

Co robi etnograf w firmie?

tekst: Julia Izmałkova

Większość, kiedy słyszy o etnografii w firmie po raz pierwszy, zadaje pytanie: Ale co to w ogóle jest? Czy naprawdę ktoś coś takiego robi? Tak – firmy, które są w okresie zmian, których celem jest efektywne funkcjonowanie i które swoje zarządzanie opierają na wartościach.



Dawno, dawno temu, kiedy marketing nie był jeszcze najważniejszym działem w organizacji, chodziło o to, żeby jej struktura była jak najbardziej efektywna, żeby procesy działały, ludzie czuli się zmotywowani, a komunikacja była jak najlepsza. Wtedy HR był najważniejszy i to ci specjaliści byli w dużym stopniu odpowiedzialni za rozwój badań w organizacji. Ale czasy się zmieniły, a wraz z nimi poszły w zapomnienie jakościowe metody badania organizacji. Teraz, kiedy zmiany następują częściej niż jesteśmy w stanie na nie zareagować, czas najwyższy wrócić do korzeni. Jak to często bywa, to wojsko było jednym z pierwszych, które dostrzegło zalety etnografii organizacji, a potem z tych doświadczeń skorzystały też inne firmy. Wchodząc do każdej badanej organizacji, badacze mieli za cel opisać, w jaki sposób ona funkcjonuje, punktując to, co musi być zachowane, co stanowi jej DNA oraz wyznaczając kierunki do zmian, pokazując, co nie działa, co nie jest zrozumiałe i jak należy usprawnić procesy czy komunikację.

Metoda ta była tak praktyczna, że z czasem zaczęły ją stosować inne działy – marketing, sprzedaż, logistyka, produkcja – po to, żeby poznać, jak dany dział funkcjonuje wewnątrz, w kontekście z innymi działami czy podwykonawcami.

Co można zrobić, żeby było dobrze, lepiej, najlepiej? Na takie właśnie pytania najczęściej pozwala odpowiedzieć etnografia organizacji. Z czasem jednak tempo rozwoju wszystkiego: marek, produktów, firm było tak ogromne, że zaczęto poszukiwać metod mniej głębokich, mniej dokładnych, mniej różnorodnych, ale za to dużo szybszych w przeprowadzeniu i analizie. I w taki oto sposób obserwacje uczestniczące połączone z wywiadami zorganizowanymi i spontanicznymi zastąpiły fokusy, wywiady ustrukturalizowane czy ankiety.

Etnografia organizacji. Kto to robi? Skąd ta nazwa?

Jeżeli nigdy nie słyszałeś o tej metodzie i nawet ci się z niczym nie kojarzy – nic nie szkodzi. Większość, kiedy słyszy o etnografii w firmie po raz pierwszy, zadaje pytanie: ale co to w ogóle jest? Czy naprawdę ktoś coś takiego robi? Odpowiedź jest prosta – tak, robi to może nie większość, ale wiele firm, które są w okresie zmian, których celem jest efektywne funkcjonowanie i które swoje zarządzanie opierają na wartościach – do tego przydają im się etnograficzne badania organizacji.

Etnografia organizacji to metodologia służąca do badania kultury (czyli wartości, poglądów, przekonań) procesów funkcjonowania firmy. Jej siłą jest to, że nie jest to jedna technika. Jest to zestaw technik i narzędzi, które służą temu, żeby zrealizować wcześniej postawione cele badawcze. Podstawą wszystkich technik jest obserwacja uczestnicząca. Jest ona wspomagana rozmowami, wywiadami zaplanowanymi, spontanicznymi, grupowymi. Zawiera element analizy semantycznej i semiotycznej. Integralną częścią jest analiza materiałów wtórnych, do których należą wszelkiego rodzaju pisma, instrukcje, polecenia, ulotki itd.

A sprowadzając to do działań...

Badacz spędza w organizacji 7–10 godzin dziennie przez kilka dni w zależności od celów badania; jest „cieniem” jednostki lub działu/działów. Jeżeli jest przypisany do określonej jednostki, nie oznacza to, że badanie dotyczy tylko jednego pracownika – w tej sytuacji pracownik jest kimś, kto toruje mu wejście do innych ludzi czy działów. Dzięki tej jednej osobie jest on łatwiej i szybciej przyjmowany i oswajany.

W przypadku, kiedy nie ma konkretnej osoby – badacz nie ma kotwicy, przez co jest trochę jak wolny atom – co prawda nikt mu nie toruje drogi, ale też nikt nie

O czym powiedzą badania etnograficzne

- Jak naprawdę funkcjonuje dział/firma
- Jak ludzie definiują swoje obowiązki
- Jaki jest poziom zadowolenia/lojalności wobec firmy
- Jakie są problemy i jak je naprawić
- Co stanowi DNA marki i czego absolutnie nie należy zmieniać
- Jakie pracownicy wyznają wartości i jak rozumieją wartości firmy
- Jak pracownicy definiują swoje obowiązki, misję firmy i jaką widzą swoją w tym rolę
- Jaki jest przepływ informacji między działami/działami i jak można to poprawiać
- Czy procedury są skuteczne i jak można je zmieniać
- Jak pracownicy rozumieją system motywacyjny i czy jest on rzeczywiście skuteczny
- Jakie powinny być wprowadzone nowe szkolenia – jakich umiejętności brakuje pracownikom na różnych szczeblach/stanowiskach
- W jaki sposób można zatrzymywać najlepszych
- Jak wygląda relacja firmy z podwykonawcami i co można poprawić oraz innych, które dotyczą funkcjonowania organizacji.

czuje się za niego odpowiedzialny i dzięki temu bardzo szybko każdy czuje się zobowiązany, żeby mu pomóc i udzielić wszelkich potrzebnych informacji.

Rozwiązania, ale... bez danych liczbowych

Ludzie są zdecydowanie bardziej przyzwyczajeni do liczb. To jest zrozumiałe – cyferki dają nam poczucie bezpieczeństwa i poczucie kontroli. Wiemy ile, wiemy kiedy, tylko nie wiemy, jak, dlaczego i po co. Jeżeli szukamy też odpowiedzi na te ostatnie pytania – niestety, ankiety, sondaże czy mystery shopper nam nie pomogą. Próba badania jest dobierana tak, żeby badacze mogli zdobyć wystarczającą ilość informacji do określenia wzorców, schematów, nawyków panują- ➤



Foto ©: Corbis/www.fotochamels.com

» cych w organizacji. W zależności od tego, jakie cele ma HR – tak duże jest badanie i taka jest jego konstrukcja. Najczęściej ma miejsce w kilku (jeżeli nie we wszystkich) oddziałach, jeżeli jest ich dużo lub firma ma filie. Nie ma tu jednego schematu – ilu badaczy, ile godzin, ile miejsc – wszystko jest dobierane indywidualnie, tak żeby badanie umożliwiło odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze.

Przygotowania do badań

Jak przy każdym badaniu kluczem jest bardzo dobre przygotowanie. W tym przypadku oznacza przede wszystkim wyznaczenie celów. Nie musimy wiedzieć, czego szukamy, bo często te najcenniejsze rzeczy nie są znalezione świadomie, ale badacz musi wiedzieć, po co coś jest szukane, w jakich obszarach oraz do czego ma służyć.

Kluczowe jest ustalenie problemów – samo nazwanie problemów często nadaje kierunek badaniom, bo w zależności od tego, jak coś jest nazwane, takie też będą poszukiwane rozwiązania. Nazwanie problemów jest też bardzo istotne z innego powodu – pozwala na późniejszą konfrontację z tym, jak (i czy w ogóle) ten sam problem jest opisywany, nazywany przez pracowników na różnych szczeblach hierarchii.

Jak pokazuje doświadczenie – jednym z ważniejszych problemów w firmie jest często to, że każdy dany problem widzi zupełnie inaczej – w związku z tym ma inne pomysły na jego rozwiązanie. Skutkuje to tym, że jest wiele „firm” w jednej firmie i przestaje ona działać jak jeden zespół, a więc traci swoje siły i rozprasza dużo energii. To trochę tak, jakby na jednej łodzi było kilku sterników i każdy miał trochę inną wizję, gdzie i jak należy płynąć. Dlatego tak istotne jest zrozumienie tego, jak pracownicy rozumieją poszczególne słowa, polecenia, problemy, wartości – w ich własnych słowach, w ich rzeczywistości.

Opór

Jak pokazuje doświadczenie, lęk HR-owca przed zakomunikowaniem badania jest często niewspółmiernie duży w stosunku do rzeczywistości. Oczywiście, kiedy badanie ma miejsce w organizacji po raz pierwszy, lęk jest czymś naturalnym – jest odruchową reakcją na rzeczy nowe. Właściwa komunikacja, wytłumaczenie celów badania, zapewnienie o całkowitej anonimowości, przekonanie, że firma zdecydowała się na ten projekt po to, żeby polepszyć swoje funkcjonowanie – potrafi ten lęk zredukować do minimum, jeżeli nie zlikwidować w ogóle. A najlepsza wiadomość jest taka, że już

kilka godzin po rozpoczęciu badania ciekawość i nadzieje zastępują niepokój i brak zaufania.

Kiedy pracownicy widzą, że to nie jest kolejna ankieta, że to nie jest wysyłanie szpiega, że nie służy ono temu, by kogokolwiek zwolnić, że jest całkowicie anonimowe – nie tylko umysły, ale i usta się otwierają. Albo badacz staje się albo przezroczysty i pracownicy zwracają na niego uwagę wtedy, kiedy dopytuje się o coś, albo... traktowany jest jak ostatnia deska ratunku i mówią mu nawet więcej, niż potrzebuje się dowiedzieć. Badacz staje się ich firmowym powiernikiem – mają nadzieję, że być może uda się dzięki niemu przemycić swoje poglądy, problemy, potrzeby. Właśnie z tego powodu bardzo często, kiedy badanie jest w firmie powtarzane, działają nie tylko chętnie akceptują udział w badaniu, ale często wręcz domagają się, żeby badacze przyszli właśnie do nich.

Te badania to rentgen firmy. Badacze i stratedzy, którzy dokonują analizy – to jak zespół Dr. House'a – łączą fakty z wiedzą i doświadczeniem po to, żeby przygotować strategiczne rekomendacje dla firmy. Cel ich pracy – uzdrowić organizację – tak żeby wewnętrzna siła i spójność były jej murem ochronnym przed ciągłymi zmianami otoczenia i atakami konkurencji.

Etnografia organizacji – jest to badanie 360 stopni – które, skanując organizację, dostarcza jakościowych danych dla każdego z jej działów – od administracją zaczynając, na zarządzie kończąc. ■

Julia Izmałkowska, założycielka pierwszej w Polsce firmy specjalizującej się w badaniach pozadeklaracyjnych dla marketingu i biznesu, Izmałkowska Consulting, julia@izmałkowska.com