

Iwona Janiak-Rejno

ROLA I ZADANIA KIEROWNIKA LINIOWEGO W PROCESIE COACHINGU PRACOWNIKÓW

*„Celem coachingu jest to samo, co jest celem dobrego zarządzania.
Osiągnięcie jak najwięcej z posiadanych zasobów”*

„Harvard Business Review”

1. Wstęp

Współczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla rosnącą rolę i znaczenie kierowników liniowych, jako podmiotów bezpośrednio odpowiedzialnych za rozwój i szkolenie kadry. Ambiwalentny charakter owej odpowiedzialności z jednej strony oznacza traktowanie jej jako pewnego przywileju, formalnego uprawnienia, przypisanego bezpośredniemu przełożonemu w zakresie możliwości współdecydowania o kierunku i skali rozwoju podległego mu personelu lub też o jego świadomym ograniczaniu. Z drugiej strony ponoszona odpowiedzialność wiąże się z koniecznością podejmowania przez kierownika nowych zadań oraz przyjęcia aktywnej postawy, wspierającej proces szkolenia i rozwoju pracowników. Jak mówił o kierownikach T. d'Aquino, „Ci, którzy są zdecydowani utrzymać konkurencyjność swoich pracowników, powinni sami dać przykład, mianując się głównymi dyrektorami edukacyjnymi” [Tyssen 1996, s. 76].

W tym kontekście szczególną rolę odgrywa coaching, traktowany często jako nieformalna technika szkoleniowa, w której główne role odgrywają bezpośredni przełożony jako coach, nauczyciel, osobisty trener oraz szkolony pracownik w roli ucznia. Zasadniczym przedmiotem coachingu jest rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracownika w celu przygotowania go do lepszego pełnienia powierzonych mu funkcji obecnie i w przyszłości. Subtelny oraz bezpośredni charakter tej dwupodmiotowej relacji stawia przed kierownikiem, jako szkoleniowcem, szczególne zadania. Od sposobu i formy ich realizacji, jak również posiadanych w tym zakresie kompetencji zależy, czy pracownik obdarzy przełożonego długofalowym kre-

dytem zaufania, czy też kierownik ten kredyt utraci i będzie ponosił związane z tym konsekwencje.

Celem niniejszego opracowania jest określenie roli i kluczowych zadań bezpośredniego przełożonego w procesie coachingu pracowników oraz identyfikacja tych obszarów, które wpływają na skuteczność jego przeprowadzania lub też ją ograniczają.

2. Istota i specyfika coachingu

Spośród liczного zbioru metod i technik szkoleniowych coaching wyróżniają trzy atrybuty. Pierwszy z nich wiąże się ściśle ze specyfiką formy i sposobu jego przeprowadzania. W tym aspekcie coaching postrzegany jest nie jako typowa technika szkoleniowa, ale raczej jako nieformalna czy też quasi-technika. Uczestniczą w nim bowiem tylko dwa podmioty, które łączy ze sobą bezpośredni charakter ich wzajemnej relacji. Takie ujęcie coachingu sięga czasów średniowiecza [Miller 1987, s. 5]. Wtedy to powstawały pierwsze cechy rzemieślnicze, a pracujący w nich ludzie byli wyraźnie zróżnicowani pod względem posiadanych przez siebie kwalifikacji i pełnionych ról. Trzon stanowili mistrzowie, czyli współcześni coachowie. Jako właściciele środków i przedmiotów pracy uczyli rzemieślników, zarządzali procesem produkcyjnym i opiekowali się swoimi podopiecznymi. Drugą grupą byli uczniowie, którzy terminowali u mistrza, ucząc się konkretnego rzemiosła, a zdaniem Polany'ego, poprzez „podglądanie mistrza i naśladowanie jego działań” nieświadomie nabierali znajomości zasad jego sztuki, włączając w to te aspekty, których sam mistrz nie był świadomy [Zenger 1999]. Ostatnią grupę tworzyli tzw. quasi-pracownicy. Jako osoby, które zakończyły już etap terminowania, nie będąc jeszcze w pełni wykwalifikowaną kadrą, nadal pracowały pod nadzorem mistrza, otrzymując jednak za swoją pracę wynagrodzenie.

Obecnie w swej istocie coaching nie różni się znacznie od tego sprzed kilkunastu wieków. Mimo że powiększył się zbiór potencjalnych obszarów jego aplikacji i wykorzystywanych w jego ramach narzędzi, w swojej ogólnej formule nadal pozostał techniką „jeden na jednego”. W coachingu trener zapewnia podopiecznemu szczególnego rodzaju wsparcie poprzez koncentrację wyłącznie na jego indywidualnej sytuacji i potrzebach, z uwagą i zaangażowaniem, z jakim rzadko można spotkać się gdzie indziej [Starr 2005, s. 13]. O ile jednak dawniej relacja coach-uczeń kształtowała się przede wszystkim pomiędzy mistrzem a pracownikiem, obecnie w coachingu rolę trenera może odgrywać nie tylko bezpośredni przełożony (analogia do mistrza), ale osoba o wysokich kompetencjach w obszarze prowadzonego szkolenia. W praktyce gospodarczej funkcję taką pełnią także trenerzy wewnętrzni, mentorzy czy też bardziej doświadczeni koledzy z zespołu¹. W tym przypadku budowanie tak ważnych w coachingu partnerskich relacji w sposób

¹ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami firm Dolnego Śląska.

naturalny pozbawione jest elementu formalnej zależności służbowej. W odniesieniu do osoby kierownika, jako coacha, tworzenie takiego związku z przyczyn obiektywnych zawsze odbywa się na bazie zależności liniowej. Stąd też jest zadaniem wymagającym umiejętności łączenia atrybutu formalnej władzy z potrzebą

Tabela 1. Podmiotowy aspekt potencjalnych korzyści płynących z coachingu

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla kierownika	Korzyści dla organizacji
• poznanie swoich mocnych i słabych stron (możliwość otrzymania cennego feedbacku na temat własnej pracy i osiągniętych wyników) • przedstawienie wizji własnego rozwoju w oparciu o indywidualne potrzeby i posiadane kompetencje • dostosowanie wykorzystywanych w coachingu narzędzi do indywidualnych potrzeb pracownika • wzrost motywacji i zaangażowania • wzrost poczucia identyfikacji własnych celów z celami firmy • większa świadomość wykonywanej pracy i funkcji pełnionej w kontekście zespołu i całej organizacji • większa efektywność we współpracy z innymi • wzmacnianie relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonym i podwładnym	• lepsze poznanie pracownika i sposobu jego pracy poprzez możliwość bezpośredniego z nim kontaktu • skrócenie czasu i kosztów (finansowych, czasowych i emocjonalnych) adaptacji zawodowej nowego pracownika • zmniejszenie ryzyka i konsekwencji błędów popełnianych przez pracownika • kreowanie pozytywnego wizerunku przełożonego • możliwość uzyskania feedbacku na temat pełnionej funkcji coacha • przeciwdziałanie procesowi „wypalenia zawodowego” • wzmacnianie relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonym i podwładnym	• wzmacnianie kultury organizacyjnej i szkoleniowej • budowanie przyjaznej atmosfery w zespole pracowniczym/firmie
• zwiększenie efektywności pracy pracownika • rozwój kompetencji uczestników coachingu • wzrost zaangażowania i motywacji pracowników		

Źródło: opracowanie własne.

bycia równorzędnym partnerem, który w coachingu nie ocenia jak przełożony, ale jak osoba, która chce pomóc swojemu pracownikowi rozwijać posiadane przez niego kompetencje i w ten sposób budować swój rzeczywisty autorytet przełożonego. Zatem kluczem do skutecznego coachingu jest umiejętność budowania i podtrzymywania tej subtelnej relacji, łączącej kierownika z jego

podopiecznym, relacji opierającej się na obustronnym rozumieniu odgrywanych ról, na wzajemnym zaufaniu i chęci nawiązania współpracy. I choć jej kształtowanie w przypadku układu kierownik–pracownik jest zadaniem stosunkowo trudnym, to jak twierdzi M. Armstrong, „coaching jest najskuteczniejszy, jeżeli stanowi część normalnego procesu zarządzania lub przywództwa [Armstrong 2000, s. 716]. Takie stwierdzenie skłania do przypisania szczególnie istotnego znaczenia właśnie kierownikom liniowym, występującym w roli coacha. Są oni bowiem tymi podmiotami, które najlepiej znają pracownika, potrafią ocenić jego mocne i słabe strony oraz pełnią funkcję bezpośrednich decydentów w zakresie określania i podejmowania działań dotyczących jego dalszego rozwoju.

Drugi atrybut wyróżniający coaching wiąże się z tym, że choć jest to technika już w swojej istocie wyznaczająca główny kierunek procesu uczenia się, biegnący od coacha do ucznia, to w rzeczywistości w mniej lub bardziej świadomy sposób uczą się obydwie podmioty w nim uczestniczące.

Trzecią istotną cechą coachingu jest skala oraz rodzaj korzyści, jakie potencjalnie mogą uzyskać nie tylko jego bezpośredni uczestnicy, ale cała organizacja (tab. 1).

W tym kontekście krytycznym czynnikiem jest jednak umiejętność właściwego przeprowadzenia coachingu. W przeciwnym razie uzyskiwany potencjalnie efekt synergiczny, jako rezultat wzajemnego oddziaływania na siebie jego uczestników, może zadziałać w przeciwnym, niepożądanym kierunku.

3. Coaching na tle zadań i funkcji kierowniczych

Oceniając rolę i znaczenie coachingu na tle zadań i funkcji pełnionych przez kierownika, warto spojrzeć na wskazany problem z kilku punktów widzenia. Coaching to technika szkoleniowa „formalnie” przypisana do stanowiska kierownika. Umożliwia ona potencjalnie każdemu przełożonemu wpływanie na rodzaj i poziom kompetencji swoich podopiecznych poprzez ich rozwijanie lub modyfikowanie, po to, aby w przyszłości zminimalizować lub wyeliminować opór ograniczający ich potencjalne możliwości zawodowe². W tym kontekście zadania kierownika powinny polegać na:

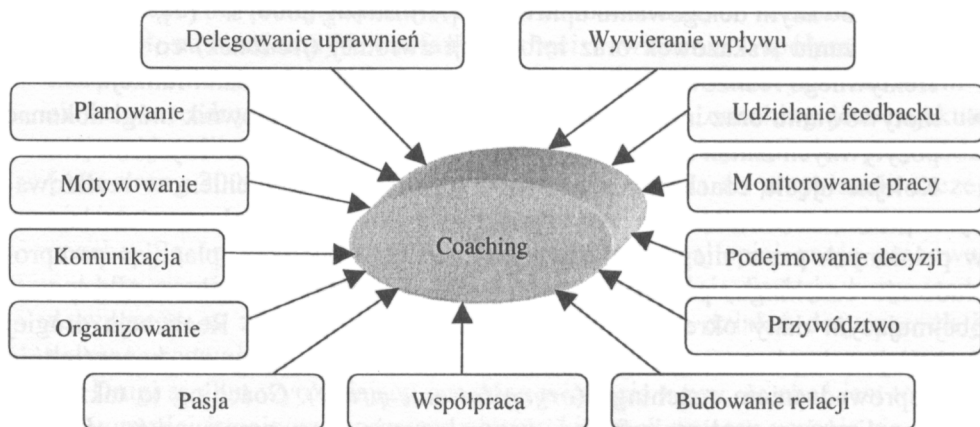
- wspólnej identyfikacji oraz uświadamianiu pracownikowi, jakie efekty osiąga oraz co powinien zmienić [Dessler 2000, s. 258],
- wykorzystywaniu konkretnych sytuacji zawodowych jako bazy dla indywidualnego rozwoju i szkolenia pracownika,
- budowaniu partnerskich relacji z pracownikiem oraz świadomym i celowym dzieleniu się z nim wiedzą i doświadczeniem zawodowym,

² O fakcie i stopniu wykorzystania coachingu, jako techniki szkoleniowej, w wielu przypadkach decyduje sam kierownik.

- kontrolowaniu delegowaniu uprawnień [Armstrong 2000, s. 717],
- dostarczaniu wskazówek oraz informacji zwrotnej (*feedback*) co do sposobu efektywnego realizowania powierzonych pracownikowi zadań i funkcji,
- motywowaniu oraz inspirowaniu w taki sposób, aby pracownik mógł dokonać pozytywnych zmian nie tylko w życiu zawodowym, ale i osobistym.

Kolejne ujęcie coachingu wiąże się z jego odzwierciedleniem w realizowanym przez kierownika procesie zarządzania komórką/działem, a zwłaszcza w pełnionych przez niego funkcjach kierowania. Kierownik, planując przeprowadzenie coachingu, powinien go umieścić w ogólnym planie swojej pracy, obejmującym dany okres planistyczny (*planowanie pracy*). Realizacja drugiej funkcji jest implementacją założonego planu, a zatem łączy się bezpośrednio z przeprowadzaniem coachingu (*organizowanie pracy*). Coaching to także forma umożliwiająca realizację funkcji *kontrolowania pracy* pracowników. Jej monitorowanie, możliwość bieżącego identyfikowania i reagowania kierownika na pojawiające się błędy, wspólne rozpoznawanie ich źródeł umożliwiają podtrzymywanie relacji coacha z podopiecznym. Na tle powyższych funkcji zarządzania najsilniejszy związek dotyczy jednak zależności pomiędzy coachingiem a *motywowaniem pracowników*. Coaching jest szczególną formą oddziaływania motywacyjnego, czyli świadomego i celowego dążenia do stanu, w którym przyjmowane przez pracownika zachowania i postawy będą zgodne z wolą kierującego [Jasiński 1998, s. 16]. Warto podkreślić, iż coaching, analogicznie jak proces motywacyjny, ma charakter wzajemnej interakcji i będzie skuteczny wtedy, kiedy zasada sprzężenia zwrotnego będzie obowiązywała zarówno coacha, jak i ucznia. Wzmacnianie motywacji pracownika poprzez coaching będzie możliwe, jeśli kierownik, jako podmiot bezpośrednio motywujący, właściwie rozpozna cele i oczekiwania podopiecznego, jego rzeczywiste braki kompetencyjne, dobierze odpowiednie środki motywujące, określi kierunek ich oddziaływania oraz stworzy warunki sprzyjające realizacji tego procesu. Zatem istotnym czynnikiem warunkującym skuteczność coachingu w tym aspekcie są posiadane przez kierownika kompetencje. Coaching wymaga od niego indywidualnego podejścia do ludzi, umiejętności wydobywania z nich tego, co w nich najlepsze, i na tej podstawie wspierania ich indywidualnego rozwoju oraz twórczej z nimi współpracy.

Rozważając problem wielokontekstowego postrzegania coachingu na tle zadań kierownika, warto podkreślić jeszcze jeden jego aspekt. Coaching to jedna z podstawowych kompetencji świadczących o skuteczności przełożonego. Już sam w sobie może być traktowany jako kompetencja kierownicza, którą, jak każdą inną, należy nabyć, modyfikować i rozwijać. Jej posiadanie jest jednoznaczne ze zbiorem umiejętności oraz wiedzy, przyjmowania określonych postaw i zachowań, czyniących z kierownika dobrego przywódcę, człowieka z pasją, a przede wszystkim partnera (rys. 1).



Rys. 1. Coaching jako kompetencja kierownicza

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie skuteczny menedżer to także skuteczny coach, który bazując na własnym potencjale kompetencyjnym, potrafi efektywnie wykorzystać potencjał tkwiący w coachingu. Brak tej kompetencji lub jej niewystarczający poziom może stanowić dla kierownika istotne ograniczenie na drodze efektywnego zarządzania. Jej posiadanie natomiast pozwala wyposażać pracowników w odpowiednie umiejętności, nauczyć ich sprawnego posługiwania się nimi, aby w sytuacjach tego wymagających mogli samodzielnie osiągać stawiane przed nimi cele.

4. Kluczowe zasady skutecznego coachingu pracowników

Kryterium skuteczności coachingu jest podstawowym wskaźnikiem dla jego późniejszej oceny. Można mówić o coachingu skutecznym lub nieskutecznym. W ujęciu prakseologicznym skuteczny coaching oznacza takie działanie lub takie sposoby działania, które w jakimś stopniu prowadzą do skutku zamierzonego jako cel [Kotarbiński 1982, s. 104]. Coaching będzie skuteczny wtedy, kiedy podopieczny nauczy się sprawnie wykorzystywać zdobyte kompetencje. Osiągnięcie tego celu jest ściśle powiązane z odpowiednim doбором zasobów i środków działania, odpowiednią kolejnością ich zastosowania oraz uwzględnieniem kilku istotnych zasad, których praktyczna implementacja stanowi podstawowy warunek na drodze dążenia do osiągnięcia pożądanego rezultatu.

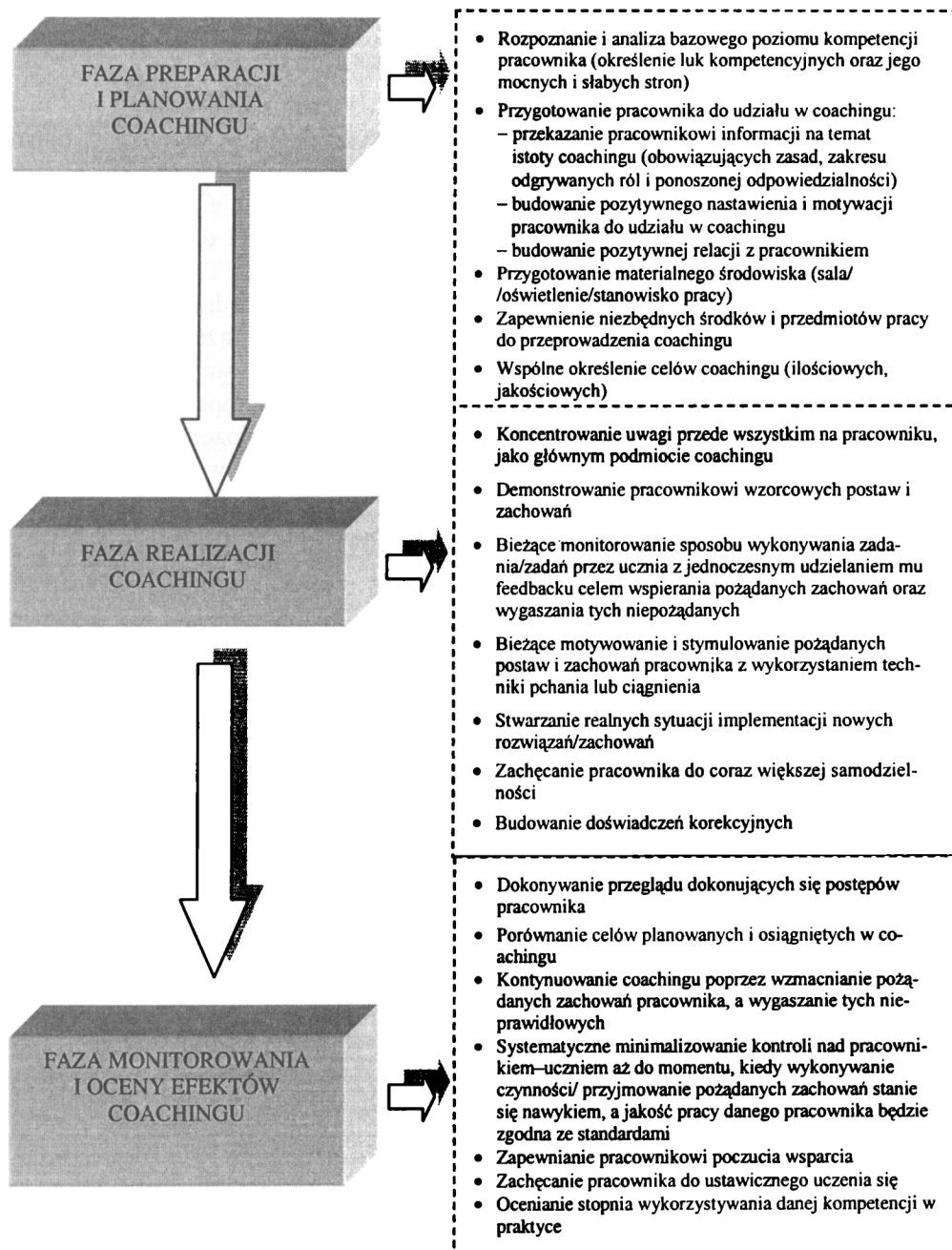
Zasada pierwsza nakłada na kierownika prawo do korzystania z coachingu wyłącznie w sytuacjach uzasadnionych. Coaching to nie uniwersalne rozwiązanie sprawdzające się w każdych warunkach. Jest on zasadny przede wszystkim wtedy, kiedy pracownik:

- podejmuje pracę na nowym stanowisku lub w nowej organizacji,
- powinien uzupełnić posiadane kompetencje o umiejętności związane ściśle z danym stanowiskiem,

- sugeruje kierownikowi zmiany w sposobie wykonywanej przez niego pracy,
- mimo że posiada formalnie wymagane kompetencje, nie radzi sobie w sytuacjach zawodowych lub ma trudności w opanowaniu określonej umiejętności czy też w przejawianiu pożądanых zachowań,
- oczekuje informacji zwrotnej od przełożonego na temat swojej pracy,
- wykazuje zainteresowanie i chce podejmować działania w kierunku swojego dalszego rozwoju.

Druga zasada wiąże się z potrzebą traktowania coachingu nie jako pojedynczej akcji, ale jako permanentnego procesu. Mimo że coaching jest działaniem umieszczone w określonych ramach czasowych, to aby działanie to mogło być skuteczne, powinno być przez kierownika kontynuowane. Uwzględnienie przez przełożonego procesowego charakteru coachingu bezpośrednio wiąże się z możliwością dokonania przez pracownika transferu treści coachingu na stanowisko pracy, a w konsekwencji trwałego nabycia przez niego pożądanых kompetencji. Kontynuowanie coachingu oznacza konieczność stworzenia przez przełożonego atmosfery i warunków sprzyjających przyjmowaniu przez pracownika nowych, pożądanых zachowań. Istotna wydaje się spójność postawy reprezentowanej przez kierownika. Znajduje ona swoje odzwierciedlenie w dwóch obszarach. Po pierwsze, w konsekwentnym przyjmowaniu przez niego takich samych postaw w trakcie trwania coachingu, po jego zakończeniu, jak również w odniesieniu do wszystkich pracowników, wobec których odgrywa rolę coacha. Po drugie, w uwzględnieniu faktu, iż skuteczny coaching jest procesem wymagającym czasu oraz ciągłego motywowania i stymulowania pracowników w kierunku określonych zachowań. Ważne jest, aby wysoki poziom presji, zewnętrznych nacisków związanych z koniecznością realizacji bieżących zadań stawianych pracownikowi, nie przysłonił zasadniczych celów coachingu związanych z osobą coacha. Wymaga to jednak od kierownika umiejętności ciągłego określania równowagi między krótkookresowymi oczekiwaniami wobec pracownika a stawianymi mu celami długofalowymi. Lekceważenie subtelności coachingu lub też traktowanie go wyłącznie w kategoriach doraźnego zadania wpisanego w zakres obowiązków kierownika, grozi niebezpieczeństwem utraty zaufania pracowników i poniesienia odpowiedzialności za skutki z tym związane.

Kolejna zasada skutecznego coachingu dotyczy jego traktowania jako działania odpowiednio zaplanowanego, przeprowadzonego oraz podlegającego późniejszej kontroli i ocenie. Jego zorganizowany, a zarazem nieformalny charakter nakłada na kierownika–trenera konkretne wymagania, przypisując mu tym samym role i zadania, jakie powinien realizować na jego poszczególnych etapach oraz wyznaczając quasi-wzorzec jego skutecznej realizacji (rys. 2). Indywidualny charakter coachingu powoduje, iż działania podejmowane przez kierownika w ramach kolejnych faz mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać. Niektóre z nich zaznaczają się w analizowanym procesie w naturalny sposób, inne wymagają świadomego i celowego działania coacha [Starr 2005, s. 51].



Rys. 2. Rola i zadania kierownika liniowego w poszczególnych fazach coachingu

Źródło: opracowanie własne.

Czwarta zasada skutecznego coachingu wiąże się z ustaleniem właściwych granic między niezbędną pomocą kierownika-coacha a wymaganym zaangażowaniem osoby szkolonej. Coaching wymaga dużego wyczucia i wzajemnego zrozumienia od obydwu stron. Nie należy go utożsamiać ze zdradzaniem zawodowego *know how*, lecz raczej z umiejętnym dzieleniem się nim. Nie oznacza on też podawania pracownikowi gotowych rozwiązań czy wyręczania go z powierzonych mu zadań, ale polega na umiejętności rozpoznania, kiedy aktywny udział kierownika i przejmowanie przez niego wiodącej w coachingu roli są niezbędne, a kiedy warto zaufać pracownikowi i wyłącznie monitorować proponowane przez niego rozwiązania. Zadaniem kierownika jest określenie indywidualnej granicy między oddziaływaniem na ucznia poprzez tzw. pchanie lub ciągnięcie. W przypadku pchania inicjatywę przejmuje kierownik, który w jasny i zrozumiały dla pracownika sposób przedstawia mu swoje cele i oczekiwania, konsekwentnie dążąc do uzyskania tego, czego od niego oczekuje. Kierownik w roli coacha stara się pracować zgodnie z przygotowanym przez siebie programem, skłaniając pracownika do przyjmowania pożądanых zachowań. Przy zastosowaniu opcji ciągnięcia główną rolę w coachingu przejmuje pracownik. Zadanie kierownika sprowadza się do słuchania tego, co podwładny chce mu przekazać i zaproponować, do poznania jego punktu widzenia oraz zdobycia niezbędnych informacji na drodze poszukiwania wspólnego kompromisu. Im niższy jest poziom posiadanych przez pracownika kompetencji, tym bardziej uzasadnione i efektywne wydaje się zastosowanie opcji pchania. W przypadku prowadzenia coachingu z bardziej doświadczonym pracownikiem oddanie mu przewodnictwa stanowi dla niego pozytywny bodziec motywacyjny, co pozwala zbudować sprzyjającą bazę pod potencjalne dalsze uwagi i sugestie ze strony coacha.

5. Przeszkody i bariery w coachingu pracowników

Rozważając potencjalne zagrożenia związane z prowadzeniem coachingu pracowników, warto spojrzeć na nie w dwuwymiarowym układzie – podmiotowym oraz przedmiotowym. Podejście podmiotowe dotyczy osób bezpośrednio zaangażowanych w analizowany proces, czyli przełożonego i podwładnego. Kluczową barierą ograniczającą skuteczność coachingu mogą być przyjmowane przez nich bierne lub defensywne postawy. Mogą one dotyczyć negatywnego stosunku do coachingu jako rodzaju techniki szkoleniowej albo też ujawnić się już w trakcie jego przeprowadzania. Postawy te mogą mieć różne źródła. W przypadku kierowników liniowych za najistotniejsze można uznać:

- rosnącą liczbę przypisywanych im zadań i wynikające stąd ograniczenia czasowe na prowadzenie coachingu;
- minimalizowanie indywidualnych kontaktów z pracownikami związane z rosnącą rozpiętością kierowania powodowaną dążeniami przedsiębiorstw do spłaszczania struktur organizacyjnych. Wzrost liczby podopiecznych ogranicza

Tabela 2. Potencjalne blokady szkoleniowe występujące u szkolonych pracowników podczas coachingu

Typ blokady	Sposób jej przejawiania się
Percepcyjna	• brak umiejętności dostrzegania problemu będącego przedmiotem coachingu • odmienne postrzeganie tych samych problemów przez coacha i ucznia
Psychiczna	• strach, zdenerwowanie, wewnętrzne napięcie • nieśmiałość • niska samoocena • przyjmowanie postawy cynicznej, lekceważącej
Motywacyjna	• ogólny brak motywacji szkoleniowej (wewnętrznej/zewnętrznej) • negatywne nastawienie do coachingu jako metody szkolenia • zmuszanie do uczestnictwa w coachingu • słaba kultura szkoleniowa w firmie
Kognitywna	• wcześniejsze negatywne doświadczenia w procesie uczenia się/coachingu/szkolenia
Intelektualna	• świadomość indywidualnych ograniczeń w zakresie możliwości uczenia się
Komunikacyjna	• brak umiejętności komunikacyjnych
Sytuacyjna	• nieodpowiedni czas przeprowadzania coachingu
Fizyczna	• nieodpowiednio przygotowane materialne środowisko przeprowadzania coachingu
Spółeczna	• negatywny stosunek do przełożonego/trudności w zaakceptowaniu jego osoby/jego nawyków, manier

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mumford 1997, s. 293].

możliwości bezpośrednich kontaktów z nimi. Często sprowadzają się one do spotkań „w drodze”, szybkiej wymiany informacji czy przekazania instrukcji, polecenia, sugestii. Tym bardziej, że jak pisał E. Parsloe: „Menedżerowie na co dzień działają pod presją terminów, doraźnych wyników, z których są na bieżąco rozliczani i w sytuacji, gdy najczęściej wiąże się to z dodatkowym wysiłkiem i ryzykiem, o wiele łatwiej jest im żądać, grozić, a w ostateczności wykonać pracę samemu niż stosować coaching” [Parsloe 1998, s. 10-11];

- ograniczenia w zakresie posiadanych przez menedżerów kompetencji natury psychospołecznej, pedagogicznej lub interpersonalnej. Znajdują one często odzwierciedlenie w drażniących manierach, krytykanctwie, narzucaniu swoich poglądów, uprzedzeniach wobec pracowników – uczniów (rasa, religia, płeć, wiek), mówieniu niepoprawnym językiem czy też niezrozumiałym żargonem;
- braki w obszarze wiedzy merytorycznej, stanowiące obiektywną przeszkodę uniemożliwiającą przeprowadzanie coachingu. Zaprzeczenie zasadzie bycia autorytetem w danej dziedzinie już na etapie preparacji niszczy jego motywacyjny charakter;

- lęki natury osobowościowej, negatywnie wpływające na budowanie partnerskich relacji z pracownikami w obawie przed utratą pozycji „bycia szefem”. Niektórzy kierownicy jawnie przyznają, że nie potrafią być dobrym coachem lub też źle się czują w tej roli;
- obecna sytuacja na rynku pracy potęgująca strach przed utratą zajmowanego stanowiska. Zdarza się, że kierownicy negatywnie postrzegają zasadność prowadzenia coachingu, widząc w swoich podopiecznych potencjalnych konkurentów;
- zmęczenie coacha i wynikający stąd brak koncentracji, jego zniecierpliwienie i zmniejszoną motywację.

Wyeliminowanie lub też ograniczenie wpływu powyższych przeszkód, mimo że ma kluczowe znaczenie w procesie budowania sprzyjającej atmosfery coachingu, nie gwarantuje jednak jego ostatecznej skuteczności. Potencjalne blokady szkoleniowe mogą się pojawić także po stronie pracownika (tab. 2). Zadaniem skutecznego coacha jest jednak ich szybka identyfikacja w celu zminimalizowania siły ich negatywnego oddziaływania.

Przeszkody natury przedmiotowej wiążą się bezpośrednio z materialnym środowiskiem, w którym przeprowadzany jest coaching. I choć ten aspekt coachingu wydaje się dużo łatwiejszy do przygotowania i przewidzenia w porównaniu z jego podmiotowymi barierami, to jednak także i w tym obszarze wymagana jest od kierownika-coacha należyta staranność. Nieodpowiednia temperatura, oświetlenie, zbyt małe lub zbyt duże pomieszczenie, hałas itp. mogą zniweczyć wysiłki nawet najlepszego trenera.

6. Zakończenie

Oceniając rolę odgrywaną przez kierownika liniowego w procesie coachingu, można ją porównać do „nauki łowienia ryb”, o której kiedyś metaforycznie Covey powiedział: „Daj komuś rybę, a nakarmisz go na jeden dzień; naucz go łowić ryby, a nakarmisz go na całe życie” [Covey 1997, s. 7]. Przekazywanie tej umiejętności pracownikom stanowi kluczowe zadanie, które powinien realizować obecnie każdy skuteczny przełożony. Coaching bowiem powinien być traktowany jako nierozzerwalny element pełnionej przez niego funkcji. Stąd też konieczność nabycia kompetencji jego skutecznego przeprowadzania powinna stać się naturalną potrzebą i wyzwaniem dla przyszłych i obecnych kierowników. Są oni bowiem tymi podmiotami, na których bezpośrednio ciąży odpowiedzialność za rozwój podległych im pracowników, a coaching z ich udziałem pozwala im ten cel osiągnąć.

Podsumowując, warto podkreślić, że tylko właściwe rozumienie przez kierownika odgrywanej przez niego roli coacha i wynikających stąd zadań pozwoli mu w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w coachingu. W przeciwnym razie, brak umiejętności jego przeprowadzania jest jednoznaczny z potencjalną nieskuteczno-

ścią prowadzonych w tym zakresie działań, a w konsekwencji z osłabieniem lub utratą subtelnych relacji wiążących go z podwładnymi, relacji, które w procesie zarządzania zawsze odgrywają istotną rolę.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Covey R.S., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Wyd. MEDIUM, Warszawa 1997.
- Dessler G., *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982.
- Miller V.A., *The History of Training*, [w:] R.L. Craig, *Training and Development Handbook. A Guide to Human Resources Development*, McGraw-Hill Book Company, New York 1987.
- Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998.
- Mumford A., *Learning to Learn and Management Self-development*, cyt. za: I. Beardwell, L. Holden, *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London 1997.
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, PETIT, Warszawa 1998.
- Starr J., *Coaching*, PWE, Warszawa 2005.
- Tyssen T.G., *Co zrobić, gdy po raz pierwszy zostaniesz menedżerem*, M and A Communication Polska Sp.z o.o., Lublin 1996.
- Zenger J.H., *Tysiąc tańczących słoni. Transformacja organizacji przez modelowanie zachowań*, „Szkolenia Pracownicze” 1999 nr 2.

THE ROLE AND TASKS OF LINE MANAGER IN THE EMPLOYEE'S COACHING PROCESS

Summary

Coaching is an informal training technique with a wide range of the potential advantages. Coaching creates a direct relation between coach and employee. The line manager has both a very essential and difficult task in this process. He represents two different roles, he is both employees' coach/trainer and their superior. Coaching effectiveness depends on three main factors. They are manager's ability to integrate these two roles, the ability to match ways and forms of coaching implementation and level manager's competencies. The paper presents the role, the key tasks, and the essential principles which could be useful for line manager in the coaching process.