

Supervisión y Coaching en Equipos y Grupos

Liselotte Tutsch

La supervisión y el coaching, como partes del desarrollo organizacional, se han convertido en los últimos dos decenios en un componente integrado y reconocido de la rutina profesional diaria. Por consiguiente, el mercado se ha hecho prácticamente inabarcable. Además de los conceptos desarrollados y usados por las escuelas psicoterapéuticas, existe una cantidad de modalidades eclécticas, que en manos de supervisores sin experiencia, llevan frecuentemente a resultados cuestionables. Por eso es importante relacionar un concepto con sus raíces antropológicas. El artículo trata de lograr esto en forma teórica como práctica.*

Mientras la primera parte del trabajo se ocupa de la explicación conceptual y de la historia de la supervisión y el coaching, en la segunda y tercera parte se trata de mostrar la relación de este concepto analítico-existencial de la supervisión y del coaching con sus raíces antropológicas. Por un lado se exponen los fundamentos conceptuales de la supervisión analítico-existencial, para destacar enseguida las modificaciones necesarias, como también las diferencias entre la supervisión y la terapia; por otra parte se describe la práctica resultante como forma práctica y metódica de actuar. En el centro de la supervisión y del coaching analítico-existencial está el diálogo de los participantes. Por eso es la tarea central del supervisor, dirigir y apoyar el diálogo, para así llevar las distintas interrogantes, a través de un proceso de elaboración, hacia nuevos puntos de vista y soluciones.

Palabras claves: Análisis Existencial, teoría, práctica, supervisión, coaching.

Introducción

La primera parte del artículo se refiere a supervisión y coaching en general y da una breve reseña del concepto, la historia y “main streams” en este campo. En la segunda y tercera parte se presenta el concepto analítico-existencial (comp. Tutsch 2001) en una versión revisada.

Si aquí se habla de “supervisión de equipo”, es sólo para no tener que nombrar cada vez todos los campos de aplicación en forma separada. Pero en realidad, la forma de actuar descrita a continuación se presta tanto para el coaching de equipo, como para el setting grupal e individual. Sólo hay que adaptarla al setting específico y a sus metas, y se puede ampliar en el setting individual con las dimensiones de la experiencia personal y del desarrollo de la personalidad. A la diferenciación entre coaching y supervisión, o bien, sus puntos centrales, nos referiremos tanto en la parte introductoria como en los aportes de otros autores en esta edición.

**Para facilitar la lectura, sólo se usa la forma masculina.*

I) Explicación de conceptos e historia de la supervisión y el coaching

Supervisión

El concepto se deriva de las palabras latinas “super” – arriba, encima, por sobre – y “visio” – ver, la visión, la aparición. Esto quiere decir, mirar algo desde una posición distanciada, para llegar a una mirada más completa, una mayor comprensión y una visión más amplia, y, en consecuencia, lograr una mayor variedad de acciones y conductas, así como soluciones y visiones.

Si miramos hacia el lado de los consumidores, encontramos el concepto casi exclusivamente en el ámbito de la no-ganancia. (‘non-profit’). Esto se debe a la historia de la supervisión. Se ha desarrollado por necesidades profesionales, como una guía de parte de los jefes y colegas de mayor experiencia (mentores y tutores) y era la guía práctica y ayuda personal en tareas profesionales. Sus orígenes los encontramos en el terreno del trabajo social y en la ayuda a los legos; están ligados a nombres como Oktavia Hill, quien en el siglo XIX supervisaba en Gran Bretaña a los voluntarios de la comunidad, con el fin de informarlos sobre su campo de trabajo, introducirlos en sus principios y métodos, como también aconsejar a los colaboradores en su actividad y controlar su trabajo. En los países de habla alemana, los comienzos de la supervisión se hallan ligados al “Modelo Ebersfeld” (1853), que consiste en una guía práctica y acompañamiento de las personas dedicadas a la ayuda de los pobres y de sus colaboradores voluntarios. Algo semejante encontramos también en USA, donde eran supervisados los “friendly visitors”, ayudantes voluntarios en el ámbito social, y más adelante, a comienzos del siglo XX, también los trabajadores sociales profesionales. En la primera mitad del siglo XX aparecieron los primeros libros relacionados con el tema: Virginia Robinson escribió “Supervision in Social Casework” (Robinson 1936), y Bertha Reynolds, “Learning and Teaching in the Practice of Social Work”. (Reynolds 1942)

Si la supervisión en sus comienzos tuvo una orientación muy pragmática y acentuaba el aspecto de guía, se agregaron más adelante aspectos específicos, especialmente desde las escuelas psicoterapéuticas, lo que ocasionalmente dio a la orientación pragmática un rasgo dogmático.

Como pioneros de los conceptos de supervisión específicos de las escuelas, podemos considerar a Michael y Enid Balint, quienes modificaron por primera vez la teoría y forma de aplicación psicoanalíticas, y un setting terapéutico no (diádico) para una clientela no terapéutica (comp. también Balint 1968). Más adelante se agregaron impulsos valiosos para la práctica de la supervisión con el Psicodrama de J.L. Moreno (comp. entre otros Hollenstein Burtscher 2004), desde los cuales se desarrolló una variedad de métodos para la aplicación en grupos, los que – a veces en forma modificada – también se aplican en otras escuelas.

Actualmente es el enfoque sistémico, el que domina el mercado, especialmente en el campo del desarrollo organizacional. Se caracteriza por enfocar el sistema, más que a las personas que actúan en él, y por una fuerte orientación hacia las soluciones, con lo cual corresponde al espíritu actual, que requiere del actuar rápido, de flexibilidad y de capacidad de adaptación. Con una serie de métodos lúdicos e ilustrativos, ofrece una aproximación optimista e impresionante a los cuestionamientos y conduce con facilidad a nuevos puntos de vista y soluciones, en cambio deja más bien de lado lo conflictivo y lo orientado hacia el pasado, es decir, no toma el camino – lento – a través de la elaboración explícita. En ella aparece más bien “de pasada”.

Como antecesores del enfoque sistémico encontramos las corrientes orientadas a la dinámica de grupo, cuyo foco está dirigido hacia los procesos típicos y las interacciones dentro del sistema del grupo. De esta forma, la supervisión orientada hacia la dinámica de grupo ha atravesado la etapa de su mayor esplendor. En los años setenta fue aplicada en las variaciones más diversas, sobre todo en seminarios, como instrumento del desarrollo organizacional. Si se coloca el acento en la dinámica de grupo y en el vivenciar y comprenderla, me parece que existe el peligro de la pérdida de la orientación a las tareas. Además, no es posible elaborar y redondear suficientemente el acontecer extremadamente dinámico, personal e interrogante, en el tiempo limitado. Más aún, el análisis de las relaciones interpersonales puede tener consecuencias destructivas para una relación de trabajo, como también para la continuación del trabajo conjunto. El proceder de orientación dinámico-grupal en la supervisión puede ser considerado como un “hierro caliente”, su aplicación requiere de una clarificación de objetivos y de una delimitación previa.

Otra corriente abarca la orientación humanista. Aquí encontramos especialmente el proceder de la teoría gestáltica, que por su multiplicidad de métodos en el trabajo de supervisión muestra una potencia amplificadora sobre los procesos creativos y la percepción. Pero también hay que mencionar la supervisión desarrollada a partir de la teoría centrada en el cliente y en la persona. Por su forma empática de dar lugar a la autorrealización, encuentra, según mi parecer, menor aplicación en el ámbito económico, pero sí en el contexto de las organizaciones sociales, cuyos requerimientos de supervisión ponen un claro acento en el desarrollo personal para fines profesionales.

Desde algunos años, la programación neurolingüística (PNL) también se ha convertido en una corriente popular, más que nada orientada al provecho – y por lo tanto, desde el punto de vista del Análisis Existencial, esencialmente impersonal – en el mercado. En ella se resume una combinación de métodos acreditados de las más variadas orientaciones terapéuticas. A esta orientación se le atribuye, según me parece, no en forma injusta, el peligro de la manipulación; su valor supremo es el poder hacer. Es por eso que aparentemente encuentra su mayor apoyo en el campo político, como también en forma muy general en personas u organizaciones orientadas preponderantemente hacia la estrategia. Para ser justos hay que agregar, que la PNL en manos de un buen terapeuta e incluida en una antropología, ofrece una multiplicidad de técnicas útiles, hábiles y por lo tanto, apoyadoras.

Las orientaciones existenciales se han dirigido a la supervisión recién desde los años ochenta. Su ‘input’ consistió durante muchos años en aportes de personas individuales, quienes, viniendo del campo de la consejería, incluían elementos de la teoría del Análisis Existencial – sobre todo de la logoterapia – en su trabajo práctico. O lo hacían sin desarrollar a partir de ello un concepto autónomo, o “al revés”, - antes del siguiente desarrollo de la antropología del AE por A.Längle – permaneciendo en el concepto resistente pero de “huella angosta”, en la aplicación práctica y en el vacío antropológico del plano psíquico o bien psicodinámico.

Recién después de la ampliación de la antropología del AE y, sobre todo, de la acentuación del proceder fenomenológico en el nuevo AE, se desarrolló desde las formas de proceder individuales de consejeros y terapeutas del AE, un concepto amplio referido a la antropología, con una metodología adaptada a las circunstancias y a los

requerimientos de la supervisión. Sustentado por estos conceptos generales, encontramos en la actualidad una serie de procedimientos para este ámbito.

Desde la perspectiva de la seriedad antropológica conceptual podemos, por lo tanto, percibir varias corrientes principales que, por lo general, siguen las corrientes principales de las distintas escuelas psicoterapéuticas. En general, cada escuela terapéutica ofrece también el concepto para la supervisión inmanente a su teoría. Frente a estas orientaciones antropológicamente fundadas se encuentra una multiplicidad de conceptos eclecticistas, que en su mayoría se han formado por una colección de métodos probados de distintos conceptos y experiencias prácticas, pero desgraciadamente, también en parte por una falta de calificación teapéutico-consejerial.

La *estructura de lo ofrecido* muestra dos grandes corrientes de confluencia: los supervisores y los coaches, que se reclutan del terreno terapéutico (su dominio es la supervisión en el ámbito del no-lucro y el coaching de desarrollo de la personalidad o el coaching de crisis), como también supervisores y coaches no formados como terapeutas, los que a su vez constituyen dos grandes subgrupos: por un lado aquellos, que consideran y ejercen la supervisión como una profesión autónoma, y por otro lado los que – viniendo de profesiones del comercio – ofrecen coaching en el marco del desarrollo de la personalidad.

Coaching

Podría resumirse que el coaching es una forma de supervisión moderna, por un lado adaptada al ritmo de vida rápido de nuestro tiempo, pero también – afortunadamente – un desarrollo que supera el temor al acompañamiento profesional. Si el coaching antes era exclusivo de los ejecutivos para mejorar su capacidad de mando, en lo sucesivo hubo coaching para colaboradores “débiles”, a veces incluso para aquéllos que debían dejar la empresa en forma involuntaria (Outplacement-Coaching). Con esto, el coaching contribuyó inicialmente a la estigmatización del “afectado”. Actualmente el coaching es cada vez más una oferta para el desarrollo del personal, que está a disposición de prácticamente todos los colaboradores en el contexto de tareas y problemas profesionales específicos, y tiene, por lo tanto, la importancia de un apoyo y acompañamiento a medida hacia la mayor competencia profesional. Entretanto incluso adquirió un carácter de distinción. Encontramos el coaching más que nada en el ámbito del lucro. También se desarrolló a partir de las mentorías y tutorías, y designaba originalmente un acompañamiento en el campo profesional por el jefe, o sea, pertenecía a las tareas de mando. Debido a la frecuente incompatibilidad entre el control y el acompañamiento del desarrollo, o bien, la dependencia de la persona coacheada del jefe coach, el coaching ha sido delegado cada vez más, ya sea en cargos expresamente creados dentro de la empresa (capacitadores de personal) o más frecuentemente aún, en consejeros externos, que deben ayudar a la persona coacheada con su competencia técnica en el aspecto personal y profesional, a encontrar, elegir o, también, alcanzar sus metas profesionales. Esta amplia tarea se encuentra en la descripción algo humorística del coach, hecha por Baisch.

“Así, el súper-coach posee la comprensión emocional de una esposa, pero entiende mucho de la vida profesional, conoce - como fuerza de conducción - la vida en la jungla de las empresas, con sus reglas de juego y obligaciones, posee competencia terapéutica, sin comportarse como un psicoterapeuta. Posee la disposición interna de un

deportista de rendimiento decidido a ganar y sabe que fuera del trabajo hay otros valores, que obviamente también vivencia.” (Baisch 1988, cit. según Rauen 1999, 36)

Aunque esto también puede ser entendido como burla, acierta en el significado del concepto de coaching. Si se traduce el término inglés, encontramos dos significados: cochero y coche (también en el sentido de espacio protegido). Así podríamos decir que en el coaching se trata de acompañar de una manera benevolente, cálida, reforzadora al coacheado en su viaje, “preocupándose por su confort”, y guiarlo a su vez en forma segura y con buena “conducción”, por conocimiento de la red viaria y de las condiciones del tránsito, hacia la meta.

Como las exigencias son amplias y como, además de la consejería específica del campo, se requiere de desarrollo personal, intervención en crisis, manejo de conflictos e incluso de exigencias terapéuticas, es necesario para el coach, aclarar las tareas del coaching en forma cuidadosa y reflexionar sobre su respectiva calificación. La amplia dispersión de lo que hoy se incluye en el término coaching, se refleja en las variadas ofertas de productos como Crashcoaching, Outplacement Coaching, Personal Coaching, coaching de roles, coaching de desarrollo de personalidad, Career Coaching, Manager Coaching, y muchos otros más.

Hoy en día se ha hecho difícil formular una diferenciación clara entre supervisión y coaching (siempre se vuelve a hablar del coaching como “vino viejo en mangueras nuevas”). Incluso debemos afirmar, que el concepto supervisión se convirtió en anticuado y se está “extinguiendo”. Cada vez más se habla también en el ámbito del no-lucro de coaching – un tributo a la merma del idioma, que sufrimos cada vez más en los países de habla alemana, pero también a la ya mencionada rapidez de la vida y la dominancia del lucro en nuestro tiempo. Porque por coaching se entiende generalmente intervenciones de consejería, que se caracterizan por consultas concretas y por dedicar un tiempo limitado a la elaboración de estas interrogantes (aunque también escuché hace poco el término “coaching de horario de trabajo”, con lo cual también esta denominación debe considerarse pasada de moda).

Sin embargo existen todavía algunos enclaves para la supervisión. Es más que nada el ámbito psicoterapéutico y psicológico de la supervisión de casos, como también la supervisión de equipos, siempre que se refiera al acompañamiento de equipos por un tiempo período relativamente largo, para tratar todas las interrogantes existentes y que vayan apareciendo (es decir, no sólo problemas) y en que también se intenta lograr una buena parte de desarrollo de equipos y profilaxis (y no sólo resultante per effectum). Las supervisiones de equipos modernos son, actualmente, en general una mezcla de solución de problemas, solución de conflictos, intercambio, desarrollo del equipo en el sentido de maduración del grupo y cultivo de la cultura de diálogo, como también capacitación para la autoayuda.

Los conceptos de coaching se orientan menos que los conceptos de supervisión por los teoremas fundamentales de las escuelas psicoterapéuticas. Generalmente se componen de una mezcla de experiencias prácticas de terreno y métodos de apoyo. Es probable que esto se deba a las exigencias para el coach, de ser versado en el campo de trabajo del coacheado. Encontramos una muy buena descripción de conceptos usuales de coaching en el libro “Coaching” de Christopher Rauen (Rauen 1999).

En referencia tanto al coaching como a la supervisión se puede decir resumiendo, que se trata de sucesos en que una persona, un equipo o un grupo de personas encuentra, sacado fuera de su diario campo-espacio de trabajo, la posibilidad de reflexionar sobre su experiencia y su actuar laboral y de encontrar una mayor satisfacción laboral y un actuar más eficiente. El supervisor, o bien el coach, tienen aquí la tarea de crear una atmósfera que facilite el diálogo entre las personas, de moderarlo y dirigirlo, de seguir los diferentes interrogantes y temas, como también de ayudar a la elaboración y realización de soluciones. Dónde el supervisor pondrá el acento en su proceder, dependerá de cada interrogante, pero también de sus conceptos y de los valores relacionados.

Tanto la supervisión como el coaching se encuentran en el contexto empresarial en el desarrollo organizacional más amplio, y son, por lo tanto, instrumentos del desarrollo organizacional.

Sobre el perfil de exigencias del supervisor

La multiplicidad de personalidades, su actuar conjunto, sus diferentes tareas, sus relaciones entre sí y hacia la tarea, el ambiente y el nivel motivacional en un equipo, el trasfondo del sistema y su contexto, la disciplina y madurez en la conversación y en el trabajo conjunto, la interrogante de la carga de trabajo y mucho más – o sea, en términos más generales, la pregunta acerca de cómo los grupos funcionan y trabajan y se relacionan, presenta frecuentemente para el supervisor una fuerte exigencia a la capacidad de pensar, percibir y actuar en varios niveles. En variadas oportunidades se ha formulado en la literatura la pregunta, si existe una determinada estructura de personalidad que sea más apta para la actividad supervisora. En estos análisis se descubrió, que la eficiencia del supervisor no depende de una determinada estructura de personalidad, sino que cada estructura presenta sus ventajas y desventajas. De esta manera se encontraron sólo cualidades, actitudes y formas de proceder, que facilitan esta actividad. Se refieren en lo esencial a las siguientes características (comp. Carfio, Hess 1988; Berner, Jonson 1993): empatía, autenticidad, calidez, transparencia, concreción, compromiso, flexibilidad, apertura, interés, atención, franqueza, comprensión, comunicación hacia ambos lados, trabajo conjunto. Respecto a la forma de proceder, Carfio y Hess constataron en su recopilación de consultas a los supervisados, que la definición de metas concretas, un feedback objetivo, inequívoco e inmediato, así como una buena dosificación entre un proceder activo y retenido, apareados con un estilo comprensivo y respetuoso, prometen el mayor éxito. Casi está demás acentuar que estas cualidades, actitudes y formas de relación son importantes para cualquier trabajo en conjunto, pero más que nada, que llama la atención, que estos factores son aquéllos, que constituyen un diálogo y sus condiciones personales en la esfera del contacto entre personas y su tarea en común.

Pero en este contexto es interesante la afirmación, que los supervisores que dominan técnicas, son más exitosos. A esto hay que agregar, que a su vez es conocido, que técnicas que son aplicadas en forma inespecífica, no reflexionada o empleadas de manera demasiado frecuente o diferente, son más bien perjudiciales para el proceso de supervisión. Si las técnicas y las experiencias nuevas, generalmente logradas en forma lúdica, no se integran en el marco relacional del objeto y de la persona, si las experiencias no pueden ser relacionadas y elaboradas, quedan generalmente guardadas en la memoria como experiencias “destacadas”(o experiencias de horror), sin contexto y sin un proceso de elaboración consciente. Aunque la conciencia no puede ser el criterio de una elaboración (algunas cosas las elaboramos también en el sueño), es, por lo menos desde el punto de vista personal-existencial, el tomar en sus propias manos y

comprometerse con lo – emocionalmente – consciente, un factor de acción importante para un cambio duradero y la base para el ensayo activo consecuente.

Según mi opinión, el perfil de exigencias puede reducirse a dos factores: por un lado la capacidad de diálogo (que comprende prácticamente todos los factores antes mencionados) y – pensado en forma más técnica – la capacidad de simultaneidad, es decir la capacidad de percibir lo diferente por varios canales a la vez, integrarlo, así como, con una rápida mirada a lo esencial, profundizar en una cuestionamiento y con esto, simplificar la complejidad.

II Fundamentos teóricos de la supervisión analítico- existencial y del coaching analítico-existencial

El Análisis Existencial como orientación muy personal, o sea, muy individual, a primera vista no parece ser demasiado idónea para un setting grupal, porque a menudo se presenta la pregunta, hasta qué punto uno no debería retirarse como individuo dentro de una comunidad. Pero si uno arriesga una segunda mirada, se percata de que el Análisis Existencial, en sus fundamentos antropológicos, está hecho tanto para el trabajo con grupos como para con personas individuales. Porque desde su punto de vista, el estar incluido-en y estar-relacionado-con de la persona en su mundo, es la condición fundamental del ser humano y así, desde ya el marco de relación para el darse-cuenta del otro, como también para la referencia personal del individuo dentro de ella. Pero tanto la personalidad como la existencialidad dependen de un encuentro. “Las relaciones viven de los encuentros, se sobre-elaboran y personalizan a través de estos encuentros.” (Längle 2004, 25) “Encuentro es dedicación: uno lo sigue, mira al otro, le habla, trata de comprender y de dar respuesta. El medio que permite el encuentro es el diálogo. El diálogo es constituyente del encuentro, es el portador del encuentro.” (Längle 2004, 24) El diálogo es el proceso que hace consciente la relación, en el cual me doy cuenta con qué y cómo me relaciono con mi mundo y cómo me posiciono en él, para actuar en forma auténtica. Es finalmente el diálogo, el que “cultiva” cada cultura de equipo y de empresa. Personas que trabajan juntas, están en relación entre ellas y con su tarea, quieranlo o no. El diálogo precisa y personaliza de este modo las relaciones entre ellos y con su tarea. Supervisión es, entonces, el cuidado de las relaciones mediante el diálogo. La cultura de las relaciones nunca puede ser anticipada, como se puede leer actualmente en extensos escritos sobre la cultura de la empresa y los modelos, sino que debe originarse del cultivo de lo dado. El fomento del diálogo en el equipo y hacia la tarea es entonces el núcleo de la práctica de supervisión. Ella entrega el marco y los medios, que muchas veces son descuidados en el ajetreo diario (se degradan a simples “contactos”). De esta manera apunta al mejoramiento de la satisfacción en el trabajo y a la eficiencia laboral.

Otro argumento a favor de la idoneidad del Análisis Existencial en la supervisión, es su amplia estructura teórica (ver próximo capítulo). Por medio de ella ofrece un excelente techo para variados puntos de vista, ya sea la intra-individual (la persona y su mundo interno), la interpersonal (la persona y otros) o la de dinámica de grupo (como psico-dinámica del grupo), como también para variadísimos campos de aplicación. El foco de su trabajo en la esfera personal-existencial, como dimensión que incluye la psicodinámica/dinámica de grupo y está superpuesta a ella, ofrece, por lo tanto, también un marco amplio para la integración de técnicas de aquéllas orientaciones, cuyo punto central es la dimensión psíquica, el sistema o la esfera conductual.

Los conceptos de la supervisión analítico-existencial.

El Análisis Existencial es un proceder fenomenológico, dialógico, como también personal-existencial, y metodológicamente se asienta en tres conceptos fundamentales: en lo teórico-estructural, en las tres Motivaciones Fundamentales, en lo teórico-procesal, en el Análisis-Existencial-Personal (en lo sucesivo AEP; comp. Längle 2000a) y el Método del Búsqueda de Sentido (MBS; comp. Längle 1988).

Las teorías procesales – AEP y MBS

El AEP enfoca el vivenciar y la actividad de la persona en el existir, guiando de esta manera la mirada hacia el Yo, mientras que en el MBS se enfoca principalmente la situación, el hecho que mueve a un Yo, preguntándose más bien por el valor del existir. Naturalmente, al Yo también le interesa entender en el AEP por qué algo es movido, tocado y, sobre todo, bloqueado de una u otra manera (línea biográfica). Por lo tanto, el AEP también es un método mediante el cual se trabajan elementos transferenciales, que confluyen en la situación actual, mientras que el MBS se propone superar estos elementos y abrirse y dedicarse totalmente a la demanda valórica actual. La fase de la comprensión y de la integración de un cuestionamiento actual recurre aquí a un Yo intacto y, con eso, a un pasado “resuelto” (para mayor comprensión del método estructural, ver también S.Längle 2001).

El AEP describe los pasos del diálogo interno personal, acoge la demanda (externa o interna) en un proceso de elaboración interno, para llegar así a una respuesta apropiada y que “tenga sentido” para ella. En cambio, el MBS se mueve hacia afuera, hacia el mundo externo, y describe el involucramiento de la persona en la situación, examinándolo en el sentido de su valor subjetivo, para finalmente posicionarse en forma más decidida y con más sentido en su mundo, configurándolo.

Si se observan ambos métodos no sólo desde su lugar antropológico, sino también de la secuencia de los pasos, se pueden percibir por un lado como reflejo – como espejo interno y externo del proceso personal-existencial – o también, el MBS como un modo de precisar la rama existencial del AEP. Si se sigue la primera interpretación, el AEP es un MBS ampliado hacia la profundidad del ser-persona. Le interesa además la comprensión de aquello que mueve, que finalmente evita o posibilita el existir. Sin embargo no le falta nada de lo que posee el MBS. Esto me parece comprensible desde la historia del desarrollo de la teoría. Si el MBS todavía estaba firmemente parado sobre el terreno del acto existencial, puesto por Frankl en el primer plano, en el correr de los años, la formación de la teoría se movía hacia la integración de las condiciones del ser-persona y, con esto, hacia la integración de la psicodinámica. (Como es sabido, éste es un ámbito al que Frankl no le gustaba dedicarse y que en sus escritos aparece casi como un aspecto psíquico natural del hombre y que, gracias al ser-persona, puede ser superado sin la elaboración interna de bloqueos molestos ni de carencias).

Sobre el trasfondo de este desarrollo parece lógico, que, como método que trabaja en la profundidad de la persona, el AEP no pueda ser tema para una supervisión, sino que su lugar se encuentre en la experiencia de sí mismo. El método analítico-existencial elegido debería ser, por lo tanto, el MBS. La experiencia práctica muestra, sin embargo, que el MBS en muchas situaciones no sólo deja poco espacio para la preparación de una toma de posición, sino que es justamente aquel aspecto de el AEP, en el cual se trata de la comprensión de lo esencial (análisis fenomenológico y reducción), donde la multiplicidad de las “superficies” individuales que caracterizan a

un equipo confluye en unos (pocos) móviles de conducta y que resulta ser así el lugar común y de unión.

Habiéndolo visto y vivenciado así, prefiero seguir la segunda observación: el AEP como un método que integra el MBS. Por eso propongo el AEP, como estructura fundamental más incluyente para la supervisión analítico-existencial de equipo. Su estructura de altura (o su “espejo externo”, o bien su “rama descendente”) desemboca en el MBS. Dicho de otro modo: si en la supervisión se trata más bien de una discusión de los distintos miembros del equipo en relación a una problemática, por encontrar, clarificar o afirmar el punto de vista propio en o hacia una situación, entonces el AEP (modificado) está indicado; si se trata más bien de una discusión con distintas posibilidades, “basta con” el MBS.

La diferencia entre el AEP y el MBS se encuentra resumida en los puntos esenciales:

- a) en la historia del desarrollo teórico (¿habría existido el MBS, si hubiese estado antes el AEP – o resultó el AEP de la integración de la psicodinámica a la teoría del AE y, de este modo, el MBS?),
- b) en la profundidad de la elaboración, más que nada en la comprensión de la motivación y de sus relaciones con los acontecimientos de la historia de vida.
- c) en la diferenciación de su proceder – aquí el AEP está más finamente organizado, o bien, utilizado en pasos más pequeños y detallados – y
- d) en el enfoque de la distancia entre persona y valor. El AEP está orientado a la persona, el MBS al mundo.

El Análisis Existencial Personal en el transcurso de la supervisión

Para recordar: La teoría procesal analítico-existencial (comp. Längle 2000)

El AEP describe los pasos del diálogo de la persona con cada suceso de su mundo interno y externo. Este diálogo es, a su vez, la condición de una vida plena, existencialmente lograda (y con esto también la estructura fundamental de un proceso solucionador de problemas). Dicho de otra forma: así el hombre logra manejarse bien con las demandas y exigencias del mundo. Este diálogo personal puede ser descrito muy brevemente en tres fases (cuatro pasos):

La *impresión*, que consiste en la información (¿qué es?), en un espontáneo impulso a la acción (¿qué es lo que espontáneamente quisiera hacer?), y en un análisis fenomenológico del significado de la impresión para el afectado (¿qué me dice?). Se trata de dejar llegar lo dado, tomarlo, observarlo y comprenderlo en su cualidad, como también en el significado que tiene para uno mismo (pasos 1 y 2 en el proceso de supervisión).

La *toma de posición* surge del terreno de la impresión y de la comprensión del que se mueve en él, como el acto personal en el cual la persona se posiciona frente a los hechos y así, no sólo es tocada por este hecho, sino también define su relación individual con estos hechos (paso 3).

La *expresión*, en la que se ajusta la toma de posición pre-formadora y se planea y prueba su realización. Con esto, el hombre se convierte en el configurador de su vida (paso 4).

Si observamos la secuencia de los pasos del AEP como un proceder fenomenológico-dialógico, cuyas metas son la toma de posición personal y una realización existencial, lo podemos señalar de la siguiente manera:

De las características específicas del proceder analítico-existencial se deriva una tendencia a la orientación procesal. Porque su foco está en el diálogo entre las personas del equipo y no, primariamente, en la solución de problemas. De esto se desprende que en la supervisión analítico-existencial, el desarrollo del equipo juega un rol evidente. De las demandas de la supervisión en general surge también la orientación de recursos de supervisión. Los recursos son aprovechados y estimulados, los déficit no se trabajan terapéuticamente, sino son equilibrados o bien, llevados a la conciencia; se intenta un trabajo orientado a los recursos.

Como ya fue descrito arriba, los pasos del AEP se prestan para la supervisión, pero deben ser adaptados a sus requerimientos. Por eso se mencionarán brevemente las diferencias entre psicoterapia y supervisión:

En la terapia tratamos, después de realizar el levantamiento exacto de la impresión en el análisis fenomenológico, de guardar el mensaje que nos llega de esta situación, o sea, el significado que lo percibido y sentido tiene para la persona, para posibilitar desde allí una comprensión en el contexto de la propia vida: - es decir, comprender por qué “me llega de esta u otra manera (biografía) y qué es lo que toca dentro de mí”. En la terapia preguntamos entonces por la comprensión desde la profundidad del contexto global de la vida. Y del mismo modo tratamos de encontrar también una comprensión del mundo/ del otro. De esta comprensión de sí mismo en el contexto de la comprensión del otro, se forma el piso para la toma de posición como un “proceso de fusión”. Mientras más se comprende el hombre a sí mismo, más fundamento propio posee, mientras más espacio vital surge, más fundamento se “funde” en su propia fortaleza (estructura del Yo) y más se estabiliza el fondo para la toma de posición personal.

El proceso terapéutico es completo en este aspecto, recorre los éxtasis del tiempo – presente, pasado y futuro –y mantiene con esto la mirada hacia el fortalecimiento de la persona, en el sentido de un poder reposar dentro de sí mismo y poder apoyarse a sí mismo.

¿Qué lugar ocupa entonces dentro de la supervisión la pregunta de la comprensión? ¿Qué es lo que debe ser comprendido?

Recorramos también aquí el camino desde el comienzo: después que los supervisandos hayan formulado su completa percepción e impresión del asunto y lo hayan llevado al intercambio de opiniones, esta multiplicidad necesita un “medio de concentración”. Concentración significa densificación en un plano más profundo en un extracto, en lo esencial. De otra forma, la variedad trae nuevos impulsos para nuevos puntos de vista y caminos, pero el proceso, que debe conducir a la fortaleza interior, no ocurre.

La pregunta por la comprensión en la supervisión es la pregunta por la esencia: ¿de qué se trata esto en realidad? El movimiento va ahora – profundizando menos, reflejando menos explícitamente la comprensión del contexto de la vida propia – hacia una visión conjunta en profundidad de las diversas percepciones antes recogidas, de la cual, de acuerdo a la teoría fenomenológica, esperamos extraer uno o unos pocos denominadores comunes. Partiendo de la persona, el proceso nos lleva a la comprensión de las motivaciones del grupo, o sea, se dirige al campo común de la convivencia profesional e, implícitamente, también a la historia común. Si bien la historia personal define fundamentalmente la percepción y la vivencia del asunto, en la supervisión sirve para recolectar en la “olla común”, que entonces forma el suelo para la toma de posición personal. Es decir que en la supervisión no guiamos el diálogo a la profundidad de la persona, sino de la “persona-grupo”.

Por lo tanto, la pregunta no es “¿me comprendo?”, sino “¿entiendo de qué se trata?”

Las diferencias entre el proceder de la terapia y el de la supervisión consisten en:

- a) en el cambio de foco desde la persona a la “persona-grupo”,
- b) en la pregunta de comprensión,
- c) en la referencia de la toma de posición hacia la interrogante,
- d) en la focalización del diálogo conjunto.

Como modelo de encuadre, el AEP le ofrece al supervisor un sostén y apoyo, para no omitir pasos esenciales y, según necesidad, considerarlos, incluirlos, mencionarlos (comp. Tutsch 2001).

Pero no siempre es necesario trabajar en la forma tan prolija y diferenciada que ofrece el AEP. Si uno se salta algunas de las secuencias del AEP (más que nada el análisis fenomenológico y la comprensión) y acentúa la rama ejecutiva, se origina el MBS. Por eso, el AEP puede ser considerado como el mapa de posibilidades, en el cual están indicados todos los caminos, pero no todos necesitan ser recorridos para llegar a la meta. La elección de lo necesario se produce de todos modos a través del proceder fenomenológico.

La teoría estructural analítico-existencial

La teoría estructural analítico-existencial representa las condiciones de encuadre en la supervisión (ver también tareas de encuadre), o bien, los requisitos del diálogo en el equipo. Si durante el transcurso del proceso aparecen obstáculos en el primer plano por falta de hechos dados estructurales, éstos también deben ser trabajados en cada caso en forma explícita como supervisión de temas. La teoría estructural analítico-existencial, en su aplicación práctica, tiene su lugar dominante sobre todo en el coaching grupal (ver también la contribución de Alexander Milz en este cuaderno).

Para recordar: la teoría estructural analítico-existencial (comp. Längle 1992)

Las Motivaciones Fundamentales personal-existenciales describen las cuatro condiciones del diálogo personal o – visto más bien desde la dimensión psíquica – cuatro categorías fundamentales de las necesidades humanas. Dentro de ellas se clasifican las múltiples y temáticamente distintas necesidades. La denominación “Motivación Fundamental” resulta del hecho, que las motivaciones fundamentales determinan, en su carencia o bien en su satisfacción, el comportamiento y el afán humano. Debido a esta determinación movilizan al hombre y “aparecen” en su conducta. Como categoría motivacional estructuran la psicodinámica e influyen de este modo en la personalidad y la existencialidad, o bien – pensando en forma procesal – en el diálogo personal del hombre.

Las Motivaciones Fundamentales y su dinámica en detalle:

- Espacio, sostén y protección por medio del aceptar y soportar, para poder ser;
- sentir el propio valer a través de la relación, tiempo y cercanía, para experimentar la calidad de la vida;
- consideración, aprecio y justicia, para poder ser-así en su modo individual;
- aceptar la demanda de la situación y ponerse a tono con el mundo a través de la apertura hacia el mundo, para sentir, lo que uno debe hacer.

Cuando la realización de estas motivaciones fundamentales está asegurada, la persona está libre para dedicarse a las interrogantes y demandas de la vida. La “fuerza del Yo” puede estar disminuida por carencias y traumas de la historia vital, pero también puede ser debilitada por cargas actuales. Las mermas se manifiestan en una

“disposición motivacional unilateral”, en la cual la persona es capaz de compensar la situación de carencia en forma más o menos eficiente, pero con esto también puede experimentar una merma en su apertura hacia el sentido.

El viraje hacia lo existencial exige no sólo la existencia de estas condiciones estructurales, sino también un consentimiento de la persona con el mundo como un hecho, con la vida como algo que conmueve, consigo mismo como persona, como individuo, y hacia el sentido como lo que debe ser.

El trabajo terapéutico se mueve generalmente en el ámbito de las condiciones para el diálogo, en este sentido sobre todo en la interrogante por la comprensión desde las respectivas relaciones vitales y las experiencias. El trabajo biográfico sirve de esta manera a la investigación y a la comprensión de la motivación orientada unilateralmente o fijada, y a la liberación de la persona hacia la existencialidad. La supervisión analítico-existencial supone la realización de estas condiciones o, dicho de otro modo, no trabaja en forma procesal, sino orientada hacia los recursos dados. El trabajo en la biografía de cada uno de los miembros del equipo no es tema de la supervisión, pero la biografía de equipos, grupos, empresas sí es a veces un tema importante y, como tal, favorecedor de cambios y soluciones.

Transpuesto a la situación de grupo, esto significa que el supervisor debe considerar la situación motivacional fundamental de cada uno o también, que debe compensar y tematizar las interferencias que surgen de estas condiciones.

Aquí vemos quizás en la forma más clara, en qué se diferencia la supervisión de la terapia: si en la terapia se trata ante todo de desarrollar las condiciones de la persona, de fortalecerlas y liberarlas de los impedimentos de la vida – dicho de otro modo, de fortalecer el Yo, o bien, de desarrollar las condiciones estructurales del diálogo -, en la supervisión estas capacidades se presuponen. Claro que no todos los miembros del equipo tienen el mismo grado de madurez que realmente pudiera justificar esta condición. ¿Qué sucede, si personas presas dentro de sí mismas no pueden conseguir en el equipo la apertura hacia los demás y hacia el objeto? Entonces no se trata de hacer terapia en el grupo, sino de incitar al grupo a manejarse con estos hechos y de desarrollar en el diálogo la mejor posibilidad - también de apoyo - para esta constelación.

Si un equipo todavía no está “capacitado” para ser un equipo – es decir – no es capaz de entrar en un diálogo conjunto -, entonces el supervisor tiene la posibilidad de colocar el acento en el desarrollo del equipo: sea a través del trabajo para lograr estructuras claras, apoyadoras, a través del ensayo de sucesos, como por ejemplo la comunicación eficiente, a través de un proceder apoyador y protector, por medio de una dirección más fuerte del proceso (1ª MF), quedándose por más tiempo, para lograr entrar en contacto y empatizar más con el otro (2ª MF), a través de una mayor observación y acentuación de la individualidad, del ser especial (3ª MF), o mediante la acentuación del objeto del cual se trate en ese momento (4ª MF). Pero de esta manera, el supervisor abandona en cierto sentido la supervisión en dirección al desarrollo del equipo. Se podría decir que la supervisión del equipo está cerca de la consejería y el desarrollo del equipo más cerca de la terapia.

¿No será que un método de supervisión cercano al proceder terapéutico induce a un proceder terapéutico?

En principio no se deduce del conocimiento de una forma de proceder, una aplicación terapéutica de ella. Se podría afirmar incluso lo contrario: el conocimiento exhaustivo de las diferencias con la terapia, protege de una aplicación ingenua de ella. La capacidad de reflexionar sobre el propio hacer es, para el supervisor, tan importante como para el terapeuta. Pienso que no debe ocurrir, que para protegerlos ante las deficiencias de los supervisores, se prive a los clientes de algo que es bueno.

Pero sí debe ser dicho claramente, que en la supervisión de equipos o de grupos, el “deslizarse” hacia la experiencia propia es dañino. No corresponde preguntar ni difundir asuntos personales, “íntimos”, privados, dentro de las relaciones de trabajo, sobre todo cuando esto no sucede con el consentimiento claro de los participantes y en conocimiento de las consecuencias, sino ocurre debido a momentos dinámicos. Es posible que esto al participante en algún momento se le “caiga encima”: p.ej., que los colegas modifiquen su conducta entre ellos y tomen una actitud preocupada, terapéutica, o quizás intrigante o usen la información en contra del colega.

III) La supervisión analítico-existencial y el coaching analítico-existencial en la práctica

El campo dinámico de la supervisión y del coaching se origina en el campo tensional entre la persona (individualidad), la comunidad (persona del grupo, sistema) y la tarea. El movimiento fundamental en una supervisión analítico-existencial dentro de este campo tensional “persona/comunidad/tarea”, consiste en un cambio de foco entre estos ámbitos.

Dentro de cada uno de estos polos se mueve entre condicionalidad y libertad, es decir, entre la dependencia de las condiciones de la vida personal y el trato personal consigo mismo, las condiciones de la comunidad y el espacio para la elaboración de la convivencia, como entre la tarea propuesta y los valores personalmente sentidos dentro de ella. En la **supervisión analítico-existencial se trata, por lo tanto de un máximo ser-persona** como condición para un trato óptimo interpersonal y con la tarea propuesta; porque sólo la realización del ser-persona dentro de su espacio vital lleva a la satisfacción laboral, a la eficiencia y al espíritu de equipo.

Los **campos**, desde los cuales surgen las preguntas para la **supervisión**, los podemos describir a través de cuatro áreas (comp. Tutsch 2001):

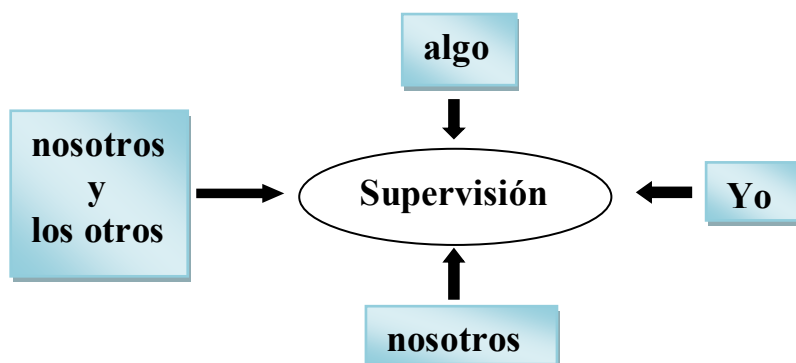


Imagen 1: los campos de la supervisión de equipo

1) **algo**: aquí se trata generalmente de trabajo de casos, o bien, preguntas prácticas como secuencias de trabajo, estructuras, metas en el trabajo, la relación con la tarea y los valores (personales) en la tarea, etc.

2) **nosotros**: aquí se encuentran temas como las definiciones del lugar, el significado y el desarrollo de estructuras informales y formales, el clima de trabajo en el equipo, proyectos conjuntos, temas del trabajo conjunto, solución de conflictos, posibilidades y límites de la realización de sí mismo, capacitación en el equipo y rondas de feedback.

3) **nosotros y los otros**: este aspecto abarca temas que se relacionan con la posición del equipo, del grupo, de la persona, dentro de la organización global, como p.ej. “trabajos de interface” con equipos vecinos, pautas de una jerarquía superpuesta, exigencias por cambios del sistema general.

4) **yo**: la “experiencia de sí mismo” en la supervisión de equipo puede ser valiosa y de ayuda como auto-experiencia temática (p.ej. “autoridad”: ¿qué posibilidades de acceso y de manejo tengo en este tema?”, o “¿qué es lo que me importa en mi trabajo?”, etc.). En la supervisión no está indicada una forma de proceder terapéutica reveladora. La forma de trabajar es primariamente orientada a los recursos, y por la focalización en el tema da suficiente protección y distancia para la elaboración de interrogantes muy personales. Pero la auto-experiencia como desarrollo de la personalidad juega, más que nada, un rol en el coaching, y dentro de él, en el setting individual.

1) y 2) son los “campos principales” de la supervisión de equipos, el 2) y el 4) los podemos llamar “estabilizadores” necesarios según el caso. Deben ser usados con precaución. Los miembros del equipo o bien el grupo completo incitan fácilmente a la proyección de problemas hacia el sistema completo (resistencia del equipo) y además, como terapeuta se tiende con facilidad a realizar auto-experiencia en el grupo (deformación personal del supervisor terapéutico).

Los niveles que el supervisor debe observar y moderar simultáneamente en la supervisión:

- La **interrogante**, el tema/el problema,
- El **curso**, la esfera del proceso,
- El **grupo** (fase de desarrollo del equipo, “estado” actual, personalidad de grupo, dinámica de grupo – rasgos y estados del grupo),
- Las **necesidades** (estado de necesidad) de cada uno de los **miembros del grupo** y su **personalidad** (rasgos y estados de la persona).

Declaración del cambio de los campos y planos en la supervisión

Se sugiere declarar el “cambio de campo” en la supervisión, cuando éste ocurre.

Ejemplo: *“Ahora colocamos el foco en los problemas del trabajo conjunto con el grupo B. Pero cada vez se ha hecho más notorio lo que tiene que ver la dirección del equipo con este problema, lo que no está claro entre los miembros del equipo y la dirección del equipo, por eso pienso que ahora deberíamos poner el foco en el trabajo conjunto dentro del equipo”*, (ver también Rappe-Giesecke 1990). Esto también puede ser de ayuda para el cambio de planos.

Con esto hacemos confluir un plano reflexivo (casi “auto-supervisor”), que contribuye a fortalecer la orientación en el proceso de supervisión, como también el auto-distanciamiento y el auto-manejo de los miembros del equipo. El proceso se hace consciente y las estructuras fundamentales del modo de proceder se pueden internalizar, con lo cual se fomenta la autonomía (desarrollo del equipo).

Las actividades del supervisor se refieren a tres ámbitos de tareas:

Las **tareas de moderación** describen las estrategias de intervención y las técnicas que mantienen el diálogo y guían su curso. Las **tareas de encuadre** dirigen la mirada hacia las condiciones que necesita un equipo para entrar en un diálogo constructivo. Las **tareas de proceso** describen los pasos del curso de la supervisión. Se refieren tanto al avance de la supervisión “desde la partida hasta el resultado”, como también a la elaboración de la interrogante, “desde la superficie hasta lo esencial”. Por una transparencia en la forma de proceder (declarar y hacer visible las causas y las intenciones de las intervenciones del supervisor), se puede agregar además una cuarta **tarea educativa**, que más allá del efecto de modelo, puede ser entendida también como ofrecimiento de auto-ayuda para los participantes (comp. Tutsch 2001).

1) Las tareas de moderación

El concepto moderación viene del latín y quiere decir “medida correcta, conducción”. La conducción y guía de una conversación debe ocurrir, por lo tanto, en una medida adecuada a los participantes y al objeto. La moderación describe entonces una categoría superpuesta a las tareas del supervisor. Incluidas dentro de ella encontramos las tareas de encuadre y las de proceso.

Para apoyar y ayudar a estructurar esta función se prestan medios técnicos como p.ej. papelógrafo, técnica de meta-planificación, etc. A su vez juega un cierto rol el dominio de campo del supervisor, porque también es importante poder enjuiciar, si el equipo se encuentra en detalles de poca monta o en el “programa principal”, y si al moderador en general se le adscribe también un dominio técnico, que introduce en forma complementaria o interrogante.

2) Tareas de encuadre: condiciones de un diálogo en el equipo

Las tareas de encuadre incluyen aquellos fenómenos que hemos descrito como condiciones de un diálogo en el equipo y cuyo concepto teórico está representado por las motivaciones fundamentales personal-existenciales.

Espacio, apoyo y protección:

Respecto al setting se plantean aquí las preguntas por el lugar apropiado, por el marco temporal y por la protección de influencias externas molestas.

En relación a las personas y el proceso del grupo, el supervisor es el responsable de mantener el espacio de cada miembro del equipo, fomenta y apoya la expresión y el mantenimiento de los distintos puntos de vista y cuida de que todos tengan la oportunidad de hablar, como también se preocupa por la protección ante lesiones y dinámicas que en una supervisión no pueden ser trabajadas.

Atmósfera, relación, emocionalidad:

En el setting externo, el supervisor se fija en las condiciones que fomenten un buen clima de trabajo, p.ej., acordar una fecha y una frecuencia adecuadas para las supervisiones, considerando el trabajo.

En relación a las personas y al proceso, se le podría comparar con un “regulador de temperatura ambiental”, que se detiene cuando el ambiente “se acalora” mucho, se pierde la capacidad de reflexionar y el auto-distanciamiento sucumbe en la afectividad, y que vuelve a “calentar”, cuando el temor al contacto, a la diferencia de opiniones, etc. impiden el ser tocado. Lo hace, compensando, forzando o convirtiendo “el material combustible” en el tema.

Trato interpersonal reconecedor y apreciador:

Respecto al setting se trata en esta condición de encuadre de un trato considerado, p.ej. mediante el mantenimiento de los horarios, de acuerdos para el trabajo elaborados en conjunto, etc.

En el proceso será importante entonces estar atento a que se mantenga un trato respetuoso, en el que, p.ej., se consulte si los miembros del grupo están de acuerdo con la forma de continuar, de proceder y con los métodos, en que se reconozca el compromiso de los participantes, se cuide de mantener un modo objetivo y constructivo de criticar, se anime a mostrar los errores, ya que en ello existe un gran potencial de aprendizaje, etc. Al lesionarse el respeto y aprecio mutuo, es importante llamar la atención sobre este hecho y convertirlo en tema. También es de importancia aquí, que el supervisor esté consciente de su efecto modelador.

Orientación hacia las tareas:

La supervisión exige la referencia a las tareas y metas propuestas del equipo y al trabajo en los valores personales que estén contenidos o ausentes, de cada uno de los miembros del equipo. Estos valores deben llegar a ser vivenciados, ya que constituyen el campo de acción y de elaboración de los distintos participantes dentro del contexto general del actuar profesional. Hacer referencia a las metas y los valores también es importante, si la supervisión no pretende trabajar primariamente los problemas de dinámica de grupo y de psicodinámica de cada uno, lo que no significa que debe pasar por alto cualquier dinámica psíquica o grupal, sino que se oriente además en los temas y en las exigencias que el contexto profesional hace a los miembros del grupo.

3) Tareas procesales: los pasos del diálogo en la supervisión de equipos

Las tareas procesales describen los pasos en el transcurso de una supervisión. Se orientan en los pasos del AEP.

El primer paso: el comienzo de una sesión de supervisión

Los grupos se reúnen para reflexionar sobre su situación laboral, con la guía y bajo la protección de un supervisor. Para eso es importante fijarse desde el principio en que el tema y la interrogante respectiva sean aclarados y concretizados, y se tome una decisión respecto a la prioridad de una cuestión. El no tomarlo en cuenta, siempre cobra venganza. Esto vale también en forma similar para el descuido de los contenidos esenciales para el primer contacto, previo a una supervisión. Ver también la contribución de R. Kienast) Cuando esto se descuida, se llega fácilmente a una “conversación de descargos”, o los temas y aportes se configuran en forma múltiple y llevan finalmente a una confusión sobre lo fundamental y lo que el grupo pretende. Esto deja frecuentemente un sabor amargo de que “nada avanza”. Para conducir un proceso de supervisión se necesita, por lo tanto, un punto de partida común (tema), como también una dirección hacia la cual se dirigirá el proceso (interrogante). Claro que esto se puede volver a manifestar en el transcurso de la supervisión, pueden aparecer otros temas más importantes. Entonces hay que reconsiderar esta nueva cuestión en forma conjunta y decidir, si se trabajará de inmediato o más adelante en ella. Es posible que además se comience a configurar ya, como será descrita más adelante, la búsqueda de temas como proceso.

El segundo paso: “inventariar la impresión”, como preparación del terreno para la elaboración de la interrogante

- **Foco “persona – situación”**

Ejemplo de formulación: *Le ruego que en primer lugar describa su visión y su forma de vivenciar la situación/el tema, ojalá a través de situaciones concretas.*

Si un tema ha recibido la aprobación del grupo para ser trabajado, y está aclarada la interrogante, se trata en un primer paso de aclarar de donde surgió la situación, cómo es actualmente y de qué manera afecta a cada uno de los participantes. Se trata de hacer un **inventario** de la percepción subjetiva, de la vivencia, del ser afectado y de la comprensión de cada uno, así como de los efectos en su trabajo y su persona y de que los participantes se puedan situar en el tema.

En esta fase es tarea del supervisor, fijarse en que ojalá todos puedan expresarse, incentivar a las personas llamadas a participar, poner límites en forma respetuosa a participantes que se explayen demasiado y mostrar que la multiplicidad y diversidad de la percepción puede ser, que es bueno y signo de calidad tener variados puntos de vista, incluso que deben existir y mantenerse, o bien, hacerse más notorios a través de preguntas. Es importante que se soporte la diversidad y multiplicidad sin entrar de inmediato en una presión por cambiar o solucionar y sin que del consenso intentado (consentimiento) en una interrogante, resulte un “compromiso flojo”.

Respecto a las tareas de moderación, se trata de resumir, de ordenar los aportes y estructurarlos y – ojalá en forma ilustrativa, ojalá con papelógrafo – hacer visible el estado actual de la situación y, de este modo, facilitar la formación de una idea y de una vista general. En la estructuración conviene ordenar los aportes según los “sub-capítulos” de la impresión:

- *¿Qué me preocupa?* Aquí se puede incluir los distintos puntos de vista respecto a un tema o una situación; de este modo tiende a aparecer ya el nivel de información diverso, el conocimiento parcial y la percepción subjetiva y se amplía automáticamente la visión de la situación.
- *¿Cómo me va con esto?* Aquí se trata de la manera de ser tocados emocionalmente los participantes.
- *¿Qué me dice? ¿Qué significa para mí? ¿Qué me llega?* Aquí se trata del mensaje y del significado de una situación para el sujeto. Así se hace más evidente la relación individual con el tema, el proceso se agudiza en una máxima subjetividad.

- **Foco “persona – persona-grupal”**

Si en la recolección de aportes se trata de darle espacio y atención a la multiplicidad de las personas, en la estructuración siguiente viene el paso de desligarse de los aportes de las personas individuales y dirigir la mirada a la “persona-grupal”.

Esto se evidencia también en el hecho, que en este momento los aportes no se anotan o resumen con nombre, sino que se cogen los fenómenos, con lo cual se logra una impresión de cómo la situación, el tema está representado en el grupo. Esta es la base de partida para la concentración en lo esencial, que se presenta en el paso siguiente.

Aquí pueden ser de ayuda los listados (p.ej. de las personas participantes, del sistema, de las emociones, etc.), sobre todo cuando se nota que falta la multiplicidad de la percepción en el grupo y una fijación en un determinado punto de vista se ha

apoderado del grupo, de modo que ya no deja espacio para moverse o está emocionalmente tan rigidizado, que no aparece ningún otro punto de vista. Cuando en el grupo se encuentran miembros muy dominantes, este método también puede permitir mayor independencia en la visión de la situación.

El tercer paso: la profundización fenomenológica, el concentrarse en lo esencial

Foco “persona – núcleo de los fenómenos”

Ejemplo de formulación: *Ahora vemos, como se representa el tema en el grupo y podemos entonces tratar de precisar, o más bien resumir, de qué sienten ustedes que se trata, cuál es el núcleo del asunto.*

Después de esta primera parte de introducirse en la multiplicidad de los diversos modos de percibir y vivenciar, y de la comprensión subjetiva de la situación, como también de captar los fenómenos y la situación en su representación dentro del grupo, sigue el movimiento hacia la concentración en el contenido esencial.

Este paso es importante si uno no quiere quedarse en un simple intercambio de experiencias y opiniones. Ahora el acontecer se traslada a “un nivel más profundo”. De este modo se reduce lo múltiple a lo esencial. De varios puntos de vista y experiencias diversas se extraen pocos (frecuentemente sólo uno), fenómenos o bien problemas que están en la base. Aquí se produce una unidad y comunidad a pesar de la diversidad. Aunque los participantes observen desde diferentes mundos (internos), se cristaliza lo esencial desde el espectro de las relaciones individuales hacia la situación. **El foco inicialmente diferenciado entre las personas y la persona-grupo, se reduce a uno solo a través de la mirada fenomenológica profunda.** La máxima subjetividad se convierte en máxima objetividad.

Con esto se traspasa tanto la esfera de la individualidad como la de la dinámica grupal. Pero para la supervisión, esta esfera no es siempre significativa ni practicable. En general, depende de la interrogante y de la madurez del grupo, si este paso se da en forma más bien “superficial”, en el sentido de “grupos incluyentes”, o en el sentido de conflictos más profundos o de la motivación subyacente. Es metodológicamente interesante, que en general ambas formas de proceder llevan al mismo resultado en cuanto al contenido, pero por parte de la persona son vivenciadas como más cercana o más lejana.

En esta reducción fenomenológica, el supervisor del equipo tiene la tarea de acompañar y apoyar al grupo (por ejemplo, agregando su propio punto de vista), para poder salir de la multiplicidad de conexiones y motivaciones, con el fin de encontrar lo esencial.

De este modo no sólo se aclara la situación tematizada, sino que a su vez se distingue lo esencial dentro de ella.

Metodológicamente es de ayuda – como fue mencionado arriba – examinar, p.ej. los denominadores comunes entre los aportes recolectados o encontrar grupos incluyentes.

El cuarto paso: la toma de posición personal en relación a la interrogante

- **Foco “persona – interrogante en el asunto”**

Después de este proceso de elaboración se trata de retomar la interrogante. Al volver a plantear la interrogante, se coloca el proceso de elaboración en un contexto y de este modo adquiere su sentido.

Ahora se puede responder a lo “individualmente común” de la multiplicidad de relaciones de cada uno con este núcleo del asunto. Esto se produce con la toma de posición respecto al núcleo del asunto (esencia), considerando la interrogante: “*Si esto es lo esencial dentro de nuestro tema, ¿qué digo yo respecto a la interrogante?*”

Ahora la tarea del supervisor es recolectar, agrupar y conservar los puntos de vista y tomas de posición de los distintos participantes.

Metodológicamente es de ayuda, p.ej., que se dibuje un círculo en el papelógrafo y se escriba la opinión de cada uno en su lugar respectivo. Después se escriben juntos los mismos enunciados, afirmaciones u otros parecidos, formando algo así como un “montón”.

De este modo se configuran tendencias o se evidencia cuán diverso es el grupo. Esto permite deducir, si los pasos siguientes pueden darse como un proceso de consenso o si se cristalizan versiones y formas de proceder individualmente distintas.

El quinto paso: posibilidades de solución y de actuación existenciales

- **Foco “persona – asunto”**

Ejemplo de formulación: *Han percibido, lo que a ustedes les importa en este asunto y cual es su posición frente a ello. ¿Qué desean hacer ahora con esto/ qué debe continuar?*

La supervisión de equipos no sólo exige la confrontación con una interrogante, sino también lograr **resultados** que permitan continuar con el trabajo. Esto significa además, encontrar los caminos y medios adecuados para **poner en práctica** las consecuencias de las diferentes posiciones. La tarea del supervisor del equipo es acompañar al equipo, orientar las posiciones y puntos de vista frecuentemente diversos hacia la mejor solución posible, discutir posibilidades de acción y medios, así como ponerse de acuerdo en la forma de proceder.

También aquí es importante permanecer inicialmente en la mayor individualidad posible, para conservar un “espacio creativo de posibilidades” al grupo.

Ahora la tarea del supervisor es incentivar a los participantes a expresar sus proposiciones y posibilitar una actuación de prueba, usando la retroalimentación de cada formulación o a través de un juego de roles y posterior intercambio de ideas sobre cómo los actores y el grupo vivenciaron la conversación, de modo que los aportes lleguen a un acuerdo, puedan ser vivenciados en relación a la realidad y, de este modo, puedan ser puestos en práctica de mejor manera. La actuación de prueba produce frecuentemente cierto temor en el primer intento– ya que exige tanto exponerse, como soportar el feedback de cómo la propia intención, modo de proceder y formulaciones son recibidas y vivenciadas. El supervisor debe fijarse aquí en que la retroalimentación se dé en forma respetuosa y constructiva.

Si esto resulta, significa generalmente un gran enriquecimiento y aumenta la seguridad en la puesta en práctica, porque fortalece a la persona. Cuán exhaustivamente se proceda, dependerá de las necesidades del grupo, pero también de la confianza y el aprecio con que se traten los participantes.

De este actuar de prueba surgen generalmente por sí solas posibilidades de acción que reciben la aprobación de los miembros del equipo, de manera que ahora o

surge un consenso sobre el proceder siguiente, o se mantienen las formas de proceder individuales y el grupo decide, p.ej. aportar sus diferentes puntos de vista al diario vivir laboral.

Además deben considerarse frecuentemente preguntas sobre el momento, los medios, etc., que, según las necesidades del grupo, deben ser discutidos.

El sexto paso: la mirada hacia atrás – evaluación y posible adaptación

Ejemplo de formulación: ¿Con qué se va ahora de la supervisión, qué se lleva? Y al comienzo de la próxima sesión de supervisión: ¿Cómo le fue con lo trabajado?

Al final de la supervisión o bien en la siguiente supervisión deberá ser evaluado lo trabajado o bien, lo vivenciado y quizás tendrá que ser readecuado a los requerimientos.

Los pasos en la supervisión, esquematizados según los pasos (modificados) del AEP

El triángulo interno muestra las preguntas al grupo, el externo las tareas del supervisor y en el interior de los triángulos están graficados los resultados del procedimiento conjunto en la elaboración de los problemas, o bien de los temas. Tareas del supervisor

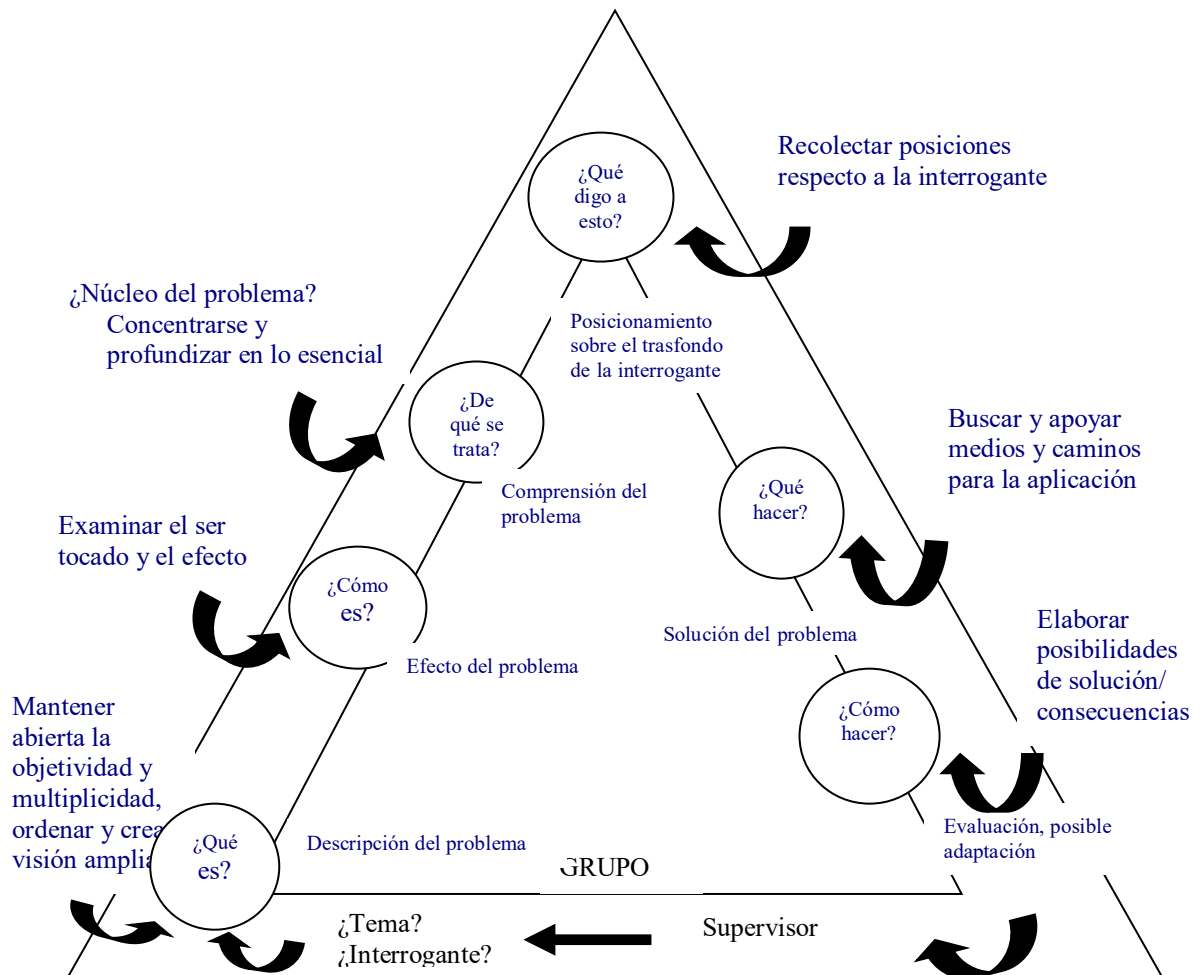


Gráfico 2: La teoría procesal analítico-existencial como ayuda en el transcurso de la supervisión

Implicancias para procesos regulares en grupos ante el trasfondo de la teoría analítico-existencial

Si observamos ahora los pasos descritos antes desde el punto de vista de la dinámica del proceso de supervisión, podemos describir varias fases en su transcurso. Estas fases deben ser consideradas por el supervisor en su secuencia. Su manifestación ayuda a determinar el momento de cada paso siguiente.

1. Llegar y encontrarse

Juntarse y encontrarse, establecer relación entre sí y con el tema, requiere de una fase de ambientación. En este momento hay que darse cuenta y sentir lo que hoy mueve y es una pregunta. La fase puede, p.ej. ser apoyada por una imaginación con la instrucción: “Si me paseo por mi día laboral de hoy, ¿de qué me doy cuenta, qué siento, qué temas aparecen...? ¿Qué de esto quiero traer hoy?” Esta primera fase desemboca en la selección del tema y en la interrogante para la supervisión actual y permite al mismo tiempo intercambiar ideas acerca de la situación cotidiana de la que vienen los miembros del grupo y qué los mueve.

2. Comenzar a moverse juntos – partir

En esta fase se puede acercar el grupo al tema y a la interrogante desde múltiples puntos de vista, expresarse, moverse dentro del tema y profundizar. Aquí no se trata de estructura y orden, sino de un espacio para las múltiples maneras de ser tocado y de los primeros impulsos creativos respecto a posibles soluciones.

3. Volver a la calma – centrarse

Una vez que el terreno está preparado y se ha encontrado lo esencial, el movimiento de búsqueda ha concluido, el grupo se vuelve a calmar. Esto ocurre entonces principalmente por la toma de posición que le da su lugar al grupo, desde el cual se puede volver nuevamente hacia la labor cotidiana y se puede reflexionar sobre posibilidades de realización de lo trabajado.

4. Cerrar, separarse

Para poder separarse bien, es conveniente resumir los contenidos trabajados una vez más (¿Qué se lleva? ¿Qué quedó claro?) y eventualmente, darse una breve retroalimentación sobre el trabajo conjunto en la supervisión.

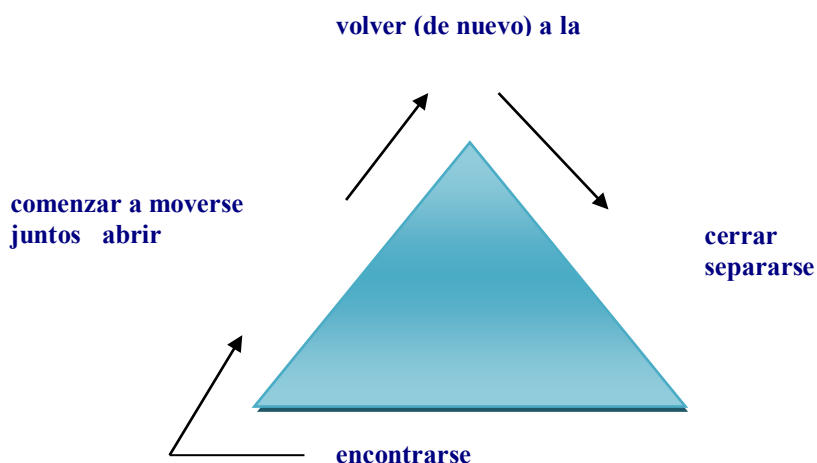


Gráfico 3: Fases en el transcurso de la supervisión.

Personalidad de grupo, madurez de grupo, estado actual del grupo: rasgos del grupo y estados del grupo (ver también Tutsch 2001)

En una supervisión de equipo, las distintas personas participan en el proceso de supervisión según su personalidad, su madurez y su estado actual, es decir, en condiciones estructurales y actuales variadas, de las cuales se desprende un diverso nivel de motivación.

Si una terapia en este “equipo” significa generalmente mayor maduración y desarrollo – a través de la tematización y, de este modo, discusión, reflexión de esta dinámica y los temas relacionados -, la supervisión debe cuidar más bien del apoyo y de la estimulación de recursos, p.ej. proveer de apoyo y protección cuando una persona es insegura u ofrecer confrontación, para permitir la diferenciación.

Fuera del grado de madurez y de competencia de cada uno de los miembros del equipo, el grupo completo se muestra también en su “carácter grupal” y en su estado conjunto. Estos resultan tanto de las personalidades y el grado de madurez de los distintos miembros del grupo, como también de la fase de desarrollo en la que se encuentra el equipo. P.ej., si en un equipo se encuentran muchos miembros nuevos, el grupo va a estar más interesado en la adquisición de confianza, estabilidad y seguridad y tener necesidad de información, de conocerse, de intercambio, etc. Pensando en el sentido de la **dinámica de grupo**, se trata de un nivel de motivación conjunto, que se manifiesta en una conducta de dominancia grupal. En el psicoanálisis se hablaría seguramente de un conflicto conjunto. Visto desde el AE, significaría que un grupo no sólo está marcado por la personalidad de personas individuales, sino que posiblemente también se encuentra en una situación, que hace que el grupo reaccione en forma temerosa, depresiva, histriónica, narcicista, etc. (status de un grupo).

Hablando en idioma analítico-existencial, no sólo debemos encontrar la situación motivacional fundamental de cada miembro del grupo, sino también del grupo como un todo.

- El grupo “*temeroso*” nos guía a variables como confianza, apoyo, estructura. Se muestra cauteloso, evitando o reprimiendo conflictos o diferencias y aspirando a (pseudo-)armonía.
- El grupo “*depresivo*” necesita un punto de intervención fuerte en los temas cercanía, emocionalidad, agresión. Se muestra más bien pesado, a veces lento, fácilmente cae en una detención, las asociaciones no fluyen. Es dependiente de los impulsos del supervisor.
- El grupo “*histriónico*” exige una atención básica en los ámbitos de auto-responsabilidad y toma de posición. Generalmente se muestra inquieto, sobreexcitado, muy dinámico y orientado a la acción, frecuentemente dispuesto a agredir y cuidando su propio dominio.
- El grupo “*narcicista*” requiere cuidar especialmente la objetividad de la percepción. Todo lo sabe mejor, tiende a desvalorizar y a idealizar, a absorber y expulsar, a orientarse al éxito y al poder.
- El grupo “*desorientado*” necesita que se ponga atención sobre metas y valores en la causa común. Se muestra como una colección de puntos de vista, opiniones, conceptos y fácilmente pierde de vista el objeto.

Madurez de un grupo:

Se manifiesta en general en cuánto temor de los distintos participantes frente a la individualidad y a la diversidad puede tolerar el grupo sin perder la unión, o bien, perder de vista la meta. La madurez del grupo depende en gran medida de la madurez de las personas y de la composición de las distintas personalidades. Mientras más personales sean las personas y más amplio sea el espectro de personalidades, más maduro y creativo tiende a ser también el acontecer grupal. Obviamente juega a su vez un rol importante, el contexto de la organización y del mercado.

Los rasgos y estados del grupo marcan planos que deben ser considerados y equilibrados también en el proceso de supervisión, y que, cuando sea necesario, deben ser tematizados.

La situación motivacional fundamental de cada miembro del equipo también influye en la dinámica de grupo. **Dinámica de grupo** como psicodinámica ocurre debido al choque entre diferentes tendencias motivacionales fundamentales. En ellas confluyen distintos conflictos individuales producidos por traumas, situaciones de carencia o hechos actuales. Sobre esta constelación “se injerta” la dinámica de la persona-grupo. De esto depende, si un proceso grupal sucede como una confluencia “sin roces” de diferentes tendencias o como un choque y una cohibición mutua, dicho de otro modo, si distintos puntos de vista se van desarrollando, complementando y enriqueciendo la interrogante, o si tendencias unilaterales obstaculizan la visión del asunto.

El “manejo” de la dinámica de grupo desde la visión del Análisis Existencial (comp. Tutsch 2001):

- Mantenerse-en-relación al objeto común, como superación del estado de necesidad individual, o también, de las motivaciones intrapsíquicas; orientación hacia el objeto;
- Aprovechamiento declarado de fenómenos de dinámica y motivación grupales en su influencia sobre la interrogante, como “verdadera elaboración dinámica grupal”;
- Apoyo y compensación de la dinámica de personalidad de distintas personas dentro del grupo; tematización como “supervisión temática” o elaboración de la percepción subjetiva y del efecto interpersonal en el trabajo conjunto (¡cuidado – esto debe ser mantenido en el campo profesional!); ni dinámicas personales ni contenidos privados íntimos deben entrar en la supervisión. La historia del equipo, experiencias comunes, vivencias importantes, crisis, etc. sí pueden ser tratados en la supervisión y sirven a la comprensión de las relaciones mutuas.

Lo que se trabaja y lo que sólo se toma en cuenta, no depende exclusivamente de la interrogante acordada por el grupo, sino que también deviene de los bloqueos que van apareciendo, de inhabilidades, etc. durante el transcurso de la supervisión.

La importancia de las técnicas en la supervisión analítico-existencial

En mis explicaciones anteriores se nota con claridad, que las técnicas no tienen gran importancia. Sin embargo, precisamente en la supervisión no quiero despreciarlas, porque en este setting no tenemos el tiempo relativamente ilimitado como en la terapia, además tenemos una gran cantidad de informaciones y un número más o menos extenso de personas con puntos de vista y situaciones de partida diferentes. Todo esto requiere a veces de una aceleración del procedimiento, que puede ser apoyada por técnicas y métodos. Tampoco se trata siempre de soluciones de problemas, sino también frecuentemente de observaciones, avivamiento, profundización de temas no problemáticos, incluso sólo de una estimulación de la innovación y la creatividad en la rutina diaria.

Hay algunos métodos analítico-existenciales específicos, que en principio sirven también para la supervisión de equipos; p.ej.

- Los pasos del fortalecimiento de la voluntad (comp. Längle 2000b) – cuando los proyectos siempre vuelven a empantanarse, cuando existe una pseudo-motivación-,
- El posicionamiento personal (comp. Längle 1994), cuando existen temores en el primer plano o lo que se ha propuesto aparece como un obstáculo insuperable ante el equipo, o
- El cambio, modificación de perspectivas (comp. Kolbe 2000) como proceso de percepción creativo y, por eso, como base para los cambios.

Estos métodos en general deben ser apoyados y adaptados al proceso grupal en el proceso de supervisión, por medios como el papelógrafo o el meta-plan. Aquí en principio no se pone límites a la creatividad y al conocimiento metódico del supervisor.

También podría quizás ser de importancia la pregunta por la integración de técnicas y métodos de otras escuelas o, también, del coaching y de la consejería de organización (la orientación sistémica, el psicodrama, la teoría Gestalt y el PNL ofrecen aquí una serie de métodos). En principio, muchas de estas técnicas y métodos sirven de ayuda y apoyo. Pero una aplicación demasiado “violenta” y, sobre todo, no integrada altera la esencia de la supervisión analítico-existencial, en cuyo centro está el diálogo y no tanto la orientación a la solución. Demasiados métodos perturban el diálogo y producen inquietud y superficialidad en el trabajo, contienen el peligro de lo impresionista y activista y debido a esto, no se encuentran en el centro del análisis-existencial, o dicho de otro modo, no corresponden a su carácter.

Literatura

- Balint M (1968) Die Struktur der “Training-com-research” Gruppen und deren Auswirkung auf die Medizin. Jahrbuch Psychoanalyse 5, 125-146
- Berner G, Johnsson L (1993) Supervision in der psychosozialen Arbeit. Edition Sozial, Beltz
- Carfio MS, Hess AK (1987) Who is the Ideal Supervisor, in Professional Psychology: Research and Practice, 18, 3, 244-250
- Hollenstein-Burtscher A (2004) Ablauf des Psychodramas. In: Fürst J, Ottomeyer K, Pruckner H (Hg) Psychodrama Therapie. Ein Handbuch. Wien: Facultas
- Kolbe Ch (2000) Perspektiven-Shifting. Methode zur Arbeit mit primärer Emotionalität und unbewußten Stellungnahmen. Existenzanalyse 17, 1, 17-20
- Längle A (1988) Wende ins Existentielle. Die Methode der Sinnefassung. In: Längle A (Hg) Entscheidung zum Sein. Viktor E. Frankls Logotherapie in der Praxis. München: Piper, 40-52
- Längle A (1992) Was bewegt den Menschen? Die existentielle Motivation der Person. Vortrag in Zug (CH) im Rahmen einer Tagung der GLE am 3. April. Publiziert 1999: Existenzanalyse 16, 3, 18-29
- Längle A (1994) Personale Positionsfindung (PP). Bulletin 11, 3, 6-21 Längle A (2000a) (Hg) Praxis der Personalen Existenzanalyse. Wien: Facultas
- Längle A (2000b) Die Willensstärkungsmethode (WSM). Existenzanalyse 17, 1, 4-16
- Längle S (2001) Zur Methodenstruktur der Existenzanalyse. Existenzanalyse 19, 2+3, 24-25
- Längle A (2004) Beziehung(s)formen. Existenzanalyse 21, 1, 23-29 Rappe-Giesecke K (1990) Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Wien/New York: Springer
- Rauen Ch (1999) Coaching. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Reynolds B (1942), Learning and teaching in the Practice of Social Work. New York: Rinehart & Co
- Robinson V (1936) Supervision in Social Casework. Chapel Hill NC: University of North Carolina Press
- Tutsch L (2001) Existenzanalytische Teamsupervision – Ein Konzept. Existenzanalyse 19, 2+3, 31-44