

# SUPERVIZIJSKI STIL I KOMUNIKACIJSKI PROCESI U SUPERVIZIJI IZ PERSPEKTIVE SUPERVIZORA

## SAŽETAK

***Temeljna metoda razvojno-integrativne supervizije je profesionalni dijalog koji zahtijeva razvijene komunikacijske vještine kod supervizora i supervizanta. U radu je prikazano kvalitativno istraživanje čiji je osnovni cilj stjecanje uvida u iskustva i promišljanja licenciranih supervizora o njihovom viđenju značaja komunikacijskih procesa u superviziji. Odgovarajućim pitanjima željelo se saznati koje vještine i znanja supervizori smatraju neophodnima za kvalitetan supervizijski rad, njihov doživljaj vlastitog komunikacijskog stila u superviziji te s kojim dilemama se suočavaju tijekom supervizije. U istraživanju je sudjelovalo 8 licenciranih supervizora s dugogodišnjom praksom. Podaci su prikupljeni metodom polustrukturiranog intervjua, a u obradi je korištena kvalitativna analiza sadržaja. Intervjuirani supervizori opisali su svoje viđenje značaja komunikacijskih procesa.***

<sup>1</sup> Doc. dr. sc. Maja Laklija, socijalna radnica, e-mail: maja.laklija@pravo.hr

<sup>2</sup> Maja Kolega, psihologinja, e-mail: maja.kolega@vern.hr

<sup>3</sup> Tončica Božić, psihologinja, e-mail: tonka\_centarkr@net.hr

<sup>4</sup> Margareta Mesić, psihologinja, psihoterapeut, e-mail: margareta.jurisc@zd.t-com.hr

Prethodno priopćenje  
Primljeno: veljača, 2011.  
Prihvaćeno: rujan, 2010.  
UDK 364.6:364.62

Maja Laklija<sup>1</sup>  
Maja Kolega<sup>2</sup>  
Tončica Božić<sup>3</sup>  
Margareta  
Mesić<sup>4</sup>

Pravni fakultet u Zagrebu  
Studijski centar socijalnog  
rada  
Veleučilište VERN  
Centar za socijalnu skrb  
Krapina  
Zavod za javno zdravstvo  
Zadar

Ključne riječi:  
supervizija, komunikacijski  
proces, supervizijski stil,  
znanje, vještine.

***sa i stilova u superviziji na različite načine definirajući pri tome svoj vlastiti komunikacijski stil. Svaki supervizor u svoj rad unosi dio svog životnog iskustva, sustava vrijednosti i osobnog stila na koje se nadograđuje obrazovanje iz različitih psihoterapijskih pravaca kao i edukacija za supervizora. Integracijom tih elemenata supervizori razvijaju svoj specifičan supervizorski stil.***

## UVOD

Komunikacija je spontan i vrlo složen proces pa stoga ne iznenađuje mnoštvo definicija koje ju pokušavaju odrediti. Uspješnom komunikacijom smatra se komunikacija čije značenje svi sudionici jednako interpretiraju, tj. proces razmjene simbola koje svi jednako razumiju (Ajduković i Hudina, 1996.). Za bolje razumijevanje komunikacijskih procesa i smetnji u komunikaciji često se koristi Watzlawickov model, sažet u pet lako razumljivih zakona komunikacije (Ajduković, 1996.): 1. nemoguće je ne komunicirati; 2. svaka komunikacija sastoji se od dvaju aspekata: sadržaja i odnosa, 3. priroda komunikacijskog odnosa uvjetovana je početnim točkama iz kojih komunikacija počinje teći, 4. komunikacija se može odvijati na simetričan ili komplementaran način, 5. komunikacija se može odvijati na digitalnoj (pretežno verbalnoj) i analognoj (pretežno neverbalnoj) razini. Razumijevanju komunikacijskih procesa možemo također pristupiti prema akcijskom, interakcijskom ili transakcijskom modelu (Hartley, 1999.). Prema akcijskom modelu komunikacije važna je ekspresija, dok je za interakcijski model važno razumijevanje. Imajući u vidu supervizijski proces, zanimljivo je promatrati komunikaciju kao ples u kojem partneri usklađuju svoje pokrete i obostrano se pokušavaju razumjeti o tome kamo idu. To je tzv. transakcijski model komunikacije koji naglašava važnost odnosa, procesa, sadržaja i konteksta, što su ujedno i aksiomi kojima se bave teorije komunikacije.

To znači da je svaka komunikacija neki oblik kreacije i dobiva značajke jedinstvenosti i spontanosti. U superviziji, taj element kreacije je nezaobilazan dio čitavog procesa. Prema Ajduković i Cajvert (2004.), supervizija je proces razvoja stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara u kojem se stvara kreativni prostor u kojem stručnjak integrira teoriju i praksu, u kontaktu je s potrebama korisnika, ali i svojim vlastitim osjećajima, resursima i ograničenjima. Sukladno tome, u supervizijskom je procesu važan interpersonalni odnos kao i komunikacija. Hess (1980., prema Ajduković, 2004.) definira superviziju kao proces interpersonalne interakcije u kojoj supervizor susreće superviziranog s ciljem povećanja njegove djelotvornosti. Interpersonalna komunikacija uključuje susret dviju (ili više) osoba, koje imaju različite uloge i u različitim su međusobnim odnosima, među njima se odvija proces stvaranja i razmjene značenja zbog čega je to dvosmjernan, tj. višesmjernan odnos, te trajan i kumulativan proces (Hartley, 1999.). U tom

smislu, supervizija je prvenstveno komplementarni, suradni odnos supervizora i nekog drugog stručnjaka/pomagača. Njihov odnos započinje međusobnim predstavljanjem pri čemu predstavljanje supervizora ima cilj, ali i posljedicu da na osnovi prezentiranog vlastitog stila bude odabran i dobije mandat za superviziju potencijalne grupe supervizanata. Problemi koji mogu biti u fokusu supervizije su raznovrsni, ali su uvijek vezani uz obavljanje profesionalne uloge, a ne uz privatne probleme supervizanata. Neka od područja koja mogu biti u fokusu supervizije su: a) područje rada s korisnicima: npr. teškoće u komunikaciji s korisnicima, b) područje profesionalnih kompetencija: npr. ograničeni raspon metoda i tehnika u radu, c) područje vlastitih emocija, stavova, vrijednosti: npr. osjećaj bespomoćnosti, d) područje radnih uvjeta i karakteristika radnog mjesta: npr. nedefinirano radno vrijeme, e) područje međuljudskih odnosa: npr. nezadovoljavajući odnosi s kolegama (Kusturin, 2007.).

Tijekom supervizijskog procesa, supervizor kao sastavni dio svoje uloge ispunjava brojne funkcije: savjetovanja pružajući podršku svojim supervizantima; edukativnu, pomažući im u učenju i razvoju; rukovodeću s odgovornošću za kvalitetu čitavog procesa kao i rada supervizanta s korisnicima; te konzultativnu s odgovornošću prema organizaciji koja plaća superviziju (Hawkins i Shohet, 2006.). U svaku od ovih funkcija supervizor unosi svoj specifičan supervizijski stil koji je dijelom određen i njegovim načinom komunikacije kao temeljnim oruđem za rad.

Prilikom predstavljanja vlastitog supervizijskog stila ali i tijekom stvaranja odnosa sa supervizantom važno je voditi računa o elementima interpersonalne komunikacije (Hartley, 1999.). Ona uključuju:

1. Neverbalne znakove koji uključuju: facijalnu ekspresiju, kontakt očima, geste, stav i položaj tijela, tjelesni kontakt, ponašanje u prostoru, odjeću i izgled, neverbalnu vokalizaciju, miris i sl.

2. Jačanje ili potkrepljivanje obrazaca ponašanja povratnim informacijama, što se odnosi na sva ponašanja koja potiču drugu osobu da nastavi sa započetim ponašanjem ili da ponavlja neke ponašajne obrasce.

3. Postavljanje pitanja, koje se smatra jednim od najmoćnijih alata u komunikaciji.

4. Reflektiranje osjećaja, što je jedna od najzahtjevnijih vještina i zahtijeva posebnu razinu osobne uključenosti i vještine davanja povratne informacije.

5. Otvorenost/zatvorenost za kontakt i zaokruženost interakcije, što se odnosi na način kako započinjemo odnosno završavamo određenu interakciju.

7. Aktivno slušanje kao neophodna vještina za uspostavu odnosa, kod koje ne samo da trebamo upiti i procesirati informacije koje smo primili, već trebamo ohrabriti drugu osobu da i dalje govori, dajući joj pri tome do znanja da ju pažljivo slušamo.

8. Samootkrivanje koje se odnosi na proces dijeljenja informacija o nama samima s drugim iz našeg okruženja/supervizijske grupe.

Komunikaciju općenito (Corey, 2007.; Nelson-Jones, 2007.), pa tako i u superviziji olakšavaju brojni čimbenici, kao što su: opisivanje, podrška, otvorenost, ja poruke, jednakost, relativnost, odnosno pravo na »subjektivnu istinu«, poštovanje i suosjećanje, a otežavaju: ocjenjivanje, davanje gotovih rješenja, skrivanje (ti-poruke, »trebalo bi« poruke), nadmoć, apsolutne istine i ravnodušnost. Uz to, u superviziji je važno imati na umu da je to susret dvaju stručnjaka, da su oni u komplementarnom odnosu i da je vrlo važna njihova međusobna zainteresiranost. Sukladno tome, slijedeći Watzlavickov model komunikacije, važne su početne točke iz kojih komunikacija i supervizora i supervizanta počinje teći. Iako su oba sudionika stručnjaci s određenim znanjima i iskustvima, za supervizanta je supervizor često *role model* i upravo je taj supervizijski stil kao i način komunikacije supervizora neposredan izvor učenja za supervizanta. S druge strane, svaki je supervizant novi izazov za supervizora koji mu omogućuje uspostavljanje jedinstvenog odnosa i pronalaženje novih kreativnih rješenja te samim time i nova učenja. Prema navodima supervizorice Bastaić (2007.: 461), upravo to promatranje načina rada supervizora omogućuje učenje kod supervizanta pri čemu autorica navodi sljedeće: *»Moje reakcije koje proizlaze iz integracije raznih zona svjesnosti, sučeljavaju supervizanta i istovremeno mu pokazuju različit model rada s klijentom. U umu supervizanta tako se stvara slika još jednog pristupa koja se u materiju mozga upisuje putem aktiviranja zrcalnih neurona. Aktiviranje zrcalnih neurona predstavlja neuralnu podlogu procesa poistovjećivanja - kada se supervizant identificira sa supervizorom kroz promatranje njegove aktivnosti.«*

Iz toga slijedi da za stjecanje komunikacijskih vještina nije dovoljan jednokratni višednevni trening, iako je to najčešći oblik usavršavanja profesionalaca koji rade s ljudima. Rezultati istraživanja pokazuju da se tako naučene vještine rijetko primjenjuju u praksi. Nasuprot tomu, redovita supervizija i učenje prema modelu doprinose procesu transfera znanja i u svakodnevnu profesionalnu praksu (Heaven, Clegg i Maguire, 2006.).

Za kreiranje poticajnog okruženja u superviziji prvenstveno je odgovoran supervizor koji mora imati osobne i stručne kvalitete kako bi se znao nositi sa zahtjevima te uloge. Carifio i Hess (1987., prema Žorga, 2009.) smatraju da su osobne kvalitete »idealnog« supervizora: empatija, razumijevanje, bezuvjetno pozitivno prihvaćanje, kongruentnost, autentičnost, toplina, samootkrivanje, prilagodljivost, brižnost, obraćanje pažnje na klijenta, spremnost na ulaganje sebe, znatiželja i otvorenost. Jedna od temeljnih osobina učinkovitih profesionalaca koji se bave savjetovanjem je svjesnost i razumijevanje samog sebe. Ta svjesnost uključuje svjesnost vlastitih potreba, vlastite motivacije za pomažućim radom, svijest

o svojim osjećajima i svjesnost o vlastitim snagama, ograničenjima i načinima suočavanja (Hackney i Cormier, 2009.). Da bi supervizor mogao istraživati i osvještavati te različite aspekte kod supervizanata, važno je da i sam posjeduje zdravu dozu introspekcije i vlastitog preispitivanja kao i da kontinuirano radi na osvještavanju vlastitih procesa. Prema Watkinsu (1995., prema Žorga, 2009.) dobar supervizor je svjestan toga da rad na sebi nikada ne prestaje i ključna karakteristika je samokritika, odnosno konstruktivno i procjenjivačko stajalište zahvaljujući kojem pojedinac može redovito razmišljati o tome što čini. Za takvo životno opredjeljenje potrebna je hrabrost da se suočimo s vlastitim slabostima i nosimo s tjeskobom koju donosi kontinuirano učenje i promjena te hrabrost da ustrajemo na tome da budemo autentični ljudi (Nelson-Jones, 2007.). U skladu s time možemo zaključiti da upravo iskustvo vođenja supervizije omogućuje supervizorima upoznavanje samog sebe i vlastitih resursa kako bi u toj ulozi bili što uspješniji.

S obzirom na nedostatak domaćih istraživanja iz ovog područja, te općenit manjak empirijskih podataka, prepoznata je potreba za temeljitije istraživanje značaja komunikacije u supervizijskom procesu. U skladu s tim, za ovo istraživanje izabrani su supervizori s višegodišnjim iskustvom s pretpostavkom da njihovo profesionalno iskustvo i uvidi mogu pomoći u razumijevanju značaja supervizijskih procesa, načina komuniciranja i izazova koje prepoznaju u supervizijskom radu.

## CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Cilj je ovog rada dobiti uvid u viđenje značaja komunikacije i komunikacijskih procesa u superviziji iz pozicije licenciranih supervizora s višegodišnjim iskustvom. Uz taj glavni cilj, željelo se utvrditi koje su komunikacijske vještine i znanja u superviziji prepoznate kao važne te kako supervizori opisuju svoj supervizijski stil.

U skladu s tim ciljem, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koje vještina i znanja supervizori prepoznaju kao važna u supervizijskom procesu?
2. Kako supervizori opisuju specifičan supervizijski stil?

## METODOLOGIJA

### Metoda istraživanja i analize podataka

U skladu s ciljem istraživanja, korišten je kvalitativni pristup prikupljanja i analize podataka. Za prikupljanje podataka korištena je metoda polustrukturiranog intervjua, a pri analizi prikupljenih odgovora koristila se kvalitativna analiza sadržaja,

pri čemu je jedinica analize intervju (Lacey i Luff, 2009.). S obzirom na prirodu istraživačkog problema, svrhu istraživanja kao i na ograničenu veličinu uzorka (N=8), radi se o deskriptivnom kvalitativnom istraživanju. Metoda polustrukturiranog intervjua odabrana je iz razloga fleksibilnosti pri prikupljanju podataka. S jedne strane intervju ima zadanu strukturu pitanja koja će biti postavljena svim sudionicima istraživanja, a s druge strane dozvoljava kreiranje i postavljanje novih pitanja koja nastaju kao rezultat sadržaja koji sugovornik iznosi (Gillham, 2005.). Polustrukturirani intervju sastojao se od 9 otvorenih pitanja konstruiranih za potrebe ovog istraživanja. Pitanja se odnose na percipirani cilj supervizije, način predstavljanja osobnog supervizijskog stila, načina komunikacije, poteškoće i etičke dileme na koje nailaze u superviziji te poruke za buduće supervizore.

## Uzorak i postupak prikupljanja podataka

Intervju je proveden na uzorku od osam licenciranih supervizora s višegodišnjim iskustvom vođenja supervizije. Ukupno šestero od osam supervizora u uzorku su psiholozi, dok su dvoje socijalni radnici. Svi supervizori u ovom uzorku posjeduju znanja iz određenih psihoterapijskih škola ili terapijskih pravaca. Od ukupno osam intervjuom obuhvaćenih sudionika samo je jedan supervizor muškog spola. Ipak, radi lakše razumljivosti, u tekstu je korištena samo muška inačica zanimanja, koja uključuje oba spola. Raspon dobi ispitanika je od 35 do 65 godina. Odabir supervizora uključenih u istraživanje vršen je prema kriteriju dostupnosti te pristanka na sudjelovanje u intervjuu. Sudjelovanje je bilo dobrovoljno, a sudionicima istraživanja dana je mogućnost da u bilo kojem trenutku istraživanja od njega odustanu. Intervjue su vodile četiri polaznice specijalističkog studija iz supervizije psihosocijalnog rada pri Studijskom centru socijalnog rada, Pravnog fakulteta u Zagrebu, u sklopu kolegija Komunikacijski procesi u superviziji. Prosječno vrijeme trajanja intervjua bilo je 25 minuta. Odgovori supervizora su snimani te su na temelju audio zapisa načinjeni transkripti. U tri slučaja u kojima se nije moglo provesti snimanje intervjua zbog geografske udaljenosti sudionika, intervjuer je tijekom intervjua bilježio odgovore ispitanika. Zapisi intervjua su prepisani i minimalno jezično uređeni. Intervjui su provedeni individualno u vrijeme i na mjestu koje je odgovaralo sudionicima istraživanja. Svim sudionicima je prije provođenja intervjua objašnjena svrha istraživanja te im je zajamčena povjerljivost i anonimnost pri prikazu rezultata. Sudionicima istraživanja rečeno je da transkripti neće nigdje biti pojedinačno prikazani već pažljivo pohranjeni, a da će rezultati biti predočeni kao objedinjeni ukupni rezultati istraživanja.

## Analiza podataka

Kvalitativna analiza sadržaja osim što može produbiti naše razumijevanje pojave također može ukazati i uputiti na ono što kriju subjektivna iskustva nedohvatljiva drugim sredstvima (Milas, 2005.). Kvalitativna analiza sadržaja je sukladno tome definirana kao *»metoda istraživanja za subjektivnu interpretaciju pisanog/tekstualnog sadržaja kroz sustavan klasifikacijski proces kodiranja i identifikacije tema ili obrazaca«* (Hsieh i Shannon, 2005.: 1278). U svrhu organiziranja prikupljenih podataka, korišten je postupak kodiranja. Kodiranje sadrži tri različita postupka kojima je prethodilo upoznavanje s podacima i izrada transkripta: a) pripisivanje kodova (značaja) empirijskoj građi, b) pridruživanje srodnih kodova u kategorije te c) analiza značenja pojmova i kategorija. Pri organiziranju prikupljenih podataka prema navedenom postupku, svakom sudioniku istraživanja, pridodan je broj koji ga predstavlja, a koji je pri prikazu dobivenih nalaza označen u zagradi.

## REZULTATI I RASPRAVA

Postupkom kvalitativne analize odgovora supervizora na prethodno navedena istraživačka pitanja dobivene su sljedeće kategorije:

### 1. VJEŠTINE I ZNANJA SUPERVIZORA VAŽNE ZA PROCES SUPERVIZIJE

Na pitanja koja se tiču znanja koja prema mišljenju supervizora posjeduje dobar supervizor, većinu odgovara možemo svrstati u četiri nadređene kategorije: a) *»poznavanje teorije o superviziji «nije nužno da bude stručnjak za područje koje supervizira, ali je nužno da ima znanja iz supervizije«* (7); b) *»poznavanje etičkih standarda u radu sa supervizantima/korisnicima «poznavanje etičkih koncepata i putova njihova oživotvorenja u osobnom, kolegijalnom i superordinirajućem kontekstu«* (1); c) *»poznavanje i iskustvo nekog terapijskog pravca ili više njih. Tvrdnja koja najbolje dočarava tu važnost je da «bez iskustva vlastite terapije ili nekog oblika rada na sebi, nema dobrog kontakta sa samim sobom«*(7). Svi intervjuirani supervizori imaju terapijsko iskustvo i edukaciju iz najmanje jednog terapijskog pravca pa tako navode važnim poznavanje *»geštalt terapije«* (2, 3, 5 i 6), *»sistemske obiteljske terapije«* (4 i 7), *»transakcijske analize«* (1 i 8), *»rogersijanske terapije«* (1), *»psihodinamike«* (1), *»psihodrame«* (8), *ali i «iskustvo individualne terapije«* (7) te *»partnerske terapije«* (7); d) *»znanja o grupnoj dinamici «znanja grupne dinamike«* (2), *»poznavanje procesa i dinamike grupe«* (7).

Iako supervizija ima terapijske učinke, ona nije niti smije postati terapija (Cajvert, 2001). Svakako je zanimljiv podatak da supervizori upravo poznavanje pa i iskustvo bivanja u terapijskom procesu smatraju bitnim obilježjem koje bi

supervizor trebao imati. Iako supervizor ne mora nužno biti terapeut, dobiveni podatak ne čudi povežemo li ga s činjenicom da supervizant može postati svjestan svojih osobnih problema u području psihodinamike rada s korisnikom, pojave paralelnih i/ili nesvjesnih procesa i sl. što pred supervizora stavlja izazov kako pomoći supervizantu razumjeti koji problem ima i kako se može s njime nositi, a da ne povrijedi korisnika. Nadalje, do 1999., tj. do završetka edukacije prvih supervizora iz psihosocijalnog područja po europskim standardima u našoj zemlji, postojali su neki oblici supervizije i edukacije koji su se provodili kroz formu konzultacija i drugih oblika suradnje u savjetovalištim, psihijatrijsko-psihoterapijskim i drugim ustanovama (Pantić, 2004.) te vezivali za različite terapijske pravce.

Vještine koje supervizori prepoznaju važnim kod supervizora su: a) *vođenje grupnih procesa* »iskustvo i vještine vođenja grupnih procesa« (1), »poznavanje procesa i dinamike grupe, nije nužno da bude stručnjak za područje koje supervizira, ali da bude upućen i da ima iskustvo neposrednog rada s korisnicima« (7); b) komunikacijske vještine, osobito aktivnog slušanja ističući važnost posjedovanja »kapaciteta za aktivno slušanje« (5) te »naprednu razinu komunikacijskih vještina« (7); c) empatije »da supervizor ima puno ljubavi (empatije) za ljude s kojima radi« (5), »da ima feeling za proces« (3); d) uspostave kvalitetnog odnosa navodeći važnost »paradigme ravnopravnog dostojanstva« (3), »da ima kapacitet za dobar kontakt« (5), »kapacitet za stvaranje... odnosa... bez uspostavljene relacije nema supervizijskog procesa« (5); e) održavanja koncentracije, tj. mogućnost da se »bude prisutan, svjestan« (6); f) postavljanja pitanja i vođenja dijaloga »postavljanja pitanja« (1), »propitivanja i stvaranje dijaloškog odnosa« (5); g) samopraćenja »rada na sebi ... dobrog kontakta sa samim sobom« (7); h) korištenja metafora »metaforičnog govora« (5); i) konfrontiranja »konfrontiranja« (2). Nadalje, kao neke specifične vještine koje bi supervizori i dalje kod sebe usavršavali navedene su: »asertivnost« (1 i 6), »vođenje procesa grupne dinamike« (2), »aktivno slušanje« (7), »sažimanje« (7), »reflektiranje« (7) i »postavljanje osobnih granica« (8). Uloga supervizora je vrlo kompleksna i kako je ranije istaknuto, zahtijeva specifična znanja i vještine. Kako je vidljivo iz navoda intervjuiranih supervizora, postati supervizorom nije krajnji domet profesionalnog usavršavanja, već i dalje postoji odgovornost za unapređivanje znanja, vještina te razrješavanje osobnih i profesionalnih dilema.

## 2. SUPERVIZIJSKI STIL SUPERVIZORA

Supervizorski stil odnosi se na jasno određujući i konzistentan sklop ponašanja, tehnika, stavova i filozofskog opredjeljenja koju supervizori koriste u svojoj praksi (Shanfield i sur., 1992., prema Spence i sur., 2001.). Heron (1990., prema Spence i sur., 2001.) predlaže podjelu supervizijskih stilova na autoritativni i facilitirajući pristup. Autoritativni pristup uključuje usmjeravajuće ponašanje (direktne



savjete supervizantu), dijeljenje znanja i davanje informacija te konfrontaciju (što uključuje i jasnu i direktnu povratnu informaciju). Facilitirajući stil uključuje katarzu (kad supervizor ohrabruje supervizanta da otpusti napetosti i emocije), katalitički pristup (ohrabrenje supervizantu da bude reflektivan) i podržavajuća ponašanja. Iz općenitog supervizijskog stila proizlazi i specifičan komunikacijski stil koji supervizor primjenjuje u svom radu. Iako se uglavnom naglašava važnost prilagodbe stila supervizora specifičnostima supervizanta, Joshi i Allister (1998., prema Spence i sur., 2001.) pronašli su da u praksi to i nije slučaj. Kad jednom razviju svoj stil, supervizori su ga skloni dosljedno primjenjivati u različitim situacijama i s različitim supervizantima.

Kako bismo dobili uvid u to kako supervizori opisuju svoj specifičan supervizijski stil, zamoljeni su da ga opišu kroz njihovo viđenje glavnoga cilja, metafore koje koriste u približavanju supervizije supervizantima, fokus supervizije, populaciju supervizanata s kojima im je lako/teško raditi te dileme na koje u radu nailaze.

Glavni cilj supervizije prema mišljenju većine supervizora je: podizanje profesionalne kompetencije supervizanta kroz kreiranje sigurnog prostora za a) reflektiranje, što se može vidjeti u sljedećim tvrdnjama »*dati ljudima prostor da reflektiraju svoj rad i time dobiju mogućnost vidjeti sebe u interakciji na poslu iz različitih aspekata...*« (2), »*stvaranje prostora i vremena supervizantima za reflektiranje o vlastitom profesionalnom iskustvu*« (4), »*kreiranje sigurnog mjesta s kojeg se može pogledati u sva ona pitanja koja su se pojavila tijekom terapijskog procesa, različitog podrijetla*« (5); b) integriranje iskustva i teorijskog znanja »*omogućiti uvid u vlastito iskustvo i omogućiti im da postanu kompetentniji stručnjaci*« (3), »*omogućiti integriranje tog iskustva i teoretskih podloga(znanja)*« (4), »*da supervizant osvijesti gdje je sa svojim klijentom i koji mu je naredni korak*« (6), »*uspješno suočavanje s profesionalnim izazovima i poteškoćama*« (8); c) osnaživanje kroz podršku »*pružiti podršku supervizantima da im posao bude zanimljiviji i kreativniji*« (2), »*uzajamna podrška i poštovanje između supervizanta i supervizora kao i klijenta*« (6); d) očuvanje mentalnog zdravlja stručnjaka »*unapređivanje i očuvanje, njegovog mentalnog zdravlja... produženje roka trajanja supervizanta*« (7). Neki supervizori navode kao krajnji cilj osiguravanje kvalitete usluga kroz a) podizanje kvalitete rada »*podizanje kvaliteta rada, unapređenje programa njihove primjene, razvoj institucija, njihove organizacije i djelovanja*« (1) te b) usavršavanje profesionalne prakse »*usavršavanje profesionalne prakse u budućnosti*« (3) kao i veću dobrobit za krajnje korisnike u vidu a) zaštite interesa korisnika »*da supervizor i supervizant dođu do jasnog mjesta s kojeg se proces može dalje razvijati u korist klijenta*« (6); b) bolje kvalitete usluge korisniku »*bolja usluga krajnjim korisnicima čuvanje kvalitete profesionalnog rada*« (7).

Sumirajući dobivene rezultate, možemo reći da su oni u skladu s Harriesovim (1987., prema Ajduković i Cajvert, 2001.) viđenjem supervizije kao procesa u kojem jedan stručnjak ima odgovornost raditi s drugim stručnjakom sa svrhom da se postignu određeni profesionalni, osobni i organizacijski ciljevi. Ti ciljevi uključuju osiguravanje kompetentnog i odgovornog neposrednog rada s korisnicima, kontinuiran profesionalni razvoj, te osobnu podršku supervizantu. Nadalje, metafore i sintakse kojima se intervjuirani supervizori koriste da bi na prvom susretu približili pojam supervizije supervizantima, odraz je njihove kreativnosti budući da pomoću nje ostvaruju prijenos značenja na način da jedan zajednički značaj (obilježje) iz područja svakodnevnog života povežu s drugim područjem, u ovom slučaju supervizijom. Stoga je opravdano reći da supervizija na neki način i nudi i traži kreativnost. Stručnjak je slobodan reflektirati o sebi i svom doprinosu u procesu s klijentom, slobodan je stvarati i birati svoje načine približavanja klijentima, izgrađuje svoj stil rada, odnosno, komunikacije i jača svojju kompetenciju.

Metafore i sintakse koje koriste supervizori da supervizantima približe pojam supervizije su: *»ja ću biti Vaš dvogled, periskop pa i mikroskop kroz koji možete vidjeti ono što je skriveno... put raščišćavanja osobnih i stručnih dilema«* (1); *»voda koja se skuplja na brani«* (2); *»super vidim, a ne gledam odozgo... postavljam puno pitanja i trudim se što bolje vidjeti«* (3); *»auto koji nakon 10 000 km ide na servis«* (4); *»mjesto susretanja više ljudi«* (5).

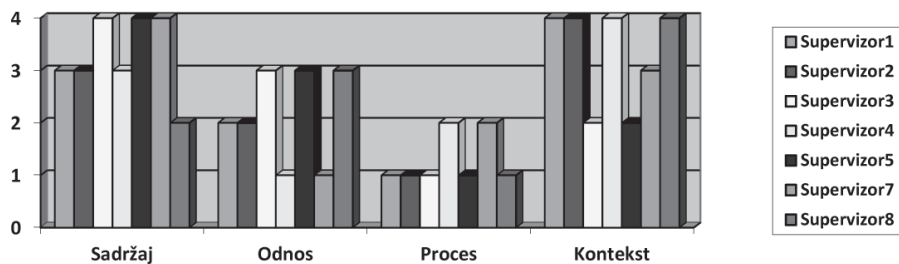
Lakof i Johnson (1980., prema Wubbolding, 1998.) definiraju metafore kao *»razumijevanje i doživljavanje jedne stvari u pojmovima druge«* koje se upravo zbog svoje jednostavnosti i snažnog učinka često koriste u terapiji, savjetodavnom radu i poučavanju. Nasuprot tome, o primjeni metafora i ostalih kreativnih tehnika u supervizorskom radu nema puno podataka, iako ih supervizori u svom radu povremeno koriste. Lahad (2000.) navodi kako u supervizijskom radu često ima dilemu hoće li ostati unutar misaonog, logičkog područja lijeve hemisfere, ili zaći u imaginativni svijet desne hemisfere, što mu se pokazalo vrlo korisnim sa supervizantima koji su u nekom zastoju, otporu ili sklonosti k racionaliziranju. Pregrad (2004.) naglašava kako kreativne tehnike i uporaba metafora omogućuju gradnju simetričnog odnosa u superviziji jer time ne samo da supervizor stavlja sebe u poziciju neznanja, nego stvarno nema znanja o tome koji će se sadržaji, iskustva i intuitivna znanja pojaviti iz svijesti supervizanta.

Dobiveni podaci u skladu su i s viđenjem supervizije kao *»kreativnog prostora«* supervizora i supervizanata (Cajvert, 2001.) te ukazuju na činjenicu da načina vođenja supervizije i komunikacijskih stilova koje onda određuju i specifični stil supervizora ima onoliko koliko i samih supervizora. Ta jedinstvenost osobnog pristupa i individualnost koju svaka osoba unosi u posao supervizora potiče se već tijekom izobrazbe za supervizora. Tako se u izobrazbi za integrativni odnosni model

supervizije naglašava da je cilj učinkovitost, a ne stvaranje određenog modela ili određenog supervizorskog stila (Gilbert i Evans, 2008.). Isti autori naglašavaju kako svaki supervizor unosi u svoj posao poseban obrazac odnosnih komunikacijskih vještina koji potječe od njegova osobnog stila, kulturne podloge, psihoterapijskog usmjerenja, životnog iskustva i stručnosti u komunikaciji koja je temelj profesije.

Različitost supervizijskih stilova utvrđenih ovim intervjuom, ogleda se i u činjenici da supervizori tijekom supervizije pažnju poklanjaju različitim, u radu ranije navedenima, aspektima komunikacije, ali i da promatramo li komunikaciju kroz transakcijski model, postoje razlike u promišljanju o važnosti fokusa supervizije pri čemu mislimo na važnost sadržaja, odnosa, procesa i konteksta kao sastavnih elemenata supervizije. Sukladno tome, kako bismo dobili uvid u značaj koji supervizori pridaju svakome od njih tijekom supervizijskog procesa, zamoljeni su da ih rangiraju po važnosti sukladno njihovom stilu rada (slika 1.). Pri rangiranju niži rang označava viši percipirani značaj.

**Slika 1.** Značaj koji supervizori pridaju pojedinom elementu supervizijskog procesa



Iz grafičkog prikaza vidljivo je da supervizori prednost daju procesu i odnosu u komunikaciji, a nešto manje sadržaju, a najmanje kontekstu. Ta »odluka« čemu će supervizor u nekom trenutku rada dati prioritet ovisi o prethodnom znanju i teorijskom pravcu iz kojeg supervizor potječe, životnom iskustvu, osobnoj povijesti i vještini da sve to integrira u pravcu kreativnog i najboljeg mogućeg ishoda za supervizanta.

Važnost procesa u supervizijskom kontekstu supervizori vide kroz promišljanje o procesu kao »sredstvu«: a) promjene »proces je taj koji dovodi do poželjnih promjena« (1), »ono u što ne sumnjam nikad je proces jer je on ono što nosi rad, promjenu, koji se svakako odvija u datom kontekstu i odnosu« (5), »važno znati od kuda krećemo i kamo želimo doći« (8); b) razumijevanja supervizijskog pitanja »proces na prvom mjestu jer moram razumjeti što je supervizijsko pitanje i kako je supervizant došao do tog pitanja« (2); c) razumijevanja grupne dinamike »važno je voditi računa o procesu (kada je grupa ta koja daje podršku, kada je nekoga prihvatila, kome ne daje prostora i sl.)« (7).

Slično promišljanjima o procesu, važnost odnosa u kontekstu supervizije prepoznata je u sljedećim aspektima: a) okruženje u kojem se razmjenjuju resursi »odnos s korisnicima je medij prenošenja resursa« (1), »odnosom donosimo i sadržaj« (3), »u odnosu supervizor i grupa o problemu saznaju samo posredno, preko onoga što govori supervizant« (4), »činjenica hoće li supervizant odlučiti nešto reći ili ne je jako povezana s time kako on doživljava taj odnos« (7); b) razumijevanje pozicija supervizanta u odnosu na problem/supervizijsko pitanje »pitanje je kako se mi odnosimo prema problemima, što onda u prvi plan stavlja odnos« (3), »kad supervizant govori o nekom slučaju, u stvari govori o svom odnosu prema tom slučaju« (4); c) stvaranja »sigurnog prostora« za rad »u dobrom odnosu riječi poprimaju drugačije značenje i čuju se benevolentnije« (7), »supervizant odlučuje hoće li nešto reći ili ne... tako da odnos treba razvijati kao ključnu vrijednost« (7), »odnos je medij uvažavanja i treba ga graditi« (8).

Značaj sadržaja prema iskazima supervizora ogleda se u njegovoj važnosti za a) stvaranje odnosa »sadržaji omogućavaju stvaranje odnosa« (1); b) obogaćivanje resursa »omogućava prenošenje resursa« (1); c) za dinamiku rada »sadržaj... je najpromjenjiviji« (3), »sadržaj je značajan, ali prije svega zavodljiv i može zavesti s puta« (5), »važno je voditi računa i o relevantnosti i aktualnosti sadržaja« (8).

Važnost konteksta ogleda se u a) osiguravanju prostora za interakciju »kontekst daje prostor interakcijama« (1); b) sagledavanju supervizanata na više razina »važan je i kontekst iz kojega netko dolazi, kao i bivša supervizijska iskustva, kao i mjesto na kojem radi« (7); c) usmjeravanja procesa »na neki način daje orijentaciju u radu« (8).

Na pitanje kako opisuju svoj komunikacijski stil dobiveni su sljedeći opisi: a) analitičan »kretanje po osjetljivom osobnom ili profesionalnom prostoru potičući samostalno dolaženje do korisnikovih spoznaja u osjetljivim područjima koja su im zamagljena iz različitih razloga a ponajviše osobnih« (1), »analitički... prikupljam i analiziram impresije, dok mi se ne pojavi čitava slika« (2); b) neposredan »neposredan... jasno govorim sebe i tražim od ljudi da čine isto« (3); c) otvoren i pristupačan »otvoren« (3), »pristupačan« (8); d) podržavajuć »podrška i uvažavanje« (4), »njegujući« (7); e) dijaloški »dijaloški« (5); f) usmjeren cilju »upornošću do cilja« (6), »upornost, dosljednost« (7); g) empatičan »empatičan« (8) h) ležeran »ležeran« (1). Iz tog izbora pridjeva uočljiv je i vrijednosni okvir prema kojem supervizori grade svoj stil.

U cilju razumijevanja osobnog stila supervizora istražili smo koje supervizante sukladno svom supervizijskom stilu smatraju lakim/teškim te na koje dileme u radu nailaze. Usprkos višegodišnjem iskustvu u supervizijskom radu, ili baš zbog njega, supervizori imaju jasnu sliku o tome s kakvim supervizantima im je lakše, a s kojima teže raditi. Pa tako supervizori navode da im je lakše raditi sa supervizantima koji imaju sljedeća obilježja, koji su a) motivirani za sudjelovanje »motiviranim ljudima« (1, 7 i 8), »dobrovoljnima« (8); b) skloni samopropitivanju »skloni samoosvještavanju«

(3), »s kapacitetom da nemaju definirana rješenja i traže ih sve dok ih ne definiraju... skloni upoznavanju samih sebe« (3), »otvoreni za priznavanje vlastitih slabosti« (4), »mladima duhom koji su se spremni istraživati« (5); c) spremni učiti »otvoreni za nova iskustva« (4), »koji su spremni unaprijediti svoje znanje i umijeće« (5); d) uporni »koji pokazuju kapacitet da sjede u nedefiniranom prostoru i gledaju u njega sve dok se on ne definira« (3); e) aktivni »pokazuju zainteresiranost« (1), »spremni raditi« (3), »spremni istraživati« (5), »spremnim na aktivno sudjelovanje u supervizijskim sastancima« (8); e) intelektualci »pametnima« (2 i 4), »dobro obrazovanima« (5); f) prikriveno nedobrovoljni supervizanti »oni koji su prihvatili superviziju, a imaju ranija negativna iskustva s prethodnih supervizija« (7), »koji ne žele raditi na svojim simptomatičnim ponašanjima« (7); g) slični supervizoru »sličnima sebi« (6).

Supervizori navode da im je teško raditi sa supervizantima koji su: a) nedobrovoljni »oni koji su prihvatili superviziju jer moraju zbog pritiska institucije, procesa edukacije i sl.« (1); b) pasivni/nespremni raditi na sebi »nemaju supervizijsko pitanje« (2), »oni koji traže gotove recepte, rješenja« (3), »koji teško prihvaćaju mogućnost da se svaki problem može sagledati na drugi način« (4), »s lijenim ljudima« (7); c) nekritični prema samima sebi i svojoj praksi »oni koji samo dođu potvrditi svoj stav« (2), »onima kojima supervizija nije potrebna jer su najbolji i sve znaju što zbog svojih godina što zbog svog narcizma« (5); d) nesigurnim »s nesigurnima« (6); e) u otporu »onima koji uvijek imaju ali...« (6) te f) donose sadržaje s kojima se supervizor teško nosi »s onima koji donose sadržaj zlostavljanja« (8). Iz odgovora sudionika istraživanja zamjetno je da supervizori čimbenike koji im facilitiraju ili inhibiraju rad sa supervizantima u procesu supervizije prepoznaju kako u njihovim osobnim obilježjima tako i u njihovom odnosu prema samom procesu.

Etičke dileme i pitanja koje su supervizori naveli možemo podijeliti na sljedeće: a) postavljanje granica *supervizant hoće superviziju, ali do granice ugodnog časkanja*« (1); b) prekoračenje granica »prekoračena granica odnosa terapeut-klijent« (6), »prikupljanje informacija o supervizantu izvan supervizijske grupe« (8); c) postojanje konflikta uloga »prisutnost u supervizijskoj grupi i supervizora i osobe koja je bila dio supervizijske grupe o kojoj je bila riječ« (2), »duple uloge« (5); d) povreda najboljeg interesa korisnika »problem mi je kad supervizant donese kao problem svoj odnos s klijentom, a izgubi kontekst i previdi interes klijenta, posebno sam osjetljiva ako se tu radi o djeci« (3). Vezano za etičke dileme situacija za koje supervizori navode da najradije ne bi bili supervizori su: a) grupe u kojima su zajedno međusobno nadređeni i podređeni supervizanti »kada netko tko je nadređen supervizantima paralelno radi s njima (organizira istovremenu peersuperviziju, ali joj prisustvuje i imputira razne smicalice) i tako sabotira moj supervizijski rad« (1); b) kada kod supervizanata ne postoji stvaran motiv za promjenom »kad ljudi koriste superviziju za kukanje i ne reaguju na nastojanje da se to promijeni...« (3), »kad ljudi koji

*rade površno/neetično, znaju to i ne poduzimaju ništa da to promijene» (3); c) kada supervizija postoji kao sredstvo manipulacije poslodavca nad zaposlenicima »kad poslodavac koristi superviziju da kupi ljude i njihovu poslušnost i suradljivost...« d) kada ne postoji slaganje supervizora s politikom organizacije u kojoj se supervizija provodi »kad se ne slažem s politikom vođenja organizacije...« (6); e) u situacija rada na pitanjima koji privatno dotiču supervizora »u kojoj supervizant donosi osobu koja mi je poznata i bliska«(5); f) kada je supervizor ujedno i u ulozi da validira rad supervizanta »u situacijama kada na kraju moram ocijeniti ljude (primjer dodiplomske nastave)« (7).*

Intervjuirani supervizori kako dobiveni nalazi u ovom istraživanju govore opisuju svoj komunikacijski stil u superviziji na različite načine (analitičan, neposredan, otvoren i pristupačan, dijaloški, empatičan te ležeran), ukazujući pri tome na različitost pristupa, različita promišljanja o supervizijskom procesu (ciljevima, načinu približavanja supervizije supervizantima, fokusu itd.).

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Analiza intervjua pokazala je da su promišljanja supervizora o komunikacijskim procesima u kontekstu supervizije u skladu s osnovnim polazištima i načelima supervizije. Supervizori smatraju da bi dobar supervizor uz znanja o teorijama supervizije, također trebao imati znanja iz različitih teorijskih pravaca i grupnoj dinamici, poznavati etički kodeks rada sa supervizantima/korisnicima te imati iskustvo terapije. Kao posebno značajne vještine prepoznate su temeljne komunikacijske vještine kao npr. aktivno slušanje te empatija, održavanje koncentracije supervizora, postavljanje pitanja, vođenje dijaloga, uspostava odnosa, samopraćenje te konfrontiranje, kao i vještine vođenja grupnih procesa. Dobiveni podaci ukazuju na doživljaj supervizije od strane supervizora kao specifičnog procesa učenja i razvoja te odražavaju njihov stav da kvaliteta supervizije ne ovisi samo o formalnom obrazovanju, već i o osobnom integritetu supervizora, poznavanju komunikacijskih vještina te teorijskih ali i terapijskih pravaca u psihosocijalnom radu.

Supervizori su svoj supervizijski stil opisali tako da su definirali kako oni vide glavni cilj supervizije, kojim metaforama ga približavaju korisnicima i na što stavljanju fokus tijekom procesa u supervizijskoj grupi. Iznoseći vlastito viđenje glavnih ciljeva supervizije, supervizori navode postizanje određenih profesionalnih i osobnih ciljeva supervizanta kao i organizacije iz koje dolazi, uključujući *osiguravanje kompetentnog i odgovornog neposrednog rada s korisnicima*. U tom smjeru kako bi pojasnili, približili i komunicirali svoje viđenje supervizije, ali i

vlastitog stila rada, supervizori navode da koriste različite oblike metafore.

Prepoznajući važnost transakcijskog modela komunikacije u superviziji, može se zamijetiti da supervizori različito promišljaju o važnosti fokusa supervizije, no da se slažu da u supervizijskom kontekstu prednost treba dati procesu i odnosu, a nešto manje sadržaju i kontekstu. Doživljaj važnosti procesa ogleđa se u viđenju procesa kao sredstva promjene, razumijevanja supervizijskog pitanja ali i grupne dinamike, dok je važnost odnosa prepoznata s aspekta promišljanja o odnosu kao načinu prenošenja resursa, razumijevanju pozicije supervizanata u odnosu na problem/supervizijsko pitanje te kao mediju stvaranja »sigurnog« prostora za rad. U skladu s tim, supervizori opisuju svoj supervizijski stil kao analitičan, neposredan, otvoren, podržavajuć, dijaloški, usmjeren cilju, empatičan i ležeran. Polazeći od takvog viđenja svog komunikacijskog ali i supervizijskog stila, supervizanti koji su prepoznati kao oni s kojima je lakše raditi su oni koji su: motivirani, skloni samopropitivanju, učenju, uporni, aktivni, prikriveno nedobrovoljni te »slični« supervizoru, dok su teškima prepoznati nedobrovoljni, pasivni, nekritični, nesigurni supervizanti, koji su u otporu te oni koji donose za supervizora osobno težak sadržaj. Rad s takvim supervizantima predstavlja izazov za supervizore na način da pred njih podstavlja različite etičke dileme i pitanja poput postavljanja granica, prekoračenja granica, konflikta uloga te pitanja najboljeg interesa krajnjeg korisnika.

Ipak, valja spomenuti i neka ograničenja ovog istraživanja. Istraživanje je bilo provedeno, kako je ranije navedeno, u sklopu ispitnog zadatka pri specijalističkom studiju supervizije psihosocijalnog rada iz područja komunikologije. Sukladno tome, ono daje samo djelomičan uvid u specifičnost supervizorskog stila sudionika te ostavlja prostor za dublje istraživanje drugih aspekata npr. odnosa, konteksta, sadržaja te procesa i to ne samo iz pozicije supervizora, nego i iz pozicije supervizanta. Nadalje, kao metoda istraživanja korišten je intervju. Iako je prednost ove metoda u tome što njome možemo dobiti dublji uvid u doživljaj sudionika istraživanja, njezin nedostatak je u tome što je takvo viđenje subjektivno te ostavlja mogućnost da neke aspekte komunikacijskog procesa supervizori prevede ili im ne daju dovoljno važnosti jer ih podrazumijevaju, iako ih u svom radu dosljedno primjenjuju. Sukladno tome, u budućim bi istraživanjima, koja u svom fokusu imaju supervizijski stil ili komunikacijske procese, bilo dobro koristiti i metode opažanja gdje bi posebno educirani opažajući prema točno određenim kriterijima opažali supervizijski proces i tijekom njega manifestirani supervizijski stil. Također, kako u Hrvatskoj ima svega nekoliko licenciranih supervizora s više godina supervizorskog iskustva, izbor potencijalnih sudionika je bio ograničen, a uzorak biran prema kriteriju dostupnosti. Kako su supervizori uključeni u ovo istraživanje heterogenog obrazovanja iz supervizije (neki dolaze iz razvojno integrativne supervizije, a neki

iz terapijskog konteksta), u budućim bi istraživanjima bilo zanimljivo istražiti i razlike u supevizijskom stilu s obzirom na temeljnu edukaciju te kontekst u kojem se supervizija provodi.

Polazeći od svega navedenoga, nameće se nužnost stvaranja profesionalnog okruženja ali i standarda kao načina cjeloživotnog profesionalnog razvoja supervizora s aspekta usvajanja novih znanja i vještina, ali i dostupnosti metasupervizije te vršnjačke supervizije u cilju pružanja podrške supervizorima i rješavanju postojećih etičkih dilema i pitanja supervizora.

## LITERATURA

1. Ajduković, M. (1996). Komunikacijske vještine u skrbi za mentalno zdravlje pomagača. U: Ajduković, M. & Ajduković, D. (ur.), **Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**, 8 (2), 195-214.
3. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (ur.) (2004). **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
4. Ajduković, M. & Hudina, B. (1996). Značaj učinkovite komunikacije u radu pomagača. U: Pregrad, J. (ur.), **Stres, trauma, oporavak**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
5. Bastaić, Lj. (2007). Supervizija i interpersonalna neurobiologija - kako supervizijski odnos mijenja supervizora i supervizanta, **Ljetopis socijalnog rada**, 14 (2), 453-463.
6. Cajvert, Lj. (2001). **Kreativni prostor terapeuta: O superviziji**. Sarajevo: Svjetlost.
7. Corey, G. (2007). **Teorije i tehnike u psihološkom savjetovanju i psihoterapiji**. Jastrebarsko: Naklada Slap.
8. Gillham, B. (2005). **Research Interviewing: The Range of Techniques**. Holstein: Open University Press.
9. Gilbert, M., C. & Evans, K. (2008). **Psihoterapijska supervizija**. Zagreb: Medicinska naklada.
10. Hackney, H. L. & Cormier, S. (2009). **The Professional Counselor: A process Guide to Helping**. New York: Pearson.
11. Hargie, O. (2006). **The Handbook of Communication Skills**. London: Routledge.



12. Hartley, P. (1999). **Interpersonal Communicatin**. London: Routledge.
13. Hawkins, P. & Shohet, R. (2007). **Supervision in the Helping Professions** (third edition) Midenhead: Open University Press
14. Heaven, C., Clegg, J. & Maguire, P. (2006). Transfer of communication skills training from workshop to workplace: the impact of clinical supervision. **Patient Education and Counselling**, 60 (3), 313-325.
15. Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, 15 (9), 1277-1288.
16. Kusturin, S. (2007). Supervizija – oblik podrške profesionalcima, **Metodički ogleđi**, 14 , 37–48.
17. Lacey, A. & Luff, D. (2009). **Qualitative Research Analysis**. East Midlands/ Yorkshire & the Humber: The NIHRDS:
18. Lahad, M. (2000). **Creative Supervision**. London: Jessica Kingsley Publishers.
19. Milas, G. (2005). **Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima**. Jastrebarsko: Naklada Slap.
20. Nelson-Jones, R. (2007). **Praktične vještine u psihološkom savjetovanju i pomaganju**. Jastrebarsko: Naklada slap.
21. Pantić, Z. (2004). Povijesni pregled razvoja supervizije. U: Ajduković, M. & Cajvert, L. (ur.), **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 39-58.
22. Spence, S. H., Wilson, J., Kavanagh, D., Strong, J. & Worrall, L. (2001). Clinical supervision in four mental health professions: A review of the evidence. **Behaviour Change**, 18 (3), 135-155.
23. Wubbolding, R. E. (1998). **Kako razumjeti realitetnu terapiju**. Zagreb: Aliena.
24. Žorga, S. (2009). Kompetencije supervizora. U: Ajduković, M. (ur.), **Refleksije o superviziji, međunardona perspektiva**. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć, 41-48.

Maja Laklija  
Maja Kolega  
Tončica Božić  
Margareta Mesić

Department of Social Work  
Faculty of Law  
University of Zagreb  
University of Applied Sciences VERN  
Social Care Centre Krapina  
Institute of Public Health Zadar

## **SUPERVISION STYLES AND COMMUNICATION PROCESSES FROM SUPERVISORS' PERSPECTIVE**

### SUMMARY

*The basic method of the developmental-integrative supervision is a professional dialog requiring developed communication skills of supervisors and supervisees. The paper presents a qualitative research primarily aimed at gaining insight into impressions and ideas of licensed supervisors on the importance of the communication process in supervision. Specific questions were devised to gather information on skills and knowledge supervisors consider necessary for quality supervision work, their interpretation of own communication style in supervision and dilemmas they face during supervision. Eight licensed supervisors with long practical experience participated in the research. Data were collected through semi-structured interviews while qualitative analysis was used in the data processing. The interviewed supervisors described their viewpoints on the importance of the communication process and style in supervision in various modes, simultaneously defining their personal communication styles. Supervisors incorporate in their work a part of their life experience, value system and personal style, and further build on it their education on various psychotherapy approaches or supervisor trainings. By integrating those elements supervisors develop their specific supervisor styles.*

**Key words:** supervision, communication process, supervision style, knowledge, skills