

МЕЙНСТРИМ 3. БОРЬБА С РОЛЬЮ

Искусство ходить под парусами состоит в том, что моряк сталкивается с двумя разными силами. Он оптимально использует все элементы экологической системы и позволяет ветру, временам года и течениям работать на него. Он также использует свою силу, чтобы установить руль и парус в наилучшее положение. Его собственная сила и сила элементов работают совместно, как в наилучшем сценарии. Менеджеры также используют свою личную силу, опыт, знания, навыки и способности. Они также знают достоинства и недостатки системы, а также контекст, в котором они работают. Выдающиеся менеджеры знают обе силы и эффективно используют их, чтобы вести свою организацию заданным курсом.



ОТ ВИНТА

«В роли менеджера я ощущаю себя в основном вратарем». Так сказал о себе начальник отдела одной компании. Данная цитата, в особенности метафора, много говорит о том, как он видит свою роль. В его поведении и языке (внешнее) он «излагает» свои мысли (внутреннее) о своей роли. По мнению разработчиков теории групповых отношений (*Group Relations Theory*), роль — это, прежде всего, «мысль в голове». То, как человек «мысленно» представляет свою роль, напрямую влияет на то, что он делает, например, как он проводит свое время и каковы его приоритеты. Главной темой этой главы являются размышления о термине «роль». Вопрос в том, как вы эффективно и продуктивно воспринимаете и выполняете свою роль как менеджера.



ВОПРОСЫ

- Почему вы выбрали именно эту метафору?
- Как толкование вашей роли связано с вашей повседневной деятельностью?
- В чем сила вашей метафоры применительно к вашей роли как менеджера?
- В чем ее недостаток?
- Что, согласно вашей метафоре, вы будете обязательно делать, а что обязательно делать не будете?
- Приходит ли вам на ум другая, еще более привлекательная метафора, которую вы хотели бы развивать в своей повседневной работе?
- В чем тогда будет разница?
- Какие изменения в вашем поведении заметят ваши сотрудники?



НАПРАВЛЕНИЕ МЫСЛИ 1: ЧТО ТАКОЕ РОЛЬ

Размышление о вашей роли, «какова» она и «в чем» она состоит, может помочь вам эффективно достигать своих собственных целей и целей организации. Роль — внешне видимое проявление вашей внутренней системы знаний, мыслей, эмоций и, что более важно, воли. Термин «роль» гораздо более конструктивный, нежели такие общие термины, как «работа и задача». Описание должностных инструкций и описание задач полезны в целях правовой защиты и обеспечения ясности в отношении условий найма сотрудника, но часто эти документы создают впечатление, что с работой все ясно, легко и понятно и что человек может тут же к ней приступить. На одном веб-сайте для менеджеров написано: «Должностная инструкция обеспечивает ясность и прозрачность в отношении обязанностей работника и его полномочий. Поэтому это в значительной степени предотвращает конфликты на рабочем месте». Из опыта мы знаем, что дело обстоит намного сложнее. Никто не может выполнить задачу адекватно, послушно придерживаясь такого рода инструкций. Что же нам нужно? Нам необходимо установить приоритеты, привязать деятельность к новым обстоятельствам и принять решения в изменяющихся условиях. Ничто из этого заранее не может быть точно и полностью определено.



Вопрос к ряду менеджеров среднего звена, работающих в одной области, о том, как они видят свои роли, дал широкий диапазон ответов. Все они работали с одними и теми же описаниями заданий и задач, но ответы отражали различные способы восприятия каждым из них своей роли. Один из менеджеров как-то сказал: «Я в основном транслирую команды», а другой сказал о себе так: «Я вижу себя первым среди равных в своей команде. Я — громоотвод и всех внимательно слушаю». «Я как смазка для своего отдела. Мастер на все руки! Моторное масло для команды! Стартер-инициатор!» и «Вратарь». Эти руководители, которые в значительной степени зависят друг от друга на работе,

были удивлены и шокированы такими существенными различиями в своих функциях. Они полагали, что должностная инструкция, описывающая их должность, в сочетании с описанием задач была вполне достаточной для выполнения ими их работы. Теперь они стали понимать, что их поведение фактически подчинялось восприятию ими их роли, и что эти различия являются источником многих недоразумений.

То, как кто-либо «мысленно» представляет свою роль, как упоминалось ранее, непосредственно влияет на действия, времяпрепровождение и приоритеты человека. Роль, прежде всего, внутренняя категория — нельзя увидеть то, о чем думает человек. Представление о роли находится где-то в связях между миллиардами мозговых клеток. Внутренняя часть каждого человека состоит из различных эмоций, понятий,

восприятий, мыслей и намерений и напрямую человеком не осознается. Если вы хотите узнать о своем восприятии роли, поведении и языке, то логические ключи к этому могут предоставить поведение и язык.

Следующие высказывания, а также связанное с этим их восприятие роли дадут вам представление о том, как люди видят свою роль как менеджера. Видимая внешняя сторона даст вам подсказку о том, что они думают внутри:

– «Я трачу много времени, разгребая разные вопросы и проблемы».

– «Большую часть своего рабочего времени я занимаюсь решением насущных вопросов».

– «Я трачу кучу времени, чтобы отслеживать различные задачи».

Примером человека, имеющего ясное представление о своей роли, мог бы стать директор компании, который на совещаниях с руководителями отделов всегда принимает однозначные решения и бьет ребром ладони по столу. Наблюдение за его поведением позволяет судить о том, что у него «вертится в голове». Он, безусловно, передает своим подчиненным скрытые послания о том, как он на самом деле видит их роль в качестве руководителей подразделений.



ВОПРОСЫ

Как, с вашей точки зрения, этот директор видит свою роль?

А как свою роль представляют его менеджеры отделов?

Решение большинства проблем, с которыми сталкиваются менеджеры, невозможно найти в должностной инструкции и описании задач

Приглашаем вас продолжать размышлять обо всем, что влияет на выполнение вами вашей роли. В этом вам помогут следующие вопросы:

- Когда организация, в которой вы работаете, была успешной?
- Какое поведение сотрудников безусловно способствует успеху организации?
- Как вы сами должны себя вести, чтобы вызвать такое поведение у ваших сотрудников?

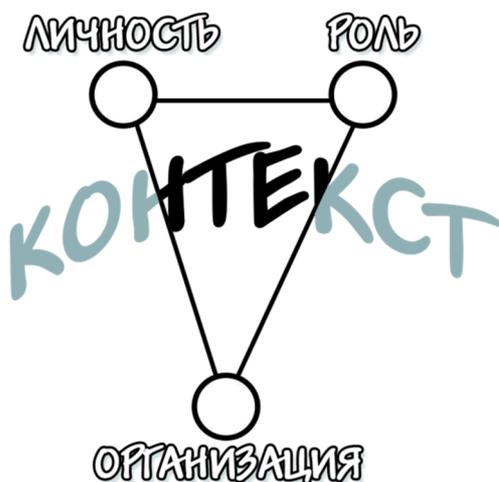
Менеджер, который эффективно справляется со своей ролью, обязательно заметит, что фактор власти («Это часть моей работы, и он описан в должностной инструкции!») играет все менее значительную роль в его деятельности. Эффективные лидеры говорят и действуют авторитетно. Это происходит от адекватного понимания ими своей роли. Вот почему можно передать власть, но не авторитет!



НАПРАВЛЕНИЕ МЫСЛИ 2: ВЫБОР СВОЕЙ РОЛИ

Роль в приведенном выше значении не имеет ничего общего с ролью в театре. Вы не играете в менеджера, как если бы жизнь

и работа были игрой. Вы снова и снова анализируете свою повседневную деятельность, чтобы найти то, что необходимо для эффективного овладения вашей ролью. Вы с напряжением боретесь сами с собой, как человеком, которым вы являетесь (личность), и человеком (роль), каким, с вашей точки зрения, его хочет видеть ваше окружение (организация и контекст). При этом эти два человека в вашем сознании постоянно взаимодействуют друг с другом, обмениваясь идеями о том, какой вы человек, о системе, в которой вы работаете, и о роли, которую вы исполняете.



Пример

• Уровень личности:

Как я вижу себя в роли председателя, и каковы мои возможности и ограничения?

• Уровень организации:

Что сотрудники организации ожидают от меня в роли председателя? Какие возможности предоставляет мне организация, чтобы я был успешным в этой роли? Как существующая система помогает мне в моей роли?

• Уровень роли:

Что для вас главное в поведении председателя? Принятие на себя любой роли — дело не простое.

Каждый день вы принимаете на себя различные роли. Дома вы играете роль родителя и партнера в своей семье. Когда вы едете на работу, вы — участник движения. Если вам звонит друг, то вы отвечаете ему как друг. На совещании вы выступаете в роли председателя. Когда вы общаетесь со своими сотрудниками, вы действуете в своей роли менеджера. Вы выполняете столько ролей, сколько позволяет вам ваша система.

Бороться с ролью можно бесконечно. Даже если вы считаете, что вполне справляетесь с ролью родителя, то временами все равно нужно вносить определенные корректировки. Роль отца младенца отличается от роли отца дошкольника, отца подростка — от роли отца взрослого сына или дочери. Кроме того, методы воспитания детей прошлого столетия уже не соответствуют вызовам и угрозам современного общества. Само понятие «семейная система» и ее контекст (содержание) постоянно меняются. Все это требует от ролей в семье большей гибкости и креативности! Все системы в любой компании и организации также находятся в постоянном процессе изменений. Контекст, в котором организации ищут свою роль, не менее динамичен. Менеджер, который не принимает участие в этой борьбе, теряет связь с процессом естественного развития и неумолимо сойдет со сцены.

Однажды один человек увидел бабочку, которая из всех сил пыталась освободиться от своего кокона, чтобы войти в мир в новой прекрасной форме. Человеку стало очень жалко бабочку. Он взял свой карманный нож и осторожно разрезал кокон. Затем он аккуратно взял маленькое существо в руки



и бросил его в воздух. К его полному недоумению бабочка беспомощно рухнула на землю. Сделав за бабочку ее работу по освобождению из кокона, человек ненароком ограбил маленькое существо, лишив ее жизненно важного опыта, необходимого для того, чтобы научиться летать.

Искренняя поддержка и подлинный интерес создают основу для принятия на себя роли. Кроме этого, это также вопрос знаний — наличие способности применять широкий спектр навыков, которыми должен обладать менеджер. Наконец, это вопрос постоянных тренировок и коррекции. Ничего не было сложнее, чем научиться ходить, но кто удивится сейчас тому, что человек ходит? Тренироваться, тренироваться и еще раз тренироваться — как падать и снова подниматься!

Три основные условия для успешного лидерства — фундамент, способности и тренировка — можно свести к одному девизу: «Воля, навыки и тренировка».

Посчастливилось ли вам когда-либо быть отцом или матерью? Должно быть, все ваши знакомые и близкие докучали вам благонамеренными советами по уходу и воспитанию ребенка? Однако довольно быстро стало очевидно, что все эти прекрасные истории не имеют ничего общего с реальной действительностью и никак не способствуют вашему желанию стать отцом или матерью своего ребенка. Роль нельзя преподать, но ей можно научиться. Дело не в рецепте, а в еде, которая будет подана. Качество еды выходит за рамки одного лишь способа приготовления: важно также и умение подать пищу, придать ей необходимый вкус и аромат, а также найти соответствующее место. Ну и, конечно нельзя забывать о гостях, с которыми вы делитесь едой.

В любой организации есть учитель и есть ученик

Если окружающие вас люди умело используют свою роль, у вас будет больше шансов научиться своей собственной роли. Это же касается и ваших сотрудников: чем лучше вы сами владеете ролью менеджера, тем больше вероятность того, что вашим сотрудникам удастся определить свою собственную роль и овладеть ею. В эффективной организации любой сотрудник, начиная с руководства и кончая простым рабочим, может учиться друг у друга. В любой организации есть учитель, и есть ученик. Опыт показывает, что уровень владения своей ролью высшим руководством влияет на поведение всех сотрудников организации. Перед каждым менеджером стоит один важный вопрос: на какое поведение в его организации он хочет повлиять? У менеджера, который говорит только о деньгах, будут «читающие» сотрудники. Чем больше директор знает, как сформировать независимое мышление у своих сотрудников, тем больше вероятность того, что сотрудники будут брать на себя ответственность.



ВОПРОСЫ

От кого вы узнали о важных составляющих своей текущей роли руководителя? Кто вдохновил вас на это? Что вас больше всего воодушевило? Какой смысл в той роли, которую вы сейчас исполняете? И на какое поведение вы хотели бы повлиять?



НАПРАВЛЕНИЕ МЫСЛИ 3: АНАЛИЗ СИСТЕМЫ

На уровень владения вашей ролью влияют три взаимосвязанных процесса.

Процесс 1. Найти роль

Абсолютно необходимо знать цель системы, в которой вы осуществляете свою роль. Пока вы не знаете цели системы, вы будете бесконечно продолжать искать свою роль без каких-либо шансов на успех. Знание того, что вы работаете в муниципальной организации, предоставляющей услуги населению по ремонту, обслуживанию, администрированию и проектированию, может дать вам четкое представление о вашей роли. Главный вопрос здесь заключается в том, как личные качества человека способствуют удовлетворению потребностей гражданского населения. Такое понимание помогает также взглянуть на свою организацию глазами простого горожанина.

Адекватно приняв свою роль, вы научаетесь соотносить свои собственные способности и обязанности с контекстом системы, в которой вы работаете.

**Принять свою роль успешно
можно лишь в том случае,
если вы сможете понять цель системы**

Процесс 2. Сформировать роль

Поиск роли заканчивается ее нахождением. У вас изначально есть (мысленное) представление об этой роли. Затем вы создаете эту роль, выполняете и расширяете ее. Лучший способ — постоянно задавать вопросы и анализировать, как работает система, в которой вы исполняете свою роль. Все это ведет к формированию поведения, которое соответствует роли, которую вы ищете. Вопросы для само-анализа:

- Каковы типичные культурные аспекты данной системы?
- Существуют ли типичные (явные или неявные) ожидания, которые передаются людьми в рамках этой системы?
- Что я должен сделать, чтобы добиться успеха в этой системе?
- Должен ли я исполнять роль менеджера одинаково для всех сотрудников?
Как я могу дифференцировать эту роль?

Роль не может быть определена заранее, в отличие от должностных функций и задач. Опять же, речь идет не о рецепте, а о самой еде — как ее вкушать! Тот, кто сознательно ищет, находит и исполняет роль, в первую очередь сосредотачивается на проблемах в пределах своего круга знаний, способностей и навыков (психологическая роль) и проблемах внутри самой системы (социологическая роль). Ваша собственная личность и сила системы усиливают и ограничивают вас в овладении своей ролью.

Процесс 3. Принять роль

После того, как вы искали, нашли и сформировали свою роль, следующим шагом должно быть ее эффективное исполнение. Если вы сделаете это таким образом, то принесете системе и всем в ней находящимся большую пользу, так как станете совладельцем целей организации. Роль никогда не может быть до конца сформирована и принята. Вы будете всегда с ней бороться, поскольку контекст различных систем, в которых вы играете свои роли, постоянно меняется. Тот, кто сейчас исполняет роль учителя так же, как это делал учитель тридцать лет назад, не приносит ученикам никакой пользы, не говоря уже о самой школе и обществе. Фраза о том, что «я делаю это так уже тридцать лет подряд», показывает, что изменения в системе никак не повлияли на роль этого человека. Любой с подобным отношением будет автоматически «выведен из игры». Принятие роли постоянно связано с изменением во взглядах, изменениями самооценки и изменениями контекста. В то же время необходимо развивать свое осознание, способности, эмоции, мысли и ценности, а также умение оценивать контекст, чтобы увидеть возможности, угрозы, различия и сходства. Менеджер, который хочет избежать здоровой и необходимой борьбы, который твердо придерживается функциональных заданий и описаний задач, недооценивает динамику своей повседневной работы. Ведь борьба со своей ролью — процесс гибкий и динамичный.



НАПРАВЛЕНИЕ МЫСЛИ 4: ЗЕРКАЛА И ОКНА

Если задуматься о роли, то скоро начинаешь понимать, как ее легче найти. Определившись с ролью, начинаешь понимать, как ее сформировать, а сформировав, будет достаточно легко ее исполнять. Если вы продолжаете ее искать и задаетесь вопросами своей роли, то окажетесь на восходящей спирали к большему знанию, к улучшенным навыкам и способностям. Более того, чем

больше людей в вашем окружении сможет овладеть своей ролью, тем больше они от нее смогут научиться. Сотрудники, которые приходят к вам с правильными вопросами о правильных вещах, облегчают вам поиск, формирование и исполнение вами вашей собственной роли.

Чтобы эффективно владеть своей ролью, стоит время от времени внимательно и критически посмотреть на себя в **зеркало**. Вы увидите то, чем вы можете гордиться и чему радоваться! Но иногда станут возникать вопросы, которые будут вас беспокоить. Знание себя необходимо, чтобы лучше понять, что делает вас успешным, а что — неэффективным. Независимо от того, как вы смотрите на это, ваше поведение является ключом к любому желаемому изменению.



ВОПРОС

Какой возникает самый важный вопрос, если вы посмотрите в зеркало на свое поведение как менеджера?



Чтобы узнать о себе больше, нужно чаще смотреть на себя в зеркало. Однако этого недостаточно. Чтобы увидеть новую перспективу, необходимо также открыть новые окна. Каждое **ОКНО** предлагает свое видение реальности. Любой взгляд привносит что-то в вашу картину, которая уже сложилась в вашей голове. Вместе они формируют тот мысленный образ о системе, в которой вы работаете. Вопрос здесь не в самой реальности, а в том, как вы на нее смотрите,

поскольку именно это и определяет то, что вы видите!

ВОПРОС

Какие вопросы у вас возникают, когда вы смотрите на систему (вашу организацию, ваш отдел или вашу команду) более внимательно?