

Cyfryzacja się sprawdzi o ile będzie racjonalna

Jan Szomburg
opinie@prasa.gda.pl



Idee dla Pomorza

Choć bezpośredni cel - cyfryzacja - jest wszystkim dobrze znany, to świadomość rzeczywistej stawki, o jaką toczy się dziś gra - już nie. Tymczasem e-rzeczywistość stanowi dla nas szansę na przezwyciężenie silosowo-resortowego modelu organizacji, zarządzania i komunikacji. Modelu, który jest w nas tak silnie zakorzeniony również przez naszą tradycję kultury folwarcznej i dziedzictwo komunizmu. Jak cyfryzować, by zrzucić blokujący nas balast i rozwinąć skrzydła?

Polska nie sprosta wyzwaniom przyszłości, jeśli nie przezwycięży silosowo-resortowego modelu organizacji, zarządzania i komunikacji. Wyzwania przyszłości wymagają bowiem zdecydowanie więcej horyzontalności, spójności międzydziałowej i międzysektorowej. Wydobyć pełnych zalet horyzontalności wymaga ponadto większej niż dotychczas decentralizacji, a ta również jest warunkowana odejściem od dominacji modelu silosowo resortowego.

Problem ten nie jest wyłącznie polskim, chociaż my ze swą tradycją kultury folwarcznej i dziedzictwem komunizmu musimy potraktować go szczególnie poważnie.

Jak to się ma do cyfryzacji? Cyfryzacja ogólnie biorąc może być nakładana na to, co jest - na istniejący sposób organizacji, zarządzania, komunikacji - lub poprzedzona jego analizą i, nazwijmy to, „optymalizacją”. Jeżeli nałożymy cyfryzację na nieoptymalne procesy i struktury zarządcze - jej efekt będzie ograniczony. Jeżeli te procesy i struktury najpierw racjonalizujemy, efekt cyfryzacji będzie zdecydowanie większy. Stawką jest szeroko rozumiana efektywność organizacji instytucji i przed-



Dr Jan Szomburg: Jeżeli nałożymy cyfryzację na nieoptymalne procesy i struktury zarządcze - jej efekt będzie ograniczony

siębiorstw. Polacy często tego nie rozumieją. Mówią: „dlaczego polski robotnik, który pracuje z większym natężeniem ma 3- czy 4-krotnie niższą produktywność niż jego niemiecki odpowiednik?”.

Decyduje całość. Pytanie, jak lepiej osiągnąć taką lepszą cyfryzację połączoną ze zrobieniem porządku organizacyjnego w danej instytucji - czy lepiej to robić całkowicie siłami własnymi, czy też skorzystać z zewnętrznych kompetencji cyfryzacyjnych. W szczególności dotyczy to administracji, która nie jest poddawana presji właścicielskiej.

Dobrym przykładem jest tu historia polskiego rządu po 2015 r. Ambitne Ministerstwo Cyfryzacji zostało zablokowane w swych działaniach horyzontalnych. Sektorowe ministerstwa obroniły się przed racjonalizacją z zewnątrz, tworząc własne służby i własną drogę cyfryzacyjną.

Efekt musiał być tylko jeden - dekompozycja cyfryzacji administracji na szczeblu centralnym. Polska resortowo-silosowa broni się przed horyzontalnymi działaniami racjonalizującymi nie tylko na szczeblu

administracji centralnej, ale także na wszystkich innych szczeblach i rodzajach administracji.

A co jest główną stawką w przypadku przedsiębiorstw?

Korzystając z siły nacisku właścicielskiego można znacznie łatwiej połączyć cyfryzację z racjonalizacją struktur i procesów. Pytanie tylko, czy jednocześnie będzie zapewnione wkomponowanie w otoczenie - bliższe i dalsze. Czy będzie zapewniona cyfrowa kompatybilność ze światem. Bez tego racjonalna i nawet najdalej posunięta cyfryzacja wewnętrzna może przynieść tylko krótkotrwały sukces. „Logika sieci” daje większe możliwości rozwojowe niż logika łańcuchów wartości.

Te dwa przykłady - ze sfery administracji i biznesu - to tylko sygnalizacja, iż w kwestii cyfryzacji stawka jest znacznie większa niż nam się często wydaje. Czy będziemy potrafili to mądrze wykorzystać, czy tylko postawimy drewniane pionki na wirtualną szachownicę?

Autor jest prezesem Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjatorem Kongresu Obywatelskiego.

FOT.123RF