

# La supervisión en Coaching

Etimología:

**Super:** encima (latín)

**Visor:** ver

**'Supervisar':** mirar desde lo alto

 Lynne Burney

La supervisión ofrece al coach un espacio y un tiempo alejados de la relación con su cliente. Este espacio/tiempo permite al coach reflexionar sobre cómo trabaja con su cliente en el nivel relacional, sobre su propia posición, y sobre sus técnicas. El coach acepta así cuestionarse su pericia en el proceso de coaching, revisando el caso mediante las preguntas del supervisor. El supervisor pregunta detalladamente sobre el origen y el contexto de la solicitud de coaching que recibió, el modo en el que el coach se comprometió en el proceso, el contexto en el que surgió la petición, el tipo de relación que se generó en el curso de las sesiones, las estrategias de resistencia al cambio empleadas consciente o inconscientemente por el coachee, y el grado de "anestesia" del coach respecto a ellas. La naturaleza del oficio de coaching implica que el coach se mantenga "a la sombra" de su cliente, porque es exclusivamente portador de un cuestionario, de una escucha, y no de una solución. Este posicionamiento en la sombra es paradójico, porque supone confrontar su imposibilidad de cambiar nada, al mismo tiempo que asume el muy poderoso papel del que plantea preguntas.

Tal posicionamiento puede dar lugar a un "juego de poder" entre coach y cliente. Este "juego" puede desencadenarse de igual modo entre el supervisor y el coach. Representa para el supervisor una oportunidad de llamar la atención del supervisado sobre



lo que sucede en su relación durante la sesión de supervisión, explorando su eventual función de espejo de la relación coach-cliente. Es crucial que el coach encuentre un espacio para trabajar sobre sí mismo, libre de juicios, y donde su propia "zona de confort" quede desguarnecida.

Las preguntas o técnicas empleadas por el supervisor en el transcurso de una sesión de supervisión se parecen a las del coach, actúan como co-facilitadores en un proceso de cambio. Permiten al cliente/coach familiarizarse con la estructura de su "mundo interior". Esto supone que, en tanto que el cliente/coach sea consciente de cómo su sistema organiza la información, será capaz de ver/comprender/aceptar con mayor claridad su relación con el mundo exterior. Gracias

a esa claridad puede llegar a cambiar su futura experiencia del mundo. El proceso elegido por el supervisor para iluminar el trabajo del supervisado depende de la naturaleza de la petición de éste; esa elección se parece a la del coach respecto al objetivo y la relación con su propio cliente.

El espacio/tiempo de supervisión es un espacio de co-creación en el que reina la duda, en forma de preguntas, tanto para el coach como para el supervisor. Es un lugar donde ambos tratan de analizar conjuntamente lo que sucede con el coach, con su cliente, en la relación, y, eventualmente, en qué forma el proceso que han iniciado podría servir como espejo del sistema en el que se desenvuelve el cliente. El trabajo de supervisión puede desarrollarse en un pequeño grupo o de forma individual.

## ■ La supervisión tal como la perciben algunos coaches profesionales que trabajan en Francia

[Son coaches internacionales, certificados por SFCoach o ICF, y practican la supervisión con regularidad, individualmente y/o en grupo].

### LYDIE BOURDIER:

*"Para mí, la supervisión es siempre un momento excepcional; (¡no siempre confortable!). Sé que en cada ocasión voy a enterarme de algo nuevo sobre mi propio funcionamiento y el de otros*

coaches. La supervisión es una reconsideración (o cuestionamiento) permanente de mi posición como coach para que sea lo más ajustada posible.

Me permite ver la relación coach-coachee, así como el sistema del cliente, bajo diferentes ángulos; y me aporta elementos de reflexión y de apertura. Representa un eje de progreso a la vez para mi cliente y para mí. Es también un medio de intercambio con mis pares sobre nuestras prácticas. Lo que me permite permanecer humilde y a la escucha”.

### PAUL WACHTEN:

“La idea que me viene, pensando en la supervisión, es el visionado de una representación; una película sobre mí, y conmigo como actor-coach. Una película con fotos sucesivas en movimiento. Las preguntas, las reformulaciones, el silencio y otras intervenciones del supervisor (“super-visionador”), me permiten, me facilitan, una toma de conciencia (una “toma-vista”) de mis fotos - una especie de interrupción de la imagen. De golpe, puedo percibir ángulos, perspectivas, expresiones, detalles (escondido en mi ángulo muerto) ante mi ojo interior - “cámara interior” - que no habría visto (visionado) sólo con el movimiento de la película. Una especie de meta “realizadora” que me facilita chequear mi propia realización de la película”.

### NICOLAS GETIN:

“Esta es mi percepción de la supervisión:

- Encontrar un equilibrio entre demasiada confianza (cuando las cosas funcionan muy bien), e insuficiente confianza (cuando las cosas no van tan bien). Este equilibrio me hace ganar en ligereza, y eso es fabuloso.
- Poder darme cuenta permanentemente del impacto que tienen sobre mí mis clientes o sus historias.
- Aprender a vender mi trabajo, ya que, no porque lo conozca bien, he de saber hablar de él a interlocutores que no están familiarizados con la práctica del coaching.
- Ganar en creatividad para explorar otros ángulos u otras formas de trabajo.
- Poner límites tranquilizadores a mis nuevas formas de creatividad.
- Mantener mi posición como coach,



ya que todas las posiciones (psicólogo, sufrólogo, terapeuta) tienen al ser humano como sujeto de trabajo.

- Ser congruente con la mayor frecuencia posible entre lo que siento, de lo que estoy consciente, y lo que expreso a mis clientes; en síntesis, de la ligereza”.

### ANNE ROQUES:

“La supervisión es para mí:

- Un proceso que asegura a lo largo del tiempo la calidad de las competencias clave del coach - un sello de calidad - una inspiración, un modelo de referencia, un ejemplo (aplicable sobre todo en supervisión de grupo, porque se ve al supervisor en acción como coach) - un descifrado, una decodificación de las palabras, de los procesos, algo borroso, un cierto malestar entre coach y cliente.
- Un espacio en el que “sumergimos”, para mantenernos presentes ante nuestros clientes.
- Puede ser un poco doloroso, pero es un “deber” de perfeccionamiento, focalizados en el cliente.
- Es como una flor de hibisco, un poco fea, un poco encerrada en sí misma, que se abre de repente y se reconecta con la belleza.
- Otra cosa que querría añadir, basada en mi experiencia con 3 supervisores diferentes, es que es muy importante que el supervisor cree este espacio en el que podamos confesar nuestros errores, nuestras debilidades”.

### MARÍA-FRANCE HÉLINE FOURRIER:

“Mi supervisor individual me permite distanciarme de mi relación con mi coachee y de su quiebre, así como analizar mis puntos ciegos. Todo lo que hace resonancia en mí y me aleja, incluso momentáneamente, de la problemática del coachee queda apuntado y trabajado de nuevo. Y además se examinan los aspectos deontológicos de una determinada situación. También me gusta trabajar afinando en el análisis de la solicitud de coaching y el sistema, previamente a una sesión tripartita. Eso me permite plantear correctamente las condiciones de éxito del coaching, así como construir una alianza clara y transparente con los interesados. La supervisión colectiva es un espacio a la vez complementario y distinto de la supervisión individual: se produce otro tipo de intercambios y energía. Tengo la suerte de pertenecer a un grupo de coaches interculturales experimentados, lo que nos permite intercambios sobre nuestros marcos de referencia, en total transparencia y en un entorno de responsabilidad y co-protección muy elevado; hacer “brainstorming” en común sobre nuestros casos de coaching, colectivo o individual. Además, nuestra supervisora, Lynne, nos propone constantemente enfoques innovadores y variados (modelización simbólica, instrumentos proyectivos, constelaciones), lo que supone para mí un espacio de modelización

de lo nuevo, la oportunidad de trabajar en confianza mis puntos de ceguera, y una fuente de inspiración para mis futuras prácticas de coaching”.

#### CENZINA SALVATORE:

“Utilizo una metáfora para hablar de mi posición de coach frente a otros coaches: la del espejo. El coach permite que el otro se vea, que se dé cuenta de lo que deja ver; también, cuando el espejo está empañado, manchado o “brumoso”, hay que hacer que refleje de nuevo, que brille; y es aquí dónde interviene para mí el supervisor. Mediante la re-interrogación y el análisis de mis dudas, incluso de mis confusiones, y gracias a su distanciamiento, el supervisor me permite reencontrar mi función primordial ante el otro”.

#### MICHÈLE MONNIER:

“Actuar, pararse, recoger informaciones, nombrar, son fases esenciales del aprendizaje por la experiencia. Con mi supervisor voy a ensanchar mis ángulos de percepción, a añadir informaciones, a nombrar de otro modo, a apropiarme de mí de otro modo, a eliminar interpretaciones “enfermizas”, a desarrollar la conciencia de mí misma como persona, como profesional, a partir de la situación explorada.

En este espacio, este lugar, este momento, me gusta aprender, aprender-me, a partir de situaciones profesionales de coaching, aunque también a partir de todo lo que puede influir sobre mi posición y, por tanto, sobre mi práctica profesional:

Ej: una situación personal que me inquiete o que me haga confiarme excesivamente. Una situación profesional del tipo perder o ganar un gran cliente, etc.

De hecho, tengo una creencia: todo influye en mí, y por consiguiente también mi práctica, todo lo que he visto, se convierte en una fabulosa oportunidad para conseguir una conciencia más amplia y más objetiva sobre mí y sobre mi posición como coach. Es un recurso esencial para mi ligereza, mi eficacia de coach, y, lo digo muy a menudo, la llave de mi éxito en este oficio”.


#### MARTINE BIZOUARD HAYAT:

“Para mí, la supervisión es ante todo un gesto higiénico: me sirve para limpiarme, porque permite sentirse limpio, que no degeneren lo que pueda haberse quedado enganchado al finalizar las sesiones de coaching; que las impurezas no degeneren en infecciones. La sensación tras la supervisión puede ser un momento más o menos placentero, pero siempre es útil. De igual modo que los rituales de higiene sofisticados en un spa vuelven a produ-

cir bienestar, la jornada de supervisión en grupo se transforma en una auténtica recarga. Es un momento alejado del día a día del coaching para centrarse mejor en ese día a día... Y cuando esta limpieza desvela una parte que necesita un cuidado especial, puede imponerse la terapia”.

### ■ Tres tipos de supervisión

- **La supervisión individual.** Entre el coach y su supervisor se establece un contrato de 6 sesiones, de una hora por sesión, sea por teléfono, cara a cara o por webcam. Para coaches jóvenes es aconsejable realizar estas sesiones a razón de una al mes. La sesión se focaliza a la vez sobre un caso-cliente suyo (o varios), sobre el coach mismo, y, por supuesto, sobre la relación entre ambos.
- **La supervisión colectiva (para un grupo de seis coaches).** Entre cada miembro del grupo y el supervisor se establece un contrato de un ciclo de 5 jornadas de supervisión colectiva, a razón de una cada dos meses. Estos grupos son tanto para coaches muy experimentados como para coaches “junior”. El grupo no cambia durante el ciclo. La riqueza de este tipo de supervisión proviene de la variedad de los casos, el coaching de vida del supervisor y las ideas del grupo.

- **La Supervisión In Situ.** ¡El Rolls Royce de la supervisión! Cuatro coaches se reúnen durante 2 días. Previamente, son entrevistados individualmente a fin de asegurar un buen funcionamiento en binomio respecto a los objetivos anunciados, cada uno como coach y como cliente. El primer día, uno de los coaches es el cliente y recibe tres horas de coaching individual por su par. El supervisor observa al coach durante estas 3 sesiones, y le da un feedback con el objetivo de mejorar sus técnicas -su posición de coach. Al día siguiente se cambian los papeles. Este proceso constituye una fuente de riqueza para el “cliente” y para el coach. Se puede invitar a un “verdadero” cliente, pero en ese caso no hay cambio de coach. 

#### FICHA AUTOR

**Lynne Burney** • Coach & Supervisor.

LKB Associates. 3, Parc de Lattre de Tassigny. 92400 COURBEVOIE (Francia)  
Tel.: 33 (1) 49 05 46 31. Fax: 33 (1) 43 34 09 42. Web: [www.lkb-coaching.com](http://www.lkb-coaching.com)  
E-mail: [lkb@wanadoo.fr](mailto:lkb@wanadoo.fr) / [lkb@lkb-coaching.com](mailto:lkb@lkb-coaching.com)

Lynne Burney está acreditada como Master Coach por la ICF desde el año 2002. Cofundó la Sociedad francesa de Coaching (SFCoach) y fue presidenta de su Comité de Acuerdos y Deontología durante 4 años. Fundó su propia escuela de coaching – LKB School of Coaching – en febrero de 2000. En la actualidad ofrece formación profesional para coaches en Coaching Individual (LKB School of Coaching); Coaching de equipo (LKB School of Team Coaching); CLEAN coaching (CLEAN en Marsella 2008 y CLEAN en París en 2009 –formación avanzada para coaches ya formados). Supervisión individual, en grupo e in situ.

Desde la primera conferencia europea de coaching, en 2001 en Grindelwald, ha contribuido en cada una de ellas con un taller sobre diferentes temas y sobre una variedad de “tracks” (Italia, Noruega, Bruselas, Suiza). Enseña yoga desde hace muchos años, aunque el yoga hoy día es una parte integrante de su trabajo más que una disciplina de enseñanza particular. Desde hace 8 años hace el Camino de Santiago; llegó a Santiago en septiembre de 2003, y, pasando por la ruta del sur, entre Arlés y Puente La Reina, en 2007 y 2008. La búsqueda forma parte de su modo de ser.