

## Firma składa się z subkultur

Rozmowa z dr. Pawłem Krzyworzeką\* 2011-11-10, ostatnia aktualizacja 2011-11-10 14:52:17.0

Ponoć etnografia robi na Zachodzie zawrotną karierę w biznesie. W Polsce kojarzy się raczej z folklorem.

Paweł Krzyworzek: Etnografia to zadziwienie się światem, narzędzie pomagające zrozumieć. Jest najlepszą metodą do zbadania nieznanego, albo czegoś, co świetnie znamy, ale szukamy świeżej perspektywy. Etnograf jest zatem idealnym badaczem - konsultantem, który osobie projektującej zmianę, program komputerowy, stronę internetową, czy nowy sprzęt, przyniesie informację o żywych ludziach. O tym, jak się zachowują, jakie mają przyzwyczajenia, jak interpretują świat i używają produktów. Efektem takiej współpracy jest lepszy produkt, lepsza usługa, czy zmiana organizacyjna.

Wróciłem właśnie z konferencji w Kalifornii, w której uczestniczyło 300 etnografów z całego świata pracujących w biznesie. Zatrudnia ich Google, Microsoft, Intel, IBM, Sony, Motorola, Bank of America, współpracują z marketingowcami i działami HR, architektami wnętrz i inżynierami. Etnografa potrzebują przedsiębiorstwa, które chcą stworzyć coś dla człowieka. Brzmi to być może dziwnie, ale w praktyce widać, że wiele projektów pada, bo nikt nie pochylił się nad użytkownikiem.

### **Ewa Wołkanowska-Kołodziej: To poproszę o przykład.**

Brałem ostatnio udział w warsztatach o zmianie organizacyjnej prowadzonych przez etnografów z IBM. Podany był tam przykład firmy, która w Stanach ma kilkadziesiąt oddziałów. W każdym z nich pracowały osoby odpowiedzialne za HR. Centrala firmy zdecydowała, że powstanie jedna komórka odpowiedzialna za zarządzanie zasobami ludzkimi, która będzie obsługiwała wszystkie oddziały z tą różnicą, że teraz będzie się to odbywało telefonicznie lub przez Internet. Zaproszono etnografów, aby zbadali, w jaki sposób działa tradycyjny HR po to, by móc dobrze przeprowadzić taką reorganizację. Okazało się, że bardzo ważnym elementem we wcześniejszym systemie było to, że osoby z HR osobiście znały pracowników, wiedziały, jak jest ich sytuacja rodzinna, część rzeczy załatwiała się przez to prościej, zaufanie było ważnym elementem przy załatwianiu formalności. Teraz takiej możliwości nie będzie, każdy stanie się anonimowy i chociażby załatwienie urlopu będzie zapośredniczone przez technologię. Ci etnografowie w oparciu o wyniki takiej ekspedycji badawczej, wspólnie z pracownikami firmy, prototypują nowe rozwiązanie.

Z kolei grupa badaczy z Xerox Palo Alto Research Center pracuje właśnie nad zmianą systemu parkingowego w Stanach Zjednoczonych. Etnografowie w kilku miastach obserwują, jak Amerykanie parkują, co jest dla nich problemem, co wkurza kierowców. Zauważyli chociażby szczegół, na który nie wpadły osoby pracujące nad projektem przy biurku. Otóż samochody są różnej wielkości, a miejsca parkingowe takie same. I tak Smart parkujący niejako marnuje dużo przestrzeni, a taki Cadillac Eldorado zajmuje 1,5 miejsca. Pokazują emocje osób, które wybiegają ze sklepu, czy z biura, żeby dorzucić monety do parkomatu. Jednym z rozwiązań ma być przedłużanie czasu parkowania przez Internet z komputera, telefony komórkowego. Często osoby, które planują, bazują tylko na własnym doświadczeniu i wizjach.

### **Co często kończy się sukcesem.**

Ale jeszcze częściej porażką...

### **Porozmawiajmy zatem o sukcesach amerykańskich etnografów współpracujących z biznesem.**

Proszę bardzo. Bank of America stworzył bardzo popularną usługę - połączenie konta oszczędnościowego z codziennym płaceniem kartą. Projekt ten nazywa się "Keep the Change", czyli zachowaj resztę. Jeśli płacimy kartą za produkt kosztujący 15 dolarów i 40 centów, to bank zaokrągla tę sumę do 16 dolarów i tę resztę automatycznie wrzuca na konto oszczędnościowe. Pomysł zrodził się po tym, jak etnografowie zauważyli, że Amerykanie drobniaków nie traktują jako pieniędzy. Jeśli kasjer zwleka z wydaniem reszty, machają ręką i mówią właśnie: "Keep the change!". Z takiej obserwacji narodził się produkt bankowy. Osoby z niego korzystające po roku mają na swym koncie oszczędnościowym 100, 200 czy 300 dolarów, których najpewniej by nie mieli, gdyby płacili gotówką.

Niestety pracując dla klienta komercyjnego zazwyczaj nie można ujawniać danych, stąd nie mogę pochwalić się najbardziej spektakularnymi projektami.

### **Coraz częściej słyszy się o wykorzystaniu badań etnograficznych w marketingu. Na czym to polega?**

Na tym, że etnografowie nie bazują na deklaracjach.

### **Czyli zakładają, że ludzie kłamią?**

Każdy kłamie, nawet o tym nie wiedząc. Podam standardowy przykład: wiele osób kupuje w tanich sklepach typu Lidl czy Biedronka, ale kiedy rozmawia się z nimi o zakupach, podkreślają raczej to, z czego są dumni - chociażby, że czasami kupują jajka w sklepie ekologicznym. Można więc odnieść wrażenie, że rozmawiamy z osobą, dla której ekologia jest ważna. Jednak kiedy etnograf przychodzi do mieszkania takiej osoby, zagląda do lodówki i szafek, idzie z nią na zakupy, to okazuje się, że najważniejszym kryterium zakupu jest jednak cena.

Etnograf bada przede wszystkim w naturalnym kontekście. I tak, jeśli firma farmaceutyczna chce wprowadzić na rynek nowy lek, to badacz odwiedza starsze osoby w domu, zwraca uwagę, w jaki sposób zażywają one lekarstwa, gdzie je trzymają, odwiedza razem z nimi okoliczne apteki.

Coraz więcej polskich firm marketingowych oferuje klientom etnografię, jako jedną z metod badań rynku. Tu właśnie etnografowie odnoszą największe sukcesy - od kiedy więcej się produkuje niż konsumuje, trwa zacięta walka o klienta. Na inne działy zarządzania organizacją, na przykład zarządzania zasobami ludzkimi, ta presja rynkowa nie przekłada się już tak bezpośrednio, jak na marketing.

### **Jak etnograf może pomóc w zarządzaniu organizacją?**

Etnograf jest tłumaczem. Często nie zdajemy sobie sprawy z tego, że w naszej organizacji działa wiele subkultur, chociażby zawodowych. Weźmy programistów i sprzedawców - pracują dla tej samej firmy, ale mówią innym językiem i często mają inne wartości. Nie da się ich motywować do pracy w ten sam sposób. Może się okazać, że zagraniczna wycieczka, impreza integracyjna, czy nawet duża podwyżka nie zmotywuje programisty. Dla niego liczy się wyzwanie, ciekawa praca, łamigłówka. Może zarabiać bardzo dużo, jednocześnie będąc znudzonym sfrustrowanym pracownikiem. Z kolei sprzedawcy taki pakiet motywacyjny może dodać skrzydeł.

Jeśli nie uwzględnimy tych różnic pracując nad projektem w multidyscyplinarnym zespole, gdzie każda subkultura mówi swoim żargonem i ma inną hierarchię wartości, łatwo spalić całe zadanie. Jest trudno, jeśli jest wiele grup zawodowych w polskiej firmie, a wyobraźmy sobie organizację wielonarodową!

Etnografowie już na studiach są uczulani na to, co inne. Są szkoleni do bycia tłumaczami kultur. Podam niechlubny przykład. Pentagon zatrudnia etnografów po to, by w Iraku i Afganistanie tłumaczyli amerykańskim żołnierzom lokalną kulturę. Takie zaangażowanie jest wprawdzie potępiane przez środowisko etnografów, ale pokazuje wagę roli, jaką może odegrać badacz.

### **Kiedy osoba zarządzająca organizacją powinna stwierdzić: "Potrzebny nam etnograf"?**

Wystarczy, że uzna, że jest problem. Zespół jest wprawdzie zgrany, ale przestał być kreatywny. Myślę, że polskie samorządy mogłyby poprosić o pomoc etnografów w walce z osobami nie sprzątającymi po swoich psach. Było już wszystko: kary, tablice informacyjne, darmowe torby na odchody. A rezultatów brak, jesteśmy w ślepej uliczce. Etnograf zacząłby pracę od obserwacji, kiedy ludzie wychodzą z psami, na jak długo, co robią podczas spaceru i przede wszystkim dostarczył materiał, próbujący zrozumieć tę grupę osób nie sprzątających po swoich psach. To jest problem wynikający z kultury, na pewno jest tam do odkrycia wiele tabu.

### **A w firmie?**

Etnografowie sprawdzają się jako konsultanci. Chociażby projektując biuro lub planując zmiany przestrzenne. Przed kilkoma miesiącami jeden z amerykańskich uniwersytetów wydał fortunę na stworzenie innowacyjnych pokoi do pracy grupowej z ruchomymi ściankami. Miała to być nowoczesna elastyczna przestrzeń. Popołniono jeden błąd - nie uwzględniono kultury organizacyjnej, przyzwyczajęń ludzi, przywiązania do hierarchii. W efekcie najbardziej znaczący profesorowie stworzyli z tych elastycznych ścianek statyczne biura, gdzie nie było mowy o żadnej zmianie. Po prostu stare wartości odwzorowali w nowej przestrzeni.

Kiedyś współpracowałem z polską firmą Innovatika, którą poproszono właśnie o zbadanie tego, jak pracownicy korzystają z przestrzeni biurowej. Okazało się chociażby to, że długi hol wielu pracownikom kojarzył się z więzieniem i między sobą nazywali go Alcatraz. Proste? A jednak ważna wskazówka dla menedżerów chcących, by pracownicy czuli się w firmie dobrze i architekta, pracującego nad projektem przy swoim biurku.

### **W Polsce jest to ciągle rzadkość.**

To się będzie zmieniać. Etnografia jest obecna na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, czy w Akademii Leona Koźmińskiego. Wiem też, że na kierunkach ekonomicznych innych uczelni pracują osoby, inspirujące się tą nauką i metodą. Osobom zajmującym się zarządzaniem w firmach polecam czytanie dobrych etnografii.

### **Czytanie etnografii?**

Tak, trzeba pamiętać, że etnografia jest przede wszystkim, praktyką akademicką. Badacze poświęcają lata na naukowe opisy różnych organizacji, co z założenia nie musi mieć praktycznego zastosowania. Robi się to po to, aby zrozumieć. Menedżerowie powinni czytać etnografie organizacji, żeby spojrzeć na świat, w którym pracują, w innym świetle. Dobrym przykładem jest wydana ostatnio książka pod redakcją Moniki Kostery „Etnografia organizacji. Badania polskich firm i organizacji”, która przedstawia wyniki badań naukowych. Można w niej przeczytać o pracy konsultantów biznesowych, o procesach rekrutacji, o team buildingu, policjantach, a nawet o cyrku. Jest tam też mój tekst o sprzedaży bezpośredniej. Dla mnie oni zawsze byli egzotyczni! Przez cztery lata prowadziłem badania w Amway i Tracy Jo (pod tą ostatnią nazwą musiałem ukryć tożsamość firmy), czyli firmach marketingu wielopoziomowego po to, aby zrozumieć, jak to się dzieje, że osoby nie mające nad sobą żadnej władzy formalnej, świetnie ze sobą współpracują. Mało tego, udaje im się z sukcesem zarządzać innymi osobami, motywować i też sprawować kontrolę.

Z jedną z tych firm współpracowałem. Jeździłem na szkolenia, ba, na niektórych z nich byłem tłumaczem, brałem udział w seminariach, rozmawiałem... Robiłem coś, co etnografowie nazywają obserwacją uczestniczącą.

### **Udało się Panu zrozumieć?**

Myślę, że tak. Trzeba pamiętać, że marketing wielopoziomowy polega na tym, że sprzedawcy nie tylko dystrybuują, ale również rekrutują następnych sprzedawców. Im więcej osób zachęcą do współpracy z firmą i do aktywnej w niej działalności, tym więcej sami zarobią. Zacząłem patrzeć na wszelkie działania tych sprzedawców przez pryzmat rytuału, performansu. Za jego pomocą sprawuje się kontrolę i wpływa na inne osoby. Weźmy na przykład doroczne seminarium jednej z firm sprzedaży bezpośredniej. Przed dwa dni w Sali Kongresowej lub innej o podobnym prestiżu odbywa się nagradzanie najlepszych sprzedawców. Profesjonalna gra świateł, oprawa dźwiękowa tworzą wzniosły nastrój. Najbardziej skuteczny sprzedawca jest zapraszany na scenę przez dyrektora generalnego. Potem siada na tronie, dostaje szarfę, kwiaty, broszkę lub pierścion z brylantami. Wszyscy wstają i biją brawo! On dostaje mikrofon i wygłasza przemyślaną mowę do innych. To robi wrażenie! To z kolei buduje autorytet i charyzmę tej osoby w oczach innych sprzedawców. Tysiące osób obecne na sali zmieniają nastawienie. Gdyby centrala firmy nie stworzyła możliwości zbudowania takiego performansu, taki sprzedawca dostawałby pieniądze na swoje konto i najwyżej swoim klientom mógłby powiedzieć, że dużo zarabia.

Główną cechą rytuałów jest to, że zmieniają one sytuację społeczną. Zawarcie małżeństwa też jest takim performansem. Dwoje osób stojąc przed księdzem, czy urzędnikiem wypowiada pewne słowa i w tym momencie zmienia się ich sytuacja, stają się małżeństwem.

### **Przedstawił Pan wyniki swoich badań rozmówcom?**

Tak. Szczerze przyznali, że część teoretyczną opuścili, bo ich nudziła, ale zwrócili uwagę na coś innego. Kilka osób z centrali zainteresowało się problemem wysiłku emocjonalnego sprzedawców, który opisałem. Okazało się, że nigdy nie patrzyli na tę pracę jako na pracę emocjonalną - na to, że sprzedawcy niezależnie od tego w jakim są humorze, zawsze muszą prezentować pozytywne uczucia.

Koledzy etnografowie z entuzjazmem z kolei pochylili się nad teoretycznymi rozważaniami. Każdy znalazł coś dla siebie. Ale z etnografią zawsze tak było. Bronisław Malinowski, który ponad wiek temu spędził kilka lat na wyspach Trobrianda, opisał później lokalną społeczność, tworząc w etnografii nurt zwany funkcjonalizmem. Kiedy jego książki po latach trafiły do potomków osób, z którymi rozmawiał, okazało się, że interesuje ich zupełnie co innego, a mianowicie formuły magiczne, które Malinowski przytaczał w oryginale, a które na wyspach zostały już zapomniane. Tak, etnografia po prostu jest inspirująca!

**\*Dr Paweł Krzyworzeka** - absolwent Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej UW, pracownik Katedry Zarządzania Międzynarodowego oraz Centrum Badań Organizacji i Miejsc Pracy w Akademii Leona Koźmińskiego.

Tekst pochodzi z portalu Gazeta.pl - [www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl) © Agora SA

---

[Go to source web page>>](#)