CZĘŚĆ I. PODSTAWY COACHINGU TRANSFORMACJI CYFROWEJ I AI

1. Transformacja cyfrowa jako zmiana sposobu działania organizacji

1.1. Cyfryzacja informacji, automatyzacja procesów i transformacja cyfrowa

Przeniesienie papierowego zapisu do postaci elektronicznej zmienia nośnik informacji. Automatyzacja pozwala wykonywać określone czynności według przyjętych reguł bez każdorazowego ręcznego działania. Transformacja cyfrowa obejmuje szerszą zmianę sposobu tworzenia wartości i organizacji pracy. Te pojęcia pozostają powiązane, lecz nie powinny być używane zamiennie. Elektroniczny formularz może zachować wszystkie ograniczenia dawnego dokumentu.

Przegląd Viala opisuje transformację jako proces, w którym technologie cyfrowe wiążą się ze strategiczną odpowiedzią organizacji, zmianą tworzenia wartości i pokonywaniem barier organizacyjnych. [14] Ten punkt odniesienia pomaga wyjść poza samo uruchomienie narzędzia. W praktyce coachingowej pytam więc o zmianę działania, która ma być możliwa dzięki technologii, oraz o odbiorcę odczuwającego jej skutek.

W przedsiębiorstwie produkcyjnym tablet może zastąpić kartę raportową. Jeżeli pracownik nadal wpisuje dane na końcu zmiany z pamięci, dostęp do informacji nie musi stać się szybszy. Jeżeli natomiast zapis powstaje przy zdarzeniu, a właściwa rola otrzymuje sygnał wymagający reakcji, zmienia się sposób sterowania pracą. Potrzebne są wówczas kompetencje, czas i odpowiedzialność za reakcję.

Coach powinien ustalić poziom rozmowy. Pytanie o pewność korzystania z formularza jest inne niż pytanie o nowy podział decyzji między działami. Łączenie ich w ogólne hasło cyfryzacji utrudnia wybór wsparcia. Można zacząć od małego zadania, ale trzeba rozumieć jego miejsce w procesie. W przeciwnym razie pracownik otrzyma odpowiedzialność za korzyść zależną od wielu nieuzgodnionych działań.

Przy opisie zmiany warto zachować rozróżnienie między możliwością techniczną a rzeczywistą praktyką. System może udostępniać informację natychmiast, ale nikt nie korzysta z niej przed podjęciem decyzji. Wówczas wdrożenie funkcji nie przynosi jeszcze

oczekiwanej zmiany. Coach pyta, w jakim momencie i przez kogo informacja ma zostać użyta.

Pomocne jest porównanie jednego zadania przed i po. Co pracownik robi inaczej? Co znika, a co dochodzi? Jak zmienia się odpowiedzialność odbiorcy? Taki opis pozwala wyjść poza ogólny entuzjazm lub rozczarowanie. Może też ujawnić, że rozwiązanie dotyczy głównie archiwizacji, choć projekt przypisuje mu poprawę bieżącego sterowania. Nie umniejsza to wartości archiwum, lecz porządkuje cel.

1.2. AI jako element procesu pracy i podejmowania decyzji

AI może wspierać rozpoznawanie wzorców, prognozowanie, klasyfikację albo tworzenie treści. Poszczególne zastosowania mają odmienne ograniczenia. Model prognozujący popyt nie działa tak samo jak narzędzie redagujące odpowiedź. Z punktu widzenia coachingu ważniejsze od ogólnej nazwy jest zadanie, wejście, wynik oraz działanie człowieka po otrzymaniu wyniku.

Warto opisać cały ciąg pracy. Kto dostarcza dane? Kto sprawdza, czy odpowiadają sytuacji? Kto interpretuje wynik i podejmuje decyzję? Co dzieje się przy niepewności? Jeżeli te pytania pozostają bez odpowiedzi, użytkownik może nadmiernie zaufać systemowi albo odrzucać go w całości. Obie reakcje mogą wynikać z niejasnego projektu, nie wyłącznie z postawy.

Badanie Brynjolfssona, Li i Raymond dotyczące 5172 pracowników obsługi klienta wykazało średni wzrost liczby rozwiązanych spraw na godzinę przy dostępie do asystenta generatywnego. Efekty były zróżnicowane zależnie od doświadczenia i poziomu umiejętności. [2] Nie jest to dowód, że każde zastosowanie AI zwiększy produktywność w dowolnym procesie. Wynik uzasadnia sprawdzanie konkretnego zadania i różnic między użytkownikami.

Coaching może pomóc użytkownikowi wyjaśnić własne kryteria oceny i sposób reagowania na wątpliwość. Nie powinien zastępować walidacji technicznej. Gdy pytanie dotyczy jakości modelu, potrzebne jest właściwe badanie i kompetencja specjalistyczna. Coach wspiera przygotowanie pytania, opis doświadczenia i odpowiedzialną współpracę z osobami, które mogą rozstrzygnąć problem.

Warto wyjaśnić uczestnikom poziom autonomii konkretnego rozwiązania. Szkic do dalszej redakcji, rekomendacja wymagająca decyzji i automatyczne wykonanie to odmienne układy

odpowiedzialności. Używanie jednej nazwy AI może zacierać tę różnicę. W kontrakcie należy wskazać rzeczywisty zakres, zamiast polegać na skojarzeniach uczestników.

Pracownik może mieć doświadczenie z narzędziem prywatnym, które nie odpowiada warunkom organizacji. Nie należy zakładać, że to doświadczenie potwierdza gotowość do zastosowania służbowego. Trzeba sprawdzić materiał, uprawnienia i standard wyniku. Jednocześnie wcześniejsza praktyka może być zasobem do nauki, jeśli zostanie odniesiona do właściwego zadania i ograniczeń.

1.3. Wartość dla odbiorcy procesu jako punkt wyjścia do zmiany

Technologia ma sens w odniesieniu do potrzeby odbiorcy. Odbiorcą może być klient, kolejna operacja, pracownik utrzymania ruchu albo osoba podejmująca decyzję. Zmiana powinna umożliwiać coś istotnego: szybszą wiarygodną odpowiedź, mniejszą liczbę poprawek lub wcześniejsze rozpoznanie ryzyka. Samo użycie nowego narzędzia jest czynnością, nie ostateczną wartością.

Pytanie o odbiorcę pomaga zauważyć przesuwanie kosztu. Automatyczne przygotowanie oferty może oszczędzić czas autorowi, lecz zwiększyć liczbę błędów wykrywanych przez zatwierdzającego. Elektroniczne zgłoszenie może być łatwe do wysłania, ale zbyt ubogie, aby rozpocząć realizację. Coach powinien pytać o łączny przebieg do użytecznego wyniku, a nie tylko o etap najbardziej widoczny dla sponsora.

W rozmowie warto wybrać jedną rzeczywistą sprawę. Odbiorca pokazuje, co robi po otrzymaniu rezultatu i jakie informacje musi jeszcze zdobyć. Nie wystarcza ogólna deklaracja zadowolenia. Czasem najważniejsza jest niewielka różnica: oznaczenie aktualnej wersji, wskazanie źródła lub oddzielenie potwierdzenia od prognozy. Taki szczegół może decydować o możliwości dalszego działania.

Wartość należy uzgodnić przed wyborem miary. Jeśli celem jest wiarygodność odpowiedzi, liczba wygenerowanych wiadomości będzie słabym kryterium. Można obserwować czas do odpowiedzi przyjętej przez odbiorcę, liczbę korekt i wysiłek weryfikacji. Zestaw powinien odpowiadać lokalnemu pytaniu. Zbyt szeroki panel wskaźników może utrudnić zrozumienie tego, czy zmiana naprawdę pomogła.

Potrzeby odbiorców mogą być sprzeczne. Klient chce szybkości, a zatwierdzający kompletności. Zespół nie powinien wybierać jednego wymiaru bez rozpoznania skutku. Można rozważyć etapową informację z jasnym oznaczeniem statusu, jeśli odpowiada to zasadom procesu. Decyzja powinna być potwierdzona przez właściwą rolę.

Warto sprawdzić, czy obiecana wartość wymaga również zmiany po stronie odbiorcy. Nowy raport może być czytelniejszy, ale potrzebować innego momentu przeglądu. Jeśli odbiorca nadal działa według dawnego rytmu, korzyść może się nie ujawnić. Coaching obejmuje wtedy uzgodnienie współpracy na granicy procesu, a nie wyłącznie doskonalenie czynności autora.

1.4. Współzależność technologii, organizacji pracy i kompetencji

Nowy system działa w środowisku istniejących ról, terminów i nawyków. Jego użycie może wymagać informacji, których wcześniej nie zbierano, albo decyzji podejmowanej przez inną funkcję. Użytkownik nie powinien być oceniany tak, jakby cały rezultat zależał wyłącznie od sprawności obsługi. Trzeba sprawdzić, czy organizacja zapewnia wejście, czas i drogę pomocy.

Kompetencja obejmuje więcej niż znajomość przycisków. Pracownik powinien rozumieć cel zadania, znaczenie wyniku i granicę własnej decyzji. Osoba potrafiąca uruchomić analizę może nadal nie wiedzieć, kiedy jej rezultat jest niewiarygodny. Z kolei ekspert procesu może trafnie rozpoznawać ograniczenie, choć potrzebuje wsparcia technicznego przy obsłudze interfejsu.

Pomocne jest opisanie trzech rodzajów braków. Brak umiejętności wymaga nauki i ćwiczenia. Brak warunku organizacyjnego wymaga decyzji lub zasobu. Niejasność kryterium wymaga wspólnego uzgodnienia. W rzeczywistej sytuacji mogą występować jednocześnie. Coach nie powinien redukować ich do jednej opowieści o niskiej motywacji albo zbyt trudnej technologii.

Projekt próby musi obejmować odpowiedzialność różnych stron. Jeśli użytkownik ma zgłaszać błędy, ktoś musi je odbierać i udzielać informacji o dalszym kroku. Jeżeli ma uczyć się na zadaniu, lider powinien uwzględnić czas nauki. Dopiero taki układ pozwala uczciwie wymagać działania. W przeciwnym razie organizacja deklaruje rozwój, a premiuje wyłącznie utrzymanie dawnego tempa.

Przy ocenie warunków przydatne jest rozróżnienie dostępu formalnego i praktycznego. Użytkownik może mieć konto, ale nie mieć odpowiedniej funkcji, urządzenia lub możliwości spokojnego wykonania zadania. Raport o liczbie utworzonych kont nie ujawnia takiej luki. Warto sprawdzić rzeczywistą próbę z perspektywy każdej ważnej roli.

Nowy podział pracy może wymagać aktualizacji oczekiwań przełożonych. Jeśli pracownik ma weryfikować więcej treści, dotychczasowa norma liczby spraw może przestać

odpowiadać zadaniu. Coach pomaga opisać zmianę i przygotować pytanie o priorytety. Nie powinien proponować lepszej organizacji osobistej jako jedynego rozwiązania dla niedoszacowanej pracy.

1.5. Kiedy coaching jest właściwą formą wsparcia transformacji

Coaching jest użyteczny, gdy osoba lub zespół ma przestrzeń wyboru i potrzebuje rozpoznać sposób działania, założenia lub relacje utrudniające rozwój. Może dotyczyć decyzji o sprawdzaniu wyniku, rozmowy o zastrzeżeniu czy wykorzystania doświadczenia eksperckiego w nowej roli. Warunkiem jest możliwość przełożenia refleksji na rzeczywiste zachowanie.

Nie każdy problem wdrożeniowy jest problemem coachingowym. Brak dostępu, błąd aplikacji, niewłaściwe dane lub niedostateczna obsada wymagają odpowiedniego działania organizacyjnego. Coach może pomóc je opisać, ale nie powinien obiecywać ich usunięcia pytaniami. Uczciwe rozpoznanie granicy chroni uczestników przed odpowiedzialnością za warunki, których nie kontrolują.

Przed rozpoczęciem warto zapytać, czy sponsor oczekuje otwartego rozpoznania, czy wyłącznie przekonania pracowników do przyjętego rozwiązania. W drugim przypadku trzeba nazwać granice decyzji i dobrać właściwą formę wsparcia. Można prowadzić rozmowę o sposobie realizacji narzuconej zmiany, ale nie należy udawać, że sam wybór technologii pozostaje otwarty.

Coaching może wspierać także zespół dobrze funkcjonujący, który przygotowuje się do zmiany. Warto wtedy rozpoznać praktyki warte zachowania i zależności od nieformalnej wiedzy. Celem nie musi być usuwanie kryzysu. Może nim być rozwój zdolności do samodzielnego testowania, ujawniania ograniczeń i uczenia się podczas kolejnych etapów transformacji.

Gotowość do coachingu można sprawdzić przez wybór pierwszego działania. Jeśli uczestnicy nie mogą wykonać żadnej próby ani uzyskać odpowiedzi na pytanie organizacyjne, zakres może być zbyt szeroki lub warunki niewystarczające. Warto to rozpoznać przed uruchomieniem wielotygodniowego cyklu.

Nie należy też oceniać sensu wsparcia wyłącznie poziomem początkowego entuzjazmu. Osoba sceptyczna może rzetelnie testować i wnosić potrzebną wiedzę. Osoba chętna może pomijać weryfikację. Ważniejsze jest uzgodnienie zachowania, możliwość uczenia się oraz odpowiedzialne korzystanie z informacji. Coach powinien zachować ciekawość wobec obu sposobów wejścia w zmianę.

23. Dokumentacja całego procesu

23.1. Karta sesji coachingowej

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

Obszar zapisu	Miejsce na własne ustalenia
Cel i uzgodniona rola prowadzącego	
Uczestnicy i warunki udziału	
Materiał oraz pytanie	
Obserwacje i interpretacje	
Decyzje oraz działania	
Następny krok i udostępnienie	

Wniosek lub następny krok: _____