

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs



mazā menedžmenta vārdnīciņa

**PAVASARIS 2006
RĪGA**





mazā menedžmenta vārdnīciņa

Esiet sveicināti!

Piedāvājam kārtējo — jau piekto — *Spring Valley* menedžmenta vārdnīciņu, kura rosinās Jūs padomāt par indivīda lomu grupā.

Organizācijas attīstības centrs *Spring Valley*

“Loma ir funkcionēšanas forma,
ko indivīds ieņem noteiktā brīdī,
reaģējot uz noteiktu situāciju,
kurā iesaistītas citas personas vai objekti”.

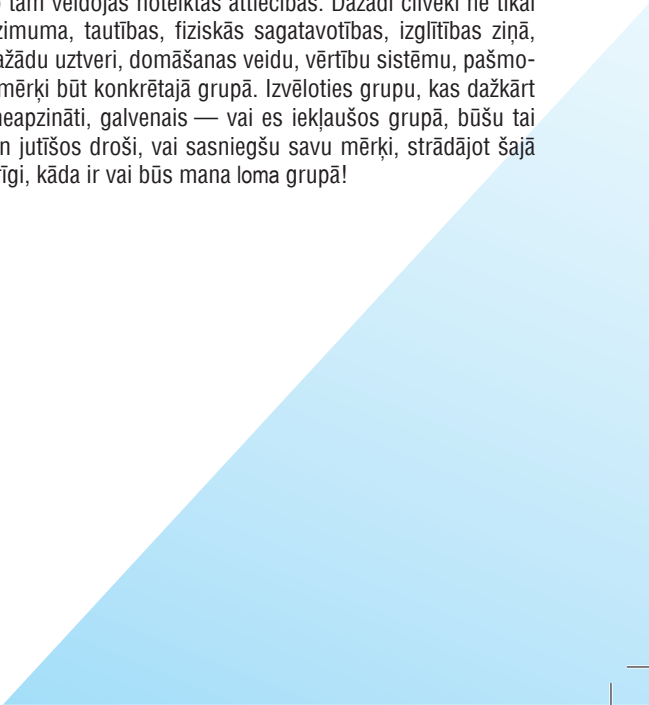
Vīnes psihiatrs Jacob Levy Moreno
(1889–1974)

levads

Tēma “Loma organizācijā” kļuva aktuāla, kad organizācijas attīstību sāka pētīt no zinātniskā viedokļa.

Organizācijās noris pastāvīgi pārmaiņu procesi, kas galvenokārt atkarīgi no atsevišķu personu lomām un veida, kā cilvēki — lomu izpildītāji — savstarpēji sadarbojas (gan apzināti, gan neapzināti).

Dzīvē vienlaikus esam vairāku grupu dalībnieki — ģimenē, darba kolektīvā, draugu lokā u. c. Jebkurā no grupām satiekas dažādi cilvēki, un katrā no tām veidojas noteiktas attiecības. Dažādi cilvēki ne tikai vecuma, dzimuma, tautības, fiziskās sagatavotības, izglītības ziņā, bet arī ar dažādu uztveri, domāšanas veidu, vērtību sistēmu, pašmotivāciju un mērķi būt konkrētajā grupā. Izvēloties grupu, kas dažkārt notiek arī neapzināti, galvenais — vai es iekļaušos grupā, būšu tai vajadzīgs un jutīšos droši, vai sasniegšu savu mērķi, strādājot šajā grupā. Svarīgi, kāda ir vai būs mana loma grupā!



Loma

Lomas jēdziens ir ļoti svarīgs, lai dziļāk izprastu un attīstītu jebkuru organizāciju. Tomēr joprojām ir daudz neskaidrību, kā šo jēdzienu skaidro un izmanto organizācijās. Lomas definīcijas ir dažādas, sākot no tā, kādu lomu indivīds uzņemas un kā tā tiek izpildīta darbībā, līdz vienkārši tēlošanai vai lomas rakstveida aprakstam (piemēram, amata apraksts).

American Heritage Dictionary (1976) lomu definē kā:

- raksturu, ko kāds aktieris spēlē drāmas uzvedumā,
- kādai personai raksturīgu un no tās sagaidāmu uzvedību,
- funkciju vai pozīciju.

Pirmā definīcija skaidro lomu kā tēlošanu, bet uzsver, ka grūti notēlot lomu, kurā jāsavieno personas izjūtas par darba lomu ar to, ko no tās gaida, neatkarīgi no mūsu kompetencēm un iemaņām.

Otrā definīcija attiecas uz to, kā cilvēks izpilda savu lomu organizācijā. Organizācijā kopumā, kā arī tās grupās un apakšgrupās ir raksturīga noteikta uzvedība, kura šajā uzņēmumā tiek atzīta par pieņemamu.

Trešā definīcija skaidro lomu kā “funkciju vai amatu”, kuru raksturo uzdevumu izpildes noteikumi. Katra uzdevuma aspekti un to savstarpējā saistība padara šo darbu daudz sarežģītāku. Cilvēka spēju darboties un ieņemt kādu amatu ietekmē organizācijas sistēmas spiediens, ko rada pastāvīgs indivīda lomas izvērtējums.

Loma un indivīds

Lomu lielā mērā nosaka un veido pats indivīds jeb tas, ko šai lomai pievieno viņa personība. Ja organizācijas noteiktā lomas definīcija diviem cilvēkiem var būt identiska, tad veids, kādā cilvēki darbojas, un viņu sasniegumi var būt diezgan atšķirīgi. Atšķirības rodas no katra individuālās ietekmes uz viņam uzticēto, un tā, kā viņš uzņemas darbu šajā lomā, respektīvi, — uzvedības. Mēs katrs sevi pazīstam, mums ir priekšstatīti par to, kāds es esmu, kā rīkojos, taču grupā mana uzvedība var atšķirties. Kāpēc?

Uzvedība ir cilvēka mijiedarbība ar apkārtējo vidi, tā izpaužas rīcībā un reakcijā.

Piemēram, katrs no mums ir nokļuvis nepazīstamā cilvēku grupā. Protams, ka sākumā mēs nevaram paredzēt, kā tas ietekmēs pašu indivīdu un kā tas ietekmēs konkrēto grupu.

Dienas laikā varam uzturēties vairākās grupās un, lai cik neparasti tas liktos, līdz ar vides maiņu notiek pārvērtības arī mūsu uzvedībā, jūtu izpausmē, valodā, pat uztverē un domāšanā. Šīs pārmaiņas ietekmē konkrētās grupas cilvēki un normas, kas eksistē grupā. Interesanti, kāpēc cilvēki var tik krasi mainīt savu uzvedību atkarībā no tā, kādā grupā viņi atrodas?

Mēs mācāmies uzvesties, izmantojot personisko pieredzi. Uzvedību mēs iemācāmies, arī vērojot apkārtējos cilvēkus un pārņemot viņu izturēšanās modeļus.

Vai es pielāgošos jaunās grupas apstākļiem, adaptēšos tajos vai arī nepieņemšu, mēģināšu tos ietekmēt, varbūt pat mainīt. Tas lielā mērā būs atkarīgs no cilvēka mērķa, vēlmēm, rakstura, gribasspēka. No tā, kā es saprotu un izjūtu savu lomu šajā grupā, ko es vēlos panākt, esot šajā grupā. Indivīds pats var būt gan labvēlīgs, gan traucējošs faktors spējai pielāgoties apkārtējai pasaulei, nepazīstamiem cilvēkiem un apstākļiem. Svarīgi, kāda konkrētajam indivīdam ir izpratne par savu lomu konkrētajā grupā.

Loma grupā un organizācijā

Izpratne par lomas jēdzienu var palīdzēt apzināties un izprast to robežu organizācijas dzīvē un attīstībā, kurā sastopas indivīds un sistēma, tā ļauj analizēt, kā indivīds gan apzināti, gan neapzināti ir saists ar sistēmu, darba izpildes prasībām un gaidāmajiem rezultātiem, ko nosaka sistēma.

Lomu grupā var “ņemt”, lomu var “piešķirt” un iecerēto lomu var “nedabūt” vai “nepiešķirt”. Un katrā no šiem gadījumiem indivīda uzvedība būs citāda, bet noteikti izpaužīsies viņa attieksme pret notiekošo. Ja trūkst kāda formāla procesa, kurš palīdz izvērtēt lomas izpildes kvalitāti, tad bieži vien dažādi resursi tiek izmantoti neefektīvi, tiek veltīti tērēta enerģija un mērķis tā arī netiek nesasniegts. Turklāt konflikti paliek neatrisināti un neizprasti. Šāda pieredze dod grupai iespēju izvērtēt notiekošo un mācīties.

Katrā grupā lomu sadalījumu var aplūkot arī no tā, cik efektīva ir grupas sadarbība.

Lai grupa darbotos veiksmīgi, viens no svarīgiem jautājumiem ir dažādu lomu sadarbība grupā.

Vienlaicīgi jāsaglabā katras lomas unikalitāte, jāizmanto katras lomas spēcīgākās puses un jāņem vērā ierobežojumi. Otrs svarīgs aspekts — vai grupas dalībnieki kā indivīdi ir apmierināti katrs ar savu lomu šajā grupā, vai ikvienam ir iespējams sasniegt savus individuālos mērķus. Un, treškārt, vai grupai konkrētais cilvēks nepieciešams tieši viņa lomas izpildījuma dēļ. Ja loma būs uzspiesta, tā nedos īpaši daudz labuma grupas kopējai darbībai, jo indivīds lielākā vai mazākā mērā pretosies.

mazā menedžmenta vārdnīciņa

lemesli, kādēļ cilvēki bieži nespēj efektīvi uzņemties un pildīt savu lomu, var būt ļoti dažādi. Piemēram:

- *grūtības lomas robežu noteikšanā* (indivīdam nav skaidrs, kas jādara, kas nav jādara, cik daudz un kādā kvalitātē utt.);
- *nav skaidrs pilnvarojums* (bieži, esot lomā, indivīdam ir skaidrs, par ko viņš atbild, bet pietrūkst pilnvaru, lai to izpildītu);
- *nepietiekama funkcionāla saistība ar citām lomām grupā* (viens aspekts — indivīdam pašam nav skaidrs, kāpēc viņš ir šajā grupā un ko šeit dara, domājot par savu dzīves mērķi vai pašmotivāciju; otrs aspekts — grupā ir neskaidras robežas starp lomām, rezultātā veidojās neizpratne, kas par ko atbild un ko kurš dara);
- *mainīgas prasības attiecībā uz formāliem un neformāliem lomas aspektiem* (bieži vien lomas formālās puses skaidrojums dažādu iemeslu dēļ neietver būtiskus aspektus, kas tomēr tiek gaidīti no lomas izpildītāja; ja indivīds ir uzņēmies kādu lomu, tad apkārtējie gaida ne tikai formālo izpildi, bet arī noteiktu uzvedību, kas atspoguļo lomas neformālo aspektu izpildi. Tātad grupa kaut ko gaida no indivīda un indivīds no grupas. Jautājums — vai un cik šie aspekti ir līdzīgi?);
- *daudzas lomas (iespējams — konfliktējošas), kas ietvertas vienā atsevišķā lomā* (iemesls tam varētu būt, piemēram, grupas plašais darbības lauks un nodarbošanās funkcijas ir pretrunā ar cilvēkresursu daudzumu);
- *organizācijas/grupas apkārtējās vides problēmas, kas pārāk ietekmē attiecīgo lomu* (piemēram, nestabila situācija attiecīgajā nozarē, sabiedrībā, politisko procesu ietekme, likumdošana, attiecīgās nodarbošanās prestižs);
- *personīgās uzvedības stils, kas apgrūtina lomas izpildījumu* (sadarbība grupā lielā mērā ir atkarīga ne tikai no katra lomas izpildes, bet arī no citu lomas izpratnes. Individuālās atšķirības lomu

mazā menedžmenta vārdnīciņa

izpildē atkarīgas gan no dažādās pieredzes, gan cilvēka tipoloģiskajām īpatnībām, piemēram, intraverts cilvēks jebkuru savu lomu izpratīs un izpildīs citādi nekā ekstraverts cilvēks).

Ja grupā tiek sadalītas lomas, tad rodas atšķirības šo lomu uztverē, kas ietekmē procesus grupā. Piemēram, darbinieka uzskats par vadītāja lomu var būt (vai arī nebūt) līdzīgs vadītāja priekšstatam par viņa lomu. Parasti, ja cilvēkam nav pieredzes kādā no lomām, tad pilnīga izpratne par šo citu lomu nav iespējama. Jo plašāks indivīdam ir lomu klāsts, jo elastīgāk un ērtāk viņš spēj pielāgoties un darboties grupā.

Grupa ir sarežģīts organisms, tās attīstībā ir vairākas stadijas. Katrs uzņēmums ikvienu no šīm stadijām veic citādi un grupas dalībnieku mijiedarbība gan veicina, gan bremzē grupas kopējo attīstību.

Dzīvē mūsu emocionālā pašsajūta ļoti lielā mērā ir atkarīga no tā, kā mēs izpildām visas savas lomas dažādās grupās.







© SPRING VALLEY

