

Monika Kostera

# Role społeczne menedżera

Metafory odgrywają ważną rolę w naukach społecznych i badaniach organizacji nie od dziś. Analogia zachowań społecznych do teatru oferuje elegancki układ odniesienia do interpretacji. W socjologii metafora teatralna była stosowana od dawna. Polityka porównywana była do pewnego rodzaju teatru – komedii dell'arte. Analogia z komedią dell'arte była także wykorzystana do opisu przywództwa w organizacji. Barbara Czarniawska-Joerges proponuje metaforę teatralną do analizy i badań organizacji wszelkiego typu. Metafora taka może okazać się szczególnie przydatna dla badaczy reprezentujących podejście konstrukcjonistyczne, tj. przyjmujących, iż rzeczywistość jest społecznie skonstruowana. Dzięki przyjęciu takiej perspektywy można śledzić, jak przyczyniamy się do tworzenia organizacyjnej rzeczywistości i co właściwie dzieje się, kiedy mówimy, że podejmowane są decyzje, inicjowane zmiany, etc. Aktorami jesteśmy my wszyscy, gdyż na ogół wszyscy jesteśmy uczestnikami organizacji (i to nie jednej, lecz wielu) – nowoczesne społeczeństwa są społeczeństwami zorganizowanymi (Perrow, 1991). Jednymi z aktorów szczególnie chyba widocznych na organizacyjnych scenach są menedżerowie.

Wszystkie organizacje, także przedsiębiorstwa, porównać można do teatru. Ludzie – uczestnicy organizacji, grają w nich różne role (role społeczne). Przyjmuje się, że rola społeczna to zbiór oczekiwań adresowanych przez grupę społeczną do jednostki zajmującej w tej grupie pozycję społeczną. Jednocześnie każdy aktor grający rolę ma możliwość interpretacji scenariusza, jest miejsce na własną twórczość – i może być ono większe bądź mniejsze. Grając rolę możemy się z nią utożsamiać lub przyjmować wobec niej dystans, innymi słowy możemy być „naiwnymi” lub „cynicznymi” aktorami. To wymiar subiektywny roli społecznej, którą gramy. Lecz cynizm i niewinność mogą

być także składnikami samego scenariusza, czyli przybrać mogą wymiar intersubiektywny.

„Scenariusze”, czyli „treść” roli społecznej mogą być mniej lub bardziej konkretne, mniej lub bardziej sformalizowane. Niektóre są „zapisane czarno na białym” – w postaci ustaw, kodeksów honorowych, kodeksów etycznych. Z tych dokumentów menedżer dowiaduje się, co mu „wolno”, a czego „nie wolno”, jak „powinien” się zachować, a jak mu „nie wypada”. Inne są mniej jasne, często niezwerbalizowane, lub krążące w postaci luźnych wypowiedzi ludzi, plotek, aluzji. To na podstawie tych wszystkich oczekiwań menedżer „układa” sobie swój „scenariusz” roli społecznej związanej z jego profesją i miejscem w przedsiębiorstwie i społeczeństwie. Mówiąc „układa” nie mam zresztą wcale na myśli dosłownej żmudnej pracy pisarza, czy skryby. Tego raczej nikt nie robi. Menedżer na ogół co dzień na nowo, na bieżąco rozwija scenariusz, czasem w działaniu, czasem rozważając przyszłe działanie. „Odgaduje” niektóre oczekiwania, inne musi znać (prawo). Dostosowuje się, z mniejszym lub większym osobistym zaangażowaniem do tego, czego inni po nim oczekują. Uwzględnia niektóre spośród tych oczekiwań, inne – nie, inne znów – częściowo. Czasem działa świadomie, z dużym „wyrachowaniem”, czasem wszystkie te procesy przebiegają nieświadomie, w podświadomości aktora. Nie znaczy to też, że stale uwzględnia te same elementy swojej roli. To zależy od bardzo wielu czynników, czyli – zależy od sytuacji, menedżera, jego firmy, ludzi którzy go otaczają. Zależy od swobody wyboru, jaką menedżer ma do dyspozycji i jego osobistego temperamentu, a także od wiedzy o otoczeniu i wrażliwości na oczekiwania otoczenia. Jeśli odgrywa rolę z powodzeniem, mówi się o nim (czy o niej): „to dobry menedżer”. Jeśli nie – wówczas mówi się, że „ten facet (ta babka) zupełnie się do tego nie nadaje”.

Co to właściwie jest to „otoczenie”, „społeczność”, itp? Kto je stanowi? Jacy to są konkretnie ludzie? W przypadku naszego menedżera będą to przede wszystkim ludzie z jego własnej firmy (rola organizacyjna). Ich oczekiwania wyznaczają granice roli menedżera na co dzień. Następnie będzie to społeczeństwo/społeczność lokalna jako całość (rola społeczna). Menedżer z racji swej profesji zajmuje w społeczeństwie dość istotną pozycję (analogicznie jak lekarz, profesor uniwersytecki, prawnik, etc. – rola profesjonalna). Uczestnik naszej kultury ma zatem także pewne oczekiwania (aczkolwiek obecnie one się zmieniają w stosunku do menedżera – jaki powinien być, jak ma się ubierać, zachowywać, co powinien robić dla kraju, dla regionu, etc.). Wreszcie *business community*, inni menedżerowie, też kierują mniej lub bardziej precyzyjne i stanowcze oczekiwania wobec potencjalnego menedżera (rosnąca rola tej grupy w wyznaczaniu scenariusza roli menedżera – to właśnie profesjonalizacja zarządzania). Oni często są ostatecznym autorytetem – decydują o tym, kto w ogóle zasługuje sobie na miano menedżera, a kto – nie. Te trzy główne grupy wyznaczają dzięki swoim oczekiwaniom najważniejsze „wątki” scenariusza roli społecznej menedżera.

Czego dotyczą te wszystkie oczekiwania? Właściwie wszystkiego, co wiąże się z uczestnictwem menedżera w życiu społecznym i w życiu firmy. A więc tego, jak się zachowuje, jak wygląda, co umie, jaką szkołę skończył, jak traktuje podwładnych, jak przełożonych, jakie reprezentuje normy i postawy moralne, jak odnosi się do klientów, jakim językiem mówi (bądź: jakimi) itd. itd.

Role społeczne mogą być mniej lub bardziej „dopracowane” i „wyrzysłe”. W społeczeństwach w miarę stabilnych – a więc takich, gdzie zmiany zachodzą stosunkowo powoli i jako tako dadzą się przewidywać – każdy menedżer ma do swej

dyspozycji dość konkretny scenariusz swojej roli. Mniej więcej wie, czego się po nim oczekuje, kto ma jakie oczekiwania, jaką siłę przebiecia, w jaki sposób może wywiązać się z tych oczekiwań, itd. Takie społeczeństwa to w obecnych czasach np. Niemcy, Francja, Szwecja, USA, Japonia. (Aczkolwiek otoczenie tych krajów tylko relatywnie jest „bardziej stabilne” niż np. w Polsce, gdyż jak wiadomo i tam zachodzą istotne zmiany w wielu wymiarach życia społecznego). Inna jest sytuacja aktorów w społeczeństwie, gdzie zachodzą poważne, dramatyczne i nagłe zmiany, np. w Polsce, w Czechach, na Słowacji i Węgrzech. Tam oczekiwania się zmieniają, są słabo wyartykułowane, czasem sprzeczne, niekonsekwentne, siła przebiecia grup społecznych ulega zmianie i sam menedżer też do końca nie wie, co oznacza jego rola społeczna i jak się z niej wywiązać. Jeśli jest bardzo wrażliwy, docierają do niego (czy do niej) rozmaite, polifoniczne (a nawet kakofoniczne) sygnały, z dużą mocą, jednocześnie. Może czuć się w tej mnogości zdezorientowany, może stracić swoją „naiwność” i stać się aktorem cynicznym, czerpiąc z roli tylko to, co sam uważa za korzystne (i świadomie starając się manipulować oczekiwaniami zainteresowanych grup społecznych).

W tych warunkach rola menedżera jest szczególnie twórcza, ciekawa, ale też i trudna. Jeśli bowiem odejdziemy na chwilę od naszej metafory teatru i wyobrazimy sobie menedżera jako muzyka, to zobaczymy wyraźnie, jak odmienne jest życie menedżera polskiego od „zachodniego”. Typowy (*modernistyczny*) menedżer zachodni gra swoją rolę społeczną podobnie jak się gra muzykę klasyczną — ma nuty przed oczami, wykonuje dzieło już skomponowane i wielokrotnie grane wcześniej. Może to robić z mniejszym lub większym talentem; jest tu miejsce na interpretację i na spontaniczność. Jednak, generalnie, wie dość dobrze, co ma robić. Natomiast polski menedżer przypomina raczej jazzmana — wsłuchuje się w to, co grają inni „muzycy”, wczuwa się w „publiczność” i improwizuje. Kiedyś jego gra może pójść w zapomnienie, może też stać się powszechnie znanym standardem.

Monika Kostera

#### Bibliografia

- [1] BERGER P.L. and LUCKMANN T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości (The social construction of reality)*, PIW, Warszawa 1983
- [2] BOLESTA-KUKUŁKA K., *Mały słownik menedżera*, Warszawa, PWE
- [3] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Newbury Park-London-New Dehli: Sage, 1992

- [4] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *The three-dimensional organizations: A constructionist view*. Lund: Studentlitteratur, 1993
- [5] CZARNIAWSKA-JOERGES B. and WOLFF R., *Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage*, „Organization Studies” 12/4, 529–546
- [6] CZARNIAWSKA-JOERGES B. and JACOBSSON B., *Politics as commedia dell'arte, working paper* (6) Lund: Lund University, School of Economics and Management, Institute of Economic Research, 1992
- [7] GOFFMAN E., *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974
- [8] GOFFMAN E., *Człowiek w teatrze życia codziennego (The presentation of self in everyday life)*, PIW, Warszawa, 1981
- [9] MANGHAM I.L., *Power and performance in organizations*, Oxford: Basil Blackwell, 1986
- [10] MANGHAM I.L., *Introduction: Offending the audience*, in: MANGHAM I.L. (ed), *Organization analysis and development: A social construction of organizational behavior*, Chichester: John Wiley, 1987
- [11] MANGHAM I.L. and Overington, *Dramatism and the theater metaphor*, in: MORGAN G. *Beyond method: Strategies for social research*, Beverly Hills-London-New Dehli, 1983, Sage: 219–233
- [12] MORGAN G., *Images of Organizations*, Newbury Park-London-New Dehli, 1986, Sage
- [13] PERROW Ch., *A society of organizations. Theory and Society* 20, 1991, 725–762
- [14] SMIRCICH L., *Concepts of culture and organizational analysis*, *Administrative Science Quarterly* 28/3, 1983, 339–358

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

