

Organizačná rolová analýza

Vladimír Hambálek

Coachingplus, Cabanova 42, 84102 Bratislava

hambalek@coachingplus.org

Organizačná rolová analýza

Text predstavuje koncept Organizačnej rolovej analýzy (ORA) a možnosti jeho využitia pri práci konzultanta a/alebo kouča v organizácii. Zámerom textu je popísať konštrukt roly v organizácii a možnosti, spôsoby a proces aplikácie ORA pri jej uchopovaní a autorizácii.

Kapitoly a podkapitoly

- zámer textu
- história pojmu a jeho teoretické pozadie
- charakteristika pojmu rola
- miesto role v organizáciách
- zámery a ciele organizačnej rolovej analýzy
- podobnosti a rozdiely medzi ORA a koučovaním

1. Zámer textu

Zámerom textu je predstaviť koncept roly v organizácii a kontext, ciele a možnosti uplatnenia organizačnej rolovej analýzy (ORA) ako metódy, ktorá lídrom a manažérom organizácií pomáha efektívne preberať a realizovať autoritu a potenciál v roly obsiahnutý. V ďalšej časti textu priblížime to, aké paralely, ale aj rozdiely môžeme nájsť medzi organizačnou rolovou analýzou (ORA) a koučovaním a naše skúsenosti, ako tento koncept využívame v našej profesionálnej praxi.

2. História pojmu a jeho teoretické pozadie

ORA nie je novinkou, opiera sa o bohatú, praxou overenú tradíciu. Jej história siaha do sedemdesiatych rokov minulého storočia. Metóda vznikla a rozvinula sa na workshopoch a konferenciách Tavistockého konzultačného inštitútu a na jej rozvoji sa posielali konzultanti združujúci sa v medzinárodnej spoločnosti pre psychoanalytické štúdie organizácií. Teoretickými paradigmami, ktoré ovplyvňovali vznik a vývoj metódy sú teória systémov a systémové myslenie a teórie skupinovej dynamiky ovplyvnené predovšetkým prácou Wilfreda Biona. Na tomto mieste nie možné detailne predstaviť všetky paradigmy, ktoré stoja za konceptom ORA, základnou bázou však ostáva aplikácia systémového a súčasne aj psychodynamického myslenia.

3. Charakteristika pojmu rola

Pojem rola je spojený s mnohými významami a tým môže pôsobiť veľmi zmätočne. Rola odkazuje na niečo čo by malo byť hrané, a tým by nemalo byť skutočné, prípadne pravdivé. V takomto poňatí je potom rola daná a očakáva sa, že aktér rolu zahrá, podľa istého predpokladaného scenára. To, čo má hrať, vykonávať, to, ako sa má správať, je

v takomto chápaní predpísané a aktér iba napĺňa vopred spoločnosťou dané očakávania s rolou spojené a socializáciou osvojované. Rola však nie je iba o hraní alebo výkone. Druhý uhol pohľadu implikuje spôsob, akým si aktér rolu aktívne osvojuje, preberá, ako si ju vytvára, ako sa v danej role správa. Jedinečnosť každého človeka, jeho osobnostné faktory, predurčujú spôsoby akými bude sociálne očakávané v interakcii s osobným. Správanie, alebo osobný štýl nie je iba zrkadlom očakávaní. Očakávania sociálneho kontextu a možnosti jednotlivca vytvárajú v koexistencii jedinečné pole, s mnohými súladmi, podobnosťami ale aj s rozdielmi, ktoré by mali byť pochopené a vyjednávané. V tomto poňatí teda jednotlivec nie je iba „obeťou“ sociálnych požiadaviek, štruktúr a procesov, ale aktívnym subjektom, ktorý je svojimi možnosťami v interakcii s prostredím. Tretí, organizáciám určite známy, uhol pohľadu vníma rolu ako pozíciu, alebo funkciu, ktorá je vyjadrená popisom práce. Popis funkcie je spojený s popisom činností a úlohami, ktoré z danej funkcie vyplývajú. Zhrnuté z rôznych definícií, konštrukt role je akýmsi spojením medzi jednotlivcom a širším sociálnym systémom, nie je statický, ale ostáva v neustálej dynamickej interakcii s (v kontexte danými) možnosťami a charakterizuje ho špecifické správanie s rolou spojené.

4. Miesto role v organizáciách

V organizačnom systéme môžeme o role premýšľať z rôznych uhlov pohľadu a teoretických perspektív. O role môžeme premýšľať ako o:

- špecifickej „sade“ povinností, aktivít a funkcií, ktoré sú vyžadované s cieľom spoločného výkonu v skupine, tíme, alebo organizácii (rola je daná a/alebo aktívne napĺňaná),
- časti, kúsku, špecifickom podiele z celkového poslania a systému úloh prítomných v organizácii
- nevedomo pridelenej a/alebo predpokladanej funkcii v uzavretom systéme iracionálnych predpokladov alebo vnímavostí príslušnej organizačnej misie a systému úloh
- spôsobe, akým jednotlivec chápe a následne pracuje so svojou vlastnou rolou, ktorá je daná a aktívne napĺňaná v rámci organizácie a jej systémov úloh a vnímania (Krantz, Maltz 1997)

V takto postavenom koncepte sa predpokladá, že okrem vedomých komponentov organizačných systémov a vedomých komponentov správania sa aktérov v systémoch existuje a dôležitú úlohu zohráva aj nevedomie jednotlivcov a kolektívne nevedomé (nevedomované) pocity, myšlienky, presvedčenia..., ktoré sú prítomné. Toto nevedomé, rámcuje iracionálne predpoklady, ktoré sú podprahovo vnímané, a sú tak prítomné a spojené so primárnou víziou, misiou organizácie a jej systémami úloh a cieľov.

Rola nie je charakter človeka, rola nie je daná iba funkciou, alebo požiadavkami a kultúrou organizácie. Rola je aktívne vytváraným priesečníkom medzi osobnosťou (tým čo je individuálne – vedomé a nevedomé) a organizáciou (tým čo je systémové – vedomé a nevedomé). Osobnosť, rola a organizácia sú v dynamickej interakcii. Človek v organizácii môže byť súčasťou viacerých rolí. Podľa toho, v akom subsysteme je aktérom, môže sa nachádzať napríklad v roliach manažéra, alebo odborníka - experta, alebo mentora...

Každý, kto sa ocitne v organizácii, alebo skupine, ocitá sa v istej pozícii. S touto pozíciou sú spojené zjavné, alebo skryté očakávania, aké správanie je prijateľné. S pozíciou sú

spojené aj dané povinnosti a zodpovednosť. Ani povinnosti, ani očakávania organizácie však rolu nedefinujú. Podľa Reeda a Bazalgetteho (2006) rolu aktívne napĺňa obsahom až jej aktér, ako človek, tým že sa pokúša:

- identifikovať cieľ systému do ktorého patrí
- k tomuto cieľu vzťahuje vlastné túžby a prania
- ako člen systému preberá „vlastníctvo“ tohto cieľa
- robí rozhodnutia a volí správanie, ktoré z jeho pozície (perspektívy) najlepšie prispieva k dosiahnutiu systémového cieľa

Ak pomáhame ostatným premýšľať o ich role v organizácii, mali by sme ich podporiť v uvedomení si toho, ako vnímajú to, čo od nich organizácia očakáva, v uvedomení si toho, ako organizačná kultúra rámcuje správanie, rôznorodé vzťahy a interakcie s inými a to, aká aktuálna „funkcia“, alebo pozícia je v systéme potrebná. Predovšetkým by sme však mali pomôcť držiteľovi role premýšľať o tom, ako a čím prispieva k definícii svojej role a k jej napĺňaniu a vykonávaniu.

Autorizáciu, napĺňanie role obsahom a jej vykonávanie podmieňuje to, ako dokáže subjekt „čítať“ a interpretovať popis práce, explicitne pomenované očakávania, pracovné hodnotenia, jasne definované úlohy a to, za čo je zodpovedný. Toto býva explicitne dané zo strany organizácie. Zároveň ju podmieňuje osobný ideál a predstavy toho, ako by mal v role fungovať, individuálne možnosti a oprávnenia s ňou spojené, individuálne vnímanie a každodenné rutinné úlohy. Subjekt sám si je v nejakej miere vždy vedomý aj toho, aká je na danej pozícii v systéme jeho zodpovednosť.

Autorizáciu, napĺňanie role obsahom a jej vykonávanie podmieňujú aj ďalšie individuálne alebo systémové komponenty, ktoré môžu a nemusia byť vedomé. Okrem vyjadrených a popísaných očakávaní môžu byť na danej pozícii prítomné aj ďalšie očakávania, ktoré neboli vyjadrené, túžby a prania subjektu, nepomenované rolové, alebo skupinové konflikty, k práci viazané krivdy a zranenia, ktoré sú nevedomé, individuálny odpor k zmene... Zároveň tento proces podmieňujú aj nevedomé a nevyslovené túžby a prania iných členov skupiny, alebo iných subsystémov v organizácii, ktoré boli projikované do pozície na ktorej báze sa vytvára organizačná rola.

5. Zámery a ciele Organizačnej rolovej analýzy (ORA)

Všeobecným zámerom ORA je pomôcť ľuďom zlepšiť ich efektivitu a spokojnosť v práci. Cieľom procesu je sprevádzanie klienta na ceste k porozumeniu tomu, akým spôsobom prijíma svoju rolu, akým spôsobom si ju privlastňuje, akým spôsobom plní zodpovednosť a záväzky, ktoré z role vyplývajú, ako aj akým spôsobom formuje vzťahy, ktoré k danej role patria. ORA sa primárne nezameriava na osobnosť klienta a sústreďuje sa na praktické a nie terapeutické výsledky. Konzultácie ORA nie sú diskusie o teóriách, ide nám predovšetkým o to, aby sme ponúkli – otvorili potenciál pre uchopenie / pochopenie reality – subjektívnej pravdy – v danej situácii a momente „tu a teraz“ a umožnili tak klientovi, aby bol prostredníctvom konzultácií neskôr v takom vyladení, ktoré mu môže dopomôcť ku konaniu a k realizácii implicitne, alebo explicitne očakávanej zmeny.

V procese ORA môžeme spoločne hľadať odpovede na otázky, v akom vzťahu sú rola a jej nositeľ k širšiemu systému, alebo ako vývin roly ovplyvňuje systém, aký je systém z pohľadu danej roly?, čo systém od roly požaduje, aké má nároky?, čo systém do roly vkladá, prostredníctvom svojej štruktúry a dynamiky? apod. Zároveň skúmame otázky

ako človek/osobnosť rolu vytvára, aké motívy a emócie prináša, aké zručnosti a schopnosti človeka jeho rolu formujú...

ORA má rôzne varianty usporiadania. Môže ísť o skupinový proces v ktorom má klient svojho konzultanta, ale zároveň sú prítomní aj ďalší účastníci, ktorí sú v istých fázach procesu do konzultácie zapojení so svojim fantazijným a asociatívnym potenciálom. Účastníci skupiny zvyčajne nebývajú členmi tímu, alebo organizácie klienta. ORA môže byť individuálny proces s konzultantom / koučom. V poslednom období boli predstavené kazuistiky, v ktorých bola ORA využitá pri práci s manažérskou dyádou z tej istej organizácie.

Konzultant / kouč podporuje účastníkov k tomu, aby bol asociatívny, nevedomý, alebo vedome nespracovaný mentálny materiál (pocity, fantázie, somatické reakcie) pomenované. Klient pred tým, než ORA stretnutie začne dostáva inštrukcie k vyjadreniu svojho konštruktu „organizácie v mysli“ a role prostredníctvom kresby systému a vlastnej role v ňom, alebo prostredníctvom kresby rolovej biografie. Toto expresívne vyjadrenie so sebou nesie asociatívny potenciál, ktorý je ďalej podkladom pre prácu s pracovnými hypotézami o systéme, subsystémoch, hraniciach, vzťahoch a interpersonálnej a intrapsychickej dynamike klienta v systéme. Zjednodušene vyjadrené: ORA sa štruktúruje do fázy:

1. prezentácie problému, v ktorej klient dobrovoľne prezentuje svoj pohľad na rolu a systém
2. systémovej analýzy, ktorú vedie konzultant a v ktorej podporuje účastníkov k tomu, aby kládli otázky – zároveň však platí pravidlo, „za každou otázkou existuje hypotéza“, ktorú musia účastníci prezentovať
3. systémovej reflexie, v ktorej sa diskutuje o hypotézach, ktorej sa klient účastní tým, že vníma rôzne uhly pohľadov a myšlienky v hypotézach prezentované
4. individuálnej reflexie klienta, ktorý sa vyjadruje k ponúknutým hypotézam, nápadom a k svojmu vlastnému prežívaniu.

6. Podobnosti a rozdiely medzi ORA a koučovaním

ORA nie je koučovanie, môže však byť ako súčasť koučovacieho procesu využitá. Rozdiely vnímame už v primárnej filozofii celého procesu. Koučing je zameraný na stanovovanie a dosahovanie osobných a profesionálnych cieľov. Kouč zvyčajne pomocou emocionálnych a kognitívnych reflexií, kognitívnych a behaviorálnych intervencií a cielených otázok uľahčuje koučovanému (tímu, skupine), aby nachádzal svoje ciele a cesty k nim, alebo, v prípade trojstranného kontraktu, dosahoval požadované osobnostné a profesionálne zmeny. Konzultant / kouč v procese ORA ciele nepomáha stanovovať, ani dosahovať. ORA je proces zameraný na pochopenie a nie na zmenu. ORA však môže viesť k „naštartovaniu“ zmeny. Cieľom ORA nie je nachádzať riešenia, ale pochopiť problém a ísť za symptóm. Ak je problém prezentovaný, ORA predpokladá, že súvisí z významami, ktoré ponúka vzájomné previazanie organizačných (sub)systémov a intrapsychickej dynamiky v konkrétnej role.

Medzi premisy ORA patria aj presvedčenia tom, že:

- správanie nie je iba funkcia charakteru, alebo osobnosti, ale závisí na definovaní role a jej vzťahov,
- konanie nie je ukotvené iba v charaktere, ale v systémoch a ich vzťahoch,
- zmena v správaní si nevyžaduje nutne zmenu osobnosti, alebo charakteru, ale redefinovanie role, pravidiel a vzťahov a že

- zmena nemusí byť náročná a nutne vyžadovať dlhý čas, ale môže byť rýchla a účinná

Naše skúsenosti s týmto konceptom nás vedú k záveru, že v prípadoch, ak je klient zaseknutý, môže bývať ORA vhodným nástrojom, ktorý podporí klienta v tom, aby uvažoval o svojich ďalších krokoch a zároveň mu pomôže objasniť zdroje, ktoré má na intrapsychickej, ale najmä systémovej rovine k dispozícii.

Literatúra

1. Reed B., Bazalgette J.: Organizational Role Analysis at the Grubb Institute of Behavioral Studies: origins and development. In: Newton J., Long S., Sievers B.: Coaching in depth. The organizational role approach. London, Karnac. 2006
2. Krantz J., Maltz.: A Framework for Consulting to Organizational Role. In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Spring. 1997