

PREPOZNAVANJE KONTRATRANSFERNIH REAKCIJA ČLANOVA TIMA

/ RECOGNIZING TEAM MEMBER COUNTERTRANSFERENCE REACTIONS

Mirjana Pernar, Igor Giroto, Paula Jovanović, Aleksanda Stevanović,
Jovanka Žiža

SAŽETAK / SUMMARY:

Svrha:

Među članovima tima koji svakodnevno zajedno rade i žive veći broj sati razvijaju se vrlo intenzivni i osobno obojeni odnosi. Svrha je rada pokazati kakve su reakcije članova tima tijekom takvih interakcija, koje su mogućnosti njihovih promjena, neutraliziranja i normaliziranja unutarnjih i vanjskih sukoba supervizanata i supervizora.

Prikupljena građa za ovaj rad pripada timu koji je četiri godine vodio neurotski program u dnevnoj bolnici. Tim je superviziran u četvrtoj godini. Prikupljeni materijal bio je samoanaliza temeljnih koncepata koji služe kao baza za psihoanalitičko proučavanje grupa, tj. transfera i kontratransfera.

/ Purpose:

Very intensive and personal transference appear among team members. The purpose of the article is to describe what kind of reaction could happen during interaction of team members, what the possibilities of their changes are and how internal or contextual conflicts of the supervisors and supervisees could be neutralized and normalized.

Date for this article was gathered by team members who lead a day hospital program for neurotic patient in one year long period. The team members did self-analysis of the fundamental concepts for psychoanalytic exploration of the groups- transference and countertransference.

KLJUČNE RIJEČI / KEY WORDS:

kontratransfer / *countratransference*, timski rad / *team work*, supervizija / *supervision*

Pernar Mirjana, edukator iz grupne analize, psihoanalitičar, Institut za grupnu analizu, Hrvatsko psihoanalitičko društvo
/ *educator in group analysis, psychoanalyst, Institute for Group Analysis, Croatian Psychoanalytic Society*

Giroto Igor, edukant iz grupne analize, Institut za grupnu analizu
/ *educatee in group analysis, Institute for Group Analysis*

Jovanović Paula, grupni psihoterapeut, Institut za grupnu analizu
/ *group psychotherapist, Institute for Group Analysis*

Stevanović Aleksandra, edukant, Gestalt Institut Würzburg
/ *educatee, Würzburg Gestalt Institute*

Žiža Jovanka, grupni psihoterapeut, Institut za grupnu analizu
/ *group psychotherapist, Institute for Group Analysis*

UVOD

U psihijatrijskim institucijama česta je situacija da odgovornost za liječenje pacijenata preuzimaju cijeli timovi, a ne samo jedan liječnik ili terapeut (1). Doehtanova studija (1976.) pokazuje da postoje snažni „paralelni procesi“ i fenomeni u svakoj pacijent-terapeut-supervizor relaciji te da je to univerzalni fenomen na terapijama (2).

Zbog činjenice da su ukupna percepcija i odnos prema timu iznimno osobno obojeni i različiti za svakog člana tima, za uspješan timski rad potrebna je spremnost svih članova tima na refleksiju o svemu što se događa u vezi s doživljavanjem pacijenata, terapijskog tijeka, ali i međusobnih odnosa članova tima. Da bi se ti zahtjevi mogli realizirati svi članovi tima trebali bi prihvatiti da je timska supervizija mjesto na kojem će se osim ublažavanja stresa i nelagode povezane s radom s pacijentima dogoditi i to da će učiti o sebi i timskoj dinamici (3). Naglasimo da timske supervizije u institucijama trebaju biti usredotočene na područja u kojima je bitno otkriti i razumjeti svjesne i nesvjesne zapreke u suradnji i komunikaciji u timu koje blokiraju uspješan rad s pacijentima uz interpretiranje „paralelnih procesa“ (1,4). Osobne informacije članova tima iznose se u razgovoru jedino ako će razgovor o njima poboljšati određene aspekte rada s pacijentima ili

timskog rada (5). Potrebne su i razvijena odanost timu, ali i sposobnost podnošenja psihičkih opterećenja (6).

U timskom radu prepoznavanje osobnih obilježja i potencijala jednako je važno kao i stručna kompetencija.

Belbin (7) govori o tome da je timska uloga kombinacija stručne kompetencije, osobina ličnosti i iskustva.

Tim se može voditi na različite načine, slijedeći različite teorijske pretpostavke od kojih je grupna analiza jedna od mogućnosti. Bezić kaže: „Timski supervizori psihoanalitičkog usmjerenja smatraju da je tim, odnosno skupina osoba koja dulje vrijeme radi zajedno, vrlo specifična skupina i da je vrlo slična obitelji. Među članovima tima koji svakodnevno zajedno rade i žive veći broj sati razvijaju se vrlo intenzivni i osobno obojeni odnosi. Strukturirajući svoja iskustva u timu članovi nesvjesno koriste svoja ponašanja i iskustva iz ranijih socijalnih odnosa“ (8).

U grupnoj analizi postoje multipli transferi. Zbog toga posljedično postoje i multipli kontratransferi. Općenito se smatra da situacije koje u individualnom *settingu* kao što je psihoanaliza stvaraju kontratransferne teškoće u grupnoj analizi imaju još veću težinu (9). Te teškoće umnažaju se i imaju svoje specifičnosti u timskom radu, tj. u grupi ljudi koja zajedno radi na pri-



mjeni grupe kao medija liječenja kod iste grupe pacijenata.

U modelu supervizije moguća je usmjerenost na terapijsku matricu (sadržaj seanse, strategija i intervencija terapeuta, istraživanje terapijskog procesa), ali i na to kako se ona odražava na „ovdje i sada“ u supervizijskom procesu (usredotočenost na terapeutov kontratransfer, na kontratransfer supervizora, na procese „ovdje i sada“ kao na zrcala ili paralele procesa s procesima „tamo i tada“). Najčešće se supervizije održavaju s naizmjeničnim prelaženjima iz prvog modela u drugi i obrnuto (2).

Svi sudionici u superviziji tima-grupe unose u dinamiku analize trokuta pacijent-supervizant-supervizor svoju percepciju institucionalnih i organizacijskih okolnosti (10).

U kontekstu rada u institucijama češće se susreću vremenski ograničeni terapijski programi. To daje posebnu dinamiku i supervizijama (11), u kojima se metronom čuje na način koji je drugačiji nego u ostalim varijantama analitičkog *settinga*.

U multidisciplinarnom timu supervizije moraju biti mjesta na kojima se promišlja o mnogobrojnim profesionalnim pitanjima: o profesiji i njezinu identitetu, odnosu prema drugim profesijama te o tome koju vrstu sigurnosti trebaju različite profesionalne grupe (12).

Ponekad se postavlja pitanje mora li supervizor imati isti tip treninga kao i supervizirani. Ne postoji jedinstven odgovor na to pitanje, ali jasno je da supervizor i supervizirani moraju dijeliti dovoljno zajedničkog jezika i sustava vjerovanja da bi mogli učiti i raditi zajedno (2).

CILJEVI RADA

1. Prikazati koliko, kako i kakva svjesna doživljavanja članova tima potiču ili kočite rad na primarnom zadatku, tj. na formuliranju različitih terapijskih i supervizijskih intervencija.
2. Relativno plastično ocrtati naglašenost personaliziranog razumijevanja timske dinamike, uloge u timu i procesa koji dovode do promjena neizbježnih obrambenih pozicija svih članova tima bez obzira na njihove različito obojene temeljne motivacije za rad u timu.

Osnovni put kojim je prikupljena građa za ovaj rad bio je introspekcija i samoanaliza temeljnih koncepata koji služe kao osnova za psihoanalitičko proučavanje grupa, tj. transfera i kontratransfera (13).

Glavni je instrument ovog kvalitativnog istraživanja terapeutov *self*. Orijentacijski je vodič koji su terapeuti

imali u introspekciji i samoanalizi totalistička definicija kontratransfera (14) koja upućuje na cjelokupnost analitičarevih reakcija, kako svjesnih tako i nesvjesnih, neurotičnih ili na realnosti zasnovanih reakcija na pacijentov transfer ili druge fenomene i one uključuju sve analitičareve osjećaje.

Jednogodišnji *neuroprogram* dnevno-bolničkog grupnog psihoterapijskog liječenja neurotičnih pacijenata vode četiri terapeuta: dva su voditelji male iskustvene grupe, jedan je voditelj arterapije za obje grupe pacijenata, a četvrti je tzv. „zamjenski terapeut“.

„Zamjenske grupe“ vođene su prema tipu biblioterapije u slučaju odsutnosti „stalnih“ terapeuta. Razlog uvođenja „zamjenskog terapeuta“ u tim proizašao je iz trogodišnjih prošlih iskustava terapijskog tima gotovo istog sastava, a njegov je cilj osigurati kontinuitet programa u slučajevima godišnjih odmora, bolovanja ili odsutnosti „stalnih terapeuta“ zbog drugih razloga. Terapijski *neuroprogram* provodio se jednom tjedno prema ustaljenom rasporedu: mala iskustvena grupa, nakon petnaestominutnog odmora grupa za arterapiju za jednu grupu pacijenata, a obrnutim redoslijedom za drugu grupu pacijenata. Ukupan je bilo petnaest pacijenata.

Dva su člana tima konstanta u *neuroprogramima*, a za dvoje to je prvo takvo iskustvo.

Svaki od terapeuta ima neku drugu osnovnu edukaciju (psihijatrija, pedagogija, psihologija, više sestrinstvo), različitih su iskustava u psihoterapijskom radu, a razlikuju se i po psihoterapijskim školama koje pohađaju ili su pohađali (tri analitičkog i jedan gestaltističkog smjera). Neki članovi tima imaju čvršće strukturiran profesionalni *self*, a neki su još u procesu njegova oblikovanja.

Supervizije tima unaprijed su dogovorene i redovito se provode jednom tjedno. Riječ je o superviziji osoblja na „prvoj liniji“, tj. osoblja koje radi u terapijskim relacijama.

Ovaj rad usredotočen je na prikaze kontratransfera svih članova grupe, uključujući supervizora, uz osvrt na procese „sada i ovdje“ i paralelne procese „tamo i tada“. Rad se ne bavi pacijentima, sadržajima seansi ni učincima terapijskih intervencija.

PRIKAZ DOŽIVLJAVANJA – PET SLIKA

Slika 1

Radim u Centru za psihotraumu i na Klinici za psihijatriju. Mislim da to dovoljno opisuje i funkcionalnu cjelinu i dvojnost. Riječ je i o fizički odvojenim prostorima jer je Klinika paviljon u prostranom okruženju bolnice, a Cen-



tar je prizemlje neugledne stambene zgrade kod bolničkog prilaza s rampom. Centar je nastao s naporom da se zadovolji potreba za izvanbolničkim programom za ljude koji su psihički nastradali u ratu, a danas je dio Odjela za psihološku medicinu Klinike za psihijatriju. Organizacijski pripadam tom „odvojenom pogonu“, a fizički najveći dio vremena provodim u svojoj sobi na Odsjeku za krizna stanja u zgradi Klinike s „većinom“. Svoju edukaciju započeo sam u Centru, a radim na Klinici i rado se „vraćam“ u Centar gdje se i provodi *neuroprogram*. Sudjelujem na trećem od ukupno četiri programa dosad i s veseljem sam planirao nastaviti biti u timu.

Započinjemo program uz opći ohrabrujući osjećaj boljitka u odnosu na prethodne programe. Kratko nakon početka, što korelira osobito i s dinamikom u terapijskoj grupi, moj polet brzo se smanjuje. Zamjenjuje ga neki osjećaj rutine, bilo u grupi s pacijentima ili u supervizijskim grupama. Mislim da prolazi dugo vrijeme prve polovine *neuroprograma* tijekom kojeg polako uviđam vlastito pasivno ponašanje u grupi, počinju mi nešto značiti izrazi koje često primjećujem na licima kolegica u supervizijskoj grupi i malo-pomalo opažam vlastiti osjećaj frustracije. Ipak, u to vrijeme mogao sam ga tek fragmentirano osvijestiti.

Tijekom supervizije polako mi postaje jasno da, posebno u početnom dijelu *neuroprograma*, iznimno često dociram gestalt-terapeutkinju. Često imam potrebu za asocijacijom o njezinoj grupi. Pravdam si to površno svojim poznavanjem otprije nekih pacijenata koji sjede u njezinoj maloj grupi jer su bili u mojoj ambulanti ili na odjelu. Tek pred kraj *neuroprograma* imam snage to nazvati jakim osjećajem rivalstva, i to verbaliziram tek nakon što sam pomislio da sam ga stavio pod nadzor i „pustio“ kolegicu na miru. Gotovo istodobno počinje me slabo zanimati što je s mojom grupom kad su s art-terapeutom, a komunikacija s njom neprimjetno zamire. Nekoliko mjeseci prije završetka *neuroprograma* na superviziji se javlja art-terapeut i nedvosmisleno pokreće raspravu o našem odnosu. To je znatno promijenilo situaciju, tako da se obnovio naš inače prilično povjerljiv i kolegijalan odnos. U odnosu sa supervizorom i biblio-terapeutom tijekom supervizije lakše prepoznajem potporu.

U grupi s pacijentima rad sredinom programa obilježen je nemogućnošću grupe da se nosi s autoritetom voditelja kojeg istodobno treba kao izrazito moćnog i frustrirana je takvim voditeljem. Njezini članovi nikako ne uspijevaju primjerenije kanalirati svoje agresivne osjećaje u grupi (djelomična detronizacija). Zlostavljani članovi donose ponavljajuće priče o lošim autori-

tetima, o roditeljskim figurama koje su neprihvatljive. Voditeljeva frustracija zbog nemogućnosti otvaranja odnosa „ovdje i sada“ u grupi na neki način korelira s frustracijom koju primjećujem u timu. Osjećam se drukčijim i prikraćenim, jedini sam medicinar i jedini muški terapeut. Vrlo lako zaboravljam termin supervizije, opterećen sam mnogim obvezama. *Feed back* doživljavam porazno: izrazi nezadovoljstva supervizora i kolegica u timu čine mi se isprva kao neopravdan napad. (Mislim da je vrijedno spomenuti istodobno nezadovoljstvo radnom klimom uopće na Klinici, u kojoj se sve više osjećam kao nemoćna karika moćnog sustava koji je bilo prema pacijentima ili meni i kolegama nepravedan, agresivan i nedovoljno uspješan.) U supervizijskoj grupi primam poruke da i kod mene postoji pretjerana, tj. eksplicitna mjera agresivnosti. Imam dojam da sam kao medicinar u timu postao simbolom lošeg medicinskog sustava, kojem uostalom svi u timu pripadamo, a ne više jedan njegov nezadovoljni dio. Taj kontratransferni osjećaj tijekom supervizije spominje se tek usput i s cjelokupnim timskim fenomenima mogu ga povezati tek nakon završetka *neuroprograma*. Rješava se ustvari tek djelomično i posredno, radom na našim odnosima tijekom supervizije.

U maloj grupi događa se ono što sam kao terapeut pred kraj programa i pri-

željkivao, tj. mislio da „grupa može“. To se događa paralelno s otvaranjem odnosa „ovdje i sada“ u supervizijskoj grupi. Za mene program završava s nešto većim doživljajem uspješnosti nego što je to bilo u prethodnim programima. Čini mi se da je nova situacija različitosti među članovima tima bila možda kompliciranija zbog međusobnih kontratransfernih odnosa, ali možda i povoljnija za ishod terapije u maloj grupi. Uz superviziju smo mogli svoje različitosti lakše prebroditi i ponuditi komplementarno razumijevanje pacijenata u grupi.

Slika 2

Zbog dinamike posla pripadam u više različitih timova što me čini zbunjennom i „rastegnutom“. Kontratransferni osjećaji i ostale dimenzije rada ostaju neprorađeni. Kao art-terapeut osjećala sam i izravno čula od drugih da je art terapija nešto kao terapija za razbibrigu, nešto što svatko može voditi i što nije posebno teško, što je „mala zeza“, igrarija. S druge strane, pacijenti su o art-terapiji pričali kao o nečemu čarobnom, kao o mediju u koji se može duboko zaroniti. Ulazak u *neuroprogram* bio mi je velik izazov i dao mi je nadu da će ovaj put biti više prostora za razgovor o timu što je i supervizor istaknuo na početku rada supervizijske grupe.



Neuroprogram odradila sam dosad tri puta što je uz supervizora najdulji staž u ovom timu za vođenje takvih programa. Osim mene, veteran je bio i terapeut male grupe koji je odradio tri programa i koji je sa mnom koterapijski vodio malu grupu. U drugom paru malu grupu vodila je kolegica gestalt-terapeutkinja koja je prvi put u programu. Dakle, na jednoj je strani bio veteran, a na drugoj najmlađe „dijete“. Možda odnos nas troje najbolje oslikava petnaest minuta pauze i moj osjećaj stiješnjenosti kao ni u jednom programu dosad. Nisam u prethodnim programima imala taj osjećaj. Svaki program, svaki novi tim nose i nove osjećaje, nove načine rada i priča su za sebe. U ovom timu imala sam veliku potrebu za verbalizacijom svega tijekom pauza između dviju grupa. Prihvatiti „novi“ tim, njegov način rada i pokušati stvoriti (Oh, kako to gordo zvuči!) pravi tim, tim-grupu, zahtijeva veliku prilagodbu, odricanje, kompromis.

Za gestalt-terapeutkinju imam osjećaj da joj moram biti potpora, ali prebrza je za mene, tako da nisam više uvjerenja u to da je moja potpora toliko bitna. Ona je brzo procesirala sve naglas. Podsjećala me na većinu psihologa koje znam i koji imaju mnogo teorijskog znanja koje je umreženo u svakidašnji život i može izazvati divljenje onoga koji sluša. Dok sam je slušala, mislila sam si, ma kako ona to sve povezuje, razumije, mnogo više nego ja. Ali situacija

u grupi i izravnom radu nije baš tako izgledala i nije išla u tom smjeru brzog procesiranja. Ja sam uvijek razmišljala grupno, a ona individualno. Pitala sam se otvara li se tu pitanje naše različite edukacije. Pitala sam se kasnije je li ju zbog toga uspio angažirati jedan pacijent da s njim radi individualno nakon završetka programa, što inače nemamo običaj činiti.

No, u biti, grupa je zakinuta za neprorađeni osjećaj nepovjerenja. I sad se pitam jesmo li mogli više i drugačije kad nam je temelj terapijske priče, a to je povjerenje, ostao neprorađenim.

Mala grupa koju smo vodile gestalt-terapeutkinja i ja vraćala se na povjerenje jer smo vrlo teško prorađivali taj dio, nakon toga grupa počinje raditi, ali imam dojam da je mnogo toga ostalo na površini, a svaki moj pokušaj da bude drugačije grupu je dovodio u stanje nemira i međusobnih sukoba na ivici *acting outa*. Grupa nije mogla sama, kao da je nedostajalo grupne snage. Previše individualnih doživljaja.

U voditelja male grupe imam povjerenja i osjećam sigurnost u toj mjeri da mi se čini da se neke stvari jednostavno podrazumijevaju, a upravo se to pokazalo neprihvatljivim. U jednom trenutku voditelj male grupe i ja imali smo u osnovi različito mišljenje o nekim našim pacijentima, a o tome

nismo razgovarali. Biblioterapeutkinja, šutljiva, redovita na supervizijama, uključena je u program prema potrebi. Takva pozicija kolegice biblioterapeutkinje za mene je nešto sasvim novo, nisam sigurna što će biti od toga i cijelo vrijeme osjećam napetost. Biblioterapeutkinja je jedina terapeutkinja osim mene koja ulazi u obje grupe, tj. obje imamo uvid u to što se događa iz izravnog kontakta s pacijentima.

Supervizorica i ja poznajemo se godinama, profesionalno i privatno. Dugo surađujemo, ali tek odnedavno u ulozu supervizor-supervizant što je meni bilo novo. Taj novi odnos gradio se iz programa u program četiri godine. Nisam željela da se naš „poseban“ odnos odrazi na članove tima i dugo sam se brinula kako će supervizorica s tim izaći na kraj. Iz programa u program osjećala sam se bolje jer sam vidjela da ona to može profesionalno odraditi. Ono što mi je najveće zadovoljstvo, a povezano je sa sva tri programa, jest što nas je učila da moramo otvarati odnose unutar tima i postati svjesnima tih donosa jer je to nešto što se pretače u rad s pacijentima što je ujedno i najteži i najljepši dio. Više se nije moglo dogoditi ono „ja sam svoju grupu odradio“.

Vidim da se nakon takvih supervizijski vođenih timova ne mogu vratiti na stari način razmišljanja, a još manje ga doživljavati vrjednijim.

Tim gdje nema prorade onoga što se događa u timu i kako se to odražava na pacijente, nema ni uvida koji je iznimno važan za uspješan tijek liječenja. To je cjelina u unaprijed zadanom kontinuitetu u kojem nešto što je „moja grupa“ i „tvoja grupa“, odnosno moje i tvoje iskustvo koje stječemo i gradimo, treba postupno spajati u nešto što je zajedničko. Upravo je taj aspekt najteži i najzahtjevniji, a možda i najčešći razlog izbjegavanja supervizija timova.

Također je bilo teško i nemoguće očekivati od drugih timova u kojima sam bila i koji nisu imali iskustvo tako vođenih supervizija tima da razmišljaju na takav način. A programi idu i idu. Zbog zahtjeva institucije, sve ih je više i više... Malo tko čuje moje: „Ne takooo!“ A kad me se čuje, imam osjećaj da jako ometam. Razumiju me samo terapeuti s autentičnim psihoterapijskim *selfom* i oni koji su svjesni vlastite odgovornosti u grupnoj psihoterapiji.

Slika 3

Psiholog sam po zanimanju i trenutačno sam na edukaciji iz gestalt psihoterapije. Radim u Centru za psihotraumu sedam godina tijekom kojih sam vodila veliki broj dnevno-bolničkih programa.

Na hodniku sam od kolega čula da kreće novi *neuroprogram* i da ću ja voditi jednu malu grupu. S jedne strane mi je



bilo drago i smatrala sam to izazovom, s druge strane bilo me strah. To je već četvrti program i pamtim priče kako su te grupe uvijek bile teške i kako bi se program trebao zvati *border*, a ne *neuro*.

Nije mi bilo toliko bitno što su ljudi u timu drugih struka koliko činjenica da svi oni imaju iskustvo i da su svi u programu od početka, za razliku od mene. Ne pamtim više kad je točno uključena kolegica biblioterapeutkinja kao stalna zamjena s biblioterapijom. I premda ni ona nije dosad bila uključena u *neuroprogram*, doživljavam ju kao nekoga tko ima mnogo više iskustva u dugotrajnim grupnim terapijama.

Mislim da su moje poteškoće u programu najviše proizlazile iz doživljaja vlastita iskustva općenito u psihoterapijskom radu, a pogotovo u *neuroprogramu*.

Dosad sam vodila i biblioterapiju i art-terapiju, vodila sam male grupe, završila sam uvodni tečaj iz grupne analize i svega ima pomalo, ali još se uvijek nisam profilirala i ustalila u nečemu.

Problem je i u mojem doživljaju odnosa između gestalta i grupne analize.

U timu sa mnom je art-terapeutkinja, netko iskusniji, s boljim *feelingom* od mene za ono što se događa u grupi.

Moje je pitanje bilo koliko toga dopustiti da art-terapija uđe u moju malu grupu, kako ono što kod art-terapeutkinje rade „moji“ pacijenti uvesti kod mene, a da to nije prepričavanje ili nešto što bih doživljavala kao da ulazim u njezin prostor ili da se na tom *settingu* ne čini ono što bi trebalo. To je pitanje postavljeno u superviziji te smo prorađivali aspekt koliko nas dvije komuniciramo i mislim da od tada nije bilo problema s donošenjem sadržaja iz jedne grupe u drugu.

S voditeljem male grupe problem je nastao prilikom odabira pacijenata i njihova raspoređivanja u male grupe jer smo htjeli izbjeći da on ne bude terapeut pacijentima koje ima na ambulantsnim pregledima, ali i da se pacijenti međusobno ne poznaju. Pa kad je trebalo izabrati „manju štetu“, birala sam koga ja hoću, a koga neću i činilo mi se da se to voditelju ne sviđa i da mu to smeta. Također, on je na početku kasnio na supervizije, pa bismo ja, art-terapeutkinja i biblioterapeutkinja započele sa supervizijom bez njega. Kad ga nije bilo, imala sam osjećaj da mu uzimam prostor koji bi trebao biti njegov, ali s druge strane: tko mu je kriv što nije došao na vrijeme.

Supervizorica me pitala kako ću voditi grupu: prema gestaltu ili grupnoj analizi. Rekla sam da ću ju voditi prema gestaltu. No s vremenom sam otplutala

u sivu zonu između gestalta i grupne analize jer sam mnogo više puštala grupu da radi sama i preuzimala manje inicijative nego što sam to zamišljala kao moguće. Također nisam donijela npr. asocijativne karte, što se čini u gestaltu i čime se grupa potiče na rad. Tijekom supervizije uvidjela sam da i ja prevodim manifestni sadržaj onoga što se događalo u grupi u latentni i pojavila su se pitanja dopuštam li da me grupni analitičar supervizira i zadržavam li time poseban status u timu.

Biblioterapeutkinja kao zamjenska terapeutkinja mijenjala me samo jednom na početku programa, a ja sam imala dobar osjećaj da je grupa zbrinuta i da mogu uživati u Dubrovniku. Prvi se put nismo dogovorili svi zajedno s kojim će tekstom održati biblioterapiju. Ali svidjela mi se suradnja s njom i vidjela sam je kao nekoga tko mi može pomoći i kao nekoga tko je stalno tu i tko može dobro procijeniti koji tekst treba dati pacijentima na biblioterapiji.

Želim za kraj naglasiti da je početni strah nestao vrlo brzo i da je moje iskustvo u proteklih godinu dana bilo iznimno ugodno i pozitivno.

Slika 4

Dolazak u tim programa bio je za mene izazov i čast zbog njihova psihoterapijskog iskustva i pripadnosti Centru za

psihotraumu koji doživljavam našom psihoterapijskom bazom.

Članove tima programa poznajem više godina.

U početku u program ulazim s radoznanošću i pratim ga putem redovitih tjednih supervizija. Moja prva „zamjenska“ seansa događa se mjesec dana nakon početka programa u grupi voditeljica male grupe, a ubrzo zatim i u grupi gestalt terapeutkinje. Tako nazivam njihove grupe, tako ih razlikujem, ne spominjući kolegicu koja je art-terapeutkinja u objema grupama. Na prvim seansama donosim tekstove koji govore o upoznavanju i gradnji odnosa u zajednici. Prilično se mučim s izborom odgovarajućih sadržaja za biblioterapiju. Ne pitam za pomoć tima, smatrajući da to trebam sama znati. Osjećam se sigurno i mirno u grupi voditelja male grupe što govorim na superviziji opravdavajući se sličnošću grupe s odjelnim grupama. U grupi gestalt terapeuta osjećam lagan nemir u sebi očekujući neke meni nepoznate situacije i opravdavajući svoje stanje nenaviknutošću na takvu živahnu grupnu dinamiku.

Spomenuti nemir osjećam u trenutcima agresivne interakcije među članovima terapijske grupe. Agresija u bilo kojem obliku čini me bespomoćnom, a ujedno i vrlo osjetljivom. U takvim situacijama moj agresivni dio izmiče



kontroli. Imam potrebu odmah zaustaviti takav način komunikacije među članovima grupe vrlo oštrim tonom. Poslije toga se osjećam loše što nisam tražila izvor te emocije. Zašto, pitam se, nemam kapaciteta za takve situacije? Ne volim agresiju ni u kojem obliku, ona me jednostavno boli i ne dopušta mi da budem potpuno prisutna u situaciji. Nisam radila na tom dijelu sebe misleći kako su to rijetke pojave koje ću nekako preživjeti. Na superviziji ne tražim pomoć smatrajući da to nije nikome ugodno i da tu nemam što isticati.

U drugoj polovici programa imam još jednu „zamjensku“ terapiju za voditeljicu male grupe. Moj izbor teksta za tu seansu od tima je doživljen kao *acting out*. Tim je bio iznenađen, a ja još više.

Iznenađena sam reakcijom tima koja me zbunjuje i stvara mi nelagodu. Osjećam da je nešto pošlo po zlu. Prepričala sam sadržaj priče koju sam dala terapijskoj grupi. Bila je riječ o obiteljskom suživotu triju naraštaja u godinama poslije drugog svjetskog rata u Bosni. Najmlađi član obitelji, dječacić od šest godina, dobiva zeca kao kućnog ljubimca. Jako zavoli tu meku i dragu životinjicu koja, kako raste, ima jake potrebe za glodanjem. Bakine drvene dragocjenosti poput stare vitrine, stola, stolaca postaju metom zečjih zuba koje životinja mora održavati gluđuci

što stigne. I tako jednog dana imaju za ručak mesnu pečenku. Netko za vrijeme ručka kaže da je to njihov zec na što se dječak uzruja i onesvijesti. Kad se osvijestio uz brigu svih ukućana, zaključio je da je to prešlo granicu njegove izdržljivosti emotivne boli. Kaže da je tad prvi put umro.

Svi me u timu gledaju i pitaju zašto takva priča. Ja se pitam zašto takva reakcija? Priča mi se tad tako izložena u timu činila strašnom, ali kad sam ju odabirala, činila mi se smisljena i u skladu s ljudskim životom. Bilo mi je silno žao zeca i dječaka. Boljela me grubost i nemilost odraslih prema malom djetetu. A ujedno opisuje tako stvarnu borbu za život odraslih i odrastanje djece u takvu društvu i obiteljskoj zajednici. Činila mi se smislenom za grupu gdje su članovi imali traume iz djetinjstva i gdje je priča trebala biti poticaj za emocionalni odgovor.

Odgovaram da sam tragajući za odgovarajućom pričom pronašla u toj priči uporište svoje sigurnosti. Tako sam osjećala grupu i tim, osjećajima sam se htjela povezati s grupom.

Ali bila sam zadovoljna emocionalnom reakcijom grupe. Postigla sam upravo ono što sam htjela.

Ali tim me brinuo. Nije mi bila jasna njihova reakcija. Osjećala sam se kao dijete koje je učinilo nešto nedopušte-

no. Moje samopouzdanje bilo je poljuljano. Osjećala sam da moram naći put.

Ja sam dio tima, dio grupe. Nisam sama. To je cjelina. Bio je to trenutak spoznaje pripadnosti.

Od tada odlučujem razgovarati s timom o izboru tekstova za biblioterapiju.

Tada sam prvi puta osjetila da nisam sama, da se ne trebam mučiti s odlukom koji bi tekst bio odgovarajući, nego o tome imam s kim razgovarati. Tada sam prvi put u životu doživjela art-terapeutkinju u smislu „saberu se, što ti je“. Poslije toga slijede moje dvije redovite zamjene u objema grupama nakon što se art-terapeutkinja razboljela. Donosim tekstove o odnosu djece i roditelja koje na superviziji predlažem i obrazlažem, a tim se slaže. Prvi put osjećam se jednako sigurnom u svim trima grupama.

Moja posljednja zamjena bila je u grupi doktora voditelja male grupe pred kraj programa kad donosim tekst iz zbirke indijskih mudrosti, a jedna od njih glasi: „Shvatio sam da u bilo kojem velikom pothvatu nije dovoljno da se čovjek oslanja samo na sebe.“

Pred kraj programa naučila sam značenje te mudrosti, a i suočila sam se s jednim dijelom sebe koji se u pro-

gramu iskristalizirao i morao krenuti naprijed.

Danas mislim da je tada baš tako trebalo biti. To sam bila ja. Tad sam učila govoriti naglas o svojim razmišljanjima u timu. Bilo mi je istodobno teško i drago što sam uspjela. Stjecala sam samopouzdanje. Tim me slušao i pomagao mi. Prvi put osjećala sam se jednakom. Greške? Pa na njima se najbolje uči. Tako danas mislim. Tada sam ih se jako bojala. Bila sam učenica koja je htjela učiti sama i sama pisati svoju zadaću. Nisam se znala opustiti na superviziji i istraživati sebe. Danas bih više govorila o onome što mislim.

Jednom prilikom art-terapeutkinja mi je rekla: „Kad ćeš ti početi govoriti?“ Danas mi je jasno to pitanje. Postati terapeutom je proces. Gdje sam ja? Na pola puta.

Slika 5

Toplina, bliskost i otvoreno poštovanje moje uloge u timu koje su mi iskazivali neki članovi jednako su prodirali u moj mentalni aparat kao ignoriranje i manje ili više otvoreno obezvrjeđivanje moje uloge. Obezvrjeđivanje moje uloge očitivalo se u glasno i tiho izgovorenoj poruci: „Ti si analitičar, a ne gestaltist i ti ne možeš i ne znaš supervizirati gestaltistički vođenu grupu, a ja se ne želim ana-



lizirati! U gestaltističkoj teoriji riječ kontratransfer ni ne postoji!“ Stajališta tima prema meni bila su sasvim eksplicitna i gotovo da sam ih u zraku mogla opipati tijekom cijele godišne supervizije. Tako otvoreni libidni i agresivni sadržaji povremeno gotovo da su jednako ometali moju kontejnirajuću ulogu te u meni izazivali konfuznost i anksioznost.

Imala sam dvojbu kad i trebam li uopće pružiti slike realno zrelih ponašanja za koje već dugo i pouzdano znam da u svojem terapijskom repertoaru imaju „stariji“ članovi tima čak i u trenutcima kad sam duboko u sebi bila stopostotno sigurna da bi im takvo davanje sebe njima i otkrivanje traga koji su u meni ostavili tijekom našeg dugogodišnjeg toplog poznanstva bilo od pomoći u susretu s grupom pacijenata koji sve čine ne bi li ih „srušili s konja“. Imala sam dvojbu trebam li pred svima u timu reći koliko sam sigurna da pojedini članovi tima mogu suvereno reći sebi da i oni imaju „konja za trku“, i to ne bilo kakvog, nego rasnog. Suzdržavala sam se od straha da ne naglasim razliku među članovima tima i da ne produbim razdor u timu. Pitanje koje se nametalo jest hoću li obavljajući svoj supervizijski posao u kojem moram naći put do toga da podupire autoritet supervizanta rušiti autoritet članova u timu koji ne osjećaju povjerenje u svoj autoritet, u autoritet supervizora i u

autoritet analize kao psihoterapijskog smjera.

Vidjela sam narcizam članova tima u punom izdanju, čak i kad je bio sasvim pritajen. Njihov narcizam volim, smatram ga iznimno zdravim. Osjećala sam koliko se međusobno uspoređuju. To ih je uspoređivanje u trenutcima stresa u timu i dvojbi u radu pred koje su ih stavljale grupe pacijenata dovelo do toga da su se pasivizirali i birali da „ne čine ništa“, da ne interveniraju s fantazijom da će onaj drugi u timu to bolje i stručnije riješiti. Ponekad se čulo divljenje koje su članovi tima izražavali jedni drugima. Imala sam doživljaj da to više koči nego potiče. To je pogotovo dolazilo do izražaja kad je bilo nejasno tko je u timu zapravo odgovoran, tko je najodgovorniji. Moje su asocijacije u tim trenutcima bile povezane s Disneyjevim crtani filmom „Trnoružica“ u kojem se u jednoj sceni dvije dobre vile nadmeću čarobnim štapićima oko boje Trnoružičine vjenčanice koja čas postaje svijetloplavom, čas ružičastom. U objema varijantama haljina je bila lijepa. I u tom nadmetanju tko će odlučiti o boji haljine vile su bile zaigrane, moćne i sretne, puštajući i prepuštajući jedna drugoj da se pokažu i iskažu. To je bila moja sličica o jednom koterapijskom paru. Razlika je bila u tome što oni to nisu mislili za sebe i što nisu vidjeli i osjećali da to i oni mogu izvesti u odnosu s grupom

koju na neki način zajednički vode i koja to od njih i traži. Bilo mi je žao što to ne vide i što ne osjećaju zadovoljstvo i lakoću izvedbe koju vidim da imaju. Kao da su se zamrznuli u trenutku kad oba čarobna štapića bacaju svoje čini istodobno i haljina postaje nezgrapno, smiješno i nelogično plavo-ružičastom. Sjećam se vlastite uznemirenosti kad sam im tijekom supervizije izgovarala neke od tih asocijacija. Zbunjivalo me što imam osjećaj da iz privatnih kontakata iznimno dobro poznajem njihovu emocionalnu toplinu i dobronamjernost u odnosu sa mnom i drugim ljudima. Vidjela sam da sasvim spontano svu potporu koju su oni meni pružili u tisuću situacija izvan supervizijske situacije pretačem njima na supervizijskim seansama kad sam osjećala da se gube, da ne vide svoj odnos i, što je najvažnije, da ne vide vlastito znanje. To su u supervizijskim seansama za mene bili emocionalno izrazito nabijeni trenutki, a ni sad ne znam je li bliskost koju osjećam s njima pomogla ili odmogla. Mogu biti sigurna samo u jedno, a to je da je riječ o kontratransferno iznimno rizičnoj situaciji. Bojala sam se da bi ono za što sam željela da im bude poticaj, da im umanjí anksioznost i da umanjí distancu među njima moglo biti loše za druge članove tima s kojima moji privatni odnosi nisu bliski ili uopće ne postoje. Bojala sam se da svojom intervencijom ne izazovem ne-

gativnu reakciju cijelog tima. Strepila sam da bi moje „bajkovite“ asocijacije mogle isprovocirati još veće rivalstvo i ljubomoru. Pa sam i ja ponekad bila blokirana.

Jednako kao bliskost, i distanca mi je stvorila kontratransferne teškoće.

Tenzija u timu koju je stvorila drugačija teorijska orijentacija jednog člana na neki je način poslužila za testiranje povjerenja tima. Distanca je imala svoje podrijetlo u pogledu jedinog „neanalitičara“ u timu na „analitičare“ u timu. Doživljaj člana koji je „neanalitičar“ bio je da će se neanalitičke intervencije u analitičkom timu promatrati s čuđenjem, neprihvatanjem, da će ih se smatrati nedjelotvornima, da će im se pružati objašnjenja i pripisivati skrivena značenja koja samo *tamo neki analitičari* vide, a čije su interpretacije zasigurno zasnovane na spekulaciji, nečem proizvoljnom i znanstveno diskutabilnom. To je edukacija koju započneš i nikad ne dovršiš. Ne biti u skladu s grupnim konsenzusom dovelo je do distanciranja i zauzimanja stajališta u kojem nema mjesta za analizu. Reakcija koju sam svjesno izabrala bilo je neinterveniranje, a vodila sam se kriterijem da je supervizija „susret“ odraslih osoba u kojoj je jedna rekla *ne* nečemu. I to nešto nisam činila. Izabrala sam biti tiha potpora. Čini se da je djelovalo.



RASPRAVA

Supervizija tima, kao ni terapija, nije pravolinijski proces i može se reći da je kompleksnija od rada s pacijentima. Sadržaj koji je iznesen u pet slika prilično je opsežan, ali predstavlja samo aspekte supervizijskog materijala. Činjenica da su osim kontratransfera istodobno analizirani i terapijski proces, relacije i sadržaji seansi te organizacijski i institucionalni aspekti jasno ukazuje na količinu informacija koju supervizija istodobno donosi. Učinak toga može biti zaglušujući i preplavljujući za sve sudionike supervizijske grupe. Taj stupanj kompleksnosti može uzrokovati da se tim-grupa doživi kao stonoga koja kao da se pita koju nogu da pomakne pa joj to pitanje uzrokuje gubitak sposobnosti da se pokrene. To je jedan od razloga zbog kojih i u dobro razvijenim supervizijskim odnosima dolazi do blokada. No bez obzira na tu činjenicu, učinkovitost supervizije u velikoj mjeri ovisi i o sposobnosti njezinih članova da budu toga svjesni i da mogu procesirati grupnu dinamiku što zasigurno pokazuje dubina prikaza u pet slika. Kao da su prikazi eksplicitno pokazali ono na što su autori Jacobs, David i Meyer (1995.) ukazali: da se korisna primjena kontratransfera očituje u kontejniranju, identificiranju i analizi unutarnjih afektivnih iskustava i njihova stavljanja u odnos s trenutačnom kliničkom situacijom (15).

U početku rada tima-grupe primjećuje se manjak potpore što se postupno mijenja i grupa postaje sigurnijim mjestom u kojem može doći do prorađivanja sukoba, do novih i drugačijih uvida. Prikazi pokazuju kako su njezini članovi mogli primijeniti spektar svojih emocionalnih reakcija u službi zajedničkog zadatka. Nisu se štitili gašenjem vlastite emocionalnosti, kao što u cijeloj godini dana zajedničkog rada nisu gasili svoju osjetljivost za emocionalna stanja i osjećaje drugih članova tima. To ide u prilog zaključku da je supervizijska tim-grupa postupno ojačavala doživljaj dovoljne sigurnosti i da je bila mjesto u kojem se mogu pokazivati osjećaji i aspekti ranjivosti koji su se na kraju relativno normalizirali. Teškoću u pokazivanju ranjivosti činila je činjenica da je riječ o grupi kolega. U timu su se našla dva člana na samom kraju kontinuumu ovisnosti: potpuna samostalnost i uvjerenje da imaju sve pod kontrolom (slike 3 i 4). Zrelost drugih dvaju članova tima nije išla „ususret“ tom ekstremu. U slici 3 vidimo poziciju člana koji je najmlađi u timu – osobno i profesionalno prihvaća bitno drugačiju psihoterapijsku edukaciju od ostalih članova tima. To su bili lako vidljivi elementi koji mogu dovoditi do osjećaja izoliranosti u timu. Ali u svim slikama uočiti ćemo različite razloge za osjećaj izoliranosti: supervizor koji nema svoju reflektiv-

nu grupu, liječnik jedini krivac za sve, pozicija zamjenskog terapeuta koja nosi svoje izoliranosti, doživljaj art-terapeuta da se taj vid terapije vidi kao manje zahtjevna terapija u odnosu na druge i slično. U početku rada kao da se nisu prepoznavale ta „istost“ stanja ni pozicije uz gubitak osjećaja za uzajamnost.

Doživljaji članova tima-grupe ukazuju na to da blokade mogu biti unutar njih samih, u doživljavanju potpore supervizijske grupe i u doživljavanju organizacijskog konteksta. Pet slika pokazuje nam da se blokade na superviziji također pojavljuju zbog doživljaja na prošlim supervizijama i u prošlim odnosima s članovima supervizijske grupe. Značajke transfernih relacija plastično nam pokazuje (barem do neke mjere) aspekt „vi-ti“ relacija, upotreba imena, prezimena, nadimaka, titular (Njegovo eksplicitno navođenje u tekstu namjerno je izbjegnuto!). Ili pak izostanak analize transfera kao što je to u slici 4 gdje se odnos prema supervizoru ne otvara ni na koji način, ali ni supervizor se ne otvara prema timu. Članica je nesvjesno izabrala priču i time poslala timu poruku kako se osjeća, a tim je osjetio krivnju i obrambeno „napao“ članicu, što je njoj pomoglo. Što se daljnjih transfernih aspekata tiče, dolazilo je do projekcije kritičnog ili nekontejnirajućeg roditelja. Roditelj je na simboličnoj razini zapravo često bila cijela

supervizijska grupa. Zrelost te supervizijske grupe postupno se razvijala i dosegla razinu da se i negativni osjećaji kao što su rivalstvo i potreba za moći mogu do neke razine verbalizirati. Među članovima tima-grupe pojavljuju se osjećaji uzajamnog rivalstva, ali i rivalstvo prema supervizoru koje se manifestiralo tako da ga se testira i da se njegov pristup stavlja na kušnju. Supervizijska relacija prema definiciji je nešto što treba pomoći terapeutu da izađe na kraj s kompleksnim kliničkim i organizacijskim aspektima rada (16). Ali što kad na manifestnoj razini supervizant to ne želi? Ili se cijela supervizijska grupa (uključujući supervizora) nesvjesno „oslonila“ na taj aspekt i u tu situaciju projicirala vlastite ambivalencije, „nehtijenja“, teškoće u prihvatanju relacija i nužnosti zajedništva?

Limit prorade tih osjećaja eksplicitno se vidi u zgražavanju nad izborom priče „zamjenskog terapeuta“ koju tim vidi kao nepriličnu. To je trenutak kad se u prvi plan stavlja potreba za konsenzusom cijelog tima oko izbora teksta za biblioterapijsku seansu. Pojačavanje kohezivnosti svakako je dobar trenutak u radu tima-grupe, ali treba obratiti pozornost i na trenutak u kojem se to izrazito naglašava. Traženje konsenzusa u ovom slučaju bilo je nesvjesno upotrijebljeno kao obrana od prorade različitih agresivnih i libidnih dimenzija odnosa unutar tima u kojem



realno postoje tri različita naraštaja, kao i u priči o pojedenom zecu.

U pet slika vidimo da je kontratransfer postojao i prije nego se tim uopće okupio i počeo raditi. Drugim riječima, svi su došli s očekivanjima, projekcijama prema pacijentima, prema članovima tima i supervizoru. Možemo se poigrati riječima i kazati da kontratransfer koji prethodi radu zapravo „navlači“ neprilike. Vidimo da potrebe za pomoći nisu same po sebi opasne nego da je opasno njihovo poricanje i da bez njihova osvješćivanja one postaju sjenom. Negiranje potrebe za potporom može biti iznimno „skupo“, a proizlazi se iz svjesnih ili nesvjesnih želja da nas se više cijeni, da se više dopadnemo, da se vidi da možemo sami i da smo kompetentni. Poricanje te potrebe jednako je opasno i za terapeute u timu i za supervizore. Treba naglasiti da je prva pretpostavka dobre supervizije da supervizor ima dobru superviziju. To u ovom slučaju nije bilo realizirano te su mnogi intenzivni osjećaji i nedoumice supervizora proizlazili iz izoliranosti i nedostatka vlastite grupe za reflektiranje te iz nedostatka inicijative da je pronađe.

Slika 5 pokazuje da je posebnu dimenziju u radu davala uzbudljiva tenzija održavanja toplih relacija sa supervizantima i održavanja vlastita autoriteta. To su situacije u kojima kod supervizora dolazi do sukoba između

traganja za „istinama“ unutar supervizijskog konteksta i riskiranja održavanja dobrih vanjskih relacija. Supervizor u takvu kontekstu ima vrlo intenzivnu, kompleksnu i intimnu ulogu pa je zato iznimno bitno da stalno istražuje vlastite motive, osjećaje i očekivanja od uloge koju ima jer to umnogome utječe na klimu u supervizijskoj grupi. U kontratransferu supervizora očitovao se problem u tome što je za neke članove tima bio učitelj koji bi trebao prenositi možda i temeljna psihoterapijska znanja teorijske i praktične razine, a za neke to nije bio slučaj.

A *priori* spremnost supervizanata u timu na analizu i njihova benevolentnost izrazito olakšava napredak tima. Pojava negativnog kontratransfera može predstavljati znatno veću opasnost za razvoj tima nego nepoznavanje činjenica ili manjak praktičnog iskustva u radu (15). To je rizični trenutak u kojem se terapijski proces može pogoršati. Ali budući da je tim održao svoju konstantnost u kojoj su se razvili temeljno povjerenje i sigurnost, kohutovsko „objašnjavanje u tonu prijateljskog razumijevanja“ urodilo je plodom. Takav ton sam po sebi postao je generatorom za kreativno davanje i stvorio mogućnost da tim bude gnijezdo za sigurno „ležanje na jajima“ dok supervizant ili tim ne postignu uvid i ne osmisle dovoljno dobru intervenciju. To se postiže analitičkim uvidom

koji je iznesen na način koji može donositi nova razumijevanja, novi „život“ u svakom kontekstu (17). Kao što je i gnijezdo okruglog oblika, tako bi bilo najprimjerije da se na kraju spomenuti autori koji potpisuju ovaj rad napišu u krug u kojem svi imaju jednaku važnost i snagu generiranja kreativnosti, a ne da ih se popiše na način koji tradicionalno ukazuje na količinu doprinosa ili uglavnom slijedi abecedni red kao u ovoj situaciji.

Prateći opise razvoja i promjena odnosa u pet slika možemo vidjeti i kako se mijenja priroda autoriteta supervizora te kako je tim-grupa supervizor supervizoru i sebi. Kao što je opisano u relacijskim modelima supervizije (18), „autorizaciju“ autoritetu supervizoru članovi tima davali su postupno. Isto tako, supervizor i supervizirana grupa-tim zajednički su konstruirali i izvodili zaključke o onome što se događa. To zajedništvo ojačavalo je autoritet cijele grupe-tima.

Zajedničko kohezivno sredstvo za sve članove tima, uključujući supervizora, bila je želja za pripadnošću baš tom timu i želja za radom u takvu „tim-grupa“ modelu psihoterapijskog pristupa. Taj element uranja u tu kohezivnost, a postojao je i prije nego što je tim počeo raditi. Početna pozicija tima-grupe vjerojatno je bliska onome što Pines (19) naziva jedinstvom dijelova koji

međusobno stvaraju harmoniju i koherentnost.

Promatranjem tima-grupe kao cjeline sa supervizorske pozicije čini se da je taj element ostao bitnim dijelom matrice, ako ne i temeljnim, te da je bio moćna zaštita u svojim vidljivo-nevidljivim varijantama samoobnavljanja tih moći.

Koliko god da je ta vrsta kohezivnosti stalno postojala u timu, poslužila je u fazama i kao otpor analizi uloga (što se vidi u primjeru priče o zecu). Ta bi analiza uloga neminovno dovela do verbaliziranja diferenciranih pozicija i u trenu (ili fazi ili zauvijek – tko to sad može znati...?) fragmentirala tim. To je bio rizik koji tim nesvjesno nije htio prihvatiti.

Kohezivnost je zbog svojih podešavajućih i razvijajućih osobina (19) imala učinak i na *ego u akciji* (slike 3 i 4), kad se mijenjaju obrasci ponašanja. Oni su vidljivi u biranju intervencija.

U percepciji grupe kao cjeline od supervizora i članova tima čini se da je vjerojatno zbog prethodnih iskustava svima (srećom) bilo jasno da postoje bitne razlike između uloge u maloj iskustvenoj grupi i u „običnoj“ supervizijskoj grupi od uloge u superviziji tima-grupe. Tim grupa „igra“ istu igru i, premda su im uloge različite, njezini su članovi u izrazito visokom stupnju međuovisnosti. Nešto kao u nogometu



(2); metafora je to koju upotrebljavaju muški autori. Ženski terapeuti radije će to usporediti s odbojkom. U ovom timu uloge su ostale uvijek različite, ali percepcija te različitosti s vremenom je obojena manjom količinom anksioznosti i ulazila je u zone individuacije koje ne prijete kohezivnosti tima.

ZAKLJUČAK

Prepoznamo kontratransferne osjećaje svih terapeuta i supervizora prema cijelom timu- grupi, prema svakom članu tima posebno, prema nekom odnosu između pojedinih članova koji su prisutni u svim fazama razvoja tima kao grupe i koji su stvarali smetnje, ali i poticaje za napredak timskog rada.

Prepoznamo i to da mnoge aspekte toga nismo dotaknuli u raspravi. Svjesni smo da mnogih nismo ni svjesni.

Tijekom timskog rada dolazi do nerazumijevanja i interakcija koje su manje ili više otvoreno konfliktne te tako stavljaju na kušnju osjećaje i reakcije svih članova tima.

Kad se pokaže iskreni realizam posla koji se obavlja i ako ga se pažljivo proučava, moguće je u supervizijskoj situaciji umanjiti stres, bol i poboljšati kvalitetu rada te proširiti kapacitet za toleriranje miješanja ugodnih i neugodnih kontratransfernih osjećaja.

Sukobi koji su prikazani u slikama normalno su psihičko proučavanje koje doživljavaju ljudi koji surađuju jedni s drugima. Samo prepoznavanje i znanje o tome da je pojava sukoba normalna može dovesti do empatične reakcije i umanjiti rizike od izlaganja kontratransfera. To je pretpostavka rada koja uz izravno iskustvo može dovesti do zdravog i konstruktivnog dijeljenja moći i autoriteta između supervizora i supervizanata tima-grupe.

Iako je učinkovitost supervizije tima teško mjerljiva, ipak se može reći da je jedan od pokazatelja sposobnost otvaranja i interpretiranja kontratransfera. A njegova javna ekspresija stručna je ludost ili stručna hrabrost. Izaberite sami.

ZAKLJUČAK NAKON ZAKLJUČKA

Kako je spomenuto, rad se ne bavi pacijentima i intervencijama, nego kontratransferom. Ipak, s pozicije praktičara svjesno ćemo izaći iz okvira koji smo postavili i nadodati nekoliko rečenica namijenjenih posebno terapijski mladom čitatelju. Odgovornost tijekom supervizije na supervizoru je i na supervizantu. Ako nema supervizije, može doći do osjećaja ustaljenosti, rigidnosti i obamrlosti. Takvi osjećaji u terapiji umanjuju kvalitetu rada što može isprovocirati krivnju i neprimjerenost te posljedično još više umanjiti

ti kvalitetu (2). Zato tim mora biti živ! Samo „živi“ tim je učinkoviti tim. Varijanta takve učinkovite živosti prikazana je u pet slika.

Učinkovitost rada s pacijentima moguća je u timskom radu samo ako se obrati pozornost na individualne potre-

be članova tima i na potrebu tima-grupe kao cjeline.

Nemamo podataka o tome što se s pacijentima događalo nakon završetka programa. Jedino čime raspolažemo jesu bolnički protokoli u kojima više nema njihovih imena.

LITERATURA

1. Streeck U. Supervision in mental health teams and institutions. In: Martindale B, Mörner M, Rodríguez MEC, Vidity JP, editors. Supervision and its vicissitudes. London: Karnac Books Ltd.; 2001.
2. Hawkins P, Shohet R. Supervision in the helping professions. Milton Keynes: Open University Press; 1994.
3. Hartley Ph, Kennard D. Staff Support Groups in the Helping Professions: Principles, Practice and Pitfalls. London: Reutledge; 2009.
4. Jacobs D, David P, Jey Meyer D. How Personal Should Supervision Be? In: Jacobs D, David P, Jey Meyer D, editors. The Supervisory Encounter. New Haven and London: Yale University Press; 1995.
5. Jacobs D, David P, Jey Meyer D. Supervisory Interventions. In: Jacobs D, David P, Jey Meyer D, editors. The Supervisory Encounter. New Haven and London: Yale University Press; 1995.
6. Kobolt A, Žižak A. Timski rad i supervizija timova. Ljetopis socijalnog rada. 2007; 14(2): 367-386.
7. Belbin M. Team Roles at Work. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1993.
8. Bezić I. Timska supervizija. U: Ajduković M, Cajvert L, urednici. Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć; 2004.
9. Josić D. Kontratransfer u grupnoj analizi. Rad prezentiran na 8. Stručnom sastanku IGA Zagreb: Kontratransfer u grupnoj analizi. Zagreb, 2004.
10. Stewart J. The Container and the Contained: Supervision and its Organisational Context. In: Driver Ch, Martin E, editors. Supervising Psychotherapy. London: Sage; 2002.
11. Mander G. Supervising Short-Term Psychodynamic work. In: Driver Ch, Martin E, editors. Supervising Psychotherapy. London: Sage; 2002.
12. Hewson J. Training supervisors in multi-disciplinary groups. In: Henderson P Editor. Supervisor Training. London: Karnac Books Ltd.; 2009.
13. Geller MH. The psychoanalytic Perspective. In: Weelean A, editor. The Handbook of Group Research and Practice. London: Sage; 2005.
14. Rosenberg EW, Hayes JF. Therapist as Subject: A review of the Empirical Countertransference Literature. Journal of Counseling & Development. 2002; Summer Vol.80. Issue 3:264-267.
15. Sedlak V. Psychoanalytic supervision of untrained therapists. In: Martindale B, Mörner M, Rodríguez MEC, Vidity JP, editors. Supervision and its vicissitudes. London: Karnac Books Ltd.; 2001.
16. Murphy A. The impact of the organization: the primary care context. In: Henderson P, editors. Supervisor Training. London: Karnac Books Ltd.; 2009.



17. Crowther C. Supervising in Institutions. In: Viener J, Minzen R, Duckham J, editors. Supervising and being Supervised -practice in search of a theory. London: Pelgrave Macmillan; 2003.
18. Frawley O'Dea, Sarnat JE. A Relational Model of Supervision. In: Frawley O'Dea, Mary G, Sarnat JE, editors. The Supervisory Relationship: a contemporary psychodynamic approach. New York, London: Guilford Press; 2001.
19. Urlić I. Procesi u grupi. U: Klain E. Grupna analiza-grupna analitička psihoterapija. Zagreb: Medicinska naklada; 1996.