

Nie scyfryzujemy relacji międzyludzkich (cz. I)

10 IX 2020



SEBASTIAN PTAK

Prezes Zarządu, Blue Media S.A.

E-commerce, e-społeczeństwo, e-administracja, e-biznes, a nawet e-prawnik, e-lekarz czy e-randki – w ostatnich latach do sieci przenoszonych było wiele procesów i usług. Pandemia koronawirusa proces ten jeszcze przyspieszyła, przełamując w dodatku wiele barier mentalnych związanych z podejściem „nie da się”. Dlaczego jednak niektórych czynności – choć byłoby to technologicznie wykonalne, a ekonomicznie opłacalne – nie powinniśmy cyfryzować? Na czym polega model biura hybrydowego i w jaki sposób może wpłynąć na przyszłość miast? Czy doświadczenie pandemii spowoduje, że – tak firmy, jak i społeczeństwa – zaczną myśleć długofalowo w kategoriach „my”, nie skupiając się jedynie na zaspokajaniu własnych, doraźnych potrzeb?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego.

Jak się pracuje i prowadzi biznes w warunkach pandemicznych?

Biznes jest najbardziej podstawową czynnością społeczną, dzięki której przez wieki rozwijała się cała ludzkość w myśl zasady: „ja coś wytworzyłem, ty coś wytworzyłeś – zamieńmy się więc tym i skorzystajmy wzajemnie z owoców naszej pracy”. Dopiero od tego momentu przestaliśmy być jednostkami samowystarczalnymi, nauczyliśmy się komponować zespoły ludzi, budować całe społeczeństwa i tym samym – rozwijać się jeszcze bardziej. Wszystko to bazowało na kontakcie międzyludzkim, na nawiązywaniu relacji, spotkaniach, rozmowach. W niektórych kulturach, jak np. arabskiej, umiejętność prowadzenia biznesu *person-to-person*, po dziś dzień jest wręcz elementem sztuki.

I choć w ostatnich latach biznes, podobnie jak całe nasze życie społeczno-gospodarcze, w coraz większym stopniu przenosił się ze świata fizycznego do wirtualnego, to pandemia na wielu firmach, instytucjach, organizacjach wymusiła nagłą, dla wielu szokową, cyfryzację. Myślę, że wszyscy, których taka sytuacja dotknęła, czują że praca w takich warunkach znacznie odbiega od formuły znanej nam sprzed pandemii.

Najlepszym na to przykładem są spotkania służbowe, które w dużej mierze przeniosły się do sieci. Sądzę zresztą, że 70-80% z tych spotkań, nie mających charakteru *stricte* relacyjnego, lecz nastawionych np. na rozwiązanie pewnego problemu, będzie się w przyszłości odbywało drogą elektroniczną. Po co bowiem w sprawie, w którą można wykonać całkowicie zdalnie, mamy jeździć z Wrocławia do Sopotu?

Moim zdaniem nie ma to sensu, ale dlaczego udało się dojść do tego dopiero teraz, skoro narzędziami do zdalnej komunikacji dysponowaliśmy już od lat?

Z dwóch powodów – po pierwsze, w erze przedpandemicznej, gdy jedna osoba w grupie była niechętna wobec spotkania w modelu zdalnym, przyjmowaliśmy założenie, że trzeba pojechać, spotkać się. Dziś jesteśmy już bardziej pod ścianą i chcąc, nie chcąc, często nie mamy wyboru.

Po drugie, dlatego że zmienił się kanon tego, w jaki sposób powinna wyglądać rozmowa online. Przed pandemią widziałem wytyczne pewnej firmy dotyczące tego, jak należy kontaktować się zdalnie z partnerami biznesowymi. Były tam rzeczy, które z dzisiejszego punktu widzenia mogą się wydawać dość absurdalne, jak np.: zapewnij, by środowisko wokół ciebie było nierozpraszkające, żeby nie było widać kwiatków czy książek na półce. Wideokonferencja miała być maksymalnie profesjonalna, podobnie jak spotkanie fizyczne.

Dziś spotkania biznesowe online nie muszą już być „profesjonalne”?

Obecnie nastąpiła masowa akceptacja nieprzewidzianych zdarzeń zachodzących podczas wideokonferencji. Niedawno miałem rozmowę wideo z wiceprezesem dużego hiszpańskiego banku, podczas której na stół wszedł sobie kot, a w oddali słychać było bawiące się dzieci. Czy partner spojrział na mnie dziwnie? Czy spowodowało to jakieś perturbacje? Nie – podczas epidemii wszyscy, choć wirtualnie, zbliżyliśmy się do siebie. Wpuściliśmy siebie nawzajem do swoich domów, zburzyliśmy barierę niedostępności, sztywnego trzymania się konwenansów. Podejrzewam, że większość z osób, które przez ten czas kontaktowały się służbowo przed wideokonferencje, zaliczyło jakieś „wtopy” – a to dziecko, a to zwierzę, a to coś spadło, a to coś niewłaściwego leżało na półce. Mam kolegę, który ze względu na brak komfortowych warunków do rozmowy z domu, dołącza do konferencji z *car office*. Słowem: to, co przed pandemią byłoby dla nas żenujące, za co byśmy się wstydzili, dziś znajduje zrozumienie. Uważam, że jest to dowód pewnego rodzaju rozwoju społecznego, przełamania barier.

“ **Podczas epidemii wszyscy, choć wirtualnie, zbliżyliśmy się do siebie. Wpuściliśmy siebie nawzajem do swoich domów, zburzyliśmy barierę niedostępności, sztywnego trzymania się konwenansów.**

Myśli Pan, że jest to zmiana na stałe? Czy nie jest tak, że akceptujemy takie zachowania, gdyż z tyłu głowy wydaje nam się, że jest to sytuacja tymczasowa, że niedługo wszystko wróci do normy?

Ponoć trzy miesiące wystarczają, by z jakiejś czynności uczynić nawyk i wydaje mi się, że komunikowanie się za pomocą wideokonferencji z naszych domów dla wielu już się nim stało. Czy po ustaniu pandemii wyzbędziemy się naszej akceptacji dla takiej formy porozumiewania się? Odpowiem przykładem: gdy 20 lat temu przechodziłem z branży rozrywkowej do finansowej, uparłem się, by nie nosić krawata, wielu moich kolegów z Blue Media postąpiło w podobny sposób. W świecie finansów byliśmy pod tym względem trochę rebeliantami. Dziś brak krawata w biurze jest czymś powszechnym – z akceptacją podchodzimy dla takiej „ujmy w dresscodzie”, nikt nikogo za to nie karci. Dlaczego podobnie nie może być z rozmowami z domu? Czy nie wystarczy na wstępie powiedzieć rozmówcy: „przepraszam bardzo, ale rozmawiam teraz z mieszkania”, dając do zrozumienia, że w tle mogą wydarzyć się różne rzeczy? Moim zdaniem akceptacja dla tego typu zachowań utrzyma się i zostanie z nami na stałe.

Jesteśmy już dawno po lockdownie – czy pracownicy Pana firmy mają dziś wybór, skąd pracować?

Przy wejściu do biura zawiesiliśmy napis: „zdrowy rozsądek” – jeśli ktoś czuje, że to jeszcze nie jego czas, że ma obawy, że ma w domu dziecko, które wypisał z przedszkola etc., ma możliwość pracy zdalnej. Podchodzimy do tego ze zrozumieniem. Jeśli ktoś chce pracować całkowicie z biura – nie ma problemu. Generalnie jednak przygotowujemy firmę do pracy w modelu biura hybrydowego. Mamy dziś cały program warsztatów, w których uczestniczą tak szefowie działów, jak również ich pracownicy, w ramach których zastanawiamy się, jaka forma pracy byłaby najlepsza. Ile czasu powinniśmy pracować z biura, a ile z domu? Jak to podzielić? Jakich narzędzi używać? Jak się komunikować? W jaki sposób pracować tak, by koleżanki i koledzy z firmy nie cierpieli ze względu na to, że wybrałem taki, a nie inny sposób pracy? Szukamy optymalnej ścieżki.

Dlaczego firma zajmująca się cyfryzacją procesów nie może pracować w stu procentach zdalnie?

Swego czasu dynamicznie rozwijające się amerykańskie firmy, takie jak m.in. Google, Yahoo, Intel czy IBM miały opracowane bardzo szerokie programy pracy zdalnej dla swoich pracowników. W pewnym momencie jednak z nich zrezygnowały. Kluczowe okazały się dwa aspekty, których nie zastąpi żadna wideokonferencja.

Pierwszy to kwestia budowania relacji, o co bardzo trudno podczas rozmowy wideo. Gdy rozmawiamy wirtualnie, jesteśmy skupieni przede wszystkim na tym, by uzyskać swój cel. Patrzę na pana i nie myślę o niczym innym, niż o tym, żeby rozmowa była dobra oraz żebyśmy zdążyli poruszyć wszystkie interesujące nas wątki, tak żebyśmy mogli później spokojnie przejść do następnych zaplanowanych na dziś zadań. Z kolei spotykając się z ludźmi na żywo, zanim

przejdziemy do sedna, zawsze zaczynamy od tzw. *small talku* – taka jest po prostu ludzka natura. W trakcie rozmowy wideo, gdy naraz łączy się np. pięć osób, o taką rozmówkę zapoznawczą jest bardzo trudno. A jest to bardzo ważny element spotkania – to w czasie takiego *small talk* poznajemy partnera, rozpoznajemy, w jaki sposób się komunikuje i rozumuje, oceniamy poziom jego doświadczenia, czy też rolę. Wszystkie te elementy mają znaczenie podczas rozmowy. Nie da się wyeliminować spotkań międzyludzkich, przenieść je całkowicie do sieci – w taki sposób utracimy bardzo ważną cechę międzyludzkiego „linku”.

Jest to istotne tak podczas komunikowania się na zewnątrz, jak i wewnątrz zespołu. Bez spotkań traci się poczucie bycia zespołem. Tego nie wytworzymy elektronicznie – ludzie muszą się ze sobą spotkać, muszą zdarzyć się te wszystkie rzeczy, które w pracy od zawsze się zdarzały: rzeczy prywatne, ktoś kogoś pocieszy, ktoś kogoś rozbawi. To ważne elementy budowania kultury organizacyjnej, a jak mawiają doświadczeni menedżerowie: kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie. To prawda – firmy z dobrą kulturą organizacyjną, nawet jeśli zmienia się ich strategia, mają szybką zdolność zaadaptowania się do niej, działają lepiej, bo są zorientowane na osiągnięcie wspólnych celów. I do tego niestety nadal potrzebna jest fizyczna obecność – nie da się jej w stu procentach zastąpić narzędziami cyfrowymi, one zawsze będą swego rodzaju protezą.

“ **Bez spotkań traci się poczucie bycia zespołem. Tego nie wytworzymy elektronicznie – ludzie muszą się ze sobą spotkać, muszą zdarzyć się te wszystkie rzeczy, które w pracy od zawsze się zdarzały: rzeczy prywatne, ktoś kogoś pocieszy, ktoś kogoś rozbawi. To ważne elementy budowania kultury organizacyjnej.**

Co jest natomiast drugim powodem, z powodu którego praca biurowa nie może zostać całkowicie zastąpiona pracą zdalną?

Potrzebujemy prawdziwych spotkań międzyludzkich, gdyż budują one kreatywność – podczas rozmowy „w realu” jej uczestnicy odbierają mnóstwo sygnałów wizualnych, ruchomych, których nie przekażą najlepsze kamery i głośniki. Oczywiście – z innowacyjnością i kreatywnością jest ten problem, że nigdy nie wiemy, co będzie tą iskłą, która rozpali pomysł. Wszystkie przedsiębiorstwa, które kiedykolwiek starały się zbudować dział innowacji albo upadały, albo je finalnie rozwiązywały.

Firma musi być z natury innowacyjna, a żeby taka była, jej pracownicy powinni mieć zapewnioną kulturę otwartości, w której każdy może mówić i myśleć jak chce. Roosevelt powiedział kiedyś o Churchillu, że ma tysiąc pomysłów dziennie, z których czasem jeden nadaje się do realizacji. Ale jeden się nadaje. Gdy nie ma tego tysiąca pomysłów, szanse na wymyślenie czegoś ciekawego drastycznie maleją. A kiedy wpadamy na pomysły? Podczas rozmowy, nieformalnych interakcji – niekoniecznie w laboratorium, równie dobrze w biurowej kuchni, czy *open space*. Ktoś opowie o tym, co powiedział mu klient, ktoś powie, gdzie ostatnio był, ktoś powie, co ciekawego przeczytał etc. – tak powstają idee, innowacje. Będąc zanurzonymi w świecie cyfrowym tego nie uzyskamy.

“ **Kiedy wpadamy na pomysły? Podczas rozmowy, nieformalnych interakcji – niekoniecznie w laboratorium, równie dobrze w biurowej kuchni, czy *open space*. Ktoś opowie o tym, co powiedział mu klient, ktoś powie, co ciekawego przeczytał etc. – tak powstają idee, innowacje. Będąc zanurzonymi w świecie cyfrowym tego nie uzyskamy.**

Uważa Pan zatem, że salomonowym rozwiązaniem jest model hybrydowy – część pracy w biurze, część pracy w domu?

Takie jest nasze podejście. Mocno wierzę, że te minimum dwa dni, w ekstremalnych przypadkach jeden dzień, pracy w biurze w tygodniu są niezbędne, by utrzymać firmową wspólnotę. Koniec końców wszyscy bowiem przychodzimy do pracy po to, by razem osiągnąć wspólne cele. „Razem” jest tu bardzo ważnym elementem – w momencie, gdy biuro funkcjonuje wyłącznie w architekturze rozproszonej, jak choćby podczas epidemii, owo „razem” może się niestety ulotnić.

Dwa dni pracy z biura w tygodniu oznaczają, że przez pozostałe trzy dni pracownik pracuje z domu. Nie boi się Pan np. spadku efektywności pracy, niedotrzymywania *deadline’ów*, traktowania obowiązków służbowych po macoszemu?

Nie boję się, gdyż sobie ufamy. Od lat bardzo dużo mówię o zaufaniu wewnątrz firmy – między samymi pracownikami, między pracownikami a menedżerami, praktycznie na wszystkich możliwych płaszczyznach. To, co wielu odbierało jako bajkę czy PR, w dobie pandemii okazało się być prawdą. Gdy komuś ufamy – nie ma żadnego znaczenia, czy dana osoba

wykonuje pracę z biura, domu, auta czy kawiarni. Osobiście jestem przekonany, że w piramidzie Masłowa organizacji pracy zaufanie znajduje się na samym dole.

Oczywiście – część menedżerów mówi, że zaufanie zaufaniem, ale ufać znaczy sprawdzać. Otóż ta fraza jest kompletnie bez sensu. Kiedy pracownik wie, że jest kontrolowany, jego podejście do pracy jest zupełnie inne, niż gdy czuje, że mu się ufa. Pracuje wówczas nie najlepiej jak potrafi, lecz tak, by nie podpaść – nie ma motywacji do tego, by wyjść przed szereg, zabłysnąć pomysłem, wie, że jest jednym z trybików większej czy mniejszej maszyny. To model biura stworzonego w ideologii Bismarcka, gdzie trzeba było wyprodukować masę urzędników i oficerów, którzy nie muszą być kreatywni, lecz wiedzieć, jak przybić pieczętkę albo nacisnąć cyngiel. Gdy wyjdzie na jaw jakieś uchybienie – dostaną żółtą kartkę, przez pewien czas będą sprawiali wrażenie bardzo zaangażowanych w pracę, a koniec końców zapewne znów wrócą do poprzednich nawyków.

Jak to natomiast wygląda w modelu opartym na zaufaniu?

Uważam, że odpowiedzialność, jaką zrzucamy na siebie ufając sobie powoduje, że to zaufanie możemy nadwyrężyć tylko raz. Jesteśmy więc trochę jak saperzy – gdy zawiedziemy, kontynuowanie takiego układu jest w zasadzie niemożliwe. Nie ma jednak lepszej drogi – chcąc osiągać wspólne cele, budujemy organizację bazującą na zaufaniu, gdyż jest ono najlepszą metodą do uzyskania samodyscypliny. Każdy, kto otrzymał zaufanie, czuje jego ciężar i nie trzeba wprowadzać oprogramowania, które sprawdza, czy wystarczająco dużo „klepie” w klawiaturę.

“ **Chcąc osiągać wspólne cele, budujemy organizację bazującą na zaufaniu, gdyż jest ono najlepszą metodą do uzyskania samodyscypliny. Każdy, kto otrzymał zaufanie, czuje jego ciężar i nie trzeba wprowadzać oprogramowania, które sprawdza, czy wystarczająco dużo „klepie” w klawiaturę.**

Pytał się Pan, czy praca zdalna nie wpłynęła na obniżenie efektywności – otóż zaskoczę Pana. Niedawno, już w trakcie pandemii, przeprowadziliśmy wśród pracowników ankietę odnoszącą się do pracy zdalnej i okazało się, że jej wyniki były kontrintuicyjne. *Home office* bywa czasem kojarzony z „nicnierobieniem”, tymczasem wielu naszych pracowników, będąc w domu zatrafiło poczucie granic między tym, co prywatne, a tym, co służbowe. Wielu pracowało znacznie dłużej i ciężiej. Oczywiście – choć zabrzmiało to cynicznie – wpływ na taki stan rzeczy miało też

to, że dla firm cyfrowych, budujących ekosystemy płatności, obecna sytuacja ze *stricte* biznesowego punktu widzenia jest bardzo dobra. Wiele firm potrzebowało pomocy, by przenieść się ze świata naziemnego do cyfrowego, przez co mieliśmy i nadal mamy bardzo dużo pracy.

W tym miejscu pragnę zwrócić uwagę na jedną rzecz, która bardzo słabo wybrzmiewa w przestrzeni publicznej: w kontekście koronawirusa dużo – i bardzo słusznie – mówi się o trudnej sytuacji osób starszych czy całych rodzin stłoczonych w niewielkich mieszkaniach. Pamiętajmy też jednak o osobach samotnych – i to nie tylko tych w podeszłym wieku. Mamy dziś bardzo wiele osób młodych, które nie założyły jeszcze rodzin, nie mają partnerów życiowych i mieszkają same. Dla nich lockdown był bardzo trudny. Wielu z nich często zatracalo się w pracy, bo była to jedyna forma kontaktu z kolegami i koleżankami z biura. Może jako pracodawca nie zabrzmię wiarygodnie, ale musieliśmy tych ludzi pilnować, by się nie przepracowali – naprawdę nie zależy mi na tym, by osoby zatrudnione w mojej firmie pracowały 24 godziny na dobę. To ma krótkie nogi – ludzie szybko się wtedy wypalają, ich podejście do pracy staje się negatywne, a nam zależy na ich pozytywnej energii.

Druga część wywiadu ukaze się w następnym wydaniu thinklettera.

O rozmówcy

Sebastian Ptak – prawnik, ekspert rynku bankowego, współtwórca nowoczesnego sektora płatniczego w Polsce. Prezes Zarządu Blue Media S.A. – jednego z największych dostawców rozwiązań technologicznych w obszarze finansów, gdzie odpowiada m.in. za obszar bezpieczeństwa oraz rozwój biznesu, w tym za planowanie strategicznych kierunków rozwoju firmy. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego i laureat licznych nagród – w 2009 r. uhonorowany przez Związek Banków Polskich tytułem Ambasadora Gospodarki Elektronicznej, w 2010 r. – Odznaką Honorową ZBP, a w 2016 r. – Medalem Mikołaja Kopernika w uznaniu szczególnych zasług w budowie i rozwoju sektora bankowego. Najnowsze wyróżnienia w jego kolekcji to zdobyta w 2019 r. nagroda imienia Profesora Remigiusza Kaszubskiego za działania na rzecz innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie bankowości elektronicznej i prawa nowych technologii oraz tytuł Osobowość Fintech 2020 przyznany przez serwis Cashless.pl.