# CZĘŚĆ I. PODSTAWY COACHINGU ODPORNOŚCI OPERACYJNEJ

## 1. Odporność operacyjna organizacji i zespołu

### 1.1. Odporność operacyjna, ciągłość działania i zarządzanie kryzysowe

Odporność operacyjną rozumiem w tej książce jako zdolność do podtrzymania potrzebnego rezultatu, dostosowania sposobu pracy i odbudowania zasobów w obliczu zakłóceń. Nie oznacza ona braku problemów. Organizacja może być odporna mimo czasowego ograniczenia zakresu, jeśli potrafi świadomie wybrać priorytet, utrzymać niezbędną jakość i przygotować dalszą drogę.

Ciągłość działania koncentruje uwagę na przygotowaniu i utrzymaniu zdolności realizacji istotnych działań podczas zakłócenia. ISO 22301:2019 stanowi punkt odniesienia dla systemu zarządzania ciągłością działania. [7] Książka nie odtwarza wymagań normy ani nie zastępuje dokumentacji organizacyjnej. Autorskie karty coachingowe pomagają rozumieć role i decyzje, ale nie są pełnym planem ciągłości.

Zarządzanie kryzysowe obejmuje rozpoznanie, koordynację i decyzje wymagające odpowiednich uprawnień. Coach nie przejmuje dowodzenia. Może przed zdarzeniem pomóc zespołowi przećwiczyć sposób uzgadniania, podczas stabilizacji wspierać krótką refleksję, a po zdarzeniu prowadzić przegląd. Forma zależy od czasu, ryzyka i potrzeby działania.

Te rozróżnienia chronią przed niewłaściwym doborem wsparcia. Jeśli brakuje decyzji o zasobie, potrzebny jest decydent. Jeśli uczestnicy mają różny obraz priorytetu, użyteczna może być rozmowa. Jeżeli istnieje bezpośrednia potrzeba działania zgodnie z procedurą, sesja nie powinna jej zastępować. Dobre kontraktowanie pozwala określić tę granicę przed rozpoczęciem pracy.

**Przykład rozróżnienia.** Po zatrzymaniu dostawy organizacja uruchamia właściwy plan ciągłości, a uprawniony kierownik zmienia zobowiązania. W rozmowie rozwojowej zespół odkrywa później, że sygnał był znany, ale nie miał odbiorcy. Przedmiotem coachingu staje się sposób zgłaszania i odpowiadania. Nie ma potrzeby nazywania całej reakcji coachingiem ani przypisywania mu decyzji operacyjnych.

**Pytanie do własnej praktyki.** Wybierz jedno zdarzenie i przypisz czynności do zarządzania, specjalistycznej oceny oraz rozwoju współpracy. Jeśli ta sama osoba pełni kilka ról, wskaż,

w jakiej roli działa w danym momencie. Jasność funkcji ułatwia uczestnikom rozumienie odpowiedzialności i granic rozmowy.

## 1.2. Utrzymanie rezultatu, adaptacja procesu i odbudowa zdolności

Utrzymanie dotychczasowego procesu nie zawsze jest najlepszą odpowiedzią. Zespół może zachować rezultat przez zmianę kolejności, zakresu lub sposobu współpracy. Czasem potrzebne jest ograniczenie obietnicy wobec odbiorcy i uzgodnienie nowego terminu. Ważne, aby decyzja była jawna i podejmowana przez uprawnioną rolę.

Duchek ujmuje odporność organizacyjną jako zdolność związaną z antycypacją, radzeniem sobie i adaptacją. [3] To użyteczny punkt odniesienia dla patrzenia poza chwilę kryzysu. W proponowanym tu zastosowaniu zespół pyta, co powinien zauważyć wcześniej, jak reaguje teraz i co zmieni po zakończeniu. Nie należy jednak utożsamiać autorskiej struktury coachingu z tym modelem badawczym.

Odbudowa dotyczy zasobów i zdolności, nie tylko powrotu wskaźnika do dawnego poziomu. Mogą pozostać zaległe przeglądy, zużyte rezerwy, niewyjaśnione wyjątki i przeciążone role. Jeśli organizacja ogłosi koniec problemu zbyt wcześnie, kolejne zakłócenie trafi na słabszy układ. Coach pomaga ujawnić ten stan i przygotować odpowiedzialność za dalszy krok.

Warto rozdzielić trzy pytania: czy rezultat jest dostępny, czy sposób jego uzyskania jest możliwy do utrzymania i czy zasoby zostały odtworzone. Korzystna odpowiedź na pierwsze nie przesądza o pozostałych. Zespół może działać skutecznie przez kilka dni dzięki wyjątkowemu wysiłkowi, którego nie wolno przyjąć jako nowej normalnej zdolności.

**Trzy stany tego samego procesu.** Firma może odzyskać terminowość, nadal korzystając z codziennego wsparcia eksperta. Następnie może przygotować zastępcę i odciążyć eksperta, ale wciąż mieć zaległe zadania. Dopiero osobna decyzja o ich zamknięciu porządkuje koszt zdarzenia. Każdy etap daje inną informację o zdolności i powinien mieć właściwą obserwację.

W praktyce warto zachować mały rejestr pozostałości po zakłóceniu. Nie służy on przedłużaniu kryzysu. Pokazuje pracę, która mogłaby zniknąć z uwagi po poprawie głównego wyniku. Właściciel procesu może świadomie odroczyć część pozycji, lecz powinien znać konsekwencję takiej decyzji.

## 1.3. Odporność jednostki a warunki działania zespołu

Osobista zdolność do zachowania uwagi, proszenia o pomoc i uczenia się ma znaczenie dla pracy. Nie zastępuje jednak zasobów, uprawnień i spójnych priorytetów. Pracownik nie powinien odpowiadać za brak zastępstwa, na które nie ma wpływu, wyłącznie przez rozwijanie własnej wytrzymałości. Coaching musi uwzględniać układ organizacyjny.

Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall łączą zdolność organizacyjnej odporności z zasobami ludzi oraz praktykami zarządzania nimi. [9] W praktyce warto więc pytać nie tylko o gotowość osoby, lecz także o możliwość wykorzystania kompetencji w zespole. Wiedza jednego eksperta może być wartościowa i równocześnie tworzyć silną zależność od jego obecności.

Zespół potrzebuje wspólnych zasad reagowania. Kto zgłasza brak? Jak uzgadnia się priorytet? Kto ma prawo powiedzieć, że zakres przekracza możliwości? Jeśli odpowiedzi są niejasne, indywidualna inicjatywa może prowadzić do sprzecznych działań. Coach pomaga zobaczyć wzorzec współpracy, zamiast zbierać wyłącznie oddzielne deklaracje odporności.

Nie należy także publicznie diagnozować stanu psychicznego na podstawie reakcji podczas trudnej sytuacji. Rozmowa dotyczy zachowania i potrzebnego wsparcia w uzgodnionym zakresie. Sprawy wymagające innej kompetencji kieruje się właściwą drogą. Praca nad odpornością nie powinna być sposobem normalizowania warunków, które wymagają decyzji o obciążeniu lub organizacji.

**Perspektywa dwóch osób.** Doświadczony pracownik potrafi szybko rozwiązać wyjątek, a nowa osoba potrzebuje jasnej drogi konsultacji. Oczekiwanie identycznej samodzielności może ukryć różnicę warunków. Wspólna odporność polega między innymi na tym, że wiedza eksperta jest dostępna w odpowiednim zakresie, a konsultacja ma zaplanowaną zdolność. Nie trzeba publicznie porównywać osobistej odporności uczestników.

Zadaniem lidera jest także usuwanie kosztu zgłoszenia. Jeśli pytanie o granicę kończy się oceną postawy, pracownicy mogą wybierać milczenie. Coach pomaga przećwiczyć odpowiedź odnoszącą się do wpływu na pracę i potrzebnego wyboru, zamiast przypisywać zgłaszającemu intencję.

## 1.4. Efektywność bieżąca, rezerwy i zdolność reagowania na zakłócenia

Wydajny proces w warunkach typowych może mieć małą przestrzeń reakcji na odchylenie. Zasób wykorzystany stale w pełni nie jest automatycznie dostępny do obsługi wyjątku. Warto

wiedzieć, które rezerwy są celowe, kto może je uruchomić i jaki skutek ma ich zużycie. Nie oznacza to postulatu nieograniczonych zapasów.

Woods rozróżnia kilka znaczeń odporności, w tym powrót po zdarzeniu, wytrzymałość i zdolność adaptacji przy przekraczaniu zwykłych granic. [12] Rozróżnienie pomaga nie oceniać całego zjawiska jednym wskaźnikiem. Proces może dobrze znosić znany typ zakłócenia, a słabo reagować na nowe połączenie ograniczeń.

W rozmowie coachingowej warto wybrać konkretny zasób: czas eksperta, zapas materiału, alternatywne miejsce albo kompetencję zastępczą. Kiedy jest dostępny i czego wymaga uruchomienie? Jeśli alternatywa istnieje tylko na liście, ale nie ma uprawnienia lub aktualnego przygotowania, nie stanowi gotowej zdolności. Trzeba sprawdzić warunki w działaniu lub dopuszczonym ćwiczeniu.

Decyzja o rezerwie wiąże koszt bieżący z możliwym skutkiem zakłócenia. Należy do właściwych ról zarządczych i specjalistycznych. Coach pomaga przygotować pytania, ujawnić założenia i omówić konsekwencje. Nie powinien arbitralnie ustalać poziomu zapasu ani obiecywać, że sama elastyczność ludzi zastąpi brakujący zasób.

**Koszt niewykorzystanej rezerwy.** Rezerwa może wydawać się zbędna, dopóki nie jest potrzebna. Nie wynika z tego, że każda rezerwa jest uzasadniona. Rozmowa powinna obejmować rodzaj zakłócenia, czas uruchomienia i alternatywę. Utrzymywanie dodatkowego materiału nie pomoże przy braku kompetencji, a druga lokalizacja bez dostępu do informacji może pozostać jedynie możliwością na papierze.

Zespół może przygotować porównanie scenariuszy dla decydenta. Powinno ono ujawniać założenia, zamiast przedstawiać jedną liczbę jako pewny koszt przyszłego kryzysu. Ostateczny wybór poziomu zabezpieczenia należy do zarządzania i właściwych ocen fachowych.

## 1.5. Kiedy coaching może wspierać odporność operacyjną

Coaching jest przydatny, gdy uczestnicy mają przestrzeń wyboru i potrzebują rozpoznać własny sposób reagowania. Może dotyczyć odkładania trudnej rozmowy, niejawnego przejmowania odpowiedzialności albo powracającego sporu o priorytety. Warunkiem jest możliwość przełożenia refleksji na zachowanie i właściwe uzgodnienie.

Metaanaliza coachingu w miejscu pracy wskazuje ogólne podstawy do rozważania tej formy rozwoju, przy ograniczeniach badań i zróżnicowaniu warunków. [2] Nie jest dowodem

skuteczności zaproponowanych tu kart ani całej struktury w dowolnym kryzysie. Własny proces wymaga określonego celu i rzetelnego sprawdzenia efektów.

Podczas ostrej fazy zakłócenia użyteczna bywa bardzo krótka rozmowa o jednym pytaniu, jeśli nie opóźnia działania. Dłuższą analizę warto przenieść do stabilizacji lub przeglądu po zdarzeniu. Coach powinien umieć wycofać się, gdy potrzebna jest właściwa reakcja operacyjna. Ukończenie zaplanowanej sekwencji nie jest celem ważniejszym niż zadanie.

Przed rozpoczęciem warto uzgodnić, czego proces nie może obiecać. Nie zapewnia braku zakłóceń, nie nadaje uprawnień i nie usuwa niedoboru zasobów. Może natomiast pomóc ludziom trafniej rozpoznawać ograniczenia, przygotowywać decyzje i uczyć się z prób. Taki zakres jest wystarczająco konkretny, aby później ocenić jego użyteczność.

**Dobór formy.** Jeśli lider potrzebuje przygotować trudną rozmowę ze sponsorem, wystarczy sesja indywidualna. Jeśli kilka funkcji odmiennie rozumie zobowiązanie, potrzebna jest praca wspólna. Jeżeli brak dotyczy konkretnej umiejętności wykonawczej, odpowiedzią może być szkolenie lub instruktaż. Łączenie form jest możliwe, ale uczestnicy powinni wiedzieć, kiedy prowadzący pyta o ich wybór, a kiedy przekazuje wymagany standard.

W ocenie procesu warto porównać zachowanie przed i po: sposób zgłoszenia przeszkody, potwierdzenie decyzji czy aktualizację założenia. Sama satysfakcja ze spotkania nie pokazuje, czy praktyka zmieniła się w rzeczywistej pracy.

**Przygotowanie zamówienia na wsparcie.** Osoba zamawiająca może opisać potrzebę w czterech zdaniach: jaki rezultat jest zagrożony, jaki wzorzec współpracy utrudnia reakcję, co pozostaje w wpływie uczestników i jak zostanie oceniona zmiana. Taki zapis pomaga odróżnić potrzebę coachingu od braku decyzji lub fachowego przygotowania. Nie wymaga od sponsora gotowej diagnozy przyczyny.

Przykładowo trudność zbyt późno dowiaduję się o przeszkodach można rozwinąć przez analizę ostatniego zgłoszenia. Być może pracownicy nie wiedzą, kiedy informować; być może zgłaszają, lecz informacja trafia do niewłaściwego miejsca; być może odbiorca nie odpowiada. Każdy wariant kieruje do innej praktyki. Dopiero po rozpoznaniu warto ustalać cel rozwojowy.

Ważnym warunkiem jest możliwość sprawdzenia praktyki między sesjami. Jeśli uczestnicy nie mają okazji ani zgody na zmianę zachowania, rozmowa może pozostać refleksją bez przełożenia na pracę. Sponsor powinien zapewnić przestrzeń odpowiednią do celu, a coach jawnie wskazać, czego nie da się ocenić w obecnych warunkach.

# 23. Dokumentacja całego procesu

## 23.1. Karta sesji coachingowej

OO-23.1 | Data: _____ | Oznaczenie procesu: _____

| Obszar zapisu | Miejsce na własne ustalenia |
|---|---|
| Cel, etap i uczestnicy | |
| Warunki oraz uzgodniony zapis | |
| Kluczowe obserwacje i pytania | |
| Warianty i potrzebne decyzje | |
| Zobowiązania oraz granice | |
| Następna sesja i praca między sesjami | |

Wniosek lub następny krok: _____