

## Negocierea rolurilor ca metodă de dezvoltare a echipelor puternice

Delia Vîrgă, Petru Vîrgă  
Universitatea de Vest, Timișoara

### Introducere

Confruntate cu medii externe din ce în ce mai puțin predictibile, organizațiile au nevoie mai mult decât oricând de flexibilitate, cunoaștere și eficiență. O soluție de creștere a adaptabilității organizațiilor la mediile interne și externe este schimbarea practicilor și procedurilor manageriale, prin slăbirea accentului pus pe funcții și autoritate și creșterea rolului competenței, cunoașterii și participării. Una dintre cele mai importante componente ale schimbării organizaționale o reprezintă componenta umană, deoarece schimbarea atitudinilor, valorilor, credințelor, sentimentelor oamenilor determină modificări ale structurii organizației și pot influența decisiv funcționarea acesteia ca sistem.

Deși multe lucruri pot fi realizate de către o singură persoană, realizările potențiale ale muncii individuale sunt mult mai limitate decât cele obținute prin efort colectiv. Un om poate avea idei geniale, dar îi poate lipsi perseverența, imaginația sau obiectivitatea pentru a folosi la maxim aceste idei.

Esența organizațiilor constă în oameni care lucrează împreună; totuși deseori ei nu reușesc să folosească la maximum potențialul acestei colaborări. O echipă poate avea realizări mai mari decât suma realizărilor tuturor membrilor săi lucrând individual și, totuși, deseori grupuri de oameni au realizări mai mici decât cele pe care le-ar fi putut avea dacă ar fi lucrat individual. În multe organizații, întâlnirile echipelor duc la orice altceva decât soluții creative și tot mai multe departamente par să investească mai multă energie pentru a-și menține statutul în cadrul organizației decât pentru bunăstarea organizației ca întreg.

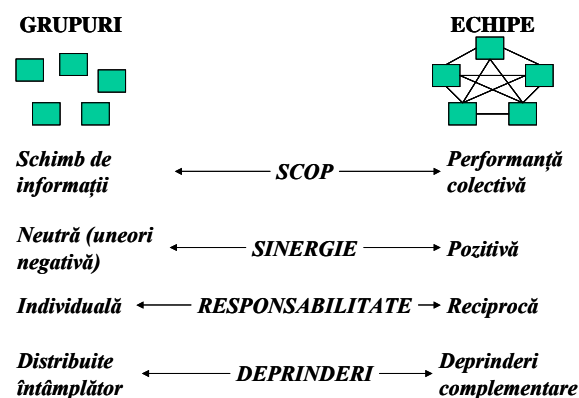
### Grupuri și echipe

**Grupul de muncă** reprezintă o colectivitate de oameni care interacționează mai ales schimbând informații și iau decizii care ajută pe fiecare să îndeplinească sarcinile pe care le are. Performanța grupului este suma performanțelor individuale.

**Echipa** este caracterizată de efectul de sinergie pozitivă obținut prin coordonarea eforturilor individuale. Coordonarea eforturilor individuale generează o performanță colectivă mai mare decât suma performanțelor individuale. Echipa, în accepțiunea lui Katzenbach și Smith (1993), este constituită "dintr-un număr restrâns de persoane având competențe complementare, angajate într-un proiect și obiective comune și care adoptă un demers comun, considerându-se solidar responsabile".

Cele mai importante diferențe între grupuri și echipe sunt:

- Scopul
- Efectul de Sinergie
- Responsabilitatea
- Deprinderile membrilor



Din analiza comparativă a echipelor și grupurilor se desprind următoarele idei:

- Plecând de la misiunea dată de organizație, echipele își precizează obiective specifice care le conferă o identitate, constituind o sursă de mobilizare; grupurile de lucru adoptă această misiune ca pe obiectivul lor în sine;
- În grupurile de lucru, rezultatul provine din acumularea și coordonarea rezultatelor fiecărei activități individuale. Situația este inversă în cazul echipei: amestecarea lucrurilor

---

individuale și colective duc la dezvoltarea unui rezultat comun;

- Membrii grupurilor de lucru își asumă o responsabilitate strict individuală față de rezultatele particulare produse. Membrii echipei nu se îndepărtează de această responsabilitate, dar exercită în plus o responsabilitate comună sau împărțită asupra rezultatului final;
- Echipele își încurajează membrii să-și asume roluri multiple și diversificate, în timp ce grupurile de lucru le acordă membrilor un rol corespunzător calificării lor profesionale.

### Tehnici de training

Teoriile comportamentale din domeniul organizațional s-au concentrat în ultimii ani pe alternativele la exercitarea puterii și la politica organizațională în practicile de management și în luarea deciziilor și mai puțin pe influențarea directă a acestor procese. Prin programe de training, managerii sunt încurajați să abandoneze competiția și manipularea în favoarea discuțiilor deschise a sentimentelor, a colaborării bazate pe încrederea mutuală și abordarea participativă în luarea deciziilor. Diferite tehnici de training au fost dezvoltate pentru a face trecerea la aceste schimbări. La baza dezvoltării tehnicii de negociere a rolurilor în echipă de către Roger Harrison (1974) a stat modelul "întâlnirilor de confruntare" dezvoltat de Richard Beckhard (1970) care considera că problema schimbării organizaționale constă în canalizarea potențialului uman spre colaborare și productivitate mai mult decât spre control sau competiție pentru avantaje și poziții.

Harrison a conceput acest program de acțiune asupra problemelor umane din organizații bazându-se pe "negocierea rolurilor", o tehnică care s-a dovedit utilă în rezolvarea diferențelor și conflictelor dintre manageri și subordonați, între colegi de muncă sau între diferite grupuri din organizații. Numele tehnicii descrie procesul care implică schimbări, prin negociere între părțile implicate, a rolului pe care un individ sau un grup îl are în organizație. Rolul individual sau de grup se referă la înțelegerile legate de muncă pe care le avem cu ceilalți: ce activități trebuie îndeplinite de fiecare, ce decizii pot fi luate de fiecare, cui raportăm, ce raportăm și cum o facem, cine este în măsură să ne spună ce să facem și în ce circumstanțe, ș.a.m.d. Dar rolul include nu numai descrierea atribuțiilor postului, în mod formal, ci și înțelegerile

informale, aranjamentele cu alții ce pot influența munca unei persoane sau grup.

Această tehnică a fost utilizată cu succes în cele mai variate situații: echipe de manageri de top, membrii unei catedre din facultăți, echipa de administratori ai unei școli sau echipe speciale de proiect. Tehnica se bazează pe un principiu general: *mulți oameni preferă o negociere cinstită în vederea reglementării unui conflict nerezolvat* și, de aceea, ei sunt dispuși să investească timp și să facă o serie de concesii pentru a obține soluția. Un risc mic dar semnificativ este implicat de participarea într-un astfel de program: participanții trebuie să fie deschiși la schimbările de comportament, autoritate sau responsabilitate pe care doresc să le obțină de la alții în diverse situații. Dacă participanții sunt dispuși să facă și ei schimbări în comportamentul lor, în egală măsură în care le doresc și le solicită de la ceilalți, atunci se pot obține schimbări semnificative în eficiența muncii.

### Etapele programelor de negociere a rolurilor

Programul de negociere a rolurilor se derulează în prezența unui consultant, iar grupul optim este format din 5 până la 7 persoane. Etapele de realizare a programului de negociere a rolurilor sunt următoarele: ***pregătirea, alegerea momentului și locului adecvat, realizarea contractului diagnoza, negocierea propriu-zisă și întâlnirea de evaluare*** (follow-up).

#### 1. Pregătirea

Intervențiile consultantului în mediul specific al unei organizații este lipsită de orice eficiență și are un impact minim dacă participanții implicați în procesul de consultanță nu au încredere în motivele și competența consultantului. Pe lângă percepția metodelor acestuia ca fiind oarecum neobișnuite, participanții la procesele de consultanță trebuie să se convingă de capacitatea consultantului de a cunoaște oamenii și a sistemului de referință a acestora (valorile grupului / organizației). Măsura în care consultantul cunoaște problemele organizației consultate contribuie și la satisfacția proprie a acestuia, cunoscut fiind efortul necesar cunoașterii unei organizații și a disponibilității oamenilor de a se angaja în diferite schimbări. Nu există tehnică de consultanță și dezvoltare organizațională care să funcționeze în lipsa acestei încrederi

reciproce și în lipsa disponibilității de schimbare din partea oamenilor din organizație. Următoarele etape implicate de această metodă presupun că atât încrederea membrilor organizației în consultant cât și dorința acestora de a depune un efort consistent în procesele presupuse de dezvoltare sunt la nivelele cerute de proces.

## 2. Timpul și locul necesar

Această etapă presupune organizarea unei sesiuni de o jumătate de zi sau de o zi în afara contextului de lucru al participanților. Participanții trebuie să își clarifice procesul de negociere a rolurilor și aspectele presupuse de acesta și să își stabilească agenda pentru perioada următoare. O sesiune de două zile și o sesiune de follow-up în următoarele trei – patru săptămâni reprezintă o soluție optimă. Dacă grupul nu pare pregătit pentru un efort serios, sesiunea poate fi prelungită cu o mini-sesiune de construire a încrederii (*trustbuilding session*) și o etapă de diagnostic la început, și apoi derularea sesiunii de negociere a rolurilor.

## 3. Realizarea contractului

Realizarea contractului este prima etapă propriu-zisă în negocierea rolurilor. Scopul acestui demers este de a clarifica așteptările fiecărei părți de la cealaltă. Acest moment este critic pentru procesele de dezvoltare și de schimbare. Se trasează canalele și limitele prin care și între care se vor derula următoarele evenimente. Contractul trebuie să urmărească următoarele principii:

- Nu este corect să fie exploatate sentimentele oamenilor de către consultant. De obicei grupul este preocupat de muncă: cine face și ce face, cum se realizează munca și pentru cine. Oamenii trebuie lăsați să-și exprime poziția cu privire la manifestarea propriilor sentimente. Oricum exprimarea sentimentelor nu este parte a contractului.
- Un aspect esențial pentru obținerea rezultatelor dorite îl reprezintă deschiderea și onestitatea cu privire la comportamente. Consultantul trebuie să își exprime concret așteptările sale și să încerce să răspundă deschis cerințelor participanților. Membrii echipei trebuie să fie deschiși și specifici cu privire la ceea ce doresc de la ceilalți și de la consultant, mai ales cu privire la lucrurile pe care doresc să le realizeze mai bine sau

mai mult sau dimpotrivă, cu acelea la care ar dori să renunțe sau să le păstreze așa cum sunt.

- Așteptările și solicitări trebuie comunicate în formă scrisă și trebuie clarificate atât la nivelul participanților cât și la nivelul consultantului.
- Împărtășirea așteptărilor și solicitărilor nu constituie decât inițierea proceselor de schimbare, fiind mai degrabă o condiție negociată pentru derularea acestora. Nu este normal ca un manager sau un subordonat să se aștepte la anumite schimbări doar ca urmare a clarificării așteptărilor. Dacă un membru al echipei nu vrea să-și modifice comportamentul pentru a obține ceea ce dorește de la ceilalți, el își va pierde timpul și va cheltui din cel al echipei discutând în van. Dacă un membru al echipei solicită o schimbare, consultantul va încerca să găsească motivele acestei solicitări și lucrurile pe care această persoană este gata să le ofere pentru a obține ceea ce dorește (*după principiul că obții ceva dacă ești dispus să oferi ceva în schimb*). Acest lucru este valabil atât pentru manager cât și pentru subordonați.
- Schimbarea are la bază procesul de negociere, în care doi sau mai mulți membri sunt de acord să-și modifice propriul comportament în schimbul unor modificări comportamentale la ceilalți. Acest proces nu se finalizează până când nu este scris în termeni ce include modificările comportamentale agreeate și este clar ceea ce va oferi fiecare parte.
- Amenințările și presiunea sunt factori normali în orice negociere. Membrii echipei trebuie să realizeze că accentuarea amenințărilor va genera poziții defensive, retragere, și o comunicare redusă, ceea ce poate bloca procesul de negociere.

În discutarea contractului, consultantul va ajuta participanții să înțeleagă și să simtă că au putere și influență în grup, atât ca aspect pozitiv (de a recompensa și colabora cu ceilalți) cât și ca aspect negativ (rezistență, blocaj, amenințare). Fiecare membru al echipei își utilizează puterea și influența pentru a crea un context dezirabil și satisfăcător. Când acest lucru se întâmplă pe ascuns, cheltuiala de energie și de timp este neproductivă, deoarece

va fi dificil de estimat ce răspunsuri va primi un participant în urma unei modificări a propriului comportament. O metodă de clarificare a acestor aspecte este algoritmul încercare-eroare, aplicat sistematic și care dezvoltă o cunoaștere limitată. În organizații stabile, sau în situații care se schimbă încet, procedeul de încercare-eroare se poate dovedi satisfăcător, oamenii învățând metodele eficiente de a-i influența pe ceilalți.

Consultatul trebuie să depună un efort considerabil pentru a convinge participanții că dacă schimbă deschis informații privitoare la așteptări și intenții, vor obține o eficiență mai mare a propriei lor influențe. Efectul dorit al proceselor de negociere este creșterea influenței generale a echipei și, în particular, a fiecărui membru al echipei.

#### **4. Diagnoza**

În diagnoza problemei fiecare membru al echipei reflectează aproximativ jumătate de oră la felul în care se raportează la ceilalți membri ai echipei și își pune o serie de întrebări:

- *Ce lucruri ar dori să schimbe dacă ar putea?*
- *Ce lucruri ar dori să le păstreze așa cum sunt ele acum?*
- *Cine și cum ar trebui să se schimbe pentru a îmbunătăți lucrurile?*

Participanților li se cere să se concentreze pe lucrurile care ar putea fi schimbate și care ar avea ca efect îmbunătățirea propriei eficiențe.

În continuare, participanții completează pentru fiecare membru al echipei un formular care se referă la aspecte pe care ar dori să le vadă la aceștia:

1. *Să facă mai mult sau mai bine*
2. *Să facă mai puțin sau să înceteze*
3. *Să continue tot așa, să nu se schimbe*

Toate aceste mesaje vizează creșterea eficienței "expeditorului". Aceste liste sunt schimbate între membrii echipei, astfel încât fiecare are câte un formular de la toți ceilalți membri ai echipei.

Fiecare membru face o listă principală pe hârtie de flipchart în care trece comportamentele pe care ceilalți ar dori de la el să le schimbe (mai mult sau mai bine, mai puțin sau deloc, să rămână neschimbate). Foile de flipchart sunt expuse în așa fel încât întregul grup să le poată vedea. Fiecare membru al echipei are dreptul de a pune întrebări (ce?, de ce?, cum? etc.) în legătură cu solicitările celorlalți, fiind interzise răspunsuri de evitare

sau de tip da/nu. Consultantul facilitează discuția în vederea clarificării, și nu au loc procese de argumentare și de luare de decizii. Scopul acestui control destul de rigid al comunicării de către consultant este de a proteja membrii echipei de efecte de polarizare în anumite probleme și de experiențe frustrante datorate implicării în procese de rezolvare de probleme. În acest mod sunt prevenite conflictele actuale sau potențiale.

Consultantul trebuie să canalizeze energia derivată din exprimarea așteptărilor și intențiilor într-un proces pozitiv de rezolvare de probleme și de influență reciprocă. Consultantul intervine pentru a inhiba exprimări ostile sau destructive și pentru a facilita schimbul constructiv și negocierea acordurilor. În această etapă, dezvoltarea echipei este cel mai mult vulnerabilă datorită nivelului ridicat de furie și defensă.

#### **5. Negocierea**

După ce fiecare membru al echipei a avut ocazia să-și clarifice mesajele primite, grupul începe să selecteze problemele care vor fi negociate. Consultantul reamintește principiul că trebuie oferit ceva în schimbul unei schimbări comportamentale dorite la ceilalți. Dacă comportamentul nu se modifică la ambele părți este puțin probabil să se modifice status-quo-ul prezent.

Fiecărui participant i se cere să indice unul sau mai multe puncte pe care dorește să le vadă schimbate la alții și câteva puncte în care consideră că ar putea schimba ceva la propria persoană. Acest lucru se întâmplă prin indicarea acestor puncte pe hârtiile de flipchart.

Cu ajutor consultantului, echipa selectează cele mai "negociabile" puncte, acelea în care există o combinație de dorință ridicată de schimbare din partea inițiatorului și o disponibilitate ridicată a persoanei a cărui comportament se dorește a fi modificat.

Consultantul cere doi – trei voluntari pentru a face o demonstrație de negociere. Negocierea constă în oferte ale unei părți către cealaltă de tipul "Dacă vei face X, eu voi face Y". Negocierea se termină atunci când toate părțile sunt satisfăcute cu ceea ce vor obține în schimbul a ceea ce dau. Consultantul cere ca acest acord să fie formalizat, fiind scris într-o manieră clară și explicită. Consultantul cere participanților să discute deschis sancțiunile care pot fi aplicate în cazul ne-aplicării soluției negociate (revenirea la starea anterioară sau aplicarea de penalizări).

După demonstrație, participanții sunt rugați să selecteze alte puncte asupra cărora vor să lucreze. Pot avea loc negocieri simultane, consultantul fiind la dispoziția participanților. Toate acordurile sunt făcute cunoscute întregii echipe. Acolo unde este imposibil să se ajungă la un acord, consultantul și ceilalți participanți încearcă să ajute părțile implicate pentru a găsi motivele și recompensele care să faciliteze acordul.

Procesul nu este nici pe departe atât de simplu pe cât încercăm să îl descriem. Pot apărea negocieri false, sau refuzul negocierii, sau chiar escaladarea conflictelor. Trebuie avută în vedere experiența participanților în selectarea punctelor negociabile, iar consultantul nu trebuie să-i preseze spre negocierea unor puncte dificile, sau pe care participanții le consideră de ne-rezolvat.

#### 6. **Întâlnirea de evaluare (Follow-up)**

După realizarea negocierii, echipa trebuie să demonstreze un timp că poate pune în practică acordurile la care s-a ajuns. Consultantul vizitează echipa după o perioadă de timp și discută măsura în care aceste acorduri au fost puse în practică și eficiența la care s-a ajuns.

Dacă participanții vor observa îmbunătățiri, și vor putea controla pericolele, tendințele de evitare și amenințările specifice, ei pot aplica procesul de negociere a rolurilor și la alte probleme, fără a avea nevoie de ajutorul consultantului.

#### **Importanța și aplicabilitatea negocierii rolurilor**

Negocierea rolurilor afectează direct relațiile de putere, autoritate și influență în cadrul grupului. Efortul de schimbare este orientat către relațiile de muncă dintre membrii echipei, evitând discutarea relațiilor interpersonale ale participanților. Se discută ceea ce fac oamenii în mod obișnuit și cum facilitează sau reduc performanța proprie și a altora.

Negocierea rolurilor, ca și alte procese care schimbă relațiile, afectează negativ participanții într-un singur fel: niciodată nu sunt absolut siguri că ei vor fi mai eficienți după schimbare decât înainte de schimbare. În cazul negocierii rolurilor multe dintre probleme apar în legătură cu pierderea influenței sau puterii, sau dimpotrivă, pierderea libertății și acceptarea unui control mai mare din partea altora. Aceste probleme se manifestă cu

precădere prin rezistență la a discuta deschis situații în care o parte încearcă să influențeze sau să manipuleze pe alții pentru realizarea propriilor interese.

Negocierea rolurilor nu este un panaceu pentru rezolvarea problemelor de putere în cadrul grupurilor și între oameni; oamenii pot să negocieze cu rea intenție, acordurile pot fi rupte, oamenii și circumstanțele se pot schimba astfel încât ceea ce s-a realizat să devină irelevant.

Negocierea rolurilor este o metodă orientată spre acțiune și spre sarcină, în comparație cu alte metode de dezvoltare a echipelor. Scopul său nu este numai de a scoate la lumină intenții și așteptări ci și de a pune în practică anumite schimbări.

Procedura de realizare a negocierii rolurilor este relativ simplă și nu necesită abilități deosebite, ceea ce reduce dependența clientului de consultant. Această procedură poate fi utilizată în programe de schimbare / dezvoltare organizațională de către consultanți interni sau externi care să fie specialiști în științe sociale / comportamentale.

#### **Bibliografie**

- Armenakis, A.A., & Bedeian A.G. (1992). The role of metaphors in organizational change. *Group and Organizational Management*, 17, 242-248.
- Blyton P., & Turnbull, P. (1998). *The Dynamics of Employee Relations*. London: MacMillan.
- Carnall, C.A., (2003). *Managing Change in Organization*, London: Prentice Hall.
- De Visscher, P. & Neculau, A. (coord.) (2001). *Dinamica grupurilor – texte de bază*. Iași: Editura Polirom.
- French W., & Bell, C., (1995). *Organization development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harrison, R. (1974). Role negotiation: a tough-minded approach to team development. In P.J. Berger (Ed.), *Group Training Techniques*. Essex: Gower Press.
- Harrison, R. (1970). Choosing the depth of organisation intervention. *Journal of Applied Behavioural Science*, 6, 181-202.
- Katzenbach, J.R. & Smith, A. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Allyn and Bacon.
- Katzenbach, J.R. (2000). *Peak performance: aligning the hearts and minds of your employees*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- 
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., McLean G.N., (Eds.), (1995). *Practicing Organizational Development*. CA: Jossey Bass Pfeiffer.
- Sackmann S., (1989). The role of metaphors in organizational transformation. *Human Relations*, 42, 463-485.
- Silbeman, M. (Ed.) (2001). *The Consultant's Tool Kit*. New York: McGraw Hill.