

IZVORI PROFESIONALNOG STRESA I ULOGA SUPERVIZIJE U NJEGOVOJ PREVENCIJI U ORGANIZACIJAMA CIVILNOG DRUŠTVA

SAŽETAK

Stručnjaci u civilnom sektoru izloženi su profesionalnom stresu, kako zbog obilježja samog posla koji obavljaju i obilježja korisnika s kojima rade, tako i zbog čimbenika koji karakteriziraju civilno društvo. Polazeći od toga, svrha ovog kvalitativnog istraživanja je dobiti uvid u izvore profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva (OCD) koje se bave ljudskim pravima i pružaju neposrednu pomoć i usluge različitim skupinama korisnika. Također, ovim se istraživanjem želi ispitati i uloga supervizije u smanjivanju profesionalnog stresa. Provedene su dvije fokusne grupe s 13 zaposlenika iz 9 organizacija civilnog društva na području Grada Zagreba koje se bave zaštitom ljudskih prava, te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima. Tematskom analizom utvrđena su dvije velike skupine izvora profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva: (1) obilježja rada (količina posla, nedostatak vremena za pripremu, organizacija posla, projektni i administrativni rad, uvjeti rada, obilježja i način rada s korisnicima,

Prethodno priopćenje
Primljeno: svibanj, 2024.
Prihvaćeno: prosinac, 2024.
UDK: 159.944.4: 364.62
DOI 10.3935/ljsr.v31i3.587

Tatjana Dragičević¹
orcid.org/0009-0007-1881-9435

Srpsko narodno vijeće
Odjel za socijalna i humanitarna
pitanja

Marina Ajduković²
orcid.org/0000-0002-0561-9908

Sveučilište u Zagrebu
Pravni fakultet u Zagrebu
Studijski centar socijalnog rada

Ključne riječi:

izvori profesionalnog stresa;
civilno društvo; supervizija;
kompetencije supervizora.

¹ Tatjana Dragičević, univ. spec. act. soc., e-mail: dragicevic.tatjana@gmail.com

² prof. univ. emeritus Marina Ajduković, psihologinja, e-mail: marina.ajdukovic@pravo.unizg.hr

društveni kontekst rada OCD-a); (2) način upravljanja (način vođenja i odlučivanja, nesigurno i nedovoljno financiranje, način funkcioniranja tima). Kao posebna tema identificirani su negativni učinci rada u organizacijama civilnog društva na zaposlenike (nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla, potencijalna ugroženost tjelesnog i mentalnog zdravlja). Rezultati su pokazali da supervizija u organizacijama civilnog društva može imati brojne pozitivne ishode. Npr. može potaknuti profesionalni razvoj, bolju profesionalnu učinkovitost, učenje i nove uvide, profesionalnu sigurnost, unapređenje odnosa i funkcioniranje organizacije te smanjivanje profesionalnog stresa. Ali, također može biti dodatna (nepoželjna) radna obaveza u pretrpanom rasporedu obaveza zaposlenika. Polazeći od toga, nužna je briga za razvoj specifičnih kompetencije supervizora za rad u organizacijama civilnog društva koje će im olakšati sagledavanje interakcije pojedinac – posao – organizacija u kontekstu civilnog sektora.

UVOD

Živimo u vremenu velikih i brzih promjena koje zahvaćaju sve aspekte ljudskog života. Protekle tri godine svijet je izložen zdravstvenoj (pandemija COVID-19), ekonomskoj i geopolitičkoj nestabilnosti te rastućim društvenim i ekološkim pritiscima. Svi ti globalni trendovi, kao i ubrzani razvoj i usvajanje novih i naprednih tehnologija, odražavaju se na tržište rada, kako u zemljama u razvoju, tako i u gospodarski razvijenim zemljama (World Economic Forum, 2023.). U tom kontekstu, nevladine organizacije počele su obavljati važne društvene funkcije neophodne za opće javno blagostanje (Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.). Također, prilagođavanje tim promjenama ponekad dovodi do poteškoća te do pretjeranih zahtjeva i očekivanja kojima ne možemo udovoljiti, što dovodi do pojave životnog i profesionalnog stresa.

Određenje ključnih pojmova

Profesionalni stres

U ovom radu krećemo od transakcijske teorije stresa po kojoj je stres ishod transakcije između pojedinaca i njihove okoline koja može iscrpljivati njihove resurse i ugrožavati njihovu dobrobit (Lazarus i Folkman, 1987.). U reviziji ovog teorijskog modela stresa Lazarus i Cohen-Charash (2001.) navode da ta transakcija odražava prirodu temeljnih psiholoških i fizioloških mehanizama koji podupiru cjelokupni proces i iskustvo stresa. Polazeći od toga, bilo koji aspekt radnog okruženja, pojedinac koji ga procjenjuje može doživjeti kao stresor. Na individualnu procjenu zahtjeva okruženja i sposobnosti da im se udovolji može utjecati niz čimbenika, uključujući osobine lič-

nosti, situacijski zahtjevi, vještine suočavanja, prethodna iskustva, vremenski odmak i trenutno stanje stresa. Sažeto, stresori ostvaruju svoje učinke kroz način na koji ih pojedinac percipira i procjenjuje (Ganster i Rosen, 2013.).

Stresor ili izvor stresa definira se kao događaj ili niz događaja za koje procjenjujemo da ugrožavaju: naš život i/ili život nama važnih ljudi, materijalna dobra, samopoštovanje i sl., odnosno kao događaj koji može poremetiti (izmijeniti) uobičajeni, svakodnevni tijek našeg života (Arambašić, 1996.). Stres predstavlja odnos između osobe i okruženja, koji ta osoba procjenjuje vrlo zahtjevnim i procjenjuje da nadilazi njene sposobnosti te ugrožava njenu dobrobit (Lazarus i Folkman, 2004.: 21). Procjenjivanje tog odnosa ovisi o kognitivnoj procjeni pojedinca, tj. o procesu kategorizacije nekog događaja i njegovih različitih aspekata (Lazarus i Folkman, 2004.). Dugim riječima, do stresa dolazi ako pojedinac procjenjuje da ga ugrožava određena situacija u kojoj se nalazi ili u kojoj se može naći.

Stres vezan uz posao (eng. *work-related stress*) doživljavamo kada zahtjevi radnog okruženja premašuju sposobnost zaposlenika da se s njima nose (ili da ih kontroliraju) (European Agency for Safety and Health at Work, 2009.). Ajduković i Ajduković (1996.) profesionalni stres definiraju kao nesuglasje između radne okoline i samog zaposlenika, odnosno između zahtjeva radnog mjesta i naših mogućnosti, želja i očekivanja da tim zahtjevima udovoljimo.

Individualne osobine ili psihološke karakteristike ličnosti, kao što su izdržljivost, ograničeni lokus kontrole (u kojoj mjeri ljudi vjeruju da imaju kontrolu nad događajima u svom životu), nisko samopoštovanje, neučinkovit stil suočavanja sa stresom te neprijateljstvo, također mogu povećati osjetljivost zaposlenika na stresore (Landsbergis i sur., 2017.). Na radne organizacije utječu i vanjski faktori poput socijalnih, ekonomskih i pravnih okolnosti, kao i tehnološke promjene koje mogu potaknuti ili omogućiti nove organizacijske prakse (Landsbergis i sur., 2017.). Te brze promjene u radnom okruženju mogu dovesti do proturječnih zahtjeva i radnih zadataka što vrše jak pritisak na zaposlenike i vode do proturječnosti u profesionalnoj samosvijesti. Takve situacije, u kojima novi zahtjevi nisu u skladu sa sposobnostima, mogućnostima i potrebama zaposlenika rezultiraju nizom štetnih fizioloških, psiholoških i ponašajnih reakcija uključujući sagorijevanje na poslu (Edú-Valsania, Laguía i Moriano, 2022.). Stresnija zanimanja su ona koja su usmjerena na rad s ljudima poput pomagačkih zanimanja (Ajduković i Ajduković, 1996.).

Organizacije civilnog društva

Stručnjaci pomagačkih profesija i drugi »pomagači« zapošljavaju se u različitim državnim i nedržavnim institucijama i sektorima, a jedan od njih je nevladin civilni sektor u organizacijama civilnog društva (OCD). U nastavku teksta će se kao sinonimi

za organizacije civilnog društva (OCD) koristiti: civilno društvo, civilni sektor, udruge, civilne organizacije, nevladine organizacije i neprofitne organizacije.

Civilno društvo prostor je između obitelji, države i tržišta gdje se ljudi udružuju radi promicanja zajedničkih interesa (Bežovan i Zrinščak, 2007.). Organizacije civilnog društva pojavile su se 1990.-ih i u stalnom su porastu kao sve utjecajniiji akteri za nacionalni razvoj, zato što su preuzele veliku odgovornost, posebno u području pružanju osnovnih usluga (Clayton, Oakley i Taylor, 2000.). No, civilni sektor izložen je brojnim sistemskim problemima: nestabilno i nesigurno financiranje koje implicira manjak zaposlenika, niske plaće, previše posla, zatim negativna društvena percepcija, nedostatak organizacijskih procedura, loši odnosi s kolegama, neučinkovita komunikacija te neučinkoviti hijerarhijski procesi i manjak supervizije (Stec i sur., 2020.a).

U Hrvatskoj mnoge udruge imaju težak položaj, a uz nedostatno financiranje, susreću se i s problemom nepovoljne društvene i političke klime, diskriminacijom i nedostatkom podrške za manjinske skupine (LGBT osobe, izbjeglice...) (Stec i sur., 2020.b). Profesionalni stres povezan je s vrstom posla, organizacijom posla i načinom upravljanja poslom. Treba istaknuti neke od glavnih faktora koji doprinose profesionalnom stresu u organizacijama civilnog društva kao što su sve veći zahtjevi od radnika, smanjenje broja zaposlenih (eng. *downsizing*), izdvajanje poslova i ugovaranje vanjskih suradnika za njihovo obavljanje (eng. *outsourcing*), sve veća potreba za fleksibilnošću zaposlenika u pogledu obavljanja funkcija i primjene vještina, povećana nesigurnost posla, veće opterećenje i veći pritisak, kao i loša ravnoteža između poslovnog i privatnog života (European Agency for Safety and Health at Work, 2009.; Kosny, 2011.).

Do sad su u Hrvatskoj provedena brojna istraživanja na temu izvora profesionalnog stresa za različite vrste organizacija i profesija (npr. Ogresta i Rusac, 2007.; Družić Ljubotina i Friščić, 2014.; Ilijaš, Štengl i Podobnik, 2021.). Međutim, nedostaju istraživanja o izvorima profesionalnog stresa u civilnom sektoru. Jedno od rijetkih istraživanja koje ukazuju na probleme profesionalnog stresa i sagorijevanja u organizacijama civilnog društva je kvalitativno istraživanje Stecove i suradnica (2020.a). Istraživanje je provedeno u Poljskoj, Sloveniji i Hrvatskoj i u njemu je sudjelovalo 13 sudionica i 2 sudionika (po pet iz svake zemlje) kompetentnih za ovu temu. Iako svi sudionici istraživanja nisu u trenutku istraživanja radili u civilnom sektoru, ipak: »Profesionalni rad svih intervjuiranih osoba povezan je sa sindromom sagorijevanja na različite načine te ga svatko od njih analizira iz druge perspektive. Intervjuirane osobe bile su povezane s NVO-ima u prošlosti, neke su radile u njima, neke su surađivale s NVO timovima, a neke su imale samo pojedinačne kontakte s aktivistima/kinjama iz trećeg sektora.« (Stec i sur., 2020.a: 5). Ovo istraživanje omogućilo je dobar uvid u izvore profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva uključujući i nedostatak profesionalne podrške i supervizije. Nastavno na to, u preporukama

za prevenciju profesionalnog stresa i sagorijevanja navedena je i supervizija (Stec i sur., 2020.a: 5).

Supervizija pomagača

Suvremeno određenje supervizije jasno navodi da je supervizija mjesto za borbu protiv sagorijevanja kao najnepovoljnijeg ishoda profesionalnog stresa. Supervizija služi razvoju pojedinaca, timova i organizacija, ona poboljšava profesionalne živote pojedinaca i timova s obzirom na njihove uloge u institucionalnom kontekstu. Također je usmjerena na osiguravanje i razvoj kvalitetne komunikacije među zaposlenicima te na metode suradnje u različitim radnim kontekstima. Osim toga, supervizija pruža podršku u različitim procesima promišljanja i odlučivanja te u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i konfliktima. Ona podržava razjašnjavanje i analizu zadataka, funkcija i uloga. »Pomaže u nošenju s procesima promjena te traženju inovativnih rješenja za nove izazove i mjera za borbu protiv zlostavljanja i sagorijevanja na radnom mjestu« (Ajduković i sur., 2018.: 17). Zahvaljujući nacionalnim i europskim udrugama profesionalnih savjetovatelja i supervizora kao što je Udruženje nacionalnih organizacija supervizora Europe (Association of National Organizations for Supervision in Europe, ANSE), Europsko udruženje za superviziju i coaching u Europi (European Association for Supervision and Coaching in Europe – EASC), Međunarodna federacija za *coaching* (ICF), Europsko vijeće za mentoring i *coaching* (European Mentoring and Coaching Council – EMCC) definirani su minimalni formalni kriteriji za one koji žele postati supervizori ili *coachevi* (Ajduković i sur., 2018.: 7). Sa stručnjacima u psihosocijalnom radu u Hrvatskoj pretežito se primjenjuje razvojno-integrativna supervizija. Ovaj model supervizije podrazumijeva proces razvoja stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara i stvaranje kreativnog prostora u kojem stručnjak u suradnji sa supervizorom uči iz svojih iskustva, traži vlastita rješenja s kojima se susreće u radu. To uključuje djelotvornije suočavanje sa stresom i sagledavanje situacije s klijentom iz različitih perspektiva; integrirajući pritom različite aspekte profesionalne situacije, supervizant postaje profesionalno kompetentna osoba te se osigurava kvalitetan rad s korisnicima psihosocijalnog rada (Ajduković i Cajvert, 2004.).

Što se tiče supervizije u organizacijama civilnog društva, u Hrvatskoj je provedeno samo istraživanje Vrbanić (2013.) o potrebama i iskustvima sa supervizijom u zagrebačkim udrugama, koje se bave psihosocijalnim radom i ostalim djelatnostima. Iako se pokazalo da zaposlenici imaju pozitivan stav o superviziji kao organizacijskoj podršci i profesionalnoj obavezi stručnjaka, rezultati tog istraživanja ukazuju na probleme nedovoljne zastupljenosti supervizije u civilnom sektoru i manjka znanja o superviziji te na potrebu za prezentiranjem i uvođenjem supervizije u civilno društvo. I u međunarodnom kontekstu istraživanja supervizije u organizacijama

civilnog društva je malo. Tako je Robinson (2013.) u istraživanju nevladinih organizacija Australije i Velike Britanije utvrdila da je pristup superviziji nedosljedan i da ne odgovara zahtjevima i prirodi posla u ovom sektoru. Tamo gdje supervizija nije bila osigurana, bila je ugrožena dobrobit zaposlenika i bila je smanjena učinkovitost intervencija. Sewell, van Rensburg i Peddle (2024.) su u istraživanju bili usmjereni na razinu politika u Kanadi koje omogućavaju provođenje supervizije. Naglasili su potrebu za namjenskim financiranjem supervizije, njezinu jasnu uklopljenost u politiku organizacije, bolju pripremu supervizora i jasnije mehanizme povratnih informacija. Navode da rješavanje ovih pitanja može unaprijediti učinkovitost supervizije, podržavajući dobrobit osoblja i posredno bolje ishode za korisnike.

Polazeći od navedenog, svrha ovog istraživanja je steći dublji uvid u izvore profesionalnog stresa kod zaposlenika u organizacijama civilnog društva, konkretno u udrugama na području Grada Zagreba koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima. Također, u fokusu je i njihov doživljaj doprinosa supervizije u prevenciji i smanjivanju profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva. Budući da supervizija može imati važnu ulogu u smanjivanju izvora stresa koji su u području civilnog društva specifični (Kosny, 2011.), tema istraživanja relevantna je i u kontekstu daljnjeg razvoja i supervizije i civilnog sektora u Hrvatskoj u koji nije sustavno uvedena supervizija.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja

Utvrđiti glavne izvore profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima i ulogu supervizije u smanjivanju profesionalnog stresa.

Istraživačka pitanja

1. Koji su izvori profesionalnog stresa kod zaposlenika u organizacijama civilnog društva koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima?
2. Kako zaposlenici u ovim organizacijama vide ulogu supervizije u prevenciji i smanjivanju profesionalnog stresa?
3. Koje su mogućnosti supervizije i uloga supervizora u smanjivanju profesionalnog stresa iz perspektive zaposlenika u organizacijama civilnog društva?

Metoda prikupljanja podataka

Kao metoda prikupljanja podataka korištene su fokusne grupe. »Fokusna grupa je tehnika grupnog razgovora čiji je cilj dublje spoznavanje istraživane pojave« (Milas, 2009.: 589) što je skladu s postavljenim ciljem istraživanja. Jedinstvena karakteristika fokusne grupe je interaktivna rasprava kroz koju se generiraju podaci kakvi nisu dostupni putem individualnih intervjua (Hennink, 2014., prema Merriam i Tisdell, 2016.). Također, fokusna grupa otvara mogućnost međusobnog utjecaja sudionika, što omogućava zahvaćanje dubljih razina iskustva pa sukladno tome i potpunije razumijevanje ponašanja i doživljavanja (Milas, 2009.). Osim toga, metoda fokusne grupe je ekonomičnija u pogledu cijene i uloženog vremena (Milas, 2009.).

Sudionici istraživanja

U istraživanju je korišten namjerni uzorak zaposlenika udruga koji su kompetentni da odgovore na istraživačka pitanja. Sudionici istraživanja su zaposlenici organizacija civilnog društva, koje se bave zaštitom ljudskih prava te pružaju usluge i neposrednu pomoć ljudima sa sjedištem u Gradu Zagrebu. Ispunjavali su sljedeća unaprijed definirana obilježja: (1) minimalno dvije godine radnog iskustva u OCD-ima; (2) iskustvo sudjelovanja u superviziji; (3) životna dob od 26 do 65 godina (prosječna dob završetka visokog obrazovanja i završetka radnog vijeka); (4) sudionici iz iste organizacije nisu u hijerarhijskom odnosu nadređenosti i podređenosti. Veličina uzorka je 13 sudionika, od toga 12 sudionica i jedan sudionik. Sudjelovalo je pet psihologinja, četiri socijalne radnice, dvoje politologa, jedna sociologinja i jedna lingvistkinja. U istraživanje su se uključili zaposlenici iz devet zagrebačkih udruga: Društvo za psihološku pomoć (DPP), Centar za mirovne studije (CMS), Rehabilitacijski centar za stres i traumu (RCT), Udruga za podršku žrtvama i svjedocima, Udruga »Zamisli«, Udruga slijepih Zagreb, Inicijativa mladih za ljudska prava (YIHR), Centar za edukaciju i savjetovanje »Sunce«, Srpsko narodno vijeće (SNV).

Provedba istraživanja

Prije provođenja fokusnih grupa potencijalnim sudionicima poslan je Poziv za sudjelovanje u istraživanju (u nastavku teksta Poziv) putem javno dostupnih e-mail adresa na 39 zagrebačkih organizacija civilnog društva. Odabir organizacija kojima je poslan poziv napravljena je pomoću popisa u Registru za udruge Ministarstva uprave, pri čemu je za središte odabran Grad Zagreb, a za vrste djelatnosti – socijalna djelatnost i ljudska prava. Nakon prvog poslanog poziva, izostao je odgovor

većine organizacija civilnog društva te je nakon mjesec dana ponovljeno slanje poziva. Šest (od 39) organizacija odgovorilo je da ne može sudjelovati u istraživanju zbog neispunjavanja kriterija – »iskustva u sudjelovanju u superviziji«. Pet (od 39) organizacija odgovorilo je da ne može sudjelovati zbog poslovnih obaveza, a čak 19 (od 39) nije odgovorilo na poslani Poziv. Stoga je Poziv poslan direktno putem e-mail-a zaposlenicima organizacijama koje istraživačice osobno poznaju i koje poznaju njihovi suradnici, kolege i poznanici, a koji ispunjavaju gore opisane kriterije. Na taj se način uključilo šest sudionika (od trinaest) iz četiri (od devet) uključenih organizacija civilnog društva. Prije provođenja istraživanja izrađen je Vodič za fokusne grupe (u nastavku teksta Vodič), prvi set od pet pitanja vezan je uz izvore profesionalnog stresa, dok se drugi set od četiri pitanja odnosi na doprinose i mogućnosti unapređenja supervizije u organizacijama civilnog društva. Putem poslanih Poziva od potencijalnih sudionika zatražen je informirani pristanak za sudjelovanje u istraživanju. Pozivom su objašnjeni cilj i svrha istraživanja te kriteriji za sudjelovanje. Pružene su informacije o načinu sudjelovanja, kao i o mogućnosti prekida sudjelovanja. Naglašeno je da je sudjelovanje povjerljivo te da će analiza podataka biti anonimizirana, odnosno da će se umjesto njihovih imena koristiti šifre. Istaknuto je da će se dobiveni rezultati koristiti isključivo u svrhu pisanja ovog istraživanja te da će sudionici o njima biti obaviješteni tako da će im biti upućen objavljeni tekst rezultata istraživanja na njihove e-mail adrese. U početku je planirano da će se grupe okupiti uživo, međutim, zbog mjera uvedenih zbog pandemije COVID 19, tijekom veljače 2022. i zbog brige o zdravstvenoj sigurnosti sudionika, fokusne grupe su provedene putem Zoom platforme. Provedene su dvije fokusne grupe, dva dana zaredom, u prvoj popodnevnoj fokusnoj grupi sudjelovalo je šest sudionika, a u drugoj prijepodnevnoj grupi sedam sudionika. Prva fokusna grupa trajala je 2:30 sata, a druga 2:00 sata. Od sudionika je prije početka fokusne grupe zatraženo i dobiveno dopuštenje za snimanje putem video kamere (Zoom platforma) kao i vođenje bilješki. Tijekom provođenja fokusnih grupa nije bilo ometanja od strane trećih osoba, niti drugih ometanja. Vjerodostojnost istraživačica temelji se na njihovoj naobrazbi iz socijalnog rada, psihologije i supervizije psihosocijalnog rada te na iskustvu rada u organizacijama civilnog društva i iskustvu provođenja supervizijske grupe, kao i na iskustvu sudjelovanja u fokusnim grupama (Ajduković, 2014.). Nakon završenih fokusnih grupa, audio/video zapis je preslušan i transkribiran od strane istraživačica. Sudionicima su pripisane šifre tako što su uzeti inicijal imena sudionika i broj fokusne grupe u kojoj je sudionik sudjelovao.

REZULTATI I RASPRAVA

Za obradu podatka korištena je tematska analiza podataka čija je svrha identificirati one podatke koji su relevantni za odgovor na određeno istraživačko pitanje i pružiti uvid u podatke koji se mogu povezati sa širim teorijskim ili konceptualnim pitanjima (Braun i Clarke, 2012.). Rezultati ovog istraživanja prikazani su u četiri dijela koja prate istraživačka pitanja. Prvi dio analize odnosi se na prvo istraživačko pitanje, odnosno na izvore profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva iz perspektive zaposlenika. Pri analizi podataka o izvorima profesionalnog stresa pokazala se nova tema, a to su ishodi izloženosti profesionalnom stresu o kojoj su sudionici počeli spontano govoriti. Slijedi dio koji se odnosi na doprinose supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa. U posljednjem dijelu analize rezultata obuhvaćene su mogućnosti supervizije i uloga supervizora u smanjivanju profesionalnog stresa u organizacijama civilnog. Identificirane teme i njima pripadajuće kategorije i kodovi potkrijepljeni su nekim od izjava sudionika istraživanja te dosadašnjim relevantnim rezultatima sličnih istraživanja.

Izvori profesionalnog stresa

Analizom odgovora o izvorima profesionalnog stresa identificirane su dvije teme: (1) Obilježja rada u organizacijama civilnog društva i (2) Način upravljanja u organizacijama civilnog društva.

Kod prve teme **Obilježja rada u organizacijama civilnog društva** izdvojene su sljedeće kategorije: količina posla, nedostatak vremena za pripremu, organizacija posla, projektni i administrativni rad, uvjeti rada, obilježja i način rada s korisnicima, društveni kontekst rada civilnog sektora te unutarnji izvori stresa.

Sudionici ističu **količinu posla** kao jedan od glavnih izvora profesionalnog stresa u OCD-ima navodeći pritom **veliki opseg posla** (*»Meni je najveći izvor stresa obujam posla.«* (SF2)) te **obavljanje velikog broja zadataka u kratkom vremenskom periodu** (*»...taj obujam posla i vremenski rokovi su frustrirajući.«* (VF2)).

Što se tiče **nedostatka vremena za pripremu**, zaposlenici izdvajaju sljedeće poteškoće: **stalno učenje i nedovoljno vremena za pripremu i edukacije** (*»Nekad bih... volio da postoji neka rutiniziranija radna situacija... da ne moram svaki dan provoditi puno vremena učeći nešto novo ili imajući taj nekakav stres ili anksioznost od toga da li sam to sve dobro razumio, da li radim to u skladu s normama ili s onim što je očekivano od mene.«* (NKF1)) i **popuštanje u kvaliteti** (*»...Događa se to da stalno smanjujem vlastite standarde u radnim zadacima, koje bih inače napravila uz više pripreme, uložila više vremena. Ovako neke stvari puštam da odu s ocjenom 'dovoljan',*

ne odlučnim što bih najradije, ali evo...» (PF2)). Ovaj izvor stresa odgovara vanjskim izvorima stresa koje navodi Ajduković (1996.a), a to su vremenski pritisak rokova i nedovoljno vremena za postizanje ciljeva, te nedostatak vremena i poticaja za redovito sažimanje utisaka o radnim teškoćama. I druga istraživanja pokazuju da brzi rad i pritisak za poštivanje rokova predstavljaju najutjecajnije emocionalne zahtjeve na poslu (Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.).

Kod **organizacije posla** kao izvora stresa zaposlenici ukazuju na niz okolnosti koje su povezane s organizacijom posla pri čemu se izdvaja **nepredvidivost posla** (*»Ta nestrukturiranost dana, nepredvidivost je znala otežavati...«* (LF1)) i **raznolikost poslova** (*»...sama radim praktički sve, od najsloženijih, najkompleksnijih istraživačkih stvari do pripreme budžeta... od administracije do istraživanja.«* (NNF1)). U kontekstu organizacije posla sudionici posebno ukazuju na probleme koji su povezani s **nedovoljnim ljudskim resursima** (*»...Zapošljavanje drugih osoba u udrugama je isto problematično... umjesto zapošljavanja nove osobe, opterećuju se osobe koje već rade tu, što dovodi do više posla i stresa...«* (SF2)) te **neadekvatna i nejasna podjela rada** (*»...nemam opis posla... ugovor mi glasi na jedno radno mjesto, ali zadnje dvije, tri godine na istom radnom mjestu uz primarni posao radim i druge poslove...«* (NNF1)). Osim toga, veliki izvor stresa predstavlja i radno vrijeme zaposlenika, prije svega **prekovremeni rad** (*»Da li mi živimo da bismo radili, ili radimo da bismo živjeli, od tud ide taj dio konfuzije. Ne možemo 24 sata raditi iste stvari, jer jednostavno to tako ne ide. Trebamo pokušati ići onom 'doktrinom': 'osam, osam, osam' za koju smo se toliko borili. Međutim, ponekad to nije moguće...«* (PF2)) te **nestandardizirano i nestrukturirano radno vrijeme** (*»...najveći stres mi moje radno vrijeme i način na koji je organiziran moj radni dan... moje radno vrijeme je... šaroliko i definira se mjesec dana unaprijed. Ima tjedana kad nisam niti jedan dan u uredu jer radim noćne smjene, imam tjedne kad imam slobodne dane, imam tjedne kad sam pet dana ujutro u uredu...«* (IF2)).

Projektni i administrativni rad je jedan od specifičnih izvora profesionalnog stresa koji je vezan uz obilježja rada u civilnom sektoru. Zaposlenici pod ovim izvorom stresa navode sljedeće poteškoće: **opsežan rad na projektima** (*»...administrativni rad i izvještavanje je često iscrpljujuće... mislim da ne treba biti toliko opsežan, tada bi nam bilo lakše.«* (NKF1)) i **zamor od projektnog i administrativnog rada** (*»...razvijam sve veću averziju prema projektima... ne sviđa mi se način na koji moramo raditi, zato što stručnost i rad s ljudima imaju sporednu ulogu i što se primarno bavimo stvarima za koje mislim da ne trebaju biti u fokusu našeg rada. To me sve više frustrira...«* (SF1)). Također, sudionici ističu da ovisnost organizacija civilnog društva o projektnom financiranju predstavlja sustavni problem. **Projektni rad kao sistemski problem** ilustrira sljedeća izjava: *»...administracija je nekakav sistemski problem, koji ne mogu sam rješavati, to je nešto što je inherentno samoj projektnoj logici...«* (NKF1)). Smatraju

da projektni rad implicira **otuđenje od drugih suradnika** (*»...Nekada mi bude dosta tih financija, excel tablica, izvještaja o projektima, i vanjskih suradnika... s kojima svakodnevno komuniciram... grozno mi je što nemam pojma tko su ti ljudi s druge strane, a skupa vodimo neki projekt.«* (NIF1)) i **gubitak misije organizacije** (*»...Često... ne uspijemo maskirati našu viziju u projektne aktivnosti pa završimo s projektima koji su ogromni, koji nemaju veze s našom misijom... Ono što je naša misija mi takoreći volontiramo pa dolazi do velike diskrepancije... Nalazimo se u nezavidnoj situaciji jer nemamo financijskih sredstva baviti se našom misijom.«* (NF2)).

Uvjeti rada kao izvor profesionalnog stresa odnose se na **neadekvatan prostor za rad** (*»...Fizički prostor mi pravi problem... Trenutno nisam sama u sobi, imam kolegicu, koja se ne radi s ljudima već radi na projektima... nije joj uloga javljati se na telefon, niti razgovarati.«* (JF1)).

Kategorija **obilježja i način rada s korisnicima** ukazuje na niz problema koji se odnose na rad s korisnicima. Jedan od problema, ujedno i izvora profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva odnosi se na **osjetljive skupine korisnika** (*»...najsloženiji dio mog posla s korisnicima je savjetovanje, osobito kad su neke vrlo osjetljive skupine u pitanju... s teškim traumatskim iskustvima, razne deprivilegirane skupine koje imaju kombinaciju... teškoća mentalnog zdravlja, te koje su izložene društvenoj i ekonomskoj marginalizaciji...«* (DF1)). Zatim, sudionici kao problem navode **zahtjevnost rada s korisnicima** (*»Naravno, bude i teških klijenata i teških situacija...«* (NIF1)) i **nedovoljno praktičnog rada s korisnicima** (*»...fali mi praktičan rad s korisnicima... teško mi je... kad nemam izravan doticaj s ljudima... rastužuje me i frustrira kada im se ne mogu posvetiti, zato što trebam pisati neki izvještaj ili neku notifikaciju za prenamjenu sredstava u projektu.«* (SF1)). Rad s korisnicima dodatno otežava **veliki broj korisnika i nemogućnost primanja novih** (*»...Mi savjetovatelji smo prebukirani da bismo mogli uzimati nove korisnike.«* (PF2)).

Društveni kontekst rada organizacija civilnog društva predstavlja izvor profesionalnog stresa za zaposlenike zbog **prebacivanja odgovornosti za javne usluge s države na civilni sektor** (*»...dosta je... javnih poslova i usluga država prebacila na civilno društvo, koje taj posao uspješno obavlja s obzorom na uvjete u kojima funkcionira.«* (DF1)). Nadalje, zaposlenici smatraju da rad u organizacijama civilnog društva otežava **nepravda prema marginaliziranim društvenim skupinama** (*»...vanjski faktori i nepravda... prema marginaliziranim društvenim skupinama, kojih je sve više.«* (SF1)) te **pritisci institucija i zastrašivanje** (*»...vanjski stresori su pritisci od institucija, zastrašivanje – to nosiš kući, to je stalni izvor stresa i to normalno dosta utječe na naše mentalno zdravlje.«* MF2)). Rad je značajno otežan kada je potrebno **prilagođavanje nepredvidivim događajima i krizama** (*»Pandemija nam je stvorila poteškoće jer nismo mogli okupljati korisnike i provoditi aktivnosti kako su projektno dogovorene i kako od nas Ministarstvo očekuje.«* (VF2)). Profesionalni stres proizlazi i iz **očekivanja**

od pomagača (*»Ja sam socijalna radnica i imam... veći raspon poslova od drugih... Činjenica je da ti se može natovariti puno posla...«* (SF2)). Naime, činjenica je da je globalizacija dovela do velikih promjena u obitelji i u zajednicama unutar društva zbog čega su nevladine organizacije počele obavljati važne društvene funkcije neophodne za opće javno blagostanje, međutim, treba naglasiti da njihova svrha nije da zamijene javnu upravu (Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.). Dodatni je problem što rad u civilnom sektoru karakteriziraju nedostatna podrška od vlade i društva, prevelika očekivanja društvenog okruženja, negativna percepcija rada s manjinama (Stec i sur., 2020.c). Tu su i izloženost vanjskim krizama poput klimatskih promjena, velik broj izbjeglica kao i prijetnje demokraciji (Stec i sur., 2020.c).

Sudionici su izdvojili i neke unutarnje izvore stresa: **veliki osjećaj odgovornosti** (*»Jako često u svoje slobodno vrijeme provjeravam mailove, s obzirom da želim ostati u toku, da želim pratiti taj neki osjećaj pripadnosti, zbog važnosti naše 'misije', kao i zbog smisla tog posla. Jako puno sam uključena u posao nauštrb svog slobodnog vremena.«* (IF2)), **teško usklađivanje poslovnog i privatnog vremena** (*»Što se tiče odnosa prema poslu, mislim da sam, kao i neke moje kolege, u konfuziji po pitanju poslovnog i privatnog vremena.«* (MF2)), zatim **intrinzična motivacija za rad u civilnom sektoru** (*»...još jedna opasnost rada u civilnom društvu je ta što se svi... krećemo iz tog nekog momenta ljubavi i predanosti nečemu...«* (NNF1)). Sudionici ističu još i **osjećaj nepravde** (*»Osjećam duboku nepravdu zbog toga što smo stavljeni u situacije u kojima... trebamo napraviti megalomanski posao, zato što je problema... puno i zato što postaju kompleksniji.«* (SF1)), zatim **osjećaj grižnje savjesti zbog nemogućnosti izvršenja svih zadataka** (*»Ponekad bih imala grižnju savjest za neke stvari koje bih još htjela uraditi, a ne stižem, jer je uvijek bio neki veliki popis zadataka koji su se morali dijeliti na prioritetne i one koji će čekati neke bolje dane.«* (LF1)) te **osjećaj stručne nekompetentnosti** (*»Nekad nisam kompetentna za neki posao, a svejedno ga radim. Recimo, jedna je kolegica bila na porodiljinom, dosta je posla stavljeno na mene i to mi je dosta bilo stresno.«* (SF2)).

Ovi nalazi u skladu su s transakcijskim modelom stresa koji je uvodno opisan i koji ukazuje da na individualnu procjenu zahtjeva okruženja može utjecati niz osobnih čimbenika kao što su npr. osobine ličnosti i vrednote, vještine suočavanja. Da ponovimo, stresori ostvaruju svoje učinke kroz način na koji ih pojedinac percipira i procjenjuje (Ganster i Rosen, 2013.).

Kod **načina upravljanja organizacijama civilnog društva** kao izvora stresa izdvojene su sljedeće kategorije: način vođenja i odlučivanja, nesigurno i nedovoljno financiranje, način funkcioniranja tima.

Kod kategorije **način vođenja i odlučivanja** sudionici navode sljedeće izvore profesionalnog stresa: **hijerarhijski način odlučivanja i nedostatak autonomije**

(»Kad moram izdvojiti samo jedan izvor stresa, onda je to premali utjecaj na donošenje odluka... vi kao pojedinac u toj... zajednici, gdje se osjećate kao timski igrač, na kraju vidite da vas ti... isti upravljači... ne prepoznaju kao važnog aktera... ne čuju naš glas... s terena...« (JF1)), **nemogućnost utjecaja na promjene i poboljšanje rada** (»...stvari se problem u situacijama kad se trebaš izboriti za neke stvari, kad očekuješ neke promjene i poboljšanja.« (LF1)), **kaotičan način odlučivanja** (»Zna se dogoditi situacija da donošenje odluka u nekim stvarima bude kaotično, to je... teškoća koju primjećujem.« (DF1)). Sudionici posebno izdvajaju i **komunikacijske poteškoće** (»... nejasnoća komunikacije i ta diskrepancija između očekivanja i manjak komunikacije... neke stvari se podrazumijevaju, a nikad nisu izgovorene...« (NF2)). Rad u civilnom sektoru značajno otežava i **nedostatak procedura i nedovoljna posvećenost internoj organizaciji** (»...manjak nekih jasnijih procedura, organizacijskih struktura i procesa koji su dobro definirani... znaju biti izvor mog stresa i frustracije.« (DF1)), kao i **nemogućnost stručnog usavršavanja** (»...sama sam morala financirati svoju nadogradnju struke, izdvojila sam svoj godišnji za to, dakle... svoje vrijeme... svoj novac... netko bi trebao to prepoznati, onda bi mi trebao... omogućiti prostorno vremenski okvir... i... plati.« (JF1)). Istraživanje Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos (2020.) pokazalo je da zaposlenici civilnih organizacija nemaju potrebnu kontrolu nad poslom što se pripisuje centraliziranoj strukturi i hijerarhiji civilnih organizacija, koje u praksi ograničavaju prostor za pojedinačne inicijative. Takvi nalazi objašnjavaju se i političkim aspektima unutar samih organizacija zbog kojih se prilagođavaju pojedinačnim interesima uključenih dionika odstupajući tako od svog osnovnog aspekta – pružanja usluga društvu (Stroup i Wong, 2013., prema Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.). Istraživanje Bhui i sur. (2016.) također je pokazalo da način upravljanja koji uključuje nerealne zahtjeve, nedostatak podrške, nepravedan tretman, malu slobodu odlučivanja, nedostatak uvažavanja, neravnotežu između truda i nagrade, sukobljene uloge, te nedostatak transparentnosti i lošu komunikaciju, predstavljaju izvor stresa za zaposlenike civilnih organizacija.

Način funkcioniranja tima je izvor profesionalnog stresa i teškoća u odnosima između zaposlenika zbog **obiteljske atmosfere** (»Imam osjećaj kao da je stvorena neka obiteljska atmosfera unutar jednog tima u koju se teško puštaju neki novi ljudi. Novi se ljudi traže samo ako netko od nas ode pa je to radno mjesto nepopunjeno. To sam doživjela i u prijašnjim udrugama, gdje sam radila...« (VF2)). Međusobne odnose u OCD-ima karakteriziraju **teškoće u uspostavi grupne kohezije** (»Kolektivna svijest i neko zajedništvo su na klimavim nogama.« (NF2)); **neujednačena kultura rada** (»Neki su u organizaciji dvije, a neki 10 godina... zato postoji generacijski i kulturološki sukob u smislu kulture rada.« (MF2)), i **teškoće u funkcioniranju većeg tima** (»Kad je više ljudi, to znači da je bogatija situacija, da je više posla i da smo u boljoj financijskoj situaciji, ali je teško, nije jednostavno upravljati većim timom.« (DF1)).

Nesigurno i nedovoljno financiranje jedan je od izraženih izvora profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva, zato što takav oblik financiranja podrazumijeva **nesigurnost radnog mjesta** (*»...O tome kako ćeš napisati, dizajnirati projekt, ovisit će plaća svih i to je stresno. To znači da taj prekarni rad donosi i prekarne uvjete rada. Neke stvari se interno mogu mijenjati, ali opet projekti i donatori imaju svoja pravila, koja ne možemo mijenjati.«* (MF2)), te **neusustavljeno i nepredvidivo financiranje** (*»Civilno društvo bi bilo uspješnije... da imamo nekakve jasne i predvidive instrumente financiranja rada. Godinama tražimo da se usluge financiraju operativno, a ne projektno, već da se projektno financiraju inovacije, dakle neki novi rezultati, rješenje.«* (DF1)). Problemi u financiranju preslikavaju se na rad zaposlenika s korisnicima, konkretno na **odabir korisnika koji moraju platiti potrebnu uslugu** (*»...ponekad radimo selekciju klijenata što mi je nekako najgornije pa biramo one kojima je najprioritetnije da tu uslugu dobiju besplatno... drugi klijenti ostanu bez usluge besplatnog savjetovanja i moraju plaćati... Donošenje odluke kome pružiti uslugu za besplatno, kome je to primarnije i važnije, tko je u lošijoj situaciji.«* (NAF1)).

U ovom kontekstu je potrebno naglasiti da je jedan od glavnih problema hrvatskih organizacija civilnog društva upravo način financiranja, što predstavlja ozbiljnu prepreku za njihov održivi razvoj (Bežovan i Zrinščak, 2007.). Za udruge u Hrvatskoj financiranje je ključni problem, zato što financijska sredstva koja su dobivena putem odobrenih projekta nisu dostatna za podmirivanje troškova plaća i uredskih troškova, a to rezultira prevelikom količinom posla za zaposlene osobe s obzirom na njihovu plaću, i otežanog obavljanja djelatnosti udruge (Juretić, Jakovčić i »LORI«, 2014.). Izostanu li nagrade u obliku plaće ili pohvale, radnici imaju osjećaj nedovoljne vrijednosti što može povećati doživljaj stresa (Stranks, 2015., prema Bhui i sur., 2016.). Na problem neusustavljenog i nepredvidivog financiranja ukazuje i Drabek (1987., prema Banks i Hulme, 2012.) ističući činjenicu da je za razvoj koji je usmjeren na ljude neophodno financiranje na trajnoj, a ne na projektnoj osnovi. Trajno ili sustavno financiranje daje veću održivost i fleksibilnost, omogućava da se postojeći resursi koriste prvenstveno u poslovanju, a ne u redovnoj pripremi prijedloga za financiranje (Banks i Hulme, 2012.). Postojeći projektni način financiranja nevladinih organizacija dovodi u pitanje njihovu autonomiju, legitimnost i održivost (Banks i Hulme, 2012.).

Učinci izloženosti profesionalnom stresu

Kao što je već navedeno, tijekom analize dijela razgovora o izvorima profesionalnog stresa izdvojila se nova tema koja se odnosi na **učinke rada u organizacijama civilnog društva na zaposlenike**. Ova tema uključuje dvije kategorije – nezadovolj-

stvo i potreba za promjenom posla te potencijalna ugroženost tjelesnog i mentalnog zdravlja.

Nezadovoljstvo i potreba za promjenom posla je, po mišljenju sudionika ovog istraživanja, ishod **gubitaka motivacije i razmišljanja o odlasku iz OCD-a** (*«...došla sam u situaciju da me ne zanima to što radim i treba mi ili promjena ili neka veća motivacija. Dosta dugo sam u takvoj situaciji i osjećam zasićenje.»* (NF2)) i s tim povezanim **gubitkom smisla** (*«...pitanje je smisla stvari koje se obavljaju – to ima svoju političku i vrijednosnu dimenziju; pitanje je dugoročnosti, kratkoročnosti i stvarnog mijenjanja stvari ili gašenja vatre.»* (NNF1)). Nažalost, istraživanja pokazuju da nevladine organizacije nisu usmjerene na osiguranje dobrobiti za svoje zaposlenike što može negativno utjecati na motivaciju zaposlenika i kvalitetu na radnom mjestu, izazivajući pritom i želju za promjenom posla (Navajas-Romero, López del Río i Ceular-Villamandos, 2020.). Nezadovoljstvo u hrvatskim udrugama uglavnom je vezano uz pritisak i stres na poslu, loše međuljudske odnose, iscrpljujuću administraciju, nedovoljnu podršku i manjak edukacije, previše posla i preveliku odgovornost u odnosu na plaću, nepuno radno vrijeme, neizvjesnost i financijsku nestabilnost te potplaćenost u odnosu na posao koji se obavlja (Juretić, Jakovčić i »LORI«, 2014.). Gubitak motivacije i svrhe u aktivizmu povezan je s nemogućnošću ostvarivanja planiranih ciljeva, s pretjeranom predanošću zaposlenika misiji organizacije, kao i sa snažnom identifikacijom zaposlenika s vrijednostima organizacije (Stec i sur., 2020.a). Intrinzična motivacija je od posebne važnosti za zaposlenike koji posjeduju altruizam i empatijske vrijednosti, poput onih koji rade u neprofitnim organizacijama (Renard i Snelgar, 2017.).

Potencijalna ugroženost tjelesnog i mentalnog zdravlja ukazuje da zaposlenici u civilnom sektoru smatraju da su u radu izloženi rizicima koji ugrožavaju njihovo tjelesno i mentalno zdravlje što ih navodi na **brigu o očuvanju tjelesnog i mentalnog zdravlja** (*«Ponekad kontroliram nezadovoljstvo i sasvim u redu djelujem, a ponekad možda kroz... unutarne otpore proživljam psihofizičke bolesti, a tko zna kakve me sve čekaju...»* (JF1)). Jedan od negativnih ishoda rada u OCD-ima je **sagorijevanje na poslu** (eng. *burnout*) (*«Vrlo često sam svjedočila da... su ljudi preopterećeni, da dožive nekoliko burnout-ova, da napuštaju organizaciju zbog toga... Dodatno su im se stavljale obaveze koje nisu mogli ispunjavati u određenim rokovima, što bi dovelo do individualnih, kolektivnih frustracija i to je često završavalo jako loše.»* (NKF1)).

Stres na poslu može biti povezan s problemima mentalnog zdravlja kao što su anksiozni poremećaji, depresija, problemi sa spavanjem i koncentracijom, razdražljivost, problemi u obiteljskim odnosima i sagorijevanje (Agency for Safety and Health at Work, 2022.). Brojna istraživanja potvrdila su da stresori na poslu mogu biti čimbenici rizika za širok raspon mentalnih problema i poremećaja, uključujući psihološki stres, tjeskobu, depresiju, sagorijevanje, te suicidalne ideje i ponašanje (Theorell i sur., 2015.; Verkuil, Atasayi i Molendijk, 2015.; Ndjaboué, Brisson, i Vézi-

na, 2012.; LaMontagne i sur., 2010.; LaMontagne i Milner, 2017. prema, Landsbergis i sur., 2017.). Sagorijevanje na poslu jedan je od češćih i najistraživanijih negativnih posljedica stresa u pomagačkim profesijama (Družić Ljubotina i Fršćić, 2014.). Sagorijevanju u civilnom sektoru prije svega doprinose specifičnosti rada u udrugama, koje su slične u različitim nacionalnim kontekstima npr. u Hrvatskoj, Sloveniji i Poljskoj (previše posla, premalo zaposlenika, osjećaj da su rezultati nezadovoljavajući u usporedbi s uloženim trudom, preopterećenost poslom i kompleksna birokracija, koja je najčešće povezana s potrebom da se zadovolje zahtjevi donatora) (Stec i sur., 2020.a).

Ishodi supervizije

U analizi odgovara povezanih s drugim istraživačkim pitanje koji se odnose na **ishode supervizije u organizacijama civilnog društva** izdvojene su dvije kategorije – pozitivni ishodi supervizije i supervizija kao **dodatna radna obaveza**.

Pozitivni ishodi supervizije uključuju: **samoosvještavanje** (*»...supervizija može pomoći upravo u osvještavanju praksi i elementa na koje mi kao organizacija možemo utjecati, iako se suočavamo sa stvarima koje su izvan naše kontrole...«* (DF1)) te **smanjivanje profesionalnog stresa** (*»...supervizija... je djelovala na smanjivanje profesionalnog stresa, zato je moje iskustvo jako pozitivno.«* (JF1)). Ipak, neke su sudionice ukazale i na **izostanak učinaka supervizije na smanjivanje stresa** (*»Nažalost, meni supervizija nije pomogla u smanjivanju stresa... nije ispala ono što sam očekivala da će biti, a jako sam joj se veselila. Supervizija je kod nas isključivo online, nismo se imali priliku naći uživo. Unutar našeg tima, s obzirom da ne radimo zajedno, nije se stvorila ta grupna kohezija i opuštenost.«* (IF2)). Ovaj izostanak učinaka supervizije na smanjivanje profesionalnog stresa jednim se dijelom može objasniti poteškoćama u stvaranju grupne kohezije koja je značajna za prorađu osjetljivih tema, kao što je profesionalni stres, online načinom rada, koji je u vrijeme COVID-19 pandemije bio nužan, ali se i afirmirao kao novi način supervizijskog rada koji treba voditi na način prilagođen novom supervizijskom kontekstu (Ajduković, 2020.).

Što se tiče pozitivnih učinaka, pokazalo se da sudjelovanje u superviziji može potaknuti i **profesionalni razvoj** (*»...supervizija mi je značila za razvoj, dala mi je smjernice što ću i kako dalje raditi, kako ću postupati...«* (LF1)) i **bolju profesionalnu učinkovitost** (*»Pomaže mi na svakodnevnoj bazi da se lakše nosim sa problemima. Uspješnije postavljam granice između privatnog i poslovnog, vidim pomak u komunikacijskim vještinama, vidim kako mi je konkretno pomogla kao osobi i kao radniku.«* (MF2)). Nadalje, pozitivni ishodi supervizije su **učenje i novi uvidi** (*»Moram reći da mi je to bila dobra odluka, zato što je bilo jako opuštajuće i zapravo je pomoglo da neke*

*stvari procesuiram u razgovoru i mislim da je tu zapravo divno to što je tu prostor za slušanje i prostor za zrcaljenje nekih naših i tuđih iskustava.» (NF2)). Supervizija se pozitivno održava na **profesionalnu sigurnost** supervizanata (*»Supervizija mi je davala podršku, znala sam da su supervizori uvijek tu za nas. Puno sam dobila i od osoba koje su bile uključene u supervizijsku grupu.«* (VF2)) te na **unapređenje odnosa i funkcioniranje organizacije** (*»...da unutar organizacije funkcioniramo na ugodniji način, da postignemo sinergiju u smislu ravnopravnosti i horizontalnog upravljanja.«* (DF1)). U cjelini, ovi nalazi koji se odnose na ishode supervizije u udrugama civilnog društva su u skladu s opisom očekivanih ishoda supervizije u Europskom pojmovniku supervizije i *coachinga* (Ajduković i sur., 2018.)*

Rezultati ovog istraživanja ukazuju i na doživljaj supervizije kao **dodatne radna obaveza** u ionako pretrpanom rasporedu obaveza (*»Meni supervizija predstavlja samo još jednu radnu obavezu, jer imam dojam da smo rezervirani i ne dolazimo do srži problema...«* (IF2)) u kojoj su se izbjegavale bitne teme (*»...jako rijetko dolazimo da bitnih tema i često se zadržimo na površini.«* (IF2)). Ovo je u skladu s prethodnim, kvantitativnim istraživanjem u kojem su zaposlenici zagrebačkih udruga, koje se bave psihosocijalnim radom i drugim djelatnostima, kao jednu od prepreka za uvođenje supervizije u udruge naveli upravo nedostatak vremena (Vrban, 2013.). Kao što se može uočiti, nažalost se ništa nije promijenilo u proteklih 10 i više godina. To upućuje na potrebu određenih sustavnih promjena u civilnom sektoru koje bi omogućile bolju brigu za dobrobit zaposlenika što je u skladu i sa Zakonom o zaštiti na radu (NN, 2014., 2018., čl. 3, čl. 51) i sa Strateškim okvirom razvoja mentalnog zdravlja do 2030. (2022.) u dijelu koji se odnosi na očuvanje i unaprjeđenje mentalnog zdravlja na radu.

Uloga supervizora i načini unapređivanje supervizije u smanjivanju profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva

Odgovarajuća tematska analiza odgovara na treće istraživačko pitanje o ulozi supervizora i načinima unaprjeđivanja supervizije u smanjivanju profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva provedena je temeljem dva pitanja koja su postavljena u fokusnim grupama: (1) Na koji način supervizija može više pomoći u smanjivanju profesionalnog stresa? i (2) Koji su vaši prijedlozi supervizorima za rad s osobama koje su izložene stresu na radnom mjestu? Analiza odgovara pokazala je da su sudionici bili prvenstveno usmjereni na kompetencije supervizora, pri čemu smo identificirale dvije skupine kompetencija supervizora – generičke koje im opće-

nito omogućavaju da budu licencirani supervizori i specifične koje im omogućavaju da dobro vode superviziju koja pridonosi smanjivanju profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva.

Generičke kompetencije supervizora

Temu generičkih kompetencija supervizora opisuju kategorije: (1) profesionalna komunikacija; (2) izgradnja profesionalnog odnosa; (3) poticanje ishoda supervizije; (4) ovladavanje različitim supervizijskim situacijama.

Profesionalnu komunikaciju supervizora opisuju **komunikacijske vještine** (*»...treba imati... komunikacijske vještine...«* (MF2)) i **empatičnost i autentičnost** (*»Važno je da je supervizor empatičan, da je topla osoba...«* (IF2)); (*»...supervizor mora biti autentičan, da bude onakav kakav je inače...«* (VF2)). Potom sudionici ističu da je važna kompetencija supervizora u **razumijevanju grupnog konteksta** (*»...poznavanje i razumijevanje dinamike grupe, treba znati kad intervenirati...«* (IF2)). Komunikacija predstavlja glavni alat i obilježje supervizije i pritom se podrazumijeva svjestan i promišljen pristup stalnoj razmjeni verbalnih i neverbalnih znakova (Ajduković i sur., 2018.). Empatija i autentičnost neke su od osobnih kvaliteta supervizora (Hawkins i Shohet, 2000., prema Žorga, 2009.). Korištenje empatije način je prepoznavanja emocionalnog stanja supervizanata i odvajanje tog stanja od supervizorove vlastite emocionalne reakcije te pružanje povratne informacije uz svijest o kontratransferu i vlastitim preokupacijama (Ajduković i sur., 2018.).

Izgradnja profesionalnog odnosa podrazumijeva **strukturiranje procesa** (*»...pri formiranju grupe ili pri dolasku novih članova dobro je i važno proći zajedno kroz očekivanja od supervizije, kroz potrebe supervizanata. To je posebno važno kada se vraćamo na neke stvari s početka grupe. Važno je da supervizorica svakom supervizantu pristupi na specifičan način...«* (LF1)), **stvaranje odnosa povjerenja** (*»Dosta je važno da zna uspostaviti odnos povjerenja...«* (NF2)), te **dostupnost supervizora u teškim situacijama** (*»Dobro je bilo i to što je supervizorica bila dostupna u situacijama kad je nešto 'gorilo'... kad se nešto dogodilo između dvije supervizije, uvijek smo je mogli kontaktirati...«* (LF2)). Strukturiranje procesa podrazumijeva vještine uspostavljanja, održavanja i razvoja profesionalnog odnosa (Ajduković i sur., 2018.). Za definiranje supervizijskog odnosa i sadržaja supervizije vrlo je važno definiranje dogovora o supervizijskom radu koji podrazumijeva prepoznavanje mogućnosti, potreba i očekivanja svakog pojedinog supervizanta, ali i očekivanja, usmjerenja i iskustva supervizora (Ajduković, 2004.).

Poticanje ishoda supervizije od strane supervizora može kod zaposlenika OCD-a postići **osvještavanje problema** (*»Iskustvo mi govori da bi supervizor trebao*

*biti netko tko može pomoći u osvještavanju i pronalasku problema, netko tko vodi prema jednom ili prema više izvorišta stresa... Je li to određena situacija, pozicija nekog unutar organizacije, je li to neka osoba unutar organizacije?!» (NKF1)). Drugi potencijalni ishod sudjelovanja u superviziji je **olakšavanje postizanja promjena** (*»... da radimo... ono što nas vodi prema željenim ishodima... da se oslobodimo tereta i ne radimo ono što... ne donosi rezultat.«* (DF1)). Ishod supervizije može biti i **davanje preporuka organizaciji** (*»Važno je i da znaju dati preporuke organizaciji, koje se tiču njenog unutrašnjeg funkcioniranja.«* (MF2); *»U krajnjoj liniji, postojeći problem ne može se, čini mi se, riješiti supervizijom već na radnom mjestu kad opet dođemo na njega.«* (NKF1)). Ovi nalazi u skladu su s očekivanim ishodima supervizije koji se navode u Europskom kompetencijskom okviru supervizije i *coachinga* (Ajduković i sur., 2018.).*

Ovladavanje različitim supervizijskim situacijama može se postići uz **primjenjivanje odgovarajućih metoda i tehnika** (*»...treba primjenjivati različite tehnike i pristupe.«* (LF1)). Također, za ovladavanje različitim supervizijskim situacijama važno je **voditi računa o razlikama između supervizije i psihoterapije** (*»...supervizija nije psihoterapija, a nije ni obična moderacija nekog običnog razgovora, može se skliznuti s jedne na drugu stranu. To govorim iz osobnog iskustva jer ni meni nije bila jasna točna razlika, nisam znala što bih dijelila, što ne, a da ne pređem tu granicu i da ne odgovaram na ono što me se ne pita.«* (NF2)).

Ovi nalazi pokazuju da su sudionici istraživanja dobro upoznati s tim koje vještine trebaju imati supervizori te da trebaju dobro znati razliku između supervizije i terapije. Podsjećamo da to što supervizija može imati terapijske učinke ne znači da je ona terapija ili da smije postati terapija (Ajduković, 2004.). Potrebno je da supervizor bude svjestan razlika između edukacije, supervizije i psihoterapije i da pri tome zna postaviti jasnu granicu.

Specifične kompetencije

Što se tiče specifičnih kompetencija supervizora sudionici naglašavaju značaj iskustva rada u organizacijama civilnog društva i sagleda odnosa pojedinca, posla i organizacije civilnog društva.

Što se tiče **profesionalnog iskustva** supervizora, sudionici naglašavaju značaj **iskustva rada u organizacijama civilnog društva** (*»...supervizor bi trebao imati neka-kvo iskustvo rada u OCD-ima kako bi razumio izazove s kojima se mi suočavamo... ne samo izazove nego i... naše specifičnije motivacije; zašto radimo to što radimo, zašto radimo tu gdje radimo, a ne negdje drugdje. Bilo bi dobro da supervizorica koja s nama radi razumije taj kontekst... bilo bi još bolje da je hodala u tim istim cipelama, jer onda nam može pomoći iz tih cipela.«* (DF1)), kao i **supervizijsko iskustvo** (*»Iskustvo*

supervizora posebno je važno kad radi s kolektivima koji nemaju praksu niti iskustvo održavanja supervizije, kao što je to u slučaju naše organizacije. Tada je iznimno važno da supervizor dobro zna što radi jer kad bi nešto pošlo po zlu, nikad više ne bi bilo supervizije.» (NF2); »Naravno da treba imati sav onaj set profesionalnih kvalifikacija i kompetencija za superviziju.« (DF1)).

Kako bi supervizija bila djelotvorna u smanjivanju profesionalnog stresa u organizacijama civilnog društva, po mišljenju sudionika, bitno je da se **sagleda odnosa pojedinca, posla i organizacije civilnog društva** za što je bitno da supervizori **poznaju kontekst rada u civilnom sektoru** (*»...važno je i poznavanje nekog konteksta ne samo u teoriji, nego i u praksi... U svakodnevnom poslu suočavamo se s nizom interjekcijskih problema, koji su toliko kompleksni da to čini civilno društvo i sektor u kojem radim jako specifičnim.«* (SF1)) i da **razumiju različite osobne, profesionalne i organizacijske vrijednosti i kulturu** (*»Jako je važno, pogotovo kada radi s osobama iz OCD-a, da razumije motivaciju sudionika supervizije za posao kojim se bave; pogotovo kad rade s nekim specifičnim skupinama.«* (IF2)), te jasnoća o **aktivističkom radu** (*»Moj je dojam... da je supervizija potrebna kad je u pitanju aktivistički rad, to je nešto što izmiče van horizonta...«* (NF1)).

To je u skladu s teorijskim sagledavanjem odnosa pojedinca, posla i organizacije o kojem pišu Ajduković i sur. (2018.) koji, uz veće spomenute supervizorove kompetencije koje se odnose na razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura, uključuje i bavljenje funkcijama, ulogama i statusima unutar organizacije, te usmjeravanje na teme od značaja za vodstvo. Važno je da supervizor poznaje supervizantov rad, njegov širi organizacijski kontekst, unutarorganizacijska pitanja, kao i obilježja supervizantovih klijenta (Žorga, 2009.). Također, svijest o kontekstu je jedno od suštinskih obilježja supervizije i pretpostavlja promišljanje o utjecaju i učincima širih društvenih interakcija u kojima se supervizant nalazi (Ajduković i sur., 2018.).

Očekivanja djelatnika civilnog sektora su jasna - supervizor treba imati dobre supervizijske kompetencije. To je nužno, ali za sudionike ovog istraživanja nije i dovoljno. Uz to, treba imati i znanje i razumijevanje konteksta civilnog sektora. To ne znači da supervizor treba imati iskustvo rada u sektoru. To samo znači da, u skladu sa suvremenom europskom konceptualizacijom supervizije po kojoj je supervizija profesija savjetovanja usredotočena na interakciju pojedinca, profesionalnih zadataka i organizacija (Ajduković i sur., 2018.), supervizor treba imati određena saznanja o organizacijskom kontekstu u kojem djeluju supervizanti. Po našem mišljenju, to nije u koliziji s jedim od načela razvojno-integrativne supervizije³ kao dobrog modela supervizijskog rada u civilnom sektoru, a to je da supervizor ne mora imati iskustva

³ Više o razvojno-integrativnoj superviziji: Ajduković i Cajvert (2004.) i Ajduković (2020.).

ili znanja o sektoru u kojem djeluje. Smatramo, da takvo znanje može unaprijediti supervizijski proces.

Kao što navodi Kusturin (2007.), razvojno-integrativna supervizija psihosocijalnog rada može pomoći profesionalcima da, usprkos izloženosti stresu u radnom okružju, dobiju potporu i rasterećenje u suočavanju sa svakodnevnim poslovnim izazovima, da kritički razmatraju svoje postupke ta da u konačnici razvijaju vlastitu kompetentnost i čuvaju svoje mentalno zdravlje. No, nastavno na nalaze ovog istraživanja, za to je potrebno da se na organizacijskoj razini osigura vrijeme za superviziju kao dio redovnog procesa rada, a ne da supervizija bude dodatna obaveza ili nagrada. Pri tome je važno imati na umu da i međunarodna istraživanja pokazuju da u području upravljanja stresom na razini organizacije zaposlenici nevladinih organizacija ističu važnost supervizije, ali i stil upravljanja (Bhui i sur., 2016.).

Nalazi ovog dijela istraživanja su izvrstan putokaz supervizorima o čemu sve trebaju voditi računa i koje sve kompetencije trebaju imati i dalje razvijati kad provode superviziju u civilnom sektoru. Istodobno, sudionici se nisu osvrnuli na širi kontekst organiziranja supervizije u civilnom sektoru, no nisu ni bila postavljena pitanja o tome, što je i jedno od ograničenja ovog istraživanja.

Ograničenja istraživanja

Rezultate ovog istraživanja nije moguće uopćavati zbog razmjerno malog uzorka sudionika koji dolaze iz malog broja organizacija civilnog društva u Gradu Zagrebu (devet od 39 kontaktiranih), ali oni ipak pružaju značajne spoznaje o izvorima stresa i poželjnim obilježjima supervizije u ovim organizacijama. Čak šest od 20 organizacija koje su odgovorile na poziv za sudjelovanje u istraživanju, iako se bave ljudskim pravima i pružaju neposrednu pomoć i usluge različitim skupinama korisnika, navele su da ne mogu sudjelovati u istraživanju zbog toga što nemaju iskustva sa supervizijom. No, taj kriteriji bio je nužan da bi se osigurala kompetentnost sudionika pod vidom svrhe i cilja istraživanja. Ograničenje istraživanja predstavlja i činjenica da na veliki broj poslanih Poziva mnoge udruge nisu odgovorile (19) te da neki zaposlenici u civilnom sektoru nisu mogli sudjelovati zbog velikog broja poslovnih obaveza (pet organizacija).

Osim toga, česta projektna suradnja između organizacija civilnog društva može biti rizik za uspostavu povjerenja pri sudjelovanju u fokusnim grupama zbog međusobnog poznavanja sudionika. U našem istraživanju neki od sudionika bili su u iz istih organizacija, a neki su se poznavali temeljem suradnje civilnih organizacija. Da bismo ublažili taj rizik, sudionike koji rade u istim organizacijama nastojali smo rasporediti u različite fokusne grupe, što nije bilo u potpunosti moguće postići, zbog njihovih obaveza.

Također, zbog pretrpanog rasporeda i nestandardiziranog radnog vremena sudionici nisu bili u mogućnosti odvojiti previše svoga vremena za sudjelovanje u fokusnoj grupi pa je bilo potrebno obuhvatiti sva predviđena pitanja u roku od dva, dva i pol sata, koliko su trajale fokusne grupe. Iz navedenih razloga nije bilo pauze između dva bloka pitanja, što je bilo otežavajuće za održavanje koncentracije. Ograničenje same metode proizlazi iz činjenice da »fokusne grupe nemaju prirodnu spontanost jer su sakupljene na umjetan način« (Milas, 2009.: 597). Drugi nedostatak fokusne grupe kao metode je »oskudno praćenje neverbalnog ponašanja sudionika« (Milas, 2009.: 597). Za potrebe provedbe istraživanja fokusne grupe održane su *online* što je dodatno smanjilo mogućnosti praćenja i korištenja neverbalne komunikacije, kao i razinu međusobne interakcije sudionika. Nadalje, postojao je rizik od pristranosti istraživačica prilikom vođenja fokusnih grupa i analize podataka. Budući da su istraživačice pomagačke profesije, da imaju završenu edukaciju za superviziju psihosocijalnog rada te iskustvo rada u civilnom sektoru, potencijalni izvori pristranosti mogli su biti višestrukost i višeznačnost uloga istraživača te utjecaj iskustva rada i vrijednosnih sudova na interpretaciju prikupljenih podataka (Čorkalo Biruški, 2014.). S druge strane, iskustvo istraživačica u civilnom sektoru doprinijelo je osjetljivosti istraživača na konkretni kontekst i reakcije sugovornika, što predstavlja jedan od ključnih alata za osiguranje vjerodostojnosti kvalitativnih podataka (Ajduković, 2008.).

ZAKLJUČAK

U cjelini, ovo istraživanje je potvrdilo nalaze prethodnih nacionalnih (npr. Juretić, Jakovčić i »LORI«, 2014.; Stec i sur., 2020a.; Stec i sur., 2020b.) i međunarodnih istraživanja (npr. Kosny, 2011.; Bhui i sur., 2016.). Tako se pokazalo da stresu zaposlenika u organizacijama civilnog društva pridonosi:

- svakodnevna nepredvidivost posla i prekovremeni rad, uključujući povremeni prekovremeni rada i vikendom, najčešće zbog pritiska rokova projekata
- previše posla i premalo zaposlenika, nedostatna organizacija rada, način upravljanja timom, te manjak internih standarda i procedura, kao i ograničene prilike za napredovanje
- opsežna administracija i birokracija, pisanje izvještaja, kao i teškoće očuvanja misije organizacije zbog nestabilnog financiranja
- fizičko okruženje odnosno neodgovarajući prostorni uvjeti rada
- nepripremljenost za emocionalno zahtjevan rad s ljudima u teškim situacijama
- nejasna granica između poslovnog i privatnog života, samokritičnost, preuzimanje previše odgovornosti te prevelika angažiranost i predanost poslu

- organizacijska struktura koja često nalikuje na obitelj, što može otežati uočavanje greški u upravljanju, kao i učinkovito reagiranje na krizne situacije
- nedovoljno mogućnosti za unaprjeđivanje i nagrađivanje
- projektni način financiranja koji otežava održivi razvoj civilnih organizacija i pridonosi osjećaju nesigurnosti zaposlenika.

Organizacije civilnog društva imaju sve važniju ulogu u suzbijanju i smanjivanju različitih socijalnih, političkih, ekoloških i drugih problema te tako stavljaju velike izazove pred svoje zaposlenike. Obavljaju različite djelatnosti, bave se različitim društvenim skupinama te se međusobno razlikuju u pogledu organizacije rada, uvjeta rada i drugih aspekata rada. Usto, zaposlenici su nerijetko izloženi velikim vanjskim pritiscima i financijskoj nesigurnosti, a često ostaju bez adekvatne i sustavno organizirane podrške, što pridonosi njihovoj visokoj razini stresa.

Vrijednost ovog istraživanja ogleda se u činjenici da je ovo jedno od rijetkih istraživanja izvora profesionalnog stresa i doprinosa supervizije u smanjivanju i sprečavanju profesionalnog stresa u civilnom sektoru. Shodno tome, nalazi istraživanja značajni su i u znanstvenom smislu, zato što produbljuju spoznaje o položaju, poteškoćama i potrebama zaposlenika u civilnom sektoru. Praktični značaj nalaza je da mogu biti korisni kako pomagačima tako i supervizorima za kritičko promišljanje i razumijevanje supervizije u civilnom sektoru. Također, mogu i posredno pomoći u planiranju uvođenja supervizije kao sustavnog oblika podrške u civilni sektor. Potrebno je naglasiti da razvoj civilnog društva prije svega ovisi o ulaganju u ljudske resurse (Bežovan i Zrinščak, 2007.), a kvalitetna supervizija je nedvojbeno jedan od načina ulaganju u zaposlenike.

Provedeno istraživanje može biti osnova za provedbu daljnjih istraživanja radi produbljivanja spoznaja o pojedinačnim izvorima profesionalnog stresa u civilnom sektoru.

Također, može biti osnova za daljnja istraživanja u području supervizije, primjerice, evaluacijskih istraživanja o učinkovitosti supervizije u smanjivanju i djelotvornijem suočavanju sa stresom.

Budući da se ishodi profesionalnog stresa mogu smanjiti ili povećati, ovisno o organizacijskoj kulturi mreži podrške unutar radne organizacije (Edú-Valsania, Laguna i Moriano, 2022.), možemo zaključiti da supervizija predstavlja jedan od nezostavnih oblika skrbi za mentalno zdravlje, metodu osiguravanja kvalitete usluga i način poboljšanja kompetencija pomagača (Kusturin, 2007.), ali da ne može sama po sebi, kompenzirati ozbiljne organizacijske izazove s kojima se suočavaju organizacije civilnog društva. Za to je, uz kvalitetnu superviziju, potrebna jasna posvećenost i podrška održivom organizacijskom razvoju i stabilnosti civilnog sektora (Kosny, 2011.).

LITERATURA

1. Ajduković, D. (1996). Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača. U: Ajduković, D. & Ajduković, M. (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 29-37.
2. Ajduković, D. (2008). Odgovornost istraživača i valjanost kvalitativne metodologije U: Koller-Trbović, N., Žižak, A. (ur.), *Kvalitativni pristupi u društvenim znanostima*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 39-53.
3. Ajduković, D. & Ajduković, M. (1996). Zašto je ugroženo mentalno zdravlje pomagača? U: Ajduković, D. & Ajduković, M. (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, 3-10. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 3-10.
4. Ajduković, M. (2004). Vođenje supervizijske grupe. U: Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (ur.), *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 179-208.
5. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 345-366.
6. Ajduković, M. (2020). Supervizija »na daljinu« u vrijeme Covid-19 krize: Hrvatska perspektiva. *Ljetopis socijalnog rada*, 27 (1), 7-30. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v27i1.374>
7. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (2004). Supervizija u psihosocijalnom radu. U: Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (ur.), *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 13-38.
8. Ajduković, M., Cajvert, L., Judy, M., Knopf, W., Kuhn, H., Madai, K. & Voogd, M. (2018). Europski kompetencijski okvir supervizije i coachinga. U: Ajduković, M. (ur.), *Supervizija i coaching u Europi: Koncepti i kompetencije*. Zagreb, Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj, 49-67.
9. Agency for Safety and Health at Work (2009). OSH in figures: Stress at work - facts and figures Luksemburg: European Communities. Preuzeto s: <https://osha.europa.eu/sites/default/files/osh-figures-stress-at-work-annex-2009.pdf> (11. 3. 2023.)
10. Arambašić, L. (1996). Stres. U: Pregrad, J. (ur.), *Stres, trauma, oporavak*, 93-102. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 93-102.
11. Banks, N. & Hulme, D. (2012). *The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction*. In: Turner, W., McCourt, M. & Hulme, D. (eds.) (2013). *Governance, Management and Development*. London: University of Manchester. Brooks World Poverty Institute, .
12. Bežovan, G. & Zrinščak, S. (2007). Postaje li civilno društvo u Hrvatskoj čimbenikom društvenih promjena? *Revija za socijalnu politiku*, 14 (1) 1-27.

13. Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B. & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: A qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40, 318-325.
14. Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In: Cooper, H., Camic, P. M., Long, D. L., Panter, A. T., Rindskopf, D. & Sher, K. J. (eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. 57-71. Washington DC: American Psychological Association, 57-71.
15. Clayton, A., Oakley, P. & Taylor, J. (2000). Civil society organizations and service provision. *civil society and social movements programme 2000*. 1-25. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development, 1-25.
16. Čorkalo Biruški, D. (2014). Etički izazovi kvalitativnih istraživanja u zajednici: Od planiranja do istraživačkog izvještaja. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 393-423.
17. Družić Ljubotina, O. & Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: Izvori stresa i sagorijevanje na poslu. *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, 21 (1), 5-32.
18. Edú-Valsania, S., Laguía, A, Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 9 (3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>.
19. Ilijaš, A., Štengl, M. & Podobnik, M. (2021). Izvori profesionalnog stresa i potrebe stručnih radnika Centra za socijalnu skrb Zagreb. *Ljetopis socijalnog rada*, 28 (1), 7-36. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v28i1.351>
20. Juretić, J., Jakovčić, I. & »LORI« (2014). *Rodna ravnopravnost u vrednovanju rada i zadovoljstva radom u organizacijama civilnoga društva*. Prostor rodne i medijske kulture »K-zona«, Zagreb; Lezbijska organizacija Rijeka »LORI«; Udruga Zora, Čakovec; Udruga DRVO Mladih Bonsai, Dubrovnik; Udruga Pobjede, Osijek.
21. Ganster, D. C. & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health a multi-disciplinary review. *Journal of Management*, 39 (5), 1085-1122.
22. Kosny, A. (2011). Work in nonprofit organizations – the effects on workers' health. In: Langan-Fox, J. & Cooper, C. L. (eds.), *Handbook of stress in the occupations*. Cheltenham: Edward Elgar, 469-483.
23. Kusturin, S. (2007). Supervizija – oblik podrške profesionalce, *Metodički ogledi*, 14 (1), 37-48 .
24. Landsbergis, P. A, Dobson, M., LaMontagne, A. D., Choi, B., Schnall, P. & Baker, D. B. (2017). Occupational Stress. In: Levy, B. S., Wegman, D. H., Baron, S. L. & Sokas, R. K. (eds.), *Occupational and Environmental Health*. Oxford: Oxford University Press, 325-344.

25. Lazarus, R. S. & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In: Lazarus, R. S., Cohen-Charash, Y., Payne, R. & Cooper, C. (eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management*. Chichester, England: John Wiley & Sons, 22-45.
26. Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1 (3), 141-169.
27. Lazarus, R. & Folkman, S. (2004). *Stres, procjena i suočavanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
28. Milas, G. (2009). *Istraživačke metode u psihologiji i u drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
29. Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Brand.
30. Navajas-Romero, V., López del Río, L. C. & Ceular-Villamandos, N. (2020). Analysis of wellbeing in nongovernmental organizations' workplace in a developed area context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (5818) 1-21.
31. Ogresta, J. & Rusac, S. (2007). Izvori profesionalnog stresa socijalnih radnika zaposlenih u psihijatriji. *Socijalna psihijatrija*, 15 (1), 3-12.
32. Renard, M. & Snelgar, R. J. (2017). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the »Intrinsic Work Motivation Scale Michelle«. *South African Journal of Psychology* 48 (1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0081246317704125>
33. Robinson, K. (2013). Supervision found wanting: Experiences of health and social workers in non-government organisations working with refugees and asylum seekers. *Practice: Social Work in Action*. 25 (2), 87-103. <https://doi.org/10.1080/09503153.2013.775238>.
34. Sewell, K. M., Janse van Rensburg, M. & Peddle, M. (2024). The Practice of supervision in human service organizations: A descriptive survey of Canadian practitioners, supervisors, and organizational leaders. *Journal of Health and Human Services Administration*, 47 (3-4), 89-103. <https://doi.org/10.1177/10793739241271503>
35. Stec, M., Grabowski, P., Jędrzejewska, P., Pluta, K., Gudović, T., Ivanov, G., Milko-
vić, M., Hauptman, T. & Petrovčič, A. (2020a). *Rezultati društvenog istraživanja
sindroma sagorijevanja u nevladinim organizacijama u Poljskoj, Hrvatskoj i Slo-
veniji*. Burnout Aid Erasmus+ projekt. Culture Shock Fondacija, Poljska K-zona,
Hrvatska Mesto žensk /City of Women, Slovenija.
36. Stec, M., Grabowski, P., Milković, M. & Petrovčič, A. (2020b). Sažetak analize
dokumentacije o sagorijevanju. Burnout Aid Erasmus+ projekt. Culture Shock
Fondacija, Poljska K-zona, Hrvatska Mesto žensk /City of Women, Slovenija.

37. Stec, M., Grabowski, P., Jedrzejewska, P., Pluta, K., Ivanov, G., Milković, M. & Hauptman, T. (2020c). *Sindrom sagorijevanja u nevladinim organizacijama u Poljskoj, Hrvatskoj i Sloveniji. Zaključci intervjua sa stručnjacima i stručnjakinjama*. Burnout Aid Erasmus+ projekt. Culture Shock Fondacija, Poljska K-zona, Hrvatska Mesto žensk /City of Women, Slovenija.
38. Strateški okvir razvoja mentalnog zdravlja do 2030. Ministarstvo zdravstva (2022). Preuzeto s: <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2022%20Objave/STRATE%C5%A0KI%20OKVIR%20RAZVOJA%20MENTALNOG%20ZDRAVLJA%20DO%202030..pdf> (10. 12. 2022.)
39. Vrbanić, I. (2013). *Potrebe i iskustva sa supervizijom u udrugama civilnog društva na području Grada Zagreba* (Specijalistički rad). Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu, Studijski centar socijalnog rada.
40. World Economic Forum (2023). *Future of jobs report 2023*. Preuzeto s: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (11. 3. 2023.)
41. Zakon o zaštiti na radu (2014, 2018)., *Narodne novine*, 71/2014., 94/2018.,
42. Žorga, S. (2009). Kompetencije supervizora. U: Ajduković, M. (ur.), *Refleksije u superviziji: Međunarodna perspektiva*, 40-48. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć, 40-48.

Tatjana Dragičević
Marina Ajduković

SOURCES OF OCCUPATIONAL STRESS AND ROLE OF SUPERVISION IN ITS PREVENTION IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Professionals working in the civil sector are exposed to occupational stress resulting both from the type of work they do, the characteristics of the users they work with and the internal and external factors characterizing civil society. Therefore, the aim of this qualitative study is to gain insight into the sources of occupational stress in civil society organizations (CSOs). Moreover, the study aims to examine the role of supervision in reducing occupational stress. The study was done on two focus groups with 13 employees from 9 CSOs from the area of the City of Zagreb; which protect human rights, provide services and direct help to people. A thematic analysis of data determined that the sources of occupational stress in CSO come from two major areas: (1) the characteristics of work in CSO (the workload, insufficient time for preparation, the organization of work, project and administrative work, working conditions, the characteristics and way of working with users, the social context of the work of CSO); (2) how CSOs are managed (the type of leadership and decision-making, precarious and insufficient funding, the functioning of the team). The negative the outcomes of work in CSO are identified as specific topics (dissatisfaction and the need to change jobs, potential physical and mental health hazards). The results indicated that the outcomes of supervision in CSO can be numerous. For example, it can encourage professional development, better professional performance, learning and new insights, professional security, improvement of relationships and functioning of the organization, and reduction of professional stress. But it can also be an additional (undesirable) work obligation in an employee's busy schedule. Therefore, it is necessary to facilitate the development of specific competencies of supervisors for work in civil society organizations that enable them to perceive the interaction of the individual - work - organization in the context of the civil sector. Also, the results showed that experience and knowledge of work in CSOs is a crucial competence for supervisors to work in CSO, which will make it easier for them to perceive the interaction individual - work - organization, and effective mastery of different supervisory situations.

Key words: sources of occupational stress; civil society; supervision; supervisory competencies.



Međunarodna licenca / International License:

Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0.