

Magdalena Czubak-Koch

UCZENIE SIĘ ROLI PRACOWNICZEJ – NABYWANIEM SPOŁECZNYCH KOMPETENCJI ZAWODOWYCH

Życie zawodowe bardzo często toczy się w grupie. Potrzeba wspólnego wykonywania złożonych zadań, konieczność współpracy i częstych spotkań tworzą w pewnym stopniu więzi między pracownikami. Wszelkie działania niosą za sobą cały repertuar zachowań społecznych, które odbywają się na tle danej organizacji. Można więc powiedzieć za Michaelem Argyle, że organizacja społeczna oznacza istnienie wielu statusów bądź stanowisk i jest zbiorem powiązanych ze sobą pozycji, a osoby, które je zajmują, pełnią zazębiające się ze sobą role¹.

Piotr Sztompka określa środowisko społeczne jednorodnym zbiorem „takich samych lub przynajmniej istotnie podobnych pozycji i ról”². Powołując się nadal na słowa P. Sztompki, można przyjąć, że w środowisku społecznym pojawia się tak zwana solidarność środowiskowa między takimi samymi pozycjami, która wynika z podobieństw trzech atrybutów pozycji. Owe atrybuty to: właściwe sposoby zachowania, charakterystyczne dla danego środowiska style i sposoby postępowania, wynikające z przestrzegania takich samych reguł zawartych w odpowiednich rolach; tak zwana mentalność środowiskowa, na którą składają się: podobny zasób przekonań, koncepcji i ideologii; oraz trzeci atrybut, jakim jest charakterystyczny dla danej pozycji społecznej standard życiowy czy inaczej prestiż środowiskowy³.

Pojawiające się tu pojęcie „roli” uważam za szczególnie istotne, gdyż jest ono podstawowym elementem środowiska społecznego, natomiast jest też sumą wymagań i oczekiwań, jakie dane środowisko stawia swojemu członkowi. Z punktu widzenia uczenia się w środowisku pracy jest to równie istotny element, bowiem wejście w rolę pracownika jest tym, czego człowiek powinien się nauczyć. Odnosząc się do teoretycznych i pojęciowych ram, spróbuję odpowiedzieć na pytanie, dlaczego w środowisku pracy tak ważne jest podporządkowanie się roli, czyli nauczenie się jej. Opisując proces uczenia się roli, skoncentruję się przede wszystkim na „modelu sekwencji roli”, który

¹ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. W. Domachowski, Warszawa 1999, s. 196.

² P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 113.

³ *Ibidem*.

zapropowowali Daniel Katz i Robert Kahn⁴. Myślę, że z punktu widzenia moich zainteresowań badawczych, czyli poszukiwania procesów uczenia się w działaniach ludzkich, propozycja autorów wydaje się interesująca, gdyż według nich, podstawą organizacji są działania, które obejmują zarówno techniczną organizację pracy na tak zwanych materiałach, jak i działania rozumiane jako interakcje między ludźmi.

„Haczyk socjalizacji” – czyli o uczeniu się roli społecznej

Ralph Linton jako jeden z pierwszych badaczy podkreślił znaczenie „roli” w naukach społecznych. Pisze on, że „[...] aby jednostka mogła skutecznie funkcjonować jako część społeczeństwa, musi przestrzegać stereotypowych form zachowania, czyli wzorów kulturowych”⁵. Owe wzory kulturowe muszą stać się wzorami „nawykowych reakcji” członków społeczeństwa. Nabycie tej „nawykowości” jest możliwe, zdaniem R. Lintona, dzięki „właściwej człowiekowi niezwyklej zdolności do wchłaniania nauk”⁶. Wzorce kulturowe są niezbędnym elementem funkcjonowania każdego społeczeństwa, ponieważ cała jego struktura, czyli inaczej system organizacji społeczeństwa, zależy od kultury. Społeczeństwa trwają dzięki temu, że uczą jednostki takich wzorów kulturowych, które będą wiązały się z pozycjami społecznymi, które mają one zająć. Nowi członkowie społeczeństwa uczą się zachowania w konkretnej roli i w ten sposób utrwalają owe pozycje, a wraz z nimi cały system społeczny. Główną rolę w tym procesie uczenia spełniają starsi członkowie, którzy przekazują złożone wzory zachowań młodym członkom i w ten sposób wzory zachowania są przekazywane z pokolenia na pokolenie.

R. Linton pisze, że „[...] jednostka uczy się wzorów jako całości, całości zaś obejmują w równej mierze spełnianie wymogów życia społecznego, jak i zaspokajanie jej własnych potrzeb. Chwytając przynętę bezpośredniej satysfakcji osobistej zostaje złowiona na haczyk socjalizacji”⁷. To uczenie się ma swój konkretny cel, mianowicie: skuteczne, poprawne, ale i w dużej mierze nieświadome pełnienie swojej roli społecznej. Dzięki naśladownictwu i przyswajaniu sobie konfiguracji określonych elementów zachowania, jednostka przystosowuje się do zajmowania określonej pozycji w społeczeństwie i do pełnienia roli związanej z tą pozycją.

Według tego autora rola oznacza całościową sumę wzorów kulturowych wiążących się z określonym statusem. Obejmuje więc: „[...] postawy, wartości i zachowania, które

⁴ D. Katz, R. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, tłum. B. Czarniawska, Warszawa 1979, s. 284.

⁵ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, tłum. A. Jasińska-Kania, Warszawa 2000, s. 38.

⁶ *Ibidem*, s. 39.

⁷ *Ibidem*.

społeczeństwo przypisuje każdej osobie posiadającej dany status”⁸. Pojęcia statusu i roli nie są w tym ujęciu jednoznaczne. Status jest przypisany jednostce na podstawie wieku, płci, urodzenia w określonej rodzinie, natomiast roli jednostka uczy się na podstawie swojego statusu, aktualnego bądź antycypowanego. Rola, którą jednostka reprezentuje poprzez swoje zachowanie, jest aspektem statusu, czyli powinna się ona tak zachowywać, aby uzasadnić zajmowanie przez siebie określonego statusu. Mimo tego, że jednostka przez cały czas posiada statusy i zna role, to czasami działa w ramach jednego statusu i roli, a w innych sytuacjach w ramach innego. „Status, w ramach którego jednostka działa, jest jej statusem czynnym w danym momencie. Pozostałe jej statusy są w tym momencie statusami utajonymi”⁹.

Lintonowskie rozumienie roli i statusu jest zgodne z rozumieniem struktury grupy przez Muzaferę Sherifa i Cardynę Sherif. Autorzy zdefiniowali grupę jako „współzależną sieć ról i statusu w hierarchii”¹⁰.

Pojęcia statusu i roli odnoszące się do przewidywalnych wzorców zachowania nie są kojarzone z konkretnymi jednostkami w grupie, ale z pozycją zajmowaną przez te jednostki. Główna różnica między tymi pojęciami tkwi w wartości. Różne role w grupie mogą być tak samo wartościowe, natomiast różne pozycje statusu są z reguły wartościowane odmiennie. Różnice te mają związek z potrzebą przewidywalności i porządku, która w wypadku statusu dotyczy oczekiwanych kompetencji w różnych dziedzinach. Sądzi się na ogół, że w grupie są osoby lepsze lub gorsze w takiej czy innej czynności i to pozwala we właściwy sposób wyznaczać konkretne osoby do pewnych zadań. Takie uporządkowanie w grupie pozwala bardziej efektywnie dążyć do realizacji celów grupowych oraz sprzyja stabilności grupy¹¹.

Widzimy, że zróżnicowanie ról i statusów umożliwia podział pracy pomiędzy uczestników grupy, ale także role, implikując oczekiwania dotyczące własnego zachowania i zachowania innych osób, powodują, że życie grupy jest bardziej przewidywalne, czyli uporządkowane. Ważne jest więc wyłonienie się w grupie ról zadaniowych i społeczno-emocjonalnych, ponieważ to pomoże uczestnikom w szybkim uczeniu się, na kogo zwracać uwagę i jak reagować w określonych, szczególnie trudnych sytuacjach. Ponadto „bycie” w roli pomaga jednostce w samookreśleniu w grupie, współtworzy poczucie tego, kim się jest, a jasno określona rola jest ważnym elementem tożsamości¹².

Myślę, że funkcje, jakie spełniają zróżnicowane role, czyli: podział pracy, uporządkowanie oraz pomoc w określeniu tożsamości jednostki są istotnymi cechami życia

⁸ *Ibidem*, s. 98.

⁹ *Ibidem*, s. 99.

¹⁰ M. Sherif, C. Sherif, *Social Psychology*, New York 1969, cyt. za: R. Brown, *Procesy grupowe: dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańsk 2006, s. 70.

¹¹ R. Brown, *op. cit.*, s. 71-75.

¹² *Ibidem*.

grupowego w środowisku pracy. Podstawa życia codziennego grupy pracowniczej to przecież podział zadań i obowiązków, a pewien porządek w ich realizacji jest podstawą bezpieczeństwa i sprawnego działania.

Podsumowując wstępne rozważania na temat roli społecznej, chcę przedstawić kilka definicji i sposobów rozumienia tego pojęcia.

Rola społeczna jest najczęściej definiowana jako: „[...] zbiór norm, które definiują, jak powinien zachowywać się człowiek zajmujący określoną pozycję społeczną”¹³; „[...] zbiór praw i obowiązków wiążących każdego, kto zajmuje daną pozycję społeczną, bez względu na cechy osobiste”¹⁴; „[...] zbiór przepisów określających jak powinien zachowywać się człowiek, który zajmuje daną pozycję w grupie lub też zbiór obowiązków i przywilejów związanych z daną pozycją”¹⁵; „[...] pojęcie roli odnosi się do pewnych przewidywalnych wzorców zachowania skojarzonych nie tyle z konkretnymi jednostkami z grupy, ile raczej z pozycją zajmowaną przez te jednostki.”¹⁶; „rola [...] określa konsekwentne zachowania jakiejś jednostki w ramach mniej lub bardziej stabilnego związku z jakąś inną osobą bądź kilkoma osobami, jak też częściej, pomiędzy przedstawicielami rozmaitych kategorii ludzi”¹⁷.

Analiza powyższych definicji wskazuje na to, że proces uczenia się polega przede wszystkim na akceptacji wszelkiego rodzaju przepisów, czyli norm, praw i obowiązków. Im szybciej nowy pracownik zrozumie funkcjonujące w organizacji zasady, wartości i style pracy, tym szybciej i sprawniej przebiegnie proces adaptacji do nowych warunków.

„W repertuarze działań” – o uczeniu się podejmowania roli w organizacji

Organizacja społeczna jest we współczesnym świecie jednym z głównych obszarów działania człowieka dorosłego. To w jej ramach możliwe jest skoordynowanie działalności wielu ludzi poprzez rozbudowany podział pracy, a także dzięki hierarchii kierownictwa. M. Argyle uważa, że zachowania w organizacjach różnią się pod wieloma względami od zachowań w małych grupach społecznych. Wzorce interakcji nie wynikają w tak dużym stopniu z poszczególnych osobowości w grupie, lecz są fragmentem struktury organizacji. Autor pisze, że „[...] ludzie dochodzą do zajmowanych pozycji, pozwa-

¹³ D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, tłum. A. Bezwińska-Wolerjan, Poznań 2003, s. 163.

¹⁴ P. Sztompka, *op. cit.*, s. 110.

¹⁵ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1984, s. 435.

¹⁶ R. Brown, *op. cit.*, s. 70.

¹⁷ M. Newcomb, R.H. Turner, E. Converse, *Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich*, tłum. H. Muszyński, Warszawa 1970, s. 344.

lających wywierać wpływ lub przewodzić, nie poprzez spontaniczny wybór swych podwładnych, lecz ponieważ zostali tu umieszczeni przez wyższe władze¹⁸.

Rola w organizacji nie jest tylko oczekiwanym przez pozostałych wzorcem zachowania, ale i obejmuje rozmaite aspekty działania, na przykład sposoby wykonywania pracy, sposoby wchodzenia w interakcje z innymi członkami organizacji, a także prezentowane postawy i przekonania. Jak więc wygląda proces uczenia się roli pracownika w organizacji?

W swojej teorii organizacji D. Katz i R. Kahn przypisali centralne miejsce pojęciu roli. Autorzy ci definiują organizacje ludzkie jako systemy ról, a przekazywanie roli traktują jako „[...] ciągły, cykliczny proces, dzięki któremu każda jednostka przystosowuje się do swojej roli organizacyjnej, informowana jest o tym, jakie zachowania związane z rolą są akceptowane oraz korygowane w miarę potrzeby”. Z kolei zachowania związane z rolą są rozumiane jako „[...] powtarzające się działania jednostki odpowiednio powiązane z powtarzającymi się czynnościami innych i dające w efekcie przewidywalny wynik¹⁹”.

W podejściu tym organizacja składa się z motywowanych działań ludzkich i będzie ona trwała tak długo dopóki postawy, przekonania, spostrzeżenia, nawyki i oczekiwania ludzi będą wzbudzać pożądaną motywację i zachowania.

Podstawą organizacji są więc działania, to one są tym, co jest istotą organizowania i obejmują zarówno organizację pracy na materiałach, czy przy maszynach, jak i wszelkie działania rozumiane jako interakcje ludzi między sobą. Interakcja sprawia, że działania wzajemnie się przenikają, a każdy uczestnik odnosi swoje działanie do drugiego człowieka i działanie drugiego do samego siebie²⁰.

Każda organizacja pozwala w swoim bogatym zestawie powiązań i zachowań usytuować każdą jednostkę. Ten „określony punkt” w organizacji D. Katz i R. Kahn nazywają „stanowiskiem”. Z każdym stanowiskiem jest związany zestaw czynności, czyli oczekiwanych zachowań, które z kolei składają się na rolę. Specyfika stanowiska w organizacji polega na tym, że jest ono związane z innymi stanowiskami czasami w sposób bezpośredni, czasami tylko częściowo, a z niektórymi w sposób bardzo odległy. Te powiązania tworzą układ odniesienia roli.

Najczęściej układ odniesienia obejmuje bezpośredniego zwierzchnika, najbliższych współpracowników, osoby z dalszego otoczenia, z którymi jednostka musi ściśle współpracować, oraz podwładnych, jeśli mówimy o roli kierowniczej. Uczestnicy układu odniesienia roli danej osoby są w pewnym sensie uzależnieni od tego, w jaki sposób wykonuje ona swoje zadania. Jest to dla nich podstawa oceny lub warunek skutecznego

¹⁸ M. Argyle, *op. cit.*, s. 197.

¹⁹ D. Katz, R. Kahn, *op. cit.*, s. 267, 271.

²⁰ *Ibidem*.

wykonania zadania. Wzajemne zainteresowanie wykształca przekonania i podstawy dotyczące tego, co dana osoba powinna i czego nie powinna robić w ramach pełnienia swojej roli, czyli budując oczekiwania związane z rolą.

Oczekiwania mówią o tym, jaką koncepcję wytworzył sobie członek układu na temat konkretnego stanowiska i możliwości danej osoby. Treść tych oczekiwań stanowią preferencje w odniesieniu do specyficznych działań, cech osobowości i stylów działania. Służą one za wzorce i normy, według których oceniana jest praca jednego z członków odniesienia, lecz nie pozostają tylko w umysłach ludzkich, ale są przekazywane, albo w sposób bezpośredni jako instrukcja, albo w sposób nieformalny jako podziw lub dezaprobata. Najistotniejsze jest jednak to, że działania, które składają się na rolę, są utrzymywane dzięki oczekiwaniom członków układu odniesienia i są one przekazywane osobie centralnej. Członków układu odniesienia określa się mianem nadawcy ról, a ich zakomunikowane oczekiwania nazywa się rolą przekazaną.

Proces przekazywania roli wiąże się z porozumiewaniem się oraz wywieraniem wpływu. Każdej sytuacji wywierania wpływu towarzyszą pewne konsekwencje, które przybierają postać sankcji – gratyfikacji lub deprywacji. Jednak pojęcie prawomocności istniejące w organizacji sprawia, że sankcje nie są stosowane zbyt często. D. Katz i R. Kahn uważają, że członkowie organizacji podporządkowują się, ponieważ źródła i treść rozkazów są prawomocne. Autorzy, pisząc o reakcji członka organizacji na wzór przekazywania roli zaadresowany właśnie do niego, zwracają uwagę na tak zwany psychologiczny obraz organizacji wytwarzany przez daną osobę²¹.

Jednostka odpowiada na wymagania organizacji w zależności od tego, jak ją postrze- ga, ale wizerunek ten może odbiegać od prawdziwej organizacji. To, czy organizacja i jej psychologiczny obraz będą zbieżne, zależy od zdolności jednostki oraz od warunków spostrzegania rzeczywistości organizacyjnej. Tak więc w odniesieniu do każdej osoby istnieje nie tylko rola przekazana, ale i rola odebrana, która składa się z jej spostrzeżeń i rozpoznania tego, co zostało jej przekazane.

Organizacja za pomocą roli przekazanej informuje każdego ze swoich członków, co na jego stanowisku wolno, a czego nie można robić. Natomiast rola odebrana ma bezpośredni wpływ na zachowanie osoby i jest bezpośrednim źródłem motywacji do pełnienia roli. Jednakże, kiedy oczekiwania związane z rolą spostrzegane są przez osobę centralną jako przymusowe, mogą wywołać silny opór, który może doprowadzić do nieoczekiwanych wyników, innych nawet niż przeciwieństwo zachowań oczekiwanych²².

²¹ *Ibidem*, s. 276.

²² *Ibidem*.

Dodatkowym źródłem wpływów, istotnym dla podejmowania roli, są cechy samej sytuacji. Niektóre sytuacje sprzyjają podjęciu roli poprzez charakter związanych z nią zadań i poprzednich doświadczeń jednostki z podobnymi zadaniami.

Z treści roli może wpływać motywacja wewnętrzna do jej pełnienia. Wynika ona z tego, że każdy ma własną koncepcję swego stanowiska i zestaw przekonań mówiących o tym, co powinien i czego nie powinien robić, zajmując daną pozycję. Przekonania te wynikają z długotrwałego procesu socjalizacji, w trakcie którego człowiek przyswoił sobie zestaw wartości i oczekiwań dotyczących jego zachowania, zapoznał się z charakterem interesujących go organizacji i warunkami, jakie trzeba spełnić, aby zostać jego członkiem. W wyniku tej socjalizującej drogi jednostka nabywa poczucie przynależności do zawodu i jest motywowana do tego, aby zachowywać się zgodnie z wartościami, jakie są przez tę przynależność cenione. Kiedy pracownik przychodzi do swojego miejsca pracy jest w tak zwanym stanie gotowości do pełnienia roli²³. Stan ten obejmuje akceptację prawomocnego zwierzchnictwa i zastosowanie się do stawianych mu wymagań. Stosowanie się do tych wymagań, zdaniem D. Katza i R. Kahna, jest tak silne, że wielu ludzi stosuje się do wymagań związanych ze sprawami, których nie rozumie, a także na działania, które mogą stać w sprzeczności z ich własnymi wartościami.

Model sekwencji roli D. Katza i R. Kahna, czyli proces przekazywania i odbierania roli, jest oparty na czterech omówionych już pojęciach. Mianowicie, na oczekiwaniach związanych z rolą (wzorach oceny zachowania każdego pracownika, który zajmuje jakieś stanowisko w organizacji); roli przekazanej (informacjach wynikających z oczekiwań związanych z rolą, które są przekazywane przez członków układu odniesienia roli w celu wywarcia wpływu na osobę centralną); roli odebranej (czyli przekazu roli w spostrzeżeniach osoby centralnej); oraz zachowaniach związanych z rolą (czyli reakcją osoby centralnej na zbiór informacji i oddziaływań, które odebrała).

Pojęcia te stanowią pewną sekwencję. Oczekiwania związane z rolą i rola przekazana – wiążą się z motywacją, poznawaniem i zachowaniami członków układu odniesienia roli. Natomiast rola odebrana i zachowania związane z rolą – z poznawaniem, motywacją i zachowaniami osoby centralnej. Autorzy modelu wskazują na istnienie symetrii między uzupełniającymi się fazami sekwencji. Mianowicie, z jednej strony są procesy poznawcze i zachowania nadawców roli, z drugiej – procesy poznawcze i zachowania osoby centralnej. Można także spojrzeć na sekwencje w inny sposób, to znaczy oczekiwania i rola odebrana odpowiadają procesom percepcji, poznania i motywacji, a więc procesom wewnętrznym jednostki; z kolei rola przekazana i zachowania związane

²³ *Ibidem*, s. 279.

z rolą odpowiadają zachowaniom, czyli działaniom podejmowanym po to, aby dać wyraz procesom poznawczym i motywacyjnym.

Model sekwencji roli D. Katza i R. Kahna można odczytywać jako proces uczenia się nabywania roli pracownika w miejscu pracy. W organizacji mamy do czynienia z ciągłymi cyklami „[...] przekazywania, odbierania, reagowania, oceniania i ponownego przekazywania roli przez osoby znajdujące się w wielu zachodzących na siebie wzajemnie układach ról”²⁴. Proces uczenia się roli jest tu rozumiany jako cykliczny i ciągle zachodzący proces, gdzie reakcja osoby centralnej na przekazy roli jest informacją zwrotną dla każdego nadawcy, która zmienia lub wzmacnia jego oczekiwania i kolejny tok przekazania roli. Bieżący przekaz roli przez każdego z uczestników układu zależy od tego, jak została oceniona reakcja na poprzedni przekaz, gdyż do tego zostaje dostosowana rozpoczynająca się nowa sekwencja.

„W konflikcie z rolą” – problemy i trudności w procesie uczenia się roli

Przedstawiony model składa w pewną całość złożony, stale zachodzący i dziejący się proces, który obejmuje wszystkich uczestników organizacji. Jednakże omówiona droga przekazywania i odbierania roli nie zakłada możliwości pojawienia się pewnych trudności, nieoczekiwanych problemów czy niespodzianek związanych z tym procesem. Zresztą sami autorzy modelu zwracają uwagę na to, że ten model jest wygodnym sposobem ukazania bardzo złożonego procesu. Wskazują na pewne kwestie, które mogą być odczytywane jako uproszczenia.

Po pierwsze, oczekiwania związane z rolą mogą być odczytywane tak, jakby pochodziły tylko od jednego nadawcy, jakby były konsekwentne, lub tak jakby poszczególni nadawcy uzgadniali je ze sobą. Tymczasem nie są one ani uzgodnione, ani konsekwentne, a w organizacjach mamy do czynienia z pewnym stopniem konfliktowości ról.

Po drugie przedstawiona sekwencja nie bierze pod uwagę całego kontekstu sytuacyjnego i wydarzeń, jakie mogą zająć w organizacji, a każdy akt przekazywania i odbierania roli ma związek z kontekstem, w jakim występuje. Na kontekst ten składają się zarówno wszystkie trwałe właściwości, jak i bardziej lub mniej stabilne cechy sytuacji, w której zachodzi podejmowanie ról. Niektóre są cechami samej organizacji, inne cechami osób włączonych w proces przekazywania i odbierania roli. Kontekst organizacji tworzą między innymi: technologia, struktura organizacji, formalna strategia oraz system kar i nagród. Te i inne cechy organizacji mówią w znacznej mierze o treści obowiązków

²⁴ *Ibidem*, s. 285.

na danym stanowisku, czyli o tym, co ma robić osoba zajmująca stanowisko, z kim ma to robić i dla kogo²⁵.

Organizację jako miejsce pracy charakteryzuje nastawienie na osiągnięcie celów. W sytuacji, gdy ludzie muszą sprostać wymaganiom swojej roli zawodowej, dążenie do celu może być źródłem komplikacji. Ale jednocześnie, jako codzienna konieczność, motywacja do osiągnięcia celu może dawać możliwość rozwiązania problemów w grupie zawodowej. Ponieważ konflikty, sytuacje problemowe mogą być częstym zjawiskiem podczas działań związanych z wykonywaniem pracy, tu chciałabym przyrzeć się problemom związanym z trudnościami w pełnieniu roli pracownika. Trudności w pełnieniu roli społecznej mogą wynikać z niejasności i nadmiaru jej nakazów lub z tak zwanego konfliktu ról.

W odniesieniu do różnych sytuacji przepisy roli są z zasady odmienne w kwestii przewidywanych zachowań. Gdy nakazy roli szczegółowo wyjaśniają zakres postępowania, oznacza to, że są one wysoce ustruktrowane. Z nakazami roli o tak złożonej strukturze najczęściej spotykamy się w interakcji wymagającej złożonej i natychmiastowej koordynacji między jednostkami lub w bardzo sformalizowanych rytuałach. Jednak niewiele jest sytuacji, w których stosuje się nakazy roli o bardzo złożonej strukturze, częściej możemy zorientować się, że kultura dostarcza nam niedokładnych wskazówek, co do sposobu pełnienia roli. O niejasności roli mówimy wówczas, gdy jednostka nie zna dokładnych wskazówek, co do sposobu jej pełnienia, nie wie dokładnie, jakie zachowanie jest właściwe, ani też jak inni zachowują się wobec niej lub jak należy interpretować ich zachowanie. Sytuacja taka występuje na przykład w wyniku niedokładnego wprowadzenia w nią lub dlatego, że człowiek nie zapoznał się ze wzorami ról charakterystycznych dla danej grupy społecznej. Problem niejasności roli uwidacznia się najczęściej w interakcjach, w których ludzie czują się nowicjuszami. Im bardziej charakter interakcji jest formalny, tym bardziej nowicjusz jest świadomy możliwości istnienia nakazów roli mocno ustruktrowanych, w efekcie czego będzie czuł się niepewnie²⁶.

Sytuacja taka może dotyczyć młodego pracownika, którego nie poinformowano, na czym ma polegać jego praca, który nie zna jeszcze swojej pozycji w grupie ani istniejących tam relacji interpersonalnych. Jednak trudności wynikające z niejasności roli zmniejszą się „z czasem” w trakcie trwania interakcji między uczestnikami społeczności.

W organizacjach nastawionych na realizację zadań możemy mieć do czynienia z trudnością polegającą na przeciążeniu rolą. O przeciążeniu mówimy wówczas, gdy jednostka nie może sobie poradzić ze zbyt skomplikowanymi wymaganiami roli lub

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ T.M. Newcomb, R.H. Turner, E. Converse, *op. cit.*, s. 421-424.

z nadmierną ilością tych wymagań. Każde stanowisko w organizacji ma ściśle określone powiązania z innymi stanowiskami wyższymi, niższymi lub na tym samym poziomie hierarchii. Problem przeciążenia występuje więc częściej na wyższych stanowiskach w organizacjach, które mają wiele wyspecjalizowanych podsystemów. Jednostka zajmująca taką pozycję jest powiązana z kilkoma podsystemami, wchodzi w stosunki ról z różnymi innymi jednostkami, przy czym kontakty te dotyczą przede wszystkim zbioru oczekiwań co do pracy, jaką powinna wykonać. Oczekiwania te, kierowane ze strony współpracowników, jednostka może odebrać jako nacisk roli, a gdy dodatkowo odczuwa go równocześnie z wielu otaczających ją pozycji, może mieć trudności ze spełnieniem wszystkich wymagań²⁷.

O konflikcie ról w organizacji mówi się wówczas, gdy pojawiają się równocześnie co najmniej dwa takie same przekazy roli i zastosowanie się do jednego z nich utrudnia zastosowanie się do drugiego. Na przykład dyrektor może dać do zrozumienia, że oczekuje od kierownika oddziału, że będzie on postępować dokładnie według przepisów obowiązujących w organizacji. Tymczasem zespół pracowników może w różny sposób sugerować, że czuliby się lepiej, a praca byłaby bardziej efektywna podczas swobodniejszego sposobu nadzoru. Te naciski z dwóch różnych stron, z góry i z dołu, są nie do pogodzenia, gdyż styl nadzoru zgodny z oczekiwaniami jednej strony będzie równocześnie naruszeniem drugiego zestawu oczekiwań²⁸.

D. Katz i R. Kahn wyróżniają kilka typów konfliktu ról w organizacji, mianowicie: konflikt wewnątrz nadawcy, między nadawcami, konflikt między rolami oraz konflikt roli z osobowością.

Z konfliktem wewnątrz nadawcy mamy do czynienia w sytuacji, gdy oczekiwania pochodzące od tego samego członka odniesienia układu są nie do pogodzenia, jak na przykład w sytuacji, gdy przełożony zleca podwładnemu zdobycie nielegalnych materiałów i jednocześnie ostrzega go przed zdobyciem ich w sposób nielegalny.

Drugi rodzaj konfliktu ról, konflikt między nadawcami, określa sprzeczność między oczekiwaniami pochodzącymi od jednego z członków układu odniesienia roli a oczekiwaniami innych.

Konflikt między rolami występuje wtedy, kiedy oczekiwania związane z jedną rolą są sprzeczne z wymaganiami innych ról pełnionych przez tę samą osobę. Przykładem może być konieczność pozostania w pracy po godzinach lub zabieranie jej do domu, co może pozostawać w sprzeczności z wymaganiami roli, którą osoba pełni poza miejscem pracy, na przykład rolą męża lub żony.

Te trzy rodzaje konfliktu są związane z treścią przekazywanej roli i istnieją one w obiektywnym otoczeniu osoby. Czwarty typ konfliktu jest związany ze zderzeniem się

²⁷ *Ibidem*, s. 424-427.

²⁸ D. Katz, R. Kahn, *op. cit.*, s. 286.

przekazanych z zewnątrz oczekiwań dotyczących roli z oczekiwaniami wewnętrznymi, pochodzącymi od samej osoby centralnej. Określa się go mianem konfliktu roli z osobowością i powstaje wtedy, kiedy wymagania zawarte w roli są sprzeczne z wartościami czy potrzebami osoby centralnej. Wówczas wynikają z jej osobistego kodeksu etycznego, bądź też w innym przypadku to zachowania wynikające z wartości lub potrzeb danej osoby mogą być nie do zaakceptowania dla członków układu odniesienia jego roli²⁹.

W wyniku badań, jakie przeprowadził R. Kahn wraz ze swoimi współpracownikami, stwierdzono, że najbardziej narażone na konflikt roli są osoby zajmujące tak zwane marginalne pozycje, czyli znajdujące się blisko „granic organizacji”. Natomiast stosunkowo wolne od konfliktów są pozycje znajdujące się głęboko wewnątrz organizacji³⁰. Innymi słowy najbardziej stresujące są stanowiska, które wiążą się z reprezentacją organizacji w otoczeniu, związane z negocjacjami w zakresie sprzedaży bądź zakupów. Na występowanie obiektywnego konfliktu i subiektywnie doświadczanego napięcia narażeni są także pracownicy, którzy zajmują się wprowadzaniem nowatorskich pomysłów i rozwiązań problemów. Pełniący takie role popadają w konflikt ze starszymi stażem i wiekiem pracownikami, którzy pragną utrzymać istniejącą sytuację³¹. Myślę jednak, że taki rodzaj konfliktu stworzy sytuacje wymagające negocjacji, poszukiwania rozwiązań sprzeczności i pewnych modernizacji, czyli sytuacji uczenia się.

Refleksje końcowe

Rola pracownika jakiejś organizacji jest związana z działaniem w złożonym układzie społecznym, w którym wchodzi on, jako osoba centralna, w interakcje z wieloma różnymi ludźmi, czyli członkami odniesienia jego roli. Niektóre nakazy roli są dla osoby, która spodziewa się im sprostać, trudne lub wręcz niemożliwe, ale inne mogą być bardzo atrakcyjne. Zależy to w pewnym stopniu od nawyków konkretnej osoby, jej zdolności i możliwości w pogodzeniu swoich poglądów z poglądami innych osób, z którymi wchodzi w interakcję oraz od umiejętności wyboru między różnymi alternatywami. Zatem pomocą w przystosowaniu się do nakazów roli jest ludzka umiejętność uczenia się umożliwiająca, zazwyczaj, przystosowanie się do wymagań, jakie stawia środowisko pracy.

Omówione teoretyczne „ramy” przedstawiają pewien „obraz” uczenia się roli, gdzie „gruba kreska” podkreśla znaczenie intrakcji społecznych i istotę przynależności do określonej grupy. Tło tego „obrazu” stanowić będzie aktywność i zachowania właściwe dla danej grupy, poprzez które zdobywa się wiedzę na temat oczekiwań i ograniczeń,

²⁹ *Ibidem*, s. 286-288.

³⁰ *Ibidem*, s. 298.

³¹ *Ibidem*, s. 299.

sposobów zachowywania się, norm, zasad i wartości. Uczenie się owych umiejętności wynika z „praktykowania” w konkretnym obszarze, wskazując na nierozzerwalną zależność między wiedzą a ludzkimi działaniami.

LEARNING EMPLOYEE'S ROLE AS WAY OF ACQUIRING SOCIAL PROFESSIONAL COMPETENCE

S u m m a r y

The article discusses learning the employee's role in working environment. By referring to theoretical and conceptual frames, the authoress is trying to answer the following question: why is it so important to submit to the role – in other words, to learn it – in a working environment.

The description of a role learning process is mostly based on the 'role sequence model', proposed by Daniel Katz and Robert Kahn. In this model, the process of transmitting the role is considered continuous and recurrent, where an individual is being informed which kinds of behaviour connected with the role are acceptable and which ones have to be corrected. The organizational basis of this approach involves activities understood as interactions between people. Interactions cause activities to penetrate each other and make participants relate their actions to those undertaken by others and vice versa. The role sequence model is based on four concepts: expectations about the role, the role being transmitted, the role being received and various role-related kinds of behaviour.

The authoress also focuses on problems and difficulties in a role learning process, which result from ambiguity and excess of obligations relating to the role or from the so-called 'clashes of roles.' Some of these obligations might seem difficult for somebody who wishes to fulfill them, whereas others might be attractive. It depends on one's habits and the ability to reconcile his or her own opinions with others' opinions, and on their ability to choose between different alternatives.