

# Motor napędowy transformacji cyfrowej

To nie same narzędzia i produkty cyfrowe oraz sprawność w ich wdrożeniu budują przewagę konkurencyjną, ale kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i bliskości, wsparta technologią, tworzy trwały potencjał do rozwoju przedsiębiorstwa.

**dr Maksymilian Pawłowski**

**P**ozostaje zatem odpowiedzieć na pytanie, jak tworzyć kulturę zaufania w organizacji, która funkcjonuje w otoczeniu cierpiącym na jego znaczny deficyt, co obrazują zarówno zmiany i tarcia na poziomie geopolitycznym, jak i poziom zaufania w samych przedsiębiorstwach, także tych tworzących rozwiązania technologiczne. Ostatnie badanie „Edelman Trust Barometer 2019” mówi, że blisko połowa społeczeństwa nie ufa rządowi, przedsiębiorstwom czy organizacjom społecznym, a wpływ technologii na tę sytuację jest dość istotny<sup>1</sup>. Pojawiają się liczne pytania dotyczące prywatności, wykluczenia technologicznego czy szkód społecznych tworzonych np. przez fake newsy, uzależnienia od urządzeń elektronicznych czy ekstremizm polityczny, a przedsiębiorstwa sektora ICT, jak np. Facebook, spółki Alphabet czy operatorzy telekomunikacyjni, znajdują się na celowniku zarówno organów nadzorujących rynek, jak i samych konsumentów, tracąc zaufanie, którym cieszyły się jeszcze dekadę temu. To nie pozostaje bez wpływu na ogólną atmosferę nieufności wobec technologii tak na szeroko rozumianym rynku, jak i wewnątrz przedsiębiorstw. Jednocześnie immanentne cechy technologii, takie jak przyspieszenie obiegu informacji, zwiększenie obszarów zastosowań i trudne do określenia tego konsekwencje oraz zróżnicowane kompetencje

cyfrowe pokoleń pracowników (nierównowaga), pogłębiają złożoność kwestii zaufania. Nieufność ma wpływ na poczucie bezpieczeństwa, efektywność działania i współpracę wewnątrz organizacji oraz między przedsiębiorstwami. Nie jest to zjawisko nowe. Już w erze rewolucji przemysłowej kwestionowano pozytywny wpływ rozwiązań technologicznych na społeczeństwo, obawiając się np. eliminacji miejsc pracy, konieczności przekwalifikowania czy nadmiernej koncentracji kapitału.

## Dwa typy zaufania

Warto więc eksplorować tezę, że do realizacji zmian oraz zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa potrzebne jest zaufanie, które stanowi fundament współdziałania (technologia jest dopiero kolejną warstwą). W przypadku przedsiębiorstw będzie to zaufanie pracowników do osób zarządzających (i *vice versa*), a w przypadku państw – obywateli do rządzących. Jeśli mówimy o sferze przedsiębiorstw, warto rozróżnić dwa typy zaufania: interorganizacyjne (zaufanie między przedsiębiorstwami) oraz intraorganizacyjne (zaufanie wewnątrzorganizacyjne). Są one ze sobą powiązane, ponieważ zaufanie do przedsiębiorstwa na rynku (zaufanie klientów, partnerów biznesowych) buduje się przez sposób realizacji obietnicy czy zobowiązania,

<sup>1</sup> Patrz: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf) (dostęp: 20.01.2020 r.).

za co bezpośrednio odpowiadają pracownicy, których sprawność działania zależy od stopnia zaufania i współdziałania w organizacji. Tutaj skupimy się na drugim typie zaufania.

Mówiąc zatem o zaufaniu w przedsiębiorstwach, warto zastanowić się nad tym, czym jest zaufanie i jakie są jego źródła. Można wyróżnić kilka poziomów zaufania organizacyjnego: zaufanie do marki (pracodawcy, konsumenckiej), zaufanie współpracowników (między sobą, do zarządu i zarządu do współpracowników) i wreszcie zaufanie związane z kierunkami rozwoju firmy. W przypadku zaufania do szeroko rozumianej marki u jego źródła znajduje się realizacja obietnicy kontraktowej. Taka relacja, aby była stabilna, musi tworzyć sytuacje win – win, czyli np. wynagrodzenie powinno być adekwatne do wysiłku włożonego w realizację zadań,

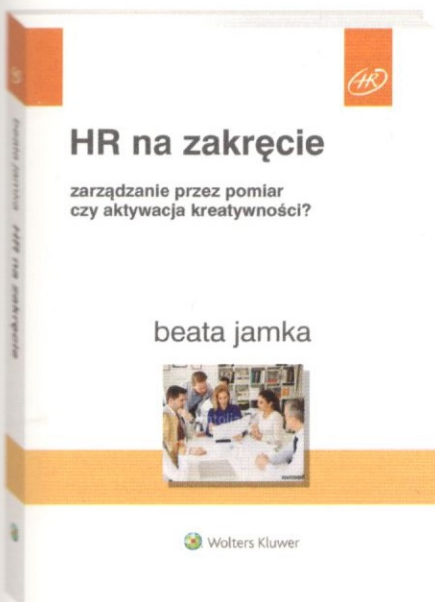
cena adekwatna do wartości tworzonej przez produkt czy usługę. Zaufanie między współpracownikami i współpracowników do osób zarządzających jest pochodną działań, komunikacji i jej wiarygodności oraz spełnionych, wcześniej wspomnianych, warunków kontraktowych. Dodatkowy wpływ na ten obszar ma kultura organizacji, którą w dużej mierze tworzą lider i menedżerowie poprzez styl zarządzania i reprezentowane wartości. Styl zarządzania oraz metody komunikacji z kolei decydują o tym, czy pracownicy z ufnością odnoszą się do kierunków rozwoju organizacji i chcą w niej pozostać. Wspomniane wcześniej badanie Edelmanna wskazuje na pięć obszarów tematycznych w komunikacji wewnętrznej, które wzmacniają zaufanie pracowników do firmy: wpływ i zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa, wartości organizacyjne, ►

REKLAMA

## HR na zakręcie

Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?

Cena: 59zł



Książka porusza kluczowe zagadnienia współczesnego HR, m.in.:

- bariery efektywności rynku pracy w Polsce,
- niewykorzystany potencjał atrybutowego zarządzania talentami,
- możliwości rozwoju przedsiębiorczości rozumianej jako talent,
- problemy **karier kobiet i pracowników 50+** z perspektywy zarządzania różnorodnością.

Nowością w dziedzinie HR są opisane w książce szanse wykorzystania w ZZL dorobku neuronauk (wiedzy na temat przebiegu procesów mózgowych), które mają moc zreformowania, a nawet zrewolucjonizowania stosowanych działań kadrowych.

Zamów w księgarni internetowej [Profinfo.pl](http://Profinfo.pl) lub telefonicznie **22 535 80 72**

przyszłość firmy, sens i celowość funkcjonowania oraz podejmowane działania.

### Zaufanie a technologia

Wracając do technologii, warto podkreślić, że szczególnie w zakresie produktów cyfrowych, które mają wspierać współpracę i komunikację, nie da się wykorzystać ich pełnego potencjału w warunkach ograniczonego zaufania. Wiele lat temu miałem okazję uczestniczyć w pilotażowym projekcie budowania pierwszego lokalnego intranetu w firmie działającej globalnie. Projekt nie przyniósł spodziewanego rezultatu z kilku powodów: niepriorytetowego traktowania rozwoju technologii, braku zaufania do kolejnego rozwiązania technologicznego, niepewności co do reakcji współpracowników na treści tam tworzone oraz braku wiedzy, do czego używać nowego rozwiązania (braku reguł i zasad). Wszystkie te czynniki spowodowały, że z intranetu korzystano sporadycznie, mimo że sam w sobie miał potencjał i w innych firmach okazywał swoją skuteczność. Uczestniczyłem też we wdrażaniu rozwiązania klasy ESN (korporacyjny portal społecznościowy) i w tym przypadku, dzięki kulturze organizacyjnej, zaangażowaniu lidera oraz stworzeniu sieci osób wspierających projekt i tworzących treści, produkt ten niemalże natychmiast, już przy 50-procentowym poziomie adopcji, zaczął pracować na rzecz wzmocnienia kultury bliskości, współpracy i zaufania. Można wyciągnąć z tego relatywnie prosty wniosek: jeśli kultura organizacji nie jest gotowa, a pomiędzy pracownikami realnie brakuje zaufania, to zastosowanie najdoskonalszej nawet technologii nie poprawi znacząco warunków współpracy. Niemniej jednak do procesu wzmocnienia zaufania można, a nawet powinno się stosować cyfrowe narzędzia komunikacji i współpracy. Dzięki temu działania i postawy zyskują na widoczności, np. w wymienionych wcześniej pięciu obszarach. Co istotne, realizując ten cel, należy uważać na to, by w organizacji nie istniały dwie rzeczywistości. Jedna – hierarchiczna, z dużymi odległościami w obszarze zarządzania (w sferze realnej), i druga – płaska, ze skróconym dystansem zarządzającym (w wymiarze cyfrowym). To powoduje dezorientację i paradoksalnie jeszcze bardziej

zmniejsza zaufanie, bo pracownicy zastanawiają się, jakie tak naprawdę jest DNA ich organizacji. Każda firma ma swoją unikalną specyfikę i dlatego przed podjęciem działań niezbędne jest przeprowadzenie odpowiednich badań (np. zaangażowania), które pozwolą zdiagnozować deficytowe obszary, a potem ustalić źródła tych deficytów. Jeśli zatem za cel strategiczny przyjmuje się wzmocnienie zaufania organizacyjnego, plan działania powinien zakładać zmiany/przeгляд na kilku płaszczyznach:

- realnych warunków pracy połączonych z kulturą organizacyjną (obszar bardzo trudny i głęboko ingerujący w zmiany organizacyjne, np. związane z transparentnością komunikacji czy systemem doceniania);
- postawy liderów (obszar łatwiejszy, ale zakotwiczony we wcześniejszych doświadczeniach, wartościach i postawach);
- narzędzi i metod komunikacji i współpracy (obszar o niższym ogólnym poziomie skomplikowania dzięki technologii, ale niezbędny do uwidocznienia zachodzących zmian).

Gradacja trudności oraz kolejność dokonywania zmian wynikają z faktu, że organizacje łatwiej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów natury technicznej niż społecznej, a to właśnie natura społeczna organizacji decyduje o sukcesie transformacji cyfrowej.

Zaufanie można traktować dzisiaj jako zasób organizacyjny, a kompetencje związane z jego budową i utrzymaniem – jako przewagę konkurencyjną. Uznając wewnętrzne zaufanie za warunek konieczny dokonywania zmian organizacyjnych, należy przyjąć, że strategia organizacji powinna traktować symetrycznie budowanie zaufania i rozwój technologii, z naciskiem na to pierwsze ze względu na jego fundamentalne znaczenie i potencjał dla tworzenia wartości dodanej z zastosowanej technologii. Przy zmianie wag komponentów równanie to nie wytworzy pożądaną, dodatkową wartość. ■



**dr Maksymilian Pawłowski**  
jest doktorem ekonomii, ukończył Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim, posiada tytuł MBA Uniwersytetu Erazma w Rotterdamie. Jest menedżerem ds. komunikacji korporacyjnej w Leroy Merlin Polska.