

SUPERWIZJA – MODEL I ZASTOSOWANIE

W PRAKTYCE ROZWOJU COACHÓW

ABSTRAKT

Niniejszy artykuł szczegółowo prezentuje model superwizji coachingu, stworzony na podstawie własnego doświadczenia autorki oraz informacji zdobytych podczas rocznego programu szkoleniowego dla superwizorów, prowadzonego przez Academy of Executive Coaching.

Słowa kluczowe

superwizja coachingu, model superwizji, rozwój coachów, superwizja w praktyce

ABSTRACT

The present article describes in detail a model for coaching supervision, created on the basis of the author's own experience and information acquired during an annual supervisor training programme led by the Academy of Executive Coaching.

Keywords

coaching supervision, model for coaching supervision, development of coaches, supervision in practice

Samemu sobie wierny bądź
Hamlet, William Shakespeare

WPROWADZENIE

Prezentowany poniżej tekst w zdecydowanej większości został stworzony w 2010 roku w ramach zaliczenia rocznego kursu dla superwizorów coachingu, prowadzonego przez brytyjską szkołę Academy of Executive Coaching. Powstał według szczegółowych wytycznych otrzymanych od egzaminatorów i superwizorów współpracujących z tą szkołą. W ramach zaliczenia, oprócz egzaminu praktycznego z prowadzenia sesji superwizyjnej, mieliśmy do wykonania kilka zadań, w tym napisanie własnego modelu superwizji oraz wniosków z procesu nauki.

W prezentacji własnego modelu superwizji wymagano od nas pogłębionej refleksji nie tylko teoretycznej, ale przede wszystkim osobistej – przedstawienia własnej historii – doświadczeń, które ukształtowały nasze wartości, zasady i sposób pracy.

Z tego względu tekst, który Państwo właśnie czytacie, nie jest tekstem naukowym, ale bardzo osobistym i zarazem zdecydowanie praktycznym. Poważnie zastanawiałam się, czy nadaje się do publikacji, ale ostatecznie uznałam, że może właśnie w takim podejściu czytelnicy uznają jego wartość.

JAK KSZTAŁTOWAŁO SIĘ MOJE PODEJŚCIE DO SUPERWIZJI

MOJA HISTORIA...

Wychowałam się w rodzinie, w której praca była jedną z najwyższych wartości. Rodzice rozwinęli we mnie potrzebę nieustannego doskonalenia się i poświęcenia swojej pasji. Praktycznie całe moje dorosłe życie poświęciłam rozwojowi własnemu i innych ludzi. Superwizja jest dla mnie **pracą i pasją** i dotyczy pracy i pasji; jej istotą jest **rozwój** dzięki relacji opartej na **szacunku, otwartości i transparentności**.

Z wykształcenia jestem psychologiem, 10 lat pracowałam w ośrodkach terapeutycznych. Wdrażałam do swojej pracy metody terapii poprzez sztukę: malowanie, pracę z metaforą, baśnią i przypowieściami. Do tej pory bardzo bliskie mi są te metody pracy, ponieważ wierzę, że sztuka jest łącznikiem pomiędzy tym, co świadome, i tym, co nieświadome, między światem ziemskim i duchowym (według podejścia steinrowskiego, które poznałam na studiach podyplomowych).

Pracowałam także jako terapeuta konsultant dla rodzin z problemem alkoholowym i wtedy stawiałam pierwsze kroki w udzielaniu indywidualnego wsparcia (w nurcie psychologii humanistycznej). Byłam pod dużym wpływem koncepcji Carla Rogersa, odkrywałam jej moc w budowaniu głębokich, autentycznych relacji. Z czasem odkryłam także ograniczenia tego podejścia w przeprowadzaniu zmian. Brakowało mi narzędzi umożliwiających głębszą pracę z klientem. Wtedy zaczęłam

się uczyć terapii Gestalt, której sympatykiem jestem do dziś. Szkolenia, w których brałam udział, zawierały dużo superwizji grupowej i indywidualnej, i były prowadzone przez doświadczonych terapeutów. Superwizja najczęściej miała postać analizy rzeczywistej pracy z jednostką na tle grupy, „tu i teraz” w nurcie podejścia Gestalt. Model, który wtedy poznałam, obserwując pracę superwizorów, określiłabym jako **ekspercko-dyrektywną superwizję szkoleniową**. W moim odczuciu miał dużą siłę oddziaływania dzięki nauczaniu opartemu na bezpośrednim doświadczeniu (prowadzenie sesji w obecności superwizora) oraz dzięki dużej ilości praktycznych wskazówek rozwojowych. W pewnym sensie była to forma superwizji podobna do tej, w której uczestniczyłam w szkoleniu dla superwizorów prowadzonym przez Academy of Executive Coaching. Jednakże przedstawiciele AoEC nie stwarzali bariery władzy, która w moim wcześniejszym doświadczeniu terapeutycznym wzbudzała onieśmienie, dystans i lęk, a przez to utrudniała uczenie się. Stąd w mojej obecnej praktyce staram się nie kreować wizerunku „guru”, mam dużo pokory, szacunku do drugiego człowieka i poczucie, że ja również się uczę dzięki moim klientom.

Po okresie pracy w ośrodkach psychologiczno-terapeutycznych kolejne 14 lat przepracowałam w biznesie, szkoleniach i doradztwie dla firm. W tym czasie zostałam certyfikowanym trenerem dwóch czołowych amerykańskich firm szkoleniowo-doradczych i prowadziłam wiele programów z zakresu umiejętności przywódczych. Dzięki temu doświadczeniu poznałam metodologię uczenia osób dorosłych. Elementy tej wiedzy do tej pory wykorzystuję w swojej pracy. Na przykład **zasadę, że dorośli chętniej i skuteczniej się uczą, gdy wiedzą i rozumieją, po co mają robić określone rzeczy**. To oznacza nawyk dobrego uzasadniania proponowanych aktywności, eksperymentów i uzyskiwania zgody klienta na udział w nich.

Od 2004 roku zajmuję się coachingiem i doradztwem dla najwyższej kadry kierowniczej dużych korporacji. Dobrze poznałam wiele firm, patrząc przez pryzmat życia i pracy ich liderów.

Jestem certyfikowanym coachem ICC, znam podejścia i modele różnych szkół coachingu, gdyż na bieżąco monitoruję to, co dzieje się na rynku, a także uczestniczę w różnych warsztatach. Zwieńczeniem dotychczasowej edukacji było szkolenie dla superwizorów coachingu, zrealizowane w Academy of Executive Coaching, gdzie mogłam zweryfikować i zintegrować swoją wiedzę oraz przełożyć na grunt superwizji coachingu. Utwierdziło mnie ono w przekonaniu, że warto stosować różne podejścia (Gestalt, psychodynamiczne, systemowe).

Podstawą mojej praktyki superwizyjnej są lata doświadczeń terapeutycznych, trenerskich, coachingowych, biznesowych i doradczych. Takie wielostronne doświadczenia pokrywają się z oczekiwaniami moich brytyjskich nauczycieli względem superwizorów coachingu.

Według Marion Gillie (The Gillie Partnership Ltd. 2009) podstawowymi kompetencjami superwizora coachingu są:

1. Zrozumienie procesu superwizji i umiejętne jego wykorzystywanie w pracy z klientem.
2. Doświadczenie w prowadzeniu coachingu.
3. Wiedza i doświadczenie psychologiczne.
4. Znajomość specyfiki środowiska korporacyjnego i dynamiki organizacji.

W trakcie szkolenia w Academy of Executive Coaching zobaczyłam w praktyce, jak można łączyć w superwizji zastosowanie różnych podejść teoretycznych. To utwierdziło mnie w potrzebie poszukiwania własnego, integracyjnego podejścia. Czułam, że sztywne trzymanie się zaleceń tylko jednej szkoły jest bardzo ograniczające i nie zawsze służy klientom. Potwierdzenie tej tezy odnalazłam także w literaturze dotyczącej superwizji (np. Gilbert, Evans 2000).

Dużą wartością było dla mnie obserwowanie pracy doświadczonych superwizorów, a następnie dyskusje grupowe na temat łączenia różnych podejść. Porównywałam ich style pracy i wpływ ich interwencji na osoby superwizowane. Przyglądałam się temu, co robią, także pod kątem modelowania mojego własnego stylu pracy. W trakcie szkolenia miałam wiele okazji do praktycznego ćwiczenia umiejętności prowadzenia superwizji. Pracowaliśmy w parach i w trójkach z obserwatorem. Prowadzący szkolenie przekazywali nam swój feedback, gdy mieli okazję zaobserwowania naszej pracy.

Pomiędzy sesjami spotykałam się z innymi uczestnikami szkolenia na sesje superwizji partnerskiej. Oprócz wzajemnego superwizowania się przekazywaliśmy sobie feedback z tzw. metapoziomu. Mieliśmy podobne ramy teoretyczne do analizy pracy, co bardzo ułatwiało wzajemne zrozumienie oraz ugruntowanie materiału, który poznawaliśmy podczas szkolenia.

W tym czasie prowadziłam superwizję także dla kilku innych coachów, z którymi pracowaliśmy razem w projektach biznesowych.

W efekcie zmieniłam swoje podejście do superwizji. Na głębszym poziomie doceniłam wartość swojego dotychczasowego doświadczenia zawodowego i edukacji w zakresie psychologii. Przestałam się obawiać moich „korzeni terapeutycznych”. W moich dotychczasowych doświadczeniach superwizyjnych w pracy z trenerami i coachami, nieświadomie i świadomie, unikałam głębszych prac, uważając je za domenę terapii. Moje superwizje były bardziej w nurcie behawioralno-poznawczym i systemowym. Dotyczyły pracy z przekonaniem, intelektualnej analizy i rozwiązywania problemów, analizy systemu/kontekstu, a także uczenia określonych kompetencji. Nie miałam śmiałości wprowadzać metod, które w głębi serca są mi najbliższe – elementy z koncepcji humanistycznych i egzystencjalnych (Gestalt, logoterapia) czy też terapii sztuką (praca

z metaforą, rysowanie, malowanie...). Nasze szkolenie przekonało mnie do odważniejszego korzystania ze wszystkich zasobów, które zgromadziłam w toku własnego rozwoju. Wierzę, że mając określoną wiedzę, kompetencje, świadomość i uważność dla tego, co się dzieje w relacji superwizyjnej, nie zrobię nikomu krzywdy. Takie zapewnienie otrzymałam również od jednego z prowadzących nasz program, gdy podniosłam kwestię swoich wątpliwości. To mi bardzo pomogło w zintegrowaniu moich różnorodnych doświadczeń. Nadal często pracuję w „dawny” sposób, w sytuacjach, które w mojej ocenie tego wymagają. Dziś jednak bardziej elastycznie dostosowuję styl pracy do sytuacji, osobowości i potrzeb konkretnych osób.

W trakcie praktyki odkryłam również, że doświadczeni coachowie mają potrzebę analizy i weryfikacji nie tylko pojedynczych sesji, ale całego swojego modelu pracy. Wraz z rozwojem i zmianami w życiu coacha idą w parze przemyślenia i potrzeba przeniesienia własnych zdobyczy rozwojowych na sposób prowadzenia coachingu. Gdy coach się zmienia jako człowiek, zmienia się też jego coaching. To spowodowało, że w moim modelu wyraźnie zaznaczyłam świadomość takiej specyficznej i ważnej potrzeby superwizji.

Dużo korzystałam, także w roli osoby superwizowanej. Zastanawiałam się później z tej perspektywy, co z tego, co robił superwizor, służyło mi, a co nie. Doceniłam interwencję, w której byłam wyprowadzana ze strefy komfortu, przy jednoczesnej bardzo dobrej relacji z superwizorem. To było doświadczenie, gdy superwizor nie pozwalał mi wycofać się z eksploracji problemu, nawet gdy było mi w nim bardzo trudno. Cierpliwie wspierał mnie w stawianiu kolejnych kroków (dosłownie) w poszukiwaniu pomysłów na to, czego jeszcze nie robiłam w pracy z klientem, gdy miałam poczucie utknięcia w miejscu.

Połączenie ruchu (chodzenie) z pracą intelektualną (generowaniem kolejnych pomysłów) wraz z każdym krokiem było dla mnie nową i bardzo przydatną techniką.

Najmniej korzystałam, gdy superwizor przeprowadzał ze mną tylko serdeczną, eksplorującą temat rozmowę, a nie stawiał mi wyzwań.

Dzięki udziałowi w szkoleniu z superwizji poznałam **Hawkins & Smith's 7 Eyed Process Model**, który jest prosty, zrozumiały i doskonale systematyzuje obszary pracy superwizyjnej. Ten model stał się dla mnie inspiracją do stworzenia własnego modelu, w którym dokonałam pewnych drobnych modyfikacji w stosunku do pierwowzoru. Ponieważ uznałam, że 7 elementów może być dość trudno zapamiętać na tyle dobrze, by swobodnie z nich korzystać w praktyce, pogrupowałam je w 4 główne obszary, a w ramach nich umieściłam pozostałe elementy ujęte w 7 Eyed Process Model. Mój własny model prezentuję w niniejszej publikacji.

ZASADY, KTÓRYMI KIERUJĘ SIĘ W PRACY SUPERWIZORA

1. **Stosuję holistyczne podejście**, integrujące metody i inspiracje pochodzące z różnych źródeł, a głównie z terapii zorientowanej na klienta (C. Rogersa), terapii

Gestalt, praktyki mindfulness, psychologii kontemplatywnej, podejścia systemowego. Pracuję w różny sposób z różnymi osobami – w zależności od ich osobowości, doświadczenia i potrzeb oraz gotowości. Badania nad efektywnością superwizji potwierdzają znaczenie takiego podejścia (za Gilbert, Evans 2004).

2. **Stawiam proces nad strukturą**, czyli elastycznie poruszając się w ramach określonego modelu, kieruję się przede wszystkim intuicją i wycuciem sytuacji, i na tej bazie stosuję wybrane narzędzia.
3. **Relacja jest kluczem do sukcesu superwizji**
W superwizji, podobnie jak w coachingu czy terapii, relacja jest jednym z kluczowych czynników sukcesu. Mam dużo szacunku do drugiego człowieka i poczucie, że ja również się uczę dzięki moim klientom. Do relacji superwizyjnych wnoszę postawę szacunku, otwartości i transparentności i tego oczekuję także od swoich klientów.
4. **Mam świadomość oddziaływania sytuacji i systemu** – uważam, że aby skutecznie pracować z kimś nad zmianą, należy uwzględnić szerszy kontekst oraz konkretne sytuacje (teoria systemu, badania Zimbardo, Teoria pola K. Lewina, NLP).

KWESTIE ETYCZNE

- **Autentyczność i wiara w to, co robię** – mam odwagę być w pełni sobą. Dzięki wieloletniej praktyce w obszarze wspierania ludzi w ich rozwoju mam zaufanie do siebie, własnego doświadczenia, intuicji oraz znajomości szerokiego wachlarza możliwości i form interwencji. Dzięki temu jestem spójna, pewna siebie i wiarygodna dla coachów.
(Według Carla Rogersa kongruencja/autentyczność jest jednym z kluczowych elementów relacji pomagania)
- **Stawiam granicę między superwizją a terapią i coachingiem** (objaśniam tę granicę w części pracy dotyczącej prezentacji modelu)
- **W kwestiach dylematów etycznych** odwołuję się do wartości moralnych, branżowych kodeksów etycznych, zapisów prawa. W razie potrzeby konsultuję się z innymi superwizorami.

MÓJ MODEL SUPERWIZJI I JEGO ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE

KLIENCI SUPERWIZJI

Klientami superwizji coachingowej są profesjonalni coachowie, początkujący coachowie, coachowie korporacyjni (wewnętrzni), a także liderzy występujący w tej roli wobec swoich podwładnych. W zależności od poziomu doświadczenia w prowadzeniu coachingu przez poszczególnych klientów można zaobserwować inne potrzeby względem superwizji. Na ten temat piszę w końcowej części artykułu dotyczącej rezultatów superwizji.

PROCES, STRUKTURA METODY I TECHNIKI

W pracy z coachami, których superwizuję w ramach projektów biznesowych, uzupełniam superwizję indywidualną sesjami grupowymi. Ma to duży walor edukacyjny, ponieważ jest okazją do wymiany doświadczeń w pracy w tym samym środowisku/systemie, czyli firmie konkretnego klienta. W tym modelu skupię się na opisie superwizji indywidualnej jako mojej głównej formy pracy.

TYPOWA STRUKTURA PROCESU SUPERWIZJI

W ramach typowego kontaktu wstępnego uzgadniamy następujące ramy: Czas trwania jednej sesji 1,5–2 godziny, częstotliwość raz na 4–5 tygodni, kontakt bezpośredni, gdy potrzeba także przez telefon. Uważam, że pomiędzy sesjami superwizji potrzebna jest dłuższa przerwa na zdobycie nowych doświadczeń i integrację dotychczasowych. W pracy z coachami zewnętrznymi nie kontraktuję z góry określonej liczby sesji, pracujemy razem do momentu, kiedy czujemy, że to ma sens, czyli superwizja wnosi istotną wartość do rozwoju supervisee i ich klientów. Sesje prowadzę najczęściej w własnym lokalu coachingowym, co daje mi i coachowi duży komfort pracy.

PROCES I GŁÓWNE FAZY PRZEBIEGU SESJI

Fazy przebiegu sesji określiłam na podstawie własnego doświadczenia, w nawiązaniu do modelu, który przedstawiła Marion Gille (*An introduction to Coach Supervision*, The Gillie Partnership Ltd, 2009). W moim ujęciu dodałam fazę budowania relacji i kontraktu oraz fazę podsumowania i oceny.

- **Faza I: Budowanie relacji i kontraktu superwizyjnego**
- **Faza II: Refleksja i pogłębiona eksploracja problemu**
 - 1) doprecyzowanie problemu (historia)
 - 2) analiza z różnych perspektyw (refleksja)
 - 3) pogłębiona eksploracja i wgląd (przełom)
- **Faza III: Poszukiwanie rozwiązań i odpowiedzi (wybór)**
- **Faza IV: Podsumowanie i ocena**

Poniżej prezentuję opis mojego sposobu pracy w poszczególnych fazach sesji superwizyjnej:

AD I. BUDOWANIE RELACJI I ZAWIERANIE KONTRAKTU

Kreowanie przestrzeni superwizyjnej: Ze względu na komfort pracy sesje prowadzę we własnym, odpowiednio wyposażonym lokalu coachingowym.

Często na samym początku sesji (gdy mam wrażenie, że mój klient jest psychicznie nieobecny, rozbiegany i ma kłopot z koncentracją) proponuję mu ćwiczenie wprowadzające go w „tu i teraz”, w stan uważności.

W następnym kroku budowania przymierza przechodzimy do **kontraktu**. Poniżej przedstawiam, jaki model kontraktu stosuję w praktyce superwizji na początku procesu oraz na początku poszczególnych sesji:

Kontrakt otwierający proces superwizji¹ – jest dość rozbudowany i zawiera zwykle następujące elementy:

a) **Psychologiczny kontrakt:**

■ **Uzgodnienie wspólnego rozumienia istoty superwizji i jej celów**

Krótko przedstawiam mój model pracy i sprawdzam akceptację coacha dla takiego podejścia.

■ **Uzgodnienie zasad współpracy/wartości:** Ja ze swojej strony najczęściej poruszam takie kwestie jak: otwartość, transparentność, poufność, zaangażowanie, partnerstwo, szacunek, odwaga eksperymentowania.

Pytam coacha, co jest dla niego ważne, aby dobrze się czuł w tej relacji i aby była dla niego naprawdę pozytywnym doświadczeniem.

b) **Proceduralny kontrakt:**

■ Tu uzgadniamy takie kwestie jak: miejsce, czas trwania i częstotliwość sesji, notatki/nagrywanie sesji, płatności, zasady ewentualnego odwoływania sesji.

c) **Profesjonalny kontrakt:**

■ **Cele i oczekiwane rezultaty** uzgadniam, pytając najpierw wprost, nad czym coach będzie chciał pracować w czasie naszych sesji i po czym poznamy, że to się udało. Najczęściej coachowie zgłaszają potrzebę analizy najtrudniejszych przypadków pracy z konkretnymi klientami, gdy utknęli i stracili pewność, co powinni zrobić dalej. Chcą wzmocnić własne poczucie kompetencji, przezwyciężyć bariery, otrzymać inspiracje do dalszej pracy. Doświadczeni coachowie wnoszą także potrzebę przyjrzenia się własnemu modelowi pracy i świadomego zintegrowania tego modelu z tym, kim są dziś, ich wartościami i przekonaniem o skuteczności coachingu.

■ W trakcie pracy superwizyjnej pogłębiamy rozumienie celów, i często się zdarza, że wstępnie uzgodnione kierunki i priorytety pracy się zmieniają pod wpływem głębszej eksploracji tematu. Wtedy powracamy do kontraktu i dokonujemy stosownych zmian (**recontracting**).

■ **Ustanowienie granic** – tę kwestię definiuję na początku procesu zwłaszcza w aspekcie odróżnienia superwizji od coachingu i terapii. Kontekstem, w którym będziemy poświęcać uwagę osobie i problemom coacha jest jego rozwój zawodowy i dobro jego klientów. Gdy uznamy, że kwestie, które coach wnosi

¹ W nawiązaniu do modelu zawierania kontraktu „The Three P’s”, opisanego przez Marion Gillie (2009).

na sesję, wykraczają poza zakres superwizji (np. poważne kryzysy emocjonalne, konieczność gruntownego przepracowania/domknięcia wątków z przeszłości, trudne sprawy rodzinne etc.) i bliższe są np. terapii, to jeśli będzie potrzebował, zarekomenduję mu terapeutę.

Kontrakt otwierający pojedynczą sesję to w pewnym sensie skrócona wersja pełnego kontraktu. Zawieram w nim przypomnienie czasu trwania spotkania, kwestie zgody na nagrywanie sesji (w przypadku superwizji partnerskiej), poufności, uzgodnienie celu sesji i oczekiwanych rezultatów. Ustalanie celu/tematu sesji często wykracza poza fazę kontraktu i bywa obiektem dłuższej pracy. I wtedy ponownie może zaistnieć potrzeba rekontraktowania. Ustalając temat, cel sesji na wstępnym etapie, zadaję np. takie pytania:

- Jaki masz temat na dzisiejszą superwizję? Z czym przychodzisz? Co wnosisz? Nad czym chcesz dziś pracować? (Gdy temat jest niejasny, pomocne bywa pytanie ogólne „Z czym przychodzisz, jak się czujesz?”. Daje okazję do rozpoczęcia pracy np. od emocji i ułatwia stopniowe wyłanianie tematu – figury Gestalt).
- Co chcesz osiągnąć? Po czym poznasz, że to Ci się udało? (pytanie o kryteria sukcesu).

W ramach kontraktu psychologicznego często pytam:

- Co może Ci w tym pomóc? Czego oczekujesz ode mnie? Czego od siebie?
- Czasami, uzgadniając zasady pracy, proponuję dla urozmaicenia, aby każdy z nas wybrał 2 wartości, którymi chce się kierować podczas tej sesji, i powiedział, jak to będzie robił w praktyce. Na przykład „Chciałabym dziś wnieść więcej humoru do naszego spotkania, być bardziej prowokatywną, podważać z humorem niektóre z założeń, przekonań i w ten sposób wspierać Cię w nabieraniu większego dystansu do siebie i omawianych spraw. Co Ty na to?”.
- W trakcie każdej sesji zawieram także „**minikontrakty**”, gdy proponuję interwencje i chcę się upewnić, że proces przebiega zgodnie z potrzebami coacha. (Np. tak, jak zapytałam w przykładzie powyżej – „Co Ty na to?”). Ma to poparcie w podejściu Gestalt oraz wynikającej z badań metodologii nauczania dorosłych. Jest wyrazem szacunku, partnerstwa oraz budowania zaangażowania w proces osiągnięcia celów.

AD II. REFLEKSJA I POGŁĘBIONA EKSPLORACJA PROBLEMU

1. Doprecyzowanie problemu.
2. Analiza z różnych perspektyw.
3. Pogłębiona eksploracja i wgląd.

Na początku sesji zwykle proszę o opowiedzenie lub narysowanie problemu, nad którym coach chce pracować. Szczególnie lubię rysowanie, bo pomaga w zdyscyplinowanym, szybszym ujęciu tematu (dzięki formie graficznej oraz pobudzeniu ośrodka emocji). Jest także pomocne (dla mnie i dla coacha) w zrozumieniu istoty problemu oraz zapamiętaniu kluczowych elementów. Nie zawsze jednak jest adekwatne do sytuacji, tematu i preferowanego sposobu komunikacji coacha. W takich sytuacjach poprzestaję tylko na opowiadaniu. Słuchając historii, zadaję pytania, dostrajam się do klienta, stosując uważne, głębokie słuchanie. W ten sposób stwarzam przestrzeń do opisu problemu, do refleksji i wglądu. Dawanie przestrzeni (także poprzez spokój, obecność, umiejętne gospodarowanie pauzą) w każdej fazie superwizji może być przełomem/shiftem w pracy nad problemem coacha. Jest to też modelowaniem relacji, które coach może powielić w pracy ze swoimi klientami (wiedza ze szkolenia superwizyjnego). Analizę i pogłębioną eksplorację problemu przeprowadzam, posługując się **Mapą kluczowych obszarów superwizji**, którą stworzyłam z inspiracji modelem 7 eyed Hawkinsa. Prezentuję ją na rysunku 1.

RYSUNEK 1. SUPERWIZJA PRACY COACHA Z KLIENTAMI



Źródło: opracowanie własne autorki, na podstawie 7 eyed model.

W pracy z tym modelem stosuję metodologię, którą poznałam na kursie superwizji. Zadaję pytania z różnych obszarów mapy, aby umożliwić coachowi i sobie wieloaspektowy ogląd problemu. Obszary rozumiem jako zakres tematyczny, w którym się

poruszamy. W zależności od tematu i celu sesji uwagę skupiamy w różnych proporcjach na poszczególnych obszarach mapy. Zadaję pytania z innego obszaru, gdy coach utknie w jakimś miejscu i dalsza praca nie wnosi wartości, albo gdy zauważam potrzebę skierowania uwagi na inne ważne kwestie, które moim zdaniem mogą pogłębić wgląd.

I. PRACA W OBSZARZE „CZŁOWIEK”

Tu poruszamy się w trzech wymiarach, takich jak:

- Perspektywa klienta (opis klienta i jego sytuacji oraz nad czym pracuje w coachingu).
- Perspektywa coacha (wykorzystanie podejścia Gestalt w celu zwiększenia świadomości coacha co do jego własnych procesów).
- Perspektywa superwizora.

W perspektywie klienta – proszę coacha, aby opowiedział o kliencie: np. jak się zachowuje, jak wygląda, jaką pełni funkcję, jakich emocji doświadcza, jakie ma trudności i potrzeby rozwojowe itp.

W perspektywie coacha nakierowuję pytaniami uwagę coacha na jego 3 kręgi świadomości – „tu i teraz” – wewnętrzną (emocje, mowa ciała), zewnętrzną (doznania zmysłowe), i pośrednią (umysł: myśli, wyobrażenia fantazje). Takie działanie wynika z założenia, że możemy kontrolować tylko to, czego jesteśmy świadomi. W tym celu często stosuję ćwiczenie „strumień świadomości” polegające na płynnym nazywaniu doznań z 3 sfer świadomości. Na przykład gdy coach doświadcza utknięcia w pracy z klientem, zachęcam go do wyobrażenia sobie, że siedzi teraz z klientem i nie wie, co dalej ma z nim robić. Proszę, by zaczął opisywać, co czuje, co myśli, czego się obawia, jakie obrazy mu się pojawiają, co zauważa w swoim ciele, czego doświadcza poprzez swoje zmysły. Staram się pomóc coachowi w dokonaniu wglądu, na którego bazie będzie mógł następnie dochodzić do sposobów rozwiązania swojego problemu. Innym sposobem pracy jest stopniowe eksplorowanie kolejnych sfer świadomości coacha przy moim bardziej dyrektywnym udziale. Zadaję pytania z obszaru kolejnych sfer, dołączając w razie potrzeby dodatkowe eksperymenty poszerzające świadomość. Na przykład, pracując według kanonu Gestalt, proszę coacha, aby wzmocnił zauważone u siebie gesty i objął uwagę uczucia, które temu towarzyszą. Dzięki temu może pogłębić swoją wiedzę o sobie i lepiej zrozumieć powiązania między sygnałami płynącymi z ciała a emocjami i towarzyszącymi im myślami. Gdy coach doświadcza utknięcia lub też zaczyna uświadamiać sobie niekonstruktywne wzorce własnych zachowań, zachęcam go do pełnego emocjonalnego doświadczenia tego, co sobie właśnie uświadomił. Zaczynamy od wzmocnienia, a nawet paradoksalnego wyolbrzymienia

niepożądanego stanu, np. poczucia bezsilności, utknięcia. Temu mogą służyć różne techniki, np. namalowanie siebie w takim stanie albo namalowanie samego stanu, przedstawienie metafory takiego stanu.

Perspektywa superwizora. W roli superwizora jestem jak instrument – lustro odzwierciedlające procesy wewnętrzne coacha. Obserwuję siebie w 3 sferach świadomości. Koncentruję się na tym, co posłuży klientowi, dokonując selekcji tego, czemu poświęcam uwagę i czym dzielę się z klientem (np. co się dzieje z moim ciałem, jakich myśli, fantazji i emocji doświadczam, gdy towarzyszę coachowi w jego pracy superwizyjnej, np. „Gdy Cię słucham, to czuję..., myślę..., mam ochotę...”). Dzieląc się z klientem, postrzegam, sprawdzam, czy się z tym zgadza, czy to coś wnosi do poszerzenia jego świadomości. W ten sposób demonstruję swoją obecność, uważność, jestem z coachem w jego doświadczeniu. To też jest modelowaniem relacji, które coach może powielić w kontaktach ze swoimi klientami.

II. PRACA W OBSZARZE „RELACJA”

■ Relacja Coach–Klient

Zadaję pytania o jakość, siłę relacji, jej zmienność w czasie.

Często proszę o przedstawienie metafory tej relacji i następnie wspólnie z coachem przyglądamy się tej metaforze pod kątem wpływu obrazu, który niesie w sobie, na efekty coachingu. Metafory bardzo silnie oddziałują na naszą percepcję rzeczywistości i na nasze działanie. Dlatego gdy metafora ma dla coacha wydźwięk negatywny, to w dalszej części pracy proszę go o zastąpienie tej metafory nową symbolizującą wizję stanu pożądanego.

■ Relacja Supervisor–Coach

Tu staram się zauważać ewentualne procesy paralelne (projekcja, przeniesienie, przeciwprzeniesienie). Zgodnie z koncepcjami psychodynamicznymi procesy zachodzące pomiędzy coachem a superwizorem mogą być podobne do tych, które dzieją się pomiędzy coachem a jego klientem. Gdy jako superwizor uświadomię sobie, co zachodzi w relacji między mną a coachem i uznam to za przydatne dla jego rozwoju, wtedy otwieram się tym dzielę, np. „Mówisz, jak bardzo dbasz o klienta, ja czuję, jak bardzo staram się zadbać o Ciebie. Widzę tu pewną zależność. Jak podobne jest nasze doświadczenie do tego, co się dzieje między tobą a klientem?” (sprawdzam przydatność tego spostrzeżenia dla coacha). Zwracam także w tym aspekcie uwagę na modelowanie dobrego coachingu, bo mam świadomość, że coach uczy się także poprzez obserwację mojej pracy z nim.

III. PRACA W OBSZARZE „KONTEKST”

Praca w obszarze „kontekst” obejmuje analizę konkretnej sytuacji, o której opowiada coach (i to często ma już miejsce na samym początku sesji) oraz gdy jest taka potrzeba, także systemu, w którym spotyka się coach z klientem. Zadaję wtedy pytania

o kluczowe osoby, ich wzajemne relacje i wpływ, zobowiązania coacha wobec klienta i jego organizacji. Czasami proponuję coachowi ustawienie ważnych elementów systemu za pomocą wybranych rekwizytów. Taka praca służy lepszemu zrozumieniu uwarunkowań systemowych, stanowiących kontekst, w którym odbywa się coaching. Z badań nad efektywnością coachingu oraz z własnej praktyki wiem, że kontekst/system jest jednym z kluczowych czynników sukcesu coachingu. Może być potężną siłą wspierającą albo hamującą proces zmiany. Coachowie często wnoszą na sesję problem niekonstruktywnej współpracy z organizacją i potrzebują określenia strategii postępowania, która pomoże im pokonać impas we współpracy.

IV. PRACA W OBSZARZE „DZIAŁANIE”

W tym obszarze, w zależności od doświadczenia coacha, pracujemy na różnych poziomach. Mniej doświadczeni coachowie potrzebują analizy własnych interwencji, upewnienia się, czy obrali właściwą drogę, znalezienia lepszych rozwiązań w przyszłości. Pracujemy nad ich poczuciem pewności siebie w stosowanych interwencjach, analizujemy wpływ tych interwencji na klienta oraz ewentualne obawy przed zastosowaniem określonego podejścia. Zadaję wtedy pytania o najbardziej znaczące interwencje, ich efekt i intencje coacha, sprawdzamy, czego w danej sytuacji mogło by być mniej albo więcej (np. przestrzeni, wsparcia, „challengowania”). W takich sytuacjach wchodzę chwilami w rolę superwizora – doradcy/nauczyciela i dzielę się swoim doświadczeniem, staram się jednak to robić w bardzo ograniczonej formie, aby nie zdominować sesji swoim „poradnictwem”. Robię to np. wtedy, gdy coach nie może już sam więcej odkryć w omawianej kwestii.

AD III. ETAP POSZUKIWANIA ROZWIĄZAŃ I ODPOWIEDZI

Ten etap zaczyna się, gdy coach już dokonał wglądu w omawianą sytuację. Wtedy stosuję zróżnicowane techniki, by pomóc mu wybrać najlepsze rozwiązanie, adekwatne do sytuacji. Począwszy od pytań wprost: „Co zamierzasz teraz zrobić?” (gdy widzę już gotowość coacha) po eksperymenty decyzyjne polegające np. na doświadczaniu różnych możliwych opcji rozwiązań (praca z ciałem i emocjami). Może to być poprzedzone burzą mózgów, w wyniku której coach będzie miał różne opcje do wyboru.

Z naszego kursu superwizji w coachingu wyniosłam przekonanie, że powinnam przede wszystkim dać pracować coachowi i umożliwić mu dochodzenie do własnych rozwiązań. Ja jako superwizor mogę dzielić się wiedzą, ale procentowo w małym zakresie. Może z tego powodu nawet zbytnio się kontroluję, zwłaszcza w superwizji partnerskiej, gdzie szczególnie mocno wierzę w wiedzę i umiejętności moich rozmówców. Zwracam obecnie uwagę na ten aspekt mojego stylu pracy i próbuję odnaleźć właściwy balans.

Podsumowanie i ocena

Na zakończenie sesji, gdy coach określił już kierunki zmiany, proszę go o krótkie podsumowanie sesji oraz feedback dotyczący naszej pracy. Jeśli jest taka potrzeba, to uzupełniam o swoje spostrzeżenia.

Podsumowanie i ocena są ważnym elementem procesu nauki przez doświadczenie. Ugruntowują wgląd i wprowadzają wspólne rozumienie efektów sesji (ma swoje uzasadnienie także w ujęciu fenomenologicznym, podkreślającym wagę określania wspólnego znaczenia). Feedback po sesji jest informacją dla mnie o percepcji przydatności i trafności podejmowanych przeze mnie działań. Jest też okazją dla mnie do docenienia wysiłków coacha i tym samym zwiększenia jego motywacji do rozwoju.

REZULTATY

REZULTATY, PRZEGLĄD I OCENA

Ze względu na cele i oczekiwane rezultaty sesji superwizyjnych wyróżniłam dwa główne rodzaje superwizji:

1. **Superwizja ogólna** – dotycząca etapów profesjonalnego rozwoju coacha oraz potrzeb z nich wynikających, budowania własnego modelu pracy, a także zagadnień profilaktyki wypalenia zawodowego.
2. **Superwizja szczegółowa** – dotycząca konkretnych przypadków pracy z klientami.

Całościowe ujęcie zostało zaprezentowane na rysunku 2.

RYСУNEK 2. SUPERWIZJA – CAŁOŚCIOWE UJĘCIE



Źródło: opracowanie autorki.

Z mojego doświadczenia wynika, że coachowie mają dwie główne potrzeby, które powodują, że korzystają z superwizji.

Pierwszą z nich jest przyjrzenie się sobie w roli coacha, określenie etapu swojego rozwoju, uświadomienie sobie najważniejszych składowych własnego podejścia do

coachingu, integracji i przeniesienia na wyższy poziom dotychczasowych osiągnięć w rozwoju. W efekcie tego – zrewidowanie własnego modelu pracy. Często jest to związane z analizą i oceną dotychczasowych działań w kontekście różnych czynników. Wśród nich ważne miejsce zajmuje ocena skuteczności własnej pracy, satysfakcja z tego, co się robi oraz z wpływu własnych oddziaływań na klientów. Tu także mieści się ocena stopnia realizacji własnych wartości, potrzeb, zasad – poczucie spójności, zgodności działania z przekonaniami i poczuciem sensu czy też misji odgrywanej roli. Zawód coacha, jako profesja mieszcząca się w nurcie zawodów związanych z pomaganiem innym ludziom, obarczony jest ryzykiem wypalenia zawodowego. O tym się jeszcze mało mówi w kontekście pracy coachów, ponieważ jest to stosunkowo młoda profesja. Rolą superwizora jest rozpoznanie ewentualnych symptomów zagrożenia wypaleniem, takich jak spadek motywacji, zmęczenie, poczucie przeciążenia czy znużenia. W takich przypadkach superwizja może przybierać postać analizy życia zawodowego coacha pod kątem jego priorytetów i wartości, strategii zarządzania własną energią, regeneracji sił itd. w celu profilaktyki wypalenia.

W takim przypadku może bardziej zbliżyć się do coachingu, choć uważam, że nadal zasługuje na miano superwizji, ponieważ dotyczy wykonywania zawodu coacha.

Kolejnymi, i najczęściej spotykanymi, potrzebami coachów są analiza, refleksja i znalezienie rozwiązań dotyczących pracy z konkretnymi klientami. W odróżnieniu od pierwszej, opisanej wyżej potrzeby, w tego typu sesjach uwagą obejmuje się w pewnym sensie wycinek pracy coacha – konkretny proces coachingowy lub nawet pojedyncze sesje. Tu oprócz coacha bardzo ważne miejsce zajmuje klient i jego system oraz relacje pomiędzy klientem a coachem.

Z perspektywy moich klientów – coachów – najczęściej oczekiwanyymi rezultatami tego typu sesji są:

- Zwiększenie świadomości własnych interwencji i ich wpływu na klienta, rozwój nowych umiejętności.
- Zrozumienie dynamiki procesu relacji z klientem, procesów paralelnych oraz przyczyn i przejawów oporu.
- Podjęcie decyzji o zmianie strategii postępowania wobec klienta lub określonego typu klientów.
- Zwiększenie wiedzy na temat uwarunkowań systemowych i ich wpływu na przebieg coachingu.
- Rozwiązanie dylematów etycznych (np. dotyczących granic, skrzyżowanych ról w projekcie, poufności w trójstronnej relacji coachingowej w organizacjach biznesowych).
- Wzmocnienie poczucia pewności siebie i swobody działań w relacji z klientem.
- Zwiększenie własnej skuteczności we wspieraniu zmian rozwojowych u klientów.

Jak już przedstawiłam powyżej, opisując fazy sesji, prowadzę krótką ewaluację po każdym spotkaniu. Dzięki temu mogę na bieżąco monitorować proces superwizji, dynamikę naszego przymierza superwizyjnego oraz wartość sesji dla coacha.

UWAGI KOŃCOWE DO MOJEGO MODELU

Cieszę się, że miałam okazję przemyśleć i nazwać swoje podejście do superwizji. Mój model nie jest zakończonym zadaniem, lecz raczej etapem „w drodze do”. Stale się rozwijam i kształtuję własny styl pracy. Chcę docierać jeszcze głębiej, mocniej i skuteczniej oddziaływać na ludzi, prowokować, inspirować znaczące zmiany. Wierzę, że będzie to możliwe dzięki mojemu rozwojowi... duchowemu. Nie poszukuję już wielu kolejnych narzędzi i technik, natomiast dążę do osiągnięcia głębokiego poziomu wglądu, miłości i mądrości, by wnieść je w relacje z innymi ludźmi.

Fascynuje mnie buddyjska psychologia kontemplatywna z jej ogromnym kapitałem intelektualnym i duchowym. Obecnie jest to mój kierunek dalszego rozwoju jako superwizora, coacha i człowieka.

Wiesława Serkowska

Niezależny executive coach i konsultant rozwoju przywództwa

e-mail: coach@wieslawaserkowska.pl

BIBLIOGRAFIA

Gilbert M., Evans K. (2000) *Psychotherapy Supervision: an integrative relational approach*. Open University Press (tłumaczenie polskie (2004) *Superwizja w psychoterapii*. Warszawa: GWP).

Gillie M. (2009) *An introduction to Coach Supervision*. The Gillie Partnership Ltd.

Gray D.E. (2007) *Towards a systemic model of coaching supervision: Some lessons from psychotherapeutic and counselling models* School of Management. Surrey: University of Surrey, Surrey, UK.

Grzesiuk L. (red.) (2006) *Psychoterapia : podręcznik akademicki*. Warszawa : Eneteia Wydawnictwo Psychologii i Kultury.

Hawkins P., Smith N. (2008) *Coaching, Mentoring and Organisational Consultancy. Supervision and Development*. London: OUP.

Peltier B. (2001) *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*. Hove: Brunner-Routledge.

Carson R. (2008) *Poskramianie swojego Gremlina*. Katowice: Wydawnictwo Kos.

Kilburg R.R. (2004) When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 56, No. 4, s. 246–268.