

# L'AZIENDA ALPHA: UN INTERVENTO DI EMPOWERMENT

**Alessandra Pezzolo**  
Laureata in Tecniche  
Psicologiche per i  
contesti sociali,  
organizzativi e del  
lavoro

**B**isogna servire meglio il cliente, essere sempre dalla sua parte! L'empowerment è un processo strategico di costruzione di una partnership fra la gente dell'azienda, sia all'interno che verso l'esterno, e l'organizzazione aziendale, al fine di promuovere fiducia, responsabilità, autorità e affidabilità. E' un processo che massimizza l'efficacia e la performance del business e che porterà significativi miglioramenti nella cultura organizzativa e nel clima, ottimizzando l'utilizzo delle diverse capability, portando al cambiamento dello stato culturale di un'organizzazione e dei comportamenti e dei ruoli delle persone, che trascende la struttura organizzativa e le relazioni funzionali. Questo articolo vuole mostrare come e con quali modalità questo processo sia stato introdotto in un'azienda manifatturiera, descrivendo le difficoltà incontrate e i risultati ottenuti.

Gianni Cuppini  
Presidente CUBO Srl

## L'ANALISI DELLA SITUAZIONE ORGANIZZATIVA PRIMA DELL'INTERVENTO

### L'AZIENDA ALPHA

- Opera nel settore chimico;
- Ha 300 dipendenti;
- Produce prodotti chimici fortemente personalizzati e utilizzati nella lubrificazione di or-

gani in movimento con un numero di giri al minuto elevato;

- La qualità dei prodotti è di ottimo livello, in quanto permette prestazioni elevate e un numero di sostituzioni del lubrificante molto inferiore a quello della concorrenza.

La direzione dell'azienda si era resa conto che il mercato richiedeva sempre più i prodotti ALPHA, ma questo comportava ritardi nelle consegne e una distribuzione degli incarichi all'interno sempre più critica, perché?

Vediamo come la situazione fu fotografata.

clienti e ognuno tiene i contatti con il laboratorio in maniera diretta.

- **Il marketing** porta avanti un'immagine come azienda che studia e produce lubrificanti di altissima qualità e prestazioni, con il supporto di personalità scelte non sempre oculatamente, per dare il giusto messaggio.
- **I rapporti con i clienti** sono molto buoni, ma ci sono pochi scambi di know-how fra gli stessi o, comunque, pochi confronti anche all'interno del Laboratorio o fra i Venditori.

*"Oggi nelle aziende c'è l'esigenza di persone con iniziativa, in crescita continua, protagoniste della propria responsabilità e capaci di usare strumenti ma anche di alimentare il lavoro con le migliori doti personali" (Bruscaglioni, 2000).*

#### STILE DI LAVORO DEL PERSONALE NELL'AZIENDA:

- **Il Laboratorio** è il cuore del valore aggiunto generato nell'azienda, permette lo sviluppo del proprio mercato ed il suo posizionamento nel mercato stesso. Nel laboratorio ciascuno dei chimici segue il proprio orientamento scientifico e studia nuovi prodotti, non disponibili sul mercato, rispondendo ai desideri nati dai clienti. Il laboratorio è formato da sei chimici senior, che utilizzano ciascuno un giovane chimico, ma che operano uno indipendentemente dall'altro. Lo scambio delle informazioni è per via personale, non in modo organico né continuo né, tantomeno codificato.
- **I nuovi prodotti** hanno in molti casi ricette che differiscono poco da altre esistenti, ma come si sa, i tecnici sono dei perfezionisti e vogliono fare prodotti con caratteristiche più prossime a quelle ideali o, quantomeno, più vicine all'utilizzo del prodotto.
- **Il Personale di Vendita** segue i propri orientamenti professionali ed è focalizzato alla soddisfazione del proprio parco

- **La produzione** produce i prodotti richiesti anche in piccole quantità, con frequenti cambi di produzione e lavaggi degli impianti, il che comporta una riduzione della produttività degli impianti stessi.

Da questa analisi conseguono i punti di forza e di debolezza dell'azienda.

#### PUNTI DI DEBOLEZZA DELL'AZIENDA:

- Poche o nessuna verifica se le soluzioni trovate anche dai colleghi, per un altro cliente, potevano essere standardizzate e avere successo sul mercato;
- Il Marketing segue troppo le proprie linee di lavoro presentando l'azienda e non i prodotti;
- Le campagne pubblicitarie non sono in linea con le richieste del mercato, i prodotti e le vendite perché riferite solo alla capacità dell'azienda di fornire prodotti personalizzati;
- Difficoltà a dare la priorità nella risposta ai clienti anche dopo l'introduzione di un paio di Addetti alla programmazione;
- "Navigazione a vista".

## PUNTI DI FORZA DELL'AZIENDA:

- Flessibilità;
- Capacità di risolvere i problemi dei clienti;
- Ottimo know-how tecnico e produttivo;
- Buona risposta nei tempi di consegna;
- Grande soddisfazione nel proprio operato.

L'esame dei dati emersi dall'analisi evidenzia che **non** abbiamo a che fare con **un'azienda unitaria** ma con tante aziende che studiano prodotti (anche simili) in parallelo e poi richiedono alla produzione di produrre: **ma chi stabilisce le priorità?**

Anche inserendo dei programmatori bisogna dare loro le regole, per definire le priorità il che non è facile! E ancora possiamo chiederci: il problema è nel programmare le richieste o invece è piuttosto nella grande numerosità dei prodotti "diversi" da fare?

## L'OBIETTIVO

**La direzione non vuole introdurre nuovo personale perché lo ritiene una panacea momentanea. La direzione vuole invece introdurre dei cambiamenti e dei miglioramenti nell'organizzazione al fine di rispondere in tempi brevi alle richieste del mercato e a costi più bassi.**

**La metodologia che si vuole utilizzare è l'empowerment: ma come?**

Bisogna sempre sapere perché si fa qualcosa, cosa devono fare gli altri a monte e a valle nel fornire dati per avviare il processo d'empowerment.

E' la **condivisione delle informazioni** e soprattutto delle conoscenze che aiuterà le persone a rispondere a domande come: "Cosa non va nella situazione attuale della nostra azienda?" o "Cosa bisogna cambiare e che risultati dobbiamo aspettarci?". La condivisione aiuterà le persone a capire che c'è bisogno di un cambiamento e che cosa non va nella situazione attuale preparando la strada per la loro comprensione del problema.

La gestione della conoscenza richiede generalmente alle persone di cambiare il proprio

modo di lavorare ma la gente, generalmente, si oppone e resiste a questo cambiamento.

Nella azienda ALPHA il cuore del business è il laboratorio che permette lo sviluppo del proprio mercato ma dove ogni chimico elabora una "ricetta" ad hoc a fronte di una precisa richiesta; non lavorando in team non la condivide con i colleghi e nessuno di loro sa se esiste o se fra più di una, quale sia migliore, uguale o inferiore rispetto al problema analogo che l'aveva generato.

Questo sistema di non comunicazione era lo stesso anche per il Personale di vendita e per il Marketing.

È importante che i dipendenti capiscano che l'azienda è una sola, e pertanto sviluppi una disponibilità che va a facilitare il processo e che genera dei cambiamenti d'atteggiamento che passano da "Dobbiamo cambiare perché ci è stato ordinato" a "Dobbiamo cambiare perché abbiamo problemi che vanno ad incidere negativamente su tutti noi e che devono essere risolti".

In questa prima fase i collaboratori devono capire cosa non va nell'attuale situazione e cosa si deve fare per modificarla, per cui la condivisione delle informazioni prepara il terreno alla comprensione.

È necessario in prima istanza **verificare il patrimonio di ricette esistente nel laboratorio** in quanto ciascun chimico aveva fino ad ora custodito gelosamente le ricette relative ai prodotti elaborati da lui per le esigenze di lubrificazione degli impianti delle sue aziende clienti. Occorre valutare tutti i prodotti venduti da un punto di vista delle applicazioni e delle caratteristiche tecniche richieste.

Questa valutazione è necessaria per poter scegliere il prodotto più idoneo per quel certo tipo di utilizzazione. Chi fa la scelta? Gli stessi chimici perché sono quelli che li hanno studiati e sanno evidenziare i perché delle scelte. Deve avvenire un confronto serrato portando dati, risultati, esperienze.

Dalla valutazione delle singole ricette, si sceglieranno quelle più conformi all'utilizzo e si potrà così creare un DATA BASE che include per ogni prodotto:

- La distinta base;
- Dove, come e per quanto tempo è utilizza-

bile;

- Metodologia e tecnologia di produzione;
- Fonti di approvvigionamento delle materie prime;
- Materiali di confezionamento;
- Ricerche in corso, con probabilità di successo.

Dare la disponibilità di questo DATA BASE, vuol dire dare a tutti la possibilità di conoscere i prodotti dell'azienda. E' l'inizio della gestione della conoscenza per quanto riguarda i prodotti esistenti e lo sviluppo di nuovi, ma vuole anche dare la possibilità ai venditori di vendere prodotti adatti per tutte una serie di applicazioni.

## LE FASI DELL'EMPOWERMENT

Le fasi che portano all'Empowerment sono le seguenti:

Infatti **la gestione della conoscenza** non va confusa con **l'informazione** e non comincia e finisce con la costruzione di un sistema sofisticato di tecnologia informatica, metaforicamente la si può definire "il sangue" che rende vitale l'azienda, è il mettere insieme tutte le informazioni per creare modelli adeguati per aumentare il profitto mediante il miglioramento dei processi, dei prodotti e delle relazioni con i clienti.

Essa richiede lo sviluppo delle modalità che portino le persone dell'azienda ad essere consapevoli di questi legami e ad andare oltre le infrastrutture per approcciare ogni aspetto del business.

Occorre condividere delle informazioni su cui i dipendenti possono incidere attivamente perché essi influiscono solo indirettamente sulla performance dell'intera azienda, ma hanno un impatto diretto sulla performance del reparto in cui operano.

La sola condivisione delle informazioni non porta però all'empowerment, il secondo passaggio è **la creazione e responsabilizzazione del gruppo**.

Il lavoro in team, diffuso a tutta l'organizzazione, è uno dei modi più efficaci per realizzare l'intervento di empowerment. Si basa sull'esistenza di una visione condivisa riguardo alle finalità dell'azienda che porterà ad una maggiore partecipazione e respon-



sabilizzazione del gruppo stesso rispetto al proprio operato.

Il team, attraverso la sinergia degli sforzi offre una gamma più estesa di conoscenze rendendo possibili livelli di risultato e salti di qualità altrimenti irraggiungibili.

Si dovrà passare **dalla cultura gerarchica dell'azienda, dove le persone tendono a fare ciò che viene loro ordinato, rifuggendo dalle responsabilità, ad una cultura di empowerment dove le persone si assumono dei rischi, imparano dagli errori, suggeriscono e implementano miglioramenti ricercando responsabilità e collaborazione.**

Sinteticamente il passaggio dà i seguenti risultati:

### CULTURA GERARCHICA

- Pianificazione
- Controllo
- Monitoraggio
- Responsabilità individuale
- Struttura a piramide
- Flussi di processo
- Manager
- Dipendenti
- Fate quello che vi dicono
- Obbedienza

### VERSUS

### CULTURA EMPOWERMENT

- Visioning
- Sforzo comune
- Automonitoraggio
- Responsabilità di team
- Struttura trasversale
- Progetti
- Team leader e autodiretti
- Membri del team
- Gestire il proprio lavoro

Il team ha definito le linee guida in base alle quali si sono stabilite delle priorità e la casistica in modo da poter scegliere i clienti da servire per primi definendo anche il Project Leader cui affidare la nuova ricerca nell'ambito del laboratorio.

Il risultato ottenuto permette di controllare quali prodotti abbiamo disponibili per dare una risposta efficace alla richiesta del cliente. Nel caso non vi sia questa disponibilità, allora e solo allora si avvia una nuova ricerca.

Solo nel caso non vi sia questa possibilità si potrà studiare un nuovo prodotto. A volte conviene fornire al cliente un prodotto con caratteristiche più elevate di quelle da lui richieste, perché si ottengono questi vantaggi:

- Una consegna più rapida;
- Un costo inferiore del prodotto fornito, che possiamo anche ribaltare sul cliente;
- Una maggiore produttività nei reparti di produzione, perché riduciamo i cambi di produzione.

Anche il venditore deve riportare le richieste del cliente riempiendo un apposito modulo che facilita la ricerca fra i prodotti esistenti e deve dare tutti gli input necessari per studiare un prodotto ad hoc.

In molti casi lo può fare direttamente collegandosi al data base.

## LA PROCEDURA SEGUITA IN ALPHA

Bisogna stabilire dei confini precisi perché altrimenti si possono verificare due situazioni: o il caos provocato da una percezione erronea dell'empowerment come "libertà incondizionata" o che i collaboratori scettici non cambino il loro modo di operare. Lo scopo dei confini è la massima libertà d'azione possibile entro ambiti di responsabilità stabiliti.

I passi che devono essere eseguiti per introdurre l'empowerment si possono così sintetizzare:

### PRIMO PASSO

Il consiglio di amministrazione ha definito la mission dell'azienda nel modo seguente:

**“rispondere alle esigenze di lubrificazione di apparecchiature/impianti industriali con prodotti e servizi innovativi ad alto valore aggiunto”.**

I dirigenti decideranno gli obiettivi propri del loro livello e cioè per Marketing, Ricerca e Sviluppo, Vendite, Produzione, Amministrazione e Contabilità.

Vengono definiti i compiti e le responsabilità delle singole funzioni:

#### • Vendite:

- contatti con i clienti,
- fabbisogni dei clienti,
- conoscenze tecniche dei clienti;

• **Laboratori:** conoscenza della chimica e dei processi di produzione;

• **Marketing:** conoscenza del mercato e dei suoi bisogni, con una valutazione ed un confronto con i prodotti già disponibili;

• Definizione delle **linee guida in base alle quali stabilire le priorità e la casistica**, in modo da poter scegliere i clienti da servire per primi, definendo anche il Project Leader cui affidare la nuova ricerca nell'ambito del Laboratorio;

• **Le specifiche dei prodotti** venduti devono essere chiaramente riportati dal Venditore su un modulo. Il Laboratorio si riserva comunque la possibilità di prendere contatti diretti con il cliente per approfondire le esigenze;

• **Il laboratorio ha la responsabilità del data base con tutte le ricette formulate e sperimentate**, disponibile per tutti.

In questo data base è anche riportato l'obiettivo cui risponde ogni ricetta ed i risultati ottenuti. Inoltre a tutti i ricercatori è richiesto di suggerire miglioramenti. Questi saranno discussi in riunioni periodiche programmate e, se approvati, introdotti nelle ricette e/o nelle tecnologie produttive e/o negli utilizzi. E' compito del laboratorio mantenere aggiornato il data base, introducendo le opportune modifiche migliorative e le nuove ricette;

• **Gli addetti alla vendita** possono visionare il data base in funzione delle richieste dei prodotti da parte dei clienti. Questo permette di non richiedere altra "acqua calda".

Per il buon risultato di queste attività sono

fondamentali una serie di riunioni con cadenza settimanale che permettono a tutti i partecipanti di fare domande per chiarire o avanzare suggerimenti.

Occorrerà un processo di comunicazione in cui i dirigenti spiegheranno i valori base che guidano la pratica individuale ai team e all'azienda spiegando in che modo la finalità e i valori guideranno il loro comportamento. Si dovranno anche definire obiettivi che, concordati, permetteranno di attivare un sistema di premi e punizioni, che rinforza il comportamento.

Infatti tutti si aspettano di sapere chiaramente cosa ci si aspetta da loro e quali benefici avranno lavorando in modo responsabilizzato perché, come nel caso dei chimici del laboratorio, temevano di perdere qualcosa dall'instaurarsi della nuova cultura; paura che è sempre più grande nei manager intermedi e nei supervisor piuttosto che nel personale esecutivo.

A tutti si chiede di studiare delle soluzioni operative migliori, finalizzate a ridurre i costi, i tassi di difettosità e ad accrescere la qualità, riducendo i tempi morti e il prezzo del prodotto, che si concretizza in un servizio migliore al cliente.

## SECONDO PASSO

**Le funzioni gerarchiche si integreranno con i gruppi empowered** che opereranno per i processi che dovranno seguire per ottenere gli obiettivi prefissati. I singoli partecipanti ai gruppi svolgeranno i loro compiti in funzione delle professionalità che sono in grado di esprimere.

Occorre evidenziare che se ognuno è responsabile, per qualità e luogo di esecuzione oltre che per decisioni da prendersi in caso di anomalie, i capi intermedi non sono più necessari e a quelli esistenti saranno dati altri compiti.

I capi ufficio/reparto/settore avranno due compiti principali: tenere rapporti con gli altri reparti ed essere consulenti dei propri collaboratori.

**La struttura diventerà così più piatta e concentrata con una redistribuzione della leadership tra i membri del team** e la nomina di un team leader operativo, portavoce del gruppo e ponte di collega-

mento con il management e gli altri gruppi.

I team aiutano i dipendenti ad affrontare le preoccupazioni personali che insorgono in questa fase.

## I RISULTATI

La costruzione di un team autodiretto e responsabilizzato richiede tempi lunghi per cui è fondamentale ricordare che non possiamo avere grossi risultati nella fase iniziale. Lo sviluppo di un team si articola in quattro fasi distinte.

**Nella prima fase, avvio e orientamento**, il livello di capacità, cioè "il come si lavora insieme" è basso, mentre è alto il morale del team riferito all'idea di lavorare insieme. Richiede perciò un apporto alto della direzione nel chiarire fini, ruoli e obiettivi. E' fondamentale evidenziare che il gruppo è un'insieme di persone che non hanno sviluppato una finalità comune mentre il team è composto da persone che lavorano insieme per il raggiungimento di un obiettivo comune, con la responsabilità dei suoi risultati; esso poi andrà a sostituire la gerarchia e sarà il mezzo per soddisfare la domanda d'innovazione, qualità e produttività richiesta dal mercato.

Il team può mettere in atto soluzioni complicate e risolvere problemi complessi che i singoli non sarebbero in grado di fare. La sfida è prendere un gruppo e trasformarlo in un team di qualità: fondamentali saranno la formazione e l'affiatamento.

Questo perché i membri del team vengono da un'organizzazione gerarchica dove le decisioni vengono prese dai manager ed eseguite dai dipendenti, per cui non sono abituati a decidere e ad assumersi responsabilità: dovranno imparare a lavorare in modo efficace in team responsabilizzati e ciò richiede tempo per l'apprendimento delle skills necessarie.

Il team funziona quando il gruppo apprende la capacità di comunicazione; in tale contesto perciò tra gli obiettivi non c'è solo l'apprendimento di competenze tecniche, il team dovrà imparare come prendere decisioni consensuali, come pianificare e condurre una riunione...

Spesso viene sottostimata la difficoltà che

si incontra nella fase di cambiamento dalle vecchie abitudini gerarchiche alla nuova cultura empowerment.

**Nella seconda fase**, dopo l'iniziale eccitazione per il nuovo, si ha una fisiologica **fase d'insoddisfazione** che è inevitabile; si creano sentimenti negativi, i dipendenti dubitano di se stessi, del successo del processo e dei loro capi, e i primi problemi non fanno altro che confermare la loro percezione causando frustrazione; inizieranno a porre domande sul buon esito dell'operazione; la produttività può anche aumentare lentamente ma si scontra prima o

ne, andando ad incoraggiare le responsabilità comuni sui risultati.

**La quarta fase, detta di produzione**, prevede che il team sia sempre più vicino alla responsabilizzazione, durante la quale la produttività ed il morale sono elevati e cresce sia l'orgoglio che l'eccitazione derivante dal fatto di appartenere ad un team di successo.

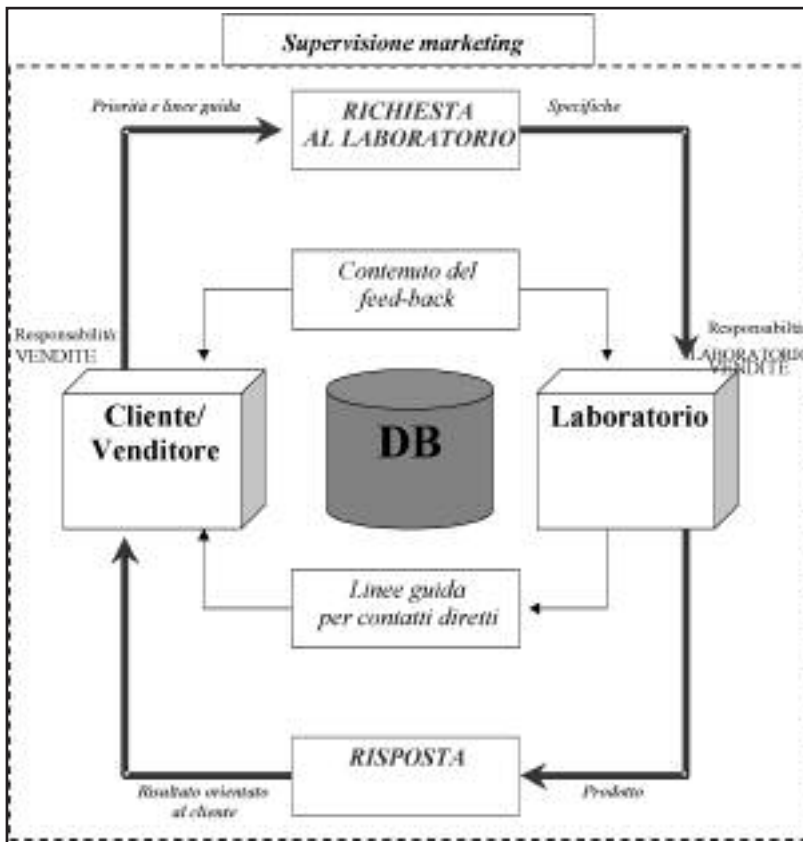
### TERZO PASSO

**È l'adattamento e l'affinamento dell'empowerment, è l'inizio del miglioramento continuo** dove le persone sono efficaci ma caute nell'esecuzione dei compiti, hanno una competenza medio/alta ma continuano ad avere bisogno di supporto per accrescere la fiducia in sé e consolidare la loro capacità.

Siamo nella fase conclusiva del passaggio all'empowerment, i team iniziano ad usare le informazioni messe loro a disposizione, e si deve lavorare sul rapporto fiduciario tra dirigenza e team perchè iniziano a chiedere informazioni sempre più delicate. Prima i lavoratori non avevano accesso alle informazioni necessarie per prendere decisioni operative, ora la condivisione è lo strumento che guida il miglioramento continuo e la piena responsabilizzazione nel conseguimento degli obiettivi.

La condivisione delle informazioni è dunque diventata un "valore forte" dell'azienda perciò per incentivare questo comportamento sarà necessario premiare capi e collaboratori non necessariamente in termini economici, ma anche con pubblici elogi e disincentivare quelli scorretti.

Ora i confini che stanno alla base e che indirizzano il comportamento in prospettiva sono molto più ampi rispetto all'inizio del viaggio per consentire una maggiore autonomia ai team.



poi con il cattivo funzionamento del team.

**La terza fase è l'integrazione**, dove si affrontano e risolvono i problemi incontrati, il morale comincia a salire, migliora l'efficacia operativa attraverso una maggiore chiarezza delle finalità, delle norme, dei valori, la comunicazione è più aperta ed orientata al compito.

Il team richiede dunque uno stile di leadership supportivo e una minore direzione

### SINTESI FINALE

Lo schema seguente evidenzia che l'azienda opera secondo precise regole e responsabilità, ma in team, in modo da rendere più fluidi tutti i passaggi delle informazioni e la presa delle decisioni.

## CONCLUSIONI

L'introduzione di questa metodologia ha richiesto al personale di cambiare il proprio modo di lavorare, di condividere le proprie conoscenze, ma la gente, in un primo momento, si oppose e resistette a questo cambiamento. Solo dopo aver loro fatto capire che lavorare in modo palese, e cioè in modo che tutti possano sapere che cosa ognuno fa e perché, è un modo di crescere e di aumentare la propria professionalità e rendere la cultura aziendale più ampia, più valida ed efficace per il mercato. Dare, inoltre, la possibilità di suggerire miglioramenti, li porta ad "entrare" nel lavoro degli altri, di apprendere sia nuovi tipi di ricette sia nuove metodologie e/o di suggerire il proprio modo di operare, evidenziando anche i vantaggi ottenibili. E' importante ricordare che per ottenere questi risultati è necessario introdurre alcune regole.

La prima regola prevede che per facilitare il cambiamento ed il coinvolgimento occorra portare l'attenzione degli addetti non sul *come* lavorano ma sul *per che cosa* lavorano. *Gli obiettivi ed i goals sono più facilmente ottenibili partecipando ad un processo di condivisione delle conoscenze trasversale alla struttura funzionale e gerarchica.* In questo modo si ottiene un *miglioramento della performance aziendale.*

La seconda regola consiste nel rendere nota sempre la *mission dell'azienda.*

Dalla mission scaturiscono gli *obiettivi di secondo livello.*

Il cambiamento apportato nell'organizzazione con l'introduzione dei primi passi empowerment ha permesso all'azienda ALPHA di:

- Chiarire compiti e responsabilità;
- Non aumentare il personale nel laboratorio;
- Ridurre i tempi di approntamento e consegna dei prodotti;
- Mettere sul mercato una serie di prodotti standard ad alte prestazioni disponibili da magazzino;
- Ridurre i costi e i prezzi, migliorando la capacità competitiva dell'azienda;
- Minimizzare i cambi produzione e quindi aumentando la produttività.

***E il miglioramento continua ancora oggi!***

## BIBLIOGRAFIA

**Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A. (2000),** Le tre chiavi dell'empowerment. Come liberare il potenziale dei collaboratori ottenendo dei risultati entusiasmanti, *Franco Angeli, Milano.*

**Bruscaglioni M., Gheno S. (2000),** Il gusto del potere. Empowerment di persone ed azienda, *Franco Angeli, Milano.*

**Carroli M., Conti C. (2004, Settembre),** *Lavorare in gruppo*, De Qualitate.

**Cuppini G. (2002, Settembre),** *Misurare la conoscenza*, De Qualitate.

**Cuppini G. (2002, Luglio),** *Operare per processi*, De Qualitate.

**Cuppini G., Conti J. (2004, Febbraio),** *Gestire la conoscenza*, De Qualitate.

**Jenks M.J., Kelly M.J. (1987),** Saper delegare. Il segreto dei manager di successo, *Sperling & Kupfer Editori, Milano.*

**Jenkins D. (1996),** *Managing Empowerment: How to make business re-engineering work*, Century Business, London.

**Johnson R., Redmond D. (1999),** *L'arte dell'empowerment. Come realizzare un'organizzazione snella più competitiva coinvolgendo e responsabilizzando il personale*, *Franco Angeli, Milano.*

**Kharbanda O., Stallworthy E. (1992),** *Il lavoro in team. La struttura piramidale è fallita. Come organizzare e guidare gruppi di lavoro nella nuova impresa-rete*, *Franco Angeli, Milano.*

**Piccardo C. (1995),** *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, *Raffaello Cortina Editore, Milano.*

**Robinson D.R. (1997),** *The empowerment cookbook*, McGraw-Hill, New York.

**Scott C.D., Jaffe D.T. (1991),** *Empowerment. Come creare un ambiente di lavoro responsabilizzato. La nuova strategia vincente*, *Franco Angeli, Milano.*

**Wellins R.S., Byham W.C., Wilson J.M. (1991),** *Empowered teams. Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*, *Jossey-Bass Publishers, San Francisco.* ◆