

الفصل الثالث والعشرون فهم ثقافة منطمتك

من أجل إحداث تغيير مستدام ناجح، تحتاج أن تكون على دراية تامة بكيفية تفاعل الناس مع بعضهم البعض؛ وكيف تسير شركتك أعمالها. كما تحتاج أن تكون على دراية بثقافة شركتك الخاصة؛ إيجابياتها وسلبياتها وكيف تطورت معاييرك الاجتماعية. عندها فقط يمكنك أن تأمل في (أ) العمل مع ثقافة شركتك لإحداث التغيير الذي تطلبه، أو (ب) تغييره.

سوف تتطلب مراقبة ثقافة منظمتك أن تكون موضوعياً. سوف تحتاج إلى النظر إلى مؤسستك من جديد من منظور موظفيك ومن منظور عملائك. قام أندي غروف Andy Grove، مؤسس ومدير شركة إنتل Intel بتطبيق هذه النصيحة بشكل حربي. من أجل التخلص من مجلس إدارته بسبب شعوره بالضيق، خرج هو وزملاؤه المديرين حرقاً من الباب الأمامي، ثم أعادوا تنظيم صفوفهم ورجعوا مرة أخرى من المدخل الأمامي لشركة إنتل بـ «أزواج عيون جديدة».

سوف تحتاج الأخذ في الاعتبار كيف يتفاعل موظفيك مع بعضهم البعض، مع الانتباه إلى أوقات النقاط الفعالة العاطفية وأنواع التفاعلات التي تسبب القلق أو الإثارة أو الفرح أو الإحباط. سوف تحتاج لإلقاء نظرة جديدة على أدوات الشركات التي تزين جدرانك، وكيف يزين الموظفون مكاتبهم ولوحات الإعلانات والمناطق المشتركة بينهم، وماذا يقول كل شيء عن ثقافتك المقصودة؟ وهل يناسب هذا ثقافتك المرغوبة؟

كيف يتفاعل الناس مع بعضهم البعض؟ ما هي لهجة تواصلهم؟ ما هي لهجة اتصالات الشركة الخاصة بك؟

التبصر مقابل دراسات الثقافة الاستقصائية

يمكن أن تكون الدراسات الاستقصائية للثقافة عبر الإنترنت مصدراً قيماً للتبصر إذا تمت بشكل جيد. دراسة استقصائية للثقافة ناجحة مثل:

- هل الدراسة الاستقصائية مجهولة الاسم بشكل حقيقي، والأهم من ذلك، هل يعتبرها الموظفون مجهولة
- هل تم تصميم الاستقصاء من قبل علماء نفس المنظمات الذين لهم سجل حافل من شركات استقصاءات الموظفين الشهيرة
- أن يتكون الاستقصاء من أسئلة تتعلق بتحقيق التوازن بين كونك محددًا بما يكفي للكشف عن مشكلات خاصة بمنظمتك وعامة بما يكفي تتمكنك من قياس أنفسكم ضد أقرانكم والشركات المتشابهة
- أن يوفر لك الاستقصاء تقارير مفصلة وثاقبة وأن يكون بمثابة مداخل للإنترنت يساعدك في الحصول على أقصى استفادة من البيانات المقدمة.
لا تساو في أي من هذه النقاط المذكورة أعلاه.

لقد ساعدت مناقصة عميل من المملكة المتحدة لإجراء مثل هذا الاستقصاء بين شركات الاستقصاءات الرائدة في العالم والشركة التي أثار إعجابنا جدًا، مرة أخرى كانت شركة Insy (www.insyncsurveys.com.au).

الوعي من مجموعات تركيز الموظفين والمقابلات

تمثل استقصاءات الإنترنت البداية فقط. بغض النظر عن التصميم والتنفيذ الجيدين، لن تجربك بكل ما تحتاج إلى معرفته. ستتيح لك مجموعات التركيز والمقابلات مع المؤثرين الرئيسيين عبر منظمتك الفرصة لاستكشاف الموضوع بتعمق أكبر وتساعدك على فهم المعنى الكامن وراء ردود الاستقصاءات الرئيسية. كما تحتاج أيضًا مجموعات التركيز والمقابلات أن تعامل بسرية عالية وأن يتم إجراؤها باستخدام «قاعدة تشاتام هاوس»¹⁵ Chatham House Rule حيث يتمتع المشاركون بالحرية في استخدام المعلومات التي يتلقونها، لكن دون طلب هوية المتحدث أو المتحدثين أو انتهاءهم، ولا يتم الكشف عن أي من المشاركين الآخرين.

تعتبر مجموعات التركيز والمقابلات هي طرق المثالية لاستكشاف كيف يسير العمل في المنظمة وكيف تعمل المنظمة باستخدام أسئلة مفتوحة وأسئلة حوارية مثل: «كيف تصف لصديق ما هو شكل العمل في المنظمة؟» «ما هو الشيء الوحيد الذي تود تغييره في هذه المنظمة؟»، «ما هي نوعية الأشخاص التي تنجح أو تفشل في هذه الشركة؟». تعتبر جلسات الوجه لوجه هذه حالات مثالية للاستماع لكن احتط من الأشياء التي تُترك دون أن تُذكر.

التبصر من الخارج

سوف تزودك الاستقصاءات ومجموعات التركيز المماثلة مع العملاء بمنظور آخر لكيفية ترجمة ثقافة الشركة إلى تفاعلات حقيقية مع العملاء. كيف يصف عملاؤك أو مقدمو خدماتك أو شركاؤك ثقافة منظمتك؟