



A XV-a Conferință internațională – multidisciplinară  
„Profesorul Dorin Pavel – fondatorul hidroenergeticii românești”  
SEBEȘ, 2015

## **ÎMPUTERNICIREA ȘI DELEGAREA RESPONSABILITĂȚILOR – CHEIA CREȘTERII ORGANIZAȚIONALE**

Adrian ARDUSĂTAN, Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR

### **EMPOWERMENT AND DELEGATION OF RESPONSIBILITIES - THE KEY ORGANIZATIONAL GROWTH**

To be able to fulfil the goals and objectives, organizations must identify the appropriate modalities to keep people motivated and enthusiastic, state that will have a beneficial impact over the entire organizational climate, but the employee relationship with people outside the organization. One of these means is empowering people, whereas, therefore, they are creating trust and they are determined to use their knowledge and experience in order to achieve the desired results.

Keywords: empowerment, delegation, organization  
Cuvinte cheie: împuternicirea, delegarea, organizație

#### **1. Introducere**

Ken Blanchard [1] afirmă că oamenii au putere prin cunoștințele și motivația lor, iar secretul împuternicirii constă în a lăsa această putere să se manifeste. Astfel, indivizii vor câștiga încredere în forțele proprii, își vor dezvolta abilitățile, le va crește motivația necesară îndeplinirii sarcinilor care le sunt încredințate și vor învăța să devină lideri autonomi și să manifeste un comportament proactiv, care, într-un final, va duce la o îmbunătățire a rezultatelor și obiectivelor organizaționale. Încheierea unor acorduri câștig/câștig va crea oameni

capabili de autodirecționare și autocontrol, care se pot conduce, în interiorul liniilor directoare, pentru realizarea sarcinilor trasate.

## 2. Ce este împuternicirea?

Actuala realitate organizațională este din ce în ce mai diferită de cea clasică comandă-control. Organizațiile s-au transformat, numărul persoanelor din subordinea fiecărui manager a crescut considerabil, concomitent cu aria de răspândire a acestora. Organizațiile virtuale au condus la apariția unor situații în care managerul ajunge să lucreze cu oameni pe care îi vede foarte rar, sau chiar deloc. De aceea este necesar ca organizațiile să se bazeze pe indivizi împuterniciți pentru a-și face treaba.

Împuternicirea s-ar putea traduce prin libertatea oamenilor de a acționa. Ken Blanchard definește împuternicirea ca procesul descătușării puterii din oameni – cunoștințelor, experienței și motivației lor - și concentrarea acesteia în vederea obținerii unor rezultate pozitive pentru organizație. Pentru aceasta este nevoie de crearea unui climat organizațional propice, a cărui construcție este dificil de realizat în condițiile în care acesta este grevat de ideile preconceptuate ale managerilor și ale subordonaților legate de ceea ce reprezintă, în fapt, împuternicirea. Pe de o parte, managerii simt că, prin împuternicirea subordonaților, pierd o parte din puterea și autoritatea lor și că, astfel, le oferă ocazia acestora de a lua decizii.

Pe de altă parte, subordonații pot considera, în mod eronat, că dacă sunt împuterniciți pot realiza orice își doresc și că pot lua decizii importante în ceea ce privește munca pe care o desfășoară. Însă, trebuie avut în vedere, așa cum au evidențiat mai multe cercetări, că prin promovarea împuternicirii, subordonații își vor asuma o mai mare răspundere, care va conduce la o mai mare responsabilizare și, implicit, la stimularea acestora în beneficiul lor și al întregii organizații.

Trecerea la cultura împuternicirii necesită un nou limbaj raportat la cel existent în cultura ierarhică. Astfel, vom regăsi termeni precum: „viziune” în loc de „planificare”, „instructori/lideri de echipă” în loc de „manageri”, „membri ai echipei” în loc de „angajați”, „asumă-ți răspunderea” în loc de „fă ceea ce ți se spune”, „judecată corectă” în loc de „conformare”.

Într-o astfel de cultură, indivizii reacționează diferit, fiind conduși în activitatea pe care o desfășoară de un simț al mândriei și de un sentiment de asumare a rezultatelor.

### **3. Elementele-cheie ale împuternicirii**

Stephen Covey [2] afirmă că o organizație în care funcționează împuternicirea este o organizație în care indivizii dețin cunoașterea, priceperile, dorința și ocazia de a reuși ca persoane într-o manieră care duce la succesul colectiv al organizației.

Ken Blanchard identifică trei elemente-cheie ale împuternicirii:

#### **a) transmiterea informațiilor tuturor**

Putem clădi în oameni un sentiment al încrederii, al responsabilității și al proprietății prin transmiterea informațiilor corecte către aceștia. Astfel, își vor putea crea o imagine de ansamblu referitoare la organizație, vor înțelege mai bine rolul și locul în cadrul acesteia, valoarea muncii lor, precum și modul în care își pot utiliza cunoștințele și experiența pentru rezolvarea problemelor întâmpinate și pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Mai mult, transmiterea informațiilor, care nu presupune simpla lor obținere, ci extragerea de învățăminte din acele informații și la aplicarea lor în situații noi, stimulează învățarea profesională, care este un element-cheie al organizațiilor performante.

#### **b) acordarea autonomiei dincolo de limite**

Într-o cultură a împuternicirii, limitele se bazează pe aptitudinile oamenilor: aceste limite le indică acestora unde anume pot fi autonomi și responsabili, în loc să le spună ce nu au voie să facă. Limitele îi ajută pe oameni să realizeze modul în care contribuția lor se potrivește în imaginea de ansamblu. Stabilirea limitelor permite indivizilor să își definească obiective, iar managerii trebuie să clarifice noile reguli pe baza cărora se iau deciziile și să creeze noi standarde de evaluare a performanței. Însă este necesar ca oamenilor să li se asigure instruirea și pregătirea necesară extinderii autonomiei de care beneficiază.

#### **c) înlocuirea vechii ierarhii cu indivizi și echipe autonome**

Într-o societate în care succesul depinde de efortul individual și al echipei, bariera perceptibilă dintre superior și subordonat nu mai este foarte utilă în cadrul organizațiilor. Oamenii de la toate nivelurile trebuie să-și îmbunătățească în permanență aptitudinile și să învețe să aibă încredere în echipele și indivizii autonomi, ca entități care iau decizii.

În așa mod, vor fi în măsură să gestioneze problemele apărute la nivelul lor, pentru care au fost împuterniciți, iar managerii vor avea

încredere că aceștia sunt în măsură să le rezolve fără a fi consultați în permanență.

#### **4. Cele șase condiții ale împuternicirii**

Pentru a reuși motivarea oamenilor în vederea obținerii performanțelor maxime, un manager trebuie să identifice domeniile în care nevoile și scopurile organizației se suprapun cu nevoile, capacitățile și scopurile indivizilor. Dacă se reușește acest lucru, putem alcătui, așa cum preciza Stephen Covey [2], acorduri câștig/câștig, iar odată ce acestea au fost stabilite, oamenii se pot conduce sau controla ei înșiși după termenii acordului. Potrivit aceluiași autor, regăsim șase condiții ale împuternicirii:

- acordul câștig/câștig, care reprezintă, în esență, un contract psihologic dintre manager și subordonat și reprezintă înțelegerea clară și devotamentul reciproc față de perspectivele a cinci domenii: rezultatele așteptate, liniile directoare, resursele, responsabilitățile și consecințele;
- autocontrolul: oamenii pot controla singuri termenii acordului;
- structurile și sistemele utile: sunt stabilite de manageri și servesc la creșterea capacității indivizilor de a acționa pentru materializarea acordului: planificarea strategică, structura companiei, descrierea posturilor, bugetul, informarea, recrutarea, selectarea, pregătirea etc.;
- responsabilitatea: capacitatea de autoevaluare permanentă în raport cu obiectivele și responsabilitățile avute;
- priceperile: abilitățile de comunicare, de planificare și organizare, precum și capacitatea de a rezolva sinergic problemele;
- caracterul: integritatea și maturitatea.

Aceste șase condiții sunt interdependente, iar afectarea uneia dintre ele conduce la un dezechilibru major în interiorul sistemului.

#### **5. Componentele cheie ale delegării responsabilităților**

Capacitatea de a delega sarcini este esențială pentru dezvoltarea personală a oamenilor. Delegarea poate fi definită ca abilitatea managerului de a realiza numirea persoanei potrivite, într-o manieră potrivită, în poziția potrivită.

Brian Tracy [3] identifică șapte componente esențiale ale delegării responsabilităților:

- selectarea persoanei potrivite;
- asigurarea concordanței între cerințele sarcinii și abilitățile persoanei selectate să o execute;
- delegarea eficientă a responsabilităților către persoana potrivită;
- delegarea de sarcini mărunte către noii membri ai personalului, care să le faciliteze acestora procesul de integrare profesională;
- asumarea responsabilității totale prin delegarea sarcinilor până la finalizarea acestora;
- claritate în privința rezultatelor vizate și a manierei de evaluare a modului de îndeplinire a acestora;
- participarea și implicarea în discuții a personalului în procesul de delegare a sarcinilor.

John C. Maxwell [4] susține că această capacitate de a delega responsabilități în mod eficient nu o regăsim la toți liderii, ci doar la aceia care au evoluat până la cel de-al patrulea nivel de leadership, respectiv dezvoltarea oamenilor (primele trei sunt poziția, permisiunea și producția, iar cel de-al cincilea este apogeul). Încrederea pe care o acorzi celor din jurul tău creează o legătură cu aceștia. Oamenii simt că alții cred în ei, că sunt făcuți responsabili pentru lucrurile de care se ocupă, că, într-un cuvânt, li se acordă putere.

## 6. Concluzii

Pentru a reuși să-și îndeplinească scopurile și obiectivele, organizațiile trebuie să identifice modalitățile adecvate de a-și menține oamenii motivați și entuziaști, stare care va avea un impact benefic asupra întregului climat organizațional, dar și asupra relației angajaților cu persoanele din exteriorul organizației. Unul dintre aceste mijloace este împuternicirea oamenilor, întrucât, astfel, acestora li se insuflă încredere și sunt determinați să își utilizeze cunoștințele și experiența pentru a atinge rezultatele dorite.

## BIBLIOGRAFIE

[1] Blanchard, K., *Conducerea la un nivel superior: Blanchard despre leadership și crearea unei organizații de înaltă performanță*, Editura Meteor, București, 2011.

- [2] Covey, S.R., *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura ALLFA, București, 2001.
- [3] Tracy, B., *Cum conduc cei mai buni lideri*, Editura Curtea Veche, București, 2010.
- [4] Maxwell, J.C., *Cele cinci niveluri ale leadershipului*, Editura Almatea, București, 2011.
- [5] Maxwell, J.C., *Dezvoltă liderul din tine*, Editura Almatea, București, 1999.
- [6] Bărăian, M., Arghir, G., *Climatul comunicării manageriale*, Știință și Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, București, 2010.
- [7] Bărăian, M., Arghir, G., *Managementul conflictului*, Știință și Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, București, 2011.
- [8] Bărăian, M., Arghir, G., *Stiluri de conducere și strategii de comunicare la nivel de organizații*, Știință și Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, București, 2011.
- [9] Bărăian, M., Ardușătan, A., Arghir, G., *Comunicarea în leadership – eficiență și principii*, Știință și Inginerie, vol. 21, Editura AGIR, București, 2012.
- [10] Bărăian, M., Arghir, G., *Managementul conflictelor în organizații*, Inginerie - Cugir, vol. 1, Editura Grinta, Cluj-Napoca, 2013.
- [11] Ardușătan, A., Bărăian, M., Arghir, G., *Regula de aur a managementului*, Știință și Inginerie, vol. 25, Editura AGIR, București, 2014.
- [12] Bărăian, M., Arghir, G., Ardușătan, A., *Managementul în administrația publică*, Știință și Inginerie, vol. 25, Editura AGIR, București, 2014.

Dr. Soc. Adrian ARDUȘĂTAN  
Centrul Universitar Nord din Baia Mare al Universității Tehnice din Cluj-Napoca  
Dr. Ing., Jur. Marius BĂRĂIAN  
Prof. Dr. Ing., Fiz. George ARGHIR  
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca  
membri AGIR