvatljivih ponašanja, kao i prirodnih nepogoda koje su pogodile Republiku Hrvatsku kao što su potresi i pandemija potrebno je sve više intervenirati i stoga se

povećava opseg posla i stres stručnjaka te sama potreba za supervizijom (Ajduković, 2020.b). Supervizijom socijalni radnici postaju više motivirani, poboljšavaju svoje mentalno i emocionalno stanje i povećavaju samopouzdanje, što se pozitivno ogleda na djelatnost koju obavljaju (Carpenter i sur., 2012.). Prednosti supervizije za socijalne radnike su podrška i pomoć u profesionalnom okruženju, razvijanje profesionalnih vještina i kapaciteta, reagiranje u situacijama potencijalnih sukoba i konfrontacije te pravilno surađivanje s korisnicima. Supervizija u sustav socijalne skrbi unosi brojna poboljšanja. Stručnjaci koji rade na sebi te se obrazuju kroz proces supervizije mogu dovesti organizaciju sustava na višu razinu kroz pružanje boljih i kvalitetnijih usluga novim i inovativnim rješenjima stečenim tijekom procesa supervizije (Klobučar, Ajduković i Šincek, 2011.). Kako bi se supervizijska praksa unaprijedila potrebno je provoditi susrete sa supervizorima, točnije provoditi superviziju supervizora kako bi unaprijedili svoje znanje i mogli raspravljati o svojim emocijama te provoditi refleksiju. Supervizijom mogu uvidjeti nove načine suočavanja s emocijama i pronaći nove oblike pristupanja korisniku (Waterhouse i McGhee, 1998., prema Ajduković, 2007.). Supervizija u socijalnom radu nije samo posvećena stručnjaku i pomaganju u rješavanju problema i pitanja s kojima se susreće već i korisniku indirektno. Sam sadržaj supervizije usmjeren je na korisnika i njegove potrebe. Stručnjak koji je zadovoljan svojim radom, kojeg ne preplavljuje profesionalni stres te koji smatra da zna donijeti dobru odluku za svog korisnika jamstvo je i korisniku da je u sigurnim rukama te da će njegove potrebe biti prepoznate (Feltman i Dryden, 1994., prema Ajduković, Potočki i Sladović 1999.).

## **6. SUPERVIZIJA SOCIJALNIH RADNIKA U SUSTAVU SOCIJALNE SKRBI I DRUGIM SUSTAVIMA**

### *6.1. Supervizija u centrima za socijalnu skrb*

Centri za socijalnu skrb ustanove su u kojima se zapošljava najveći broj socijalnih radnika. Iz tog razloga, prvenstveno je važno osvrnuti se na istraživanja o superviziji u ovoj sferi. Kako bi se dobio bolji uvid u stanje u centrima vezano uz superviziju, provedeno je istraživanje gdje se ispitalo mišljenje ravnatelja Centara socijalne skrbi

(Klobučar, Ajduković i Šincek, 2011.). Glavna istraživačka pitanja bila su: koji je model supervizije najadekvatniji i koja su polja socijalnog rada u najvećoj potrebi za supervizijom. Osim toga, istraživalo se o predviđanjima pozitivnih posljedica uvođenja supervizije te u kojoj su mjeri ravnatelji Centara spremni sudjelovati u superviziji, postoje li razlike u stavovima o superviziji po pitanju osobnih karakteristika (npr. spol) i profesionalnih razlika (npr. radni staž). Ostala pitanja istraživala su kako na najbolji način uključiti proces supervizije u rad Centra te u konačnici istražiti osobno iskustvo u poveznici sa supervizijom, točnije stavove i primjenu supervizije u praksi Centara. Sudjelovalo je 76 ravnatelja iz cijele Hrvatske. Sudionici navode da su manjak financija i stručnjaka na području supervizije jedni od većih problema s kojima se susreću kada je u pitanju organizacija supervizijskih susreta. Daljnji problemi koji se javljaju su nedovoljna informiranost o superviziji, indiferentnost osoba koje su zaposlene u sustavu socijalne skrbi i manjak vremena. Djelatnici i ravnatelji centara u sličnom su se broju izjasnili kako bi superviziju trebalo provoditi u sklopu radnog vremena te da to čine u grupama do osam ljudi. Ravnatelji Centara podupiru ideju supervizije, pogotovo u odjelima za djecu, mlade i obitelj te partnerskim odnosima. Stupanj spremnosti uključivanja ravnatelja u sam proces je visok čime pokazuju spremnost i interes. Smatraju da supervizija može dići radni moral i pomoći zaposlenima da povećaju svoje kompetencije i poboljšaju usluge (Klobučar, Ajduković i Šincek, 2011.).

Provedeno je istraživanje i o očekivanjima o superviziji u socijalnom radu pod nazivom „Supervizija u Hrvatskoj: Preliminarno ispitivanje stavova i očekivanja socijalnih radnika“. Ukupno je bilo 60 sudionika, od toga 30 socijalnih radnika iz Centra u gradu Zagrebu te 30 studenata sa Studijskog centra socijalnog rada. Od ukupnog broja sudionika samo je osam sudionika sudjelovalo u supervizijskim susretima. Poteškoće svezi supervizije koje su sudionici navodili su nedostatak vremena, manjak stručnjaka koji se usko bave supervizijom i posjeduju specifična znanja o njoj te sposobnost vođenja supervizije (Ajduković, Potočki i Sladović, 1999.). Sudionici smatraju da je supervizija potrebna u mnogim sferama socijalnog rada, a to su rad s pojedincem i obitelji, zakonodavna sfera i donošenje pravila, djeca i mladi s problemima u ponašanju, osobe s metalnim, osjetilnim, fizičkim i psihičkim teškoćama i drugim područjima. Studenti ističu važnost supervizije već na početku

školovanja, točnije kada obavljaju obaveznu praksu (Ajduković, Potočki i Sladović, 1999.). Sudionici navode kako je poželjna supervizija jedan na jedan, ali i grupna te da se ponavlja jednom svaki tjedan (Ajduković, Potočki i Sladović, 1999.).

Potreba za supervizijom javila se onim socijalnim radnicima koji se susreću sa slučajevima obitelji koje su u velikom riziku. Često se javljaju pitanja u supervizijskom procesu o problematici zlostavljanja i zanemarivanja djece, izdvajanja djece iz obiteljskog doma te organizaciji susreta i kontakata djece i roditelja. Socijalne radnike treba usmjeriti na uspostavljanje granica u ovakvim osjetljivim slučajevima te da svakoj obitelji pristupaju pojedinačno prema procijenjenim potrebama (Waterhouse i McGhee, 1998., prema Ajduković, 2007.). Može se zaključiti da supervizija smanjuje stres na poslu, stručnjaci iskrenije govore o preprekama te reflektiraju svoje osjećaje te tako poboljšavaju svoj rad, rad ustanove u kojoj su zaposleni, proširuju svoja znanja (Družić Ljubotina i Friščić, 2014.).

#### *6.2. Supervizija u domovima za starije*

Socijalni radnici koji su bili zaposlenici u domovima za starije i nemoćne u gradu Zagrebu sudjelovali su u istraživanju „Motivacija za supervizijom socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe“. Glavne odrednice istraživanja bile su educiranost i neizravna iskustva sa supervizijom koje socijalni radnici imaju. Osim toga, istražuju se i njihova nastojanja, stupanj angažiranosti te za što smatraju da bi mogle biti negativne konotacije u vezi supervizije (Rusac, 2011.). Sudjelovalo je 11 socijalnih radnika s područja Grada Zagreba u dobi od 29 do ukupno 54 godine i s radnim stažom u trajanju od 2 do 23 godine (Rusac, 2011.). Rezultati su pokazali da u vrijeme kada je istraživanje provedeno nije organizirana supervizija za socijalne radnike te sam koncept supervizije im nije ponuđen. Socijalni radnici potvrdili su znanje o samom konceptu te njegove prednosti provođenja u struci socijalnog rada. U već spomenutom istraživanju o superviziji od strane ravnatelja Centara socijalne skrbi spomenut je sljedeći problem te se on pojavljuje i ovdje. Naime, postoji problem izdvajanja financijskih sredstava. Prilog financijskim razlozima su i nedovoljno zalaganje njihovih predstavnika te manjak relevantnih podataka i slabiji vlastiti doprinos. Priželjkivanje i angažiranost za supervizijom karakteriziraju raznolike

profesionalne prepreke poput stupnja neslaganja s obitelji korisnika, negativne emocije povezane s djelatnošću koju obavljaju i smrt korisnika koja je česta u kontekstu domova. Smatraju da im je supervizija potrebna kako bi pronašli načine pomoću kojih će se nositi sa stresom posla te kako bi unaprijedili svoje profesionalne vještine i u konačnici pružili bolje usluge korisnicima. Napomenuli su i da je organizacija supervizije važan faktor koji će odlučiti o tome hoće li oni biti dio procesa ili ne, pa je tako važno odrediti mjesto i vrijeme te dati do znanja da je sudjelovanje dobrovoljno kako se ne bi stvarao dodatan pritisak. Supervizor kao voditelj procesa mora biti obrazovan u polju struke socijalnog rada te imati znanja iz područja supervizije (Rusac, 2011.).

### *6.3. Supervizija u zdravstvenom sustavu*

Socijalni radnici zaposleni u zdravstvu smatraju da im je potrebna mogućnost komunikacije s drugim kolegama, šanse za poboljšanjem njihova položaja te da im se omoguće dodatni programi obrazovanja. Važno je uspostaviti redovite supervizijske susrete te konkretno odrediti koje su uloge i dužnosti socijalnih radnika zaposlenih u zdravstvenim ustanovama. Kod socijalnih radnika zaposlenih u zdravstvenim ustanovama javlja se profesionalni stres zbog visokog stupnja odgovornosti i nedovoljno definiranih profesionalnih uloga (Jeleč Kaker, 2009.).

U razdoblju od 2015. do 2016. godine provodilo se istraživanje pod nazivom „Uloga socijalnih radnika zaposlenih na odjelima psihijatrije i čimbenici koji utječu na njihovu spremnost na uključivanje u superviziju“. U istraživanju je sudjelovalo 23 socijalnih radnika u dobi od 31 do 63 godine, s radnim stažom u trajanju od 4 do 38 godina. Socijalni radnici bili su zaposlenici psihijatrijskog odjela unutar 5 bolnica u Gradu Zagrebu (Zlomislić i Laklija, 2019.). Cilj istraživanja bio je saznati kako sudionici istraživanja vide svoju profesionalnu ulogu i koji su faktori koji bi ih motivirali na sudjelovanje u procesu supervizije. Utvrđeno je da samo 9 socijalnih radnika ima neko iskustvo sa supervizijom, stečeno tijekom studija ili sudjelovanjem na različitim edukacijama (Zlomislić i Laklija 2019.). Socijalni radnici navode da se njihova profesionalna uloga očituje u sakupljanju podataka o pacijentima i pisanju socijalne anamneze, suradnji s obitelji i pružanju podrške i pomoći te radu u grupama ili

individualnom radu s pacijentima. Oni vode računa o zdravstvenom osiguranju pacijenata, informiraju pacijente od njihovim pravima, organiziraju usluge izvan bolnice kao što je smještaj i rješavaju o pravima veznim uz poslovnu sposobnost kako bi se pacijente što lakše integriralo u društvo. Socijalni radnici spominju kako je često vrlo teško odrediti granice kada surađuju s pacijentom i njegovom obitelji pa i to postaje izvor profesionalnog stresa. Socijalni radnici navode kako su voljni sudjelovati u procesu supervizije te da smatraju kako bi to pomoglo njihovoj emotivnoj i poslovnoj sferi jer rade s korisnicima koji se susreću s velikim teškoćama (Zlomislić i Laklija, 2019.). Supervizija bi im otvorila nove mogućnosti suočavanja s poteškoćama na poslu te dala nove uvide i ideje u radu. Sudjelovanjem bi povećali svoju stručnost i znanje te tako bili bolji za svoje korisnike. Povećanjem kompetencija u konačnici bi se povećala kvaliteta usluga koje pružaju i manje bi se osjećali sami jer bi im podršku pružali drugi stručnjaci te bi mogli učiti jedni od drugih (Zlomislić i Laklija, 2019.). Faktori koji pridonose spremnosti uključenja u proces supervizije vežu se za samu organizaciju. Smatraju da se treba provesti za vrijeme radnog vremena, ali u vrijeme kada ne obavljaju profesionalnu djelatnost. Mjesto održavanja supervizije bi trebalo biti izvan prostora bolnice kako bi se osjećali sigurno te mogli iskreno govoriti o teškoćama s kojima se susreću. Kako bi se uspostavila grupna dinamika supervizijske susrete bi trebalo održavati jednom u tri tjedna (Zlomislić i Laklija, 2019.). Razlozi neuključivanja sudionika su troškovi financiranja, nemogućnost organizacije te to što su neki socijalni radnici imali negativno iskustvo. Sudionici istraživanja istaknuli su da im je potreban kompetentan supervizor koji ima dovoljno znanja i iskustva u području supervizije i zdravstva (Zlomislić i Laklija, 2019.).

Provođenje i analiziranje istraživanja važno je u području supervizije, kako bi se dobio što cjelovitiji i jasniji uvid u stvarno stanje primjene supervizije. Također, promatranjem i ispitivanjem sudionika o njihovom iskustvu, dobiva se uvid i u karakteristike i kvalitetu supervizora.



## 7. SUPERVIZIJA U VRIJEME KORONAVIRUSA

U ovom poglavlju bit će napravljen osvrt na vanjske faktore koji utječu na superviziju i njeno provođenje. U Hrvatskoj se to u posljednjih nekoliko godina moglo uočiti, posebice nakon pojave koronavirusa. Kod ljudi se pojavila visoka razina stresa, anksioznosti i neizvjesnosti radi nepoznatog virusa. Ovakva situacija promijenila je prioritete ljudima i povećala zabrinutost za njih same i njihove bližnje (Ajduković, 2020.b). Oni čiji je posao to dopuštao radili su od kuće, a škole i fakulteti provodili su nastavu putem internetskih platforma. U principu, sve se prilagođavalo tome da ljudi što manje napuštaju svoje domove kako bi se smanjila mogućnost prijenosa virusa. Supervizija se kao proces, inače vođen uživo gdje se sudionici nalaze zajedno i u malim grupama vode razgovor, morao mijenjati jer su novonastale situacije zahtijevale nove načine vođenja. Supervizija se morala provoditi *online* (Ajduković, 2020.b). Supervizijom preko interneta miču se teritorijalne granice i omogućava se nastavak susreta bez obzira na kojem se mjestu neki od pripadnika našao (Lončar Knutsen, 2018.). Tijekom *online* supervizijskih susreta, važno je staviti fokus na jasnu komunikaciju i međusobno razumijevanje.

Za vrijeme komunikacije važno je aktivno slušati govornika i izmjenjivati se te paziti da ne bi „upadali“ jedno drugome u riječ (Copley i Tyack, 2014., prema Lončar Knutsen, 2018.). Ipak, fokus treba ostati na ispunjavanju postavljenih ciljeva, a manje se baviti poteškoćama internetske ili komunikacijske prirode (Lončar Knutsen, 2018.). Osim verbalne komunikacije bitno je obratiti pozornost i na neverbalne znakove koji će pokazati kako se osjećaju sudionici u procesu. Tijekom susreta koji nisu licem u lice mogu se izgubiti autentične reakcije ili ih supervizor možda neće uočiti, a važne su za daljnje tumačenje problema ili nedoumica koje imaju (Weitz, 2019., prema Ajduković, 2020.b). Ovakav način provođenja supervizije nosi sa sobom pozitivne aspekte, a to su jednostavnije sudjelovanje i organizacija vremena. Supervizantima će biti lakše iskreno govoriti tijekom procesa jer se nalaze u svom prostoru, koji za njih predstavlja sigurnost. Kako bi se ipak potaknulo sudionike na reflektiranje vlastitih osjećaja, važno je da se na početku procesa naglasi da je dobrodošlo pričanje o vlastitim osjećajima (Conn i suradnici, 2009., prema Ajduković, 2020.b). Supervizija

na daljinu mora poštovati etičke kodekse te je zato važno da svi sudionici procesa budu svjesni nepredvidivih negativnih posljedica, kao što su čuvanje profesionalne tajne i privatnosti korisnika. Supervizori i supervizanti moraju imati znanje o radu na internetu kao i tehničari koju koriste te je zaštititi od onih koji bi mogli te informacije koristiti u maliciozne svrhe. U slučaju pojave poteškoća pri organizaciji supervizije ili tijekom odvijanja supervizor mora omogućiti drugi način komunikacije koji će se postići željeni efekt te biti spreman na nepredvidljivosti pucanja internetske veze. Određuje se osoba koja je odgovorna za nadzor i zaštitu informacija koje se iznose. U slučaju korisnika njegove informacije štite se predstavljajući ga drugim imenom te samo supervizor i osoba koja s njim sudjeluje u procesu znaju o kome se radi. U slučaju snimanja susreta i vremenu čuvanja snimke potreban je konsenzus (Stretch, Nagel i Anthony 2012., prema Ajduković, 2020.b). Kako bi se osigurala adekvatna kvaliteta supervizije supervizor treba biti pristupačan, strpljiv i otvoren. Sudionici su osjećali anksioznost zbog novih promjena no ostanak u poznatoj atmosferi osigurala je dozu komfora, a isto tako pružila nove uvide u učenje (Brkić, 2020.). Dio sudionika procesa supervizije nije bio spreman na novonastalu situaciju i nisu imali potpunog povjerenja u *online* superviziju. Nije samo ovakav novi način supervizije utjecao na njih već i same nove promjene u svijetu koje su zadirale, ne samo u njihov poslovni život, nego i u privatni. Supervizori su oprezno pristupili procesu supervizije kako bi proveli potrebne mjere zaštite te kako bi se znali suočiti s onim o čemu će se na susretima raspravljati. Važno je obratiti pozornost na tijek organizacije *online* supervizije, a to su broj sudionika i jesu li ti sudionici bili zajedno na prethodnim supervizijskim susretima. Kada se postavlja problematika korisnika koji je tek ušao u sustav ili se radi o korisniku s kojim socijalni radnik tek počinje raditi poželjno je da samo sudjeluje supervizor i taj socijalni radnik. Naglašava se važnost zaštite privatnosti i identiteta kao što je prethodno već napomenuto te dostatno informatičko znanje o opremi koja se koristi (Ajduković, 2020.b).

## 8. ZAKLJUČAK

Supervizija je neizostavni dio struke socijalnog rada te predstavlja alat stručnjaku, pomoću kojega može brinuti o svom mentalnom zdravlju. U Republici Hrvatskoj supervizija se počinje sve više primjenjivati početkom 21. stoljeća. Prije toga, češće se primjenjivala u organizacijama civilnog društva u kojima su se provodili projekti kojim su se osobe educirale o samom procesu. Sve češća primjena supervizije u radnom okruženju, dovela je do većeg interesa za sam pojam pa tako i potrebu za boljim shvaćanjem. Kroz izučavanje pojma supervizije, različiti autori predstavili su njene vrste, modele, funkcije, važne karakteristike supervizora, etička načela te brojna druga obilježja. U hrvatskom kontekstu provedena su određena istraživanja koja govore o važnosti supervizije i prednostima koje ona donosi, ne samo u centrima za socijalnu skrb, već i u ostalim ustanovama u kojima se socijalni radnici zapošljavaju. Posljednjih godina fokus istraživanja bio je i na *online* oblicima supervizije te njenoj sposobnosti prilagodbe na različite i nepredvidive okolnosti. Ovaj rad obuhvaća samo neke aspekte supervizije, a to su njene funkcije, modeli, vrste, važnost, uloge i kompetencije supervizora, razvitak supervizije u Republici Hrvatskoj te provođenje supervizije u ustanovama u kojima su zaposleni socijalni radnici. Uz to, prikazana je i supervizija u kontekstu suočavanja s posljedicama koronavirusa što se manifestiralo kroz primjenu *online* supervizije. Valjalo bi poticati daljnja istraživanja i edukacije o samom pojmu i shvaćanju supervizije, u svrhu njenog boljeg razumijevanja. Također, bilo bi korisno, u što većoj mjeri, zagovarati primjenu supervizije u svakom području socijalnog rada. Briga o mentalnom zdravlju stručnjaka, profesionalno usavršavanje, pružanje kvalitetnijih usluga, poboljšanje komunikacijskih vještina, sprječavanje profesionalnog stresa i općenito veće zadovoljstvo poslovnim životom, samo su neke od prednosti koje supervizija pruža. Ključno je prepoznati važnost supervizije te prednosti koje ona unosi u struku socijalnog rada. S obzirom na svrhu supervizije, sustavnom primjenom u djelatnosti i sustavu socijalne skrbi, stvorili bi se bolji uvjeti za unapređenje i povećavanje kvalitete rada i smanjenje profesionalnog stresa stručnjaka.

## 9. LITERATURA

1. Ajduković, M. (1998). Suradnja centra za socijalnu skrb i doma za djecu u zaštiti zanemarivane i zlostavljane djece. *Ljetopis socijalnog rada*, 5 (1), 41-56
2. Ajduković, M. (2007). Značaj supervizije za kvalitetni rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 339-353.
3. Ajduković, M. (2018). Supervizija za suvremene prakse ili supervizija suvremenosti. 4. Hrvatska konferencija o superviziji: supervizija za suvremene prakse. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu Studijski centar socijalnog rada Zavod za socijalni rad Biblioteka socijalnog rada.
4. Ajduković, M. (2020a). Razvoj modela methodske supervizije u području skrbi za djecu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27 (3), 381-414.
5. Ajduković, M. (2020b). Supervizija “na daljinu” u vrijeme covid-19 krize: hrvatska perspektiva. *Ljetopis socijalnog rada*, 27 (1), 7-30.
6. Ajduković, M. i Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 11 (1), 5-42.
7. Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 8 (2), 195-214.
8. Ajduković, M. i Laklija, M. (2014). Motivi uključivanja i očekivanja od supervizije voditelja mjera za zaštitu osobnih prava i dobrobiti djeteta u nadležnosti centra za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (2), 263-293.
9. 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.
10. Barišić, A. i Ajduković, M. (2021). Doživljaj djelotvornosti sudjelovanja u methodskoj superviziji voditelja mjere stručne pomoći roditeljima u ostvarivanju skrbi o djetetu. *Ljetopis socijalnog rada*, 28 (3), 523-553.

11. Bennett, C. S. (2008). Attachment-informed supervision for social work field education. *Clinical Social Work Journal*, 36(1), 97-107.
12. Bezić, I. (2007). Supervizija kao način razvijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 443-452.
13. Branković, I., Šarac, N., i Živanić, S. (2017). Značaj supervizije – svrha i ciljevi, Individualna i grupna supervizija. Supervizija u centru za socijalni rad. Priručnik za supervizore. Podgorica; Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.
14. Brkić, M. (2020). Grupna terapija u vrijeme pandemije bolesti izazvane novim koronavirusom (SARS-COV-2). *Psihoterapija*, 34 (1), 120-147.
15. Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L., & Coomber, C. (2012). Effective supervision in social work and social care. *Bristol: Social Care Institute for Excellence*. Zavod socijalne skrbi za izvrsnost.
16. Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L., & Coomber, C. (2012). Effective supervision in social work and social care. *Bristol: Social Care Institute for Excellence*.
17. Cicak, M. (2011). Etička pravila u superviziji. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 185-216.
18. Družić Ljubotina, O. i Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: izvori stresa i sagorijevanje na poslu. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (1), 5-32.
19. Forko, D. i Laklija, M. (2016). Poželjna osobna i profesionalna obilježja supervizora iz perspektive supervizanata iz sustava socijalne skrbi. *Socijalne teme*, 1 (3), 89-109.
20. Gibelman, M., & Schervish, P. H. (1998). Supervision in social work: Characteristics and trends in a changing environment. *The Clinical Supervisor*, 16(2), 1-15.
21. Hair, H. J., & O'Donoghue, K. (2009). Culturally relevant, socially just social work supervision: Becoming visible through a social constructionist lens. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 18(1-2), 70-88.
22. Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj (2022). O udruzi, O edukaciji. Posjećeno 10.09.2022. na mrežnoj stranici Hrvatskog društva za superviziju: [http://www.hdsor.hr/?page\\_id=429](http://www.hdsor.hr/?page_id=429)

23. Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj (2023). Svrha supervizije. Posjećeno 07.06.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog društva za superviziju: [http://www.hdsor.hr/?technico\\_service=svrha-supervizije](http://www.hdsor.hr/?technico_service=svrha-supervizije)
24. Jeleč Kaker, D. (2009). Izvori profesionalnog stresa i sindrom sagorijevanja socijalnih radnika u zdravstvu u Republici Sloveniji. *Ljetopis socijalnog rada*, 16 (1), 133-151.
25. Klobučar, J., Ajduković, M. i Šincek, D. (2011). Očekivanja, percepcija potrebe i poteškoća pri uvođenju supervizije iz perspektive ravnatelja centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 281-303.
26. Kobolt, A. i Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 367-386.
27. Kusturin, S. (2007). Supervizija - oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogleđi*, 14 (1), 37-48.
28. Kusturin, S. (2011). Smjernice za prezentaciju supervizije psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 383-414.
29. Laklija, M., Kolega, M., Božić, T. i Mesić, M. (2011). Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 365-382.
30. Lončar Knutsen, A. (2018). Iskustva iz supervizije putem interneta u transkulturalnom kontekstu. *Psihoterapija*, 32 (1), 101-119.
31. Ljubotina, D. i Družić, O. (1996). Sindrom izgaranja na poslu kod pomagača i čimbenici koji utječu na stupanj izgaranja. *Ljetopis socijalnog rada*, 3 (1), 51-64. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/198151>
32. Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 217-244.
33. Petak, O. (2007). Iskustva iz prakse - supervizija u sustavu socijalne skrbi, namjere i očekivanja supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 473-477.
34. Petak, O. (2009). Prikaz skupa- okrugli stol – supervizija u sustavu socijalne skrbi na 2. Hrvatskoj konferenciji o superviziji. *Ljetopis socijalnog rada*, 16 (3), 681-682.
35. Rusac, S. (2011). Motivacija za supervizijom socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 305-331.

36. Tsui, M. S. (2004). *Social work supervision: Contexts and concepts*. GRAD: Sage publications.
37. Urbanc, K. (2001). Etika i vrijednosti u socijalnom radu. *Ljetopis socijalnog rada*, 8 (2), 153-164.
38. Wonnacott, J. (2011). *Mastering social work supervision*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
39. Zakon o socijalnoj skrbi. *Narodne novine*, br. 18/22, 46/22.
40. Zlomislić, D. i Laklija, M. (2019). Uloga socijalnih radnika zaposlenih na odjelima psihijatrije i čimbenici koji utječu na njihovu spremnost na uključivanje u superviziju. *Ljetopis socijalnog rada*, 26 (1), 107-133.
41. Žganec, N. (1995). Supervizija u psihosocijalnom radu. *Ljetopis socijalnog rada*, 2 (1), 165-177.
42. Žvelc, M. i Žvelc, G. (2021). Iskustvo supervizanata o neotkrivanju podataka u superviziji psihoterapije. *Ljetopis socijalnog rada*, 28 (1), 231-255. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v28i1.330>