

# LA CONQUISTA DELL'EMPOWERMENT

*Chiedere oggi ad un imprenditore, ad un alto manager se è necessario responsabilizzare i propri collaboratori ai vari livelli, si ottiene una risposta affermativa. E la stessa risposta si ottiene chiedendo ai collaboratori se vogliono essere responsabilizzati. Nella realtà dei fatti però non si è fatto alcun passo avanti, in quanto non è facile passare da una mentalità gerarchica ad una mentalità empowered. Questo articolo si pone l'obiettivo di suggerire una strada per introdurre e rendere efficace la cultura dell'empowerment.*

*Ing. Gianni Cuppini  
Presidente Cubo S.r.l.*

**L**a nuova frontiera dello sviluppo organizzativo ha scoperto l'empowerment, una parola ormai simbolo per proporre un messaggio lanciato più di vent'anni fa, ma ancora in larga misura disatteso. Un messaggio che si riassume nella considerazione che *ogni sviluppo è possibile e reale se a crescere sono in primo luogo gli attori organizzativi, le risorse umane, i soggetti.*

Il costrutto dell'empowerment si è diffuso nella letteratura manageriale e organizzativa dopo la metà degli anni ottanta, anche se era già presente in altri ambiti dalla fine degli anni sessanta.

L'empowerment rafforza l'idea della necessità di un nuovo modo di pensare e di concepire l'impresa, il dipendente, le relazioni di lavoro ed il modello di leadership, mettendo la parola fine ad una serie di estraniamenti del lavoratore dal prodotto, dal processo, dal cliente e dai profitti.

Sul lavoro e in azienda si tratta di cogliere le opportunità dell'innovazione continua, di imparare a lavorare in maniera nuova, per processi, con il piacere più che con la sofferenza di lavorare. C'è oggi esigenza di persone con iniziativa, in crescita continua, protagoniste della propria responsabilità, capaci di usare strumenti ma anche di alimentare il lavoro con le migliori doti personali. L'individuo diventa oggi finalmente adulto, cioè meno "dipendente" e più soggetto protagonista di quello che fa anche in azienda.

Empowerment è una "tecnologia" di avanguardia, che assicura sia il vantaggio strategico che ricercano le aziende, sia le opportunità che ricercano le persone.

È il mezzo per coinvolgere i collaboratori, facendone dei veri e propri partners nel successo o nell'insuccesso dell'azienda.

**Marina Brutti**

Laureata in  
Giurisprudenza,  
tirocinante presso  
Cubo Srl

**Carmelina Piazza**

Laureata in Psicologia,  
tirocinante presso  
Cubo Srl

Il termine empowerment presenta una connotazione esclusivamente positiva, denotando situazioni considerate di per sé desiderabili, buone e utili. È l'espressione della fiducia data ai lavoratori di agire responsabilmente e quindi di attribuire loro l'autorità appropriata.

La vera essenza dell'empowerment consiste nel liberare il patrimonio di conoscenze, di esperienze e di motivazione che è già presente nei lavoratori, ma è fortemente sottoutilizzato.

### IL "NUOVO" LEADER

L'empowerment è innanzitutto uno stato mentale, un modo di pensare, ed il suo processo ha inizio da parte dei manager, i quali devono mettere in atto comportamenti improntati a fiducia, incoraggiando l'autonomia e l'assunzione di responsabilità dei propri collaboratori. Richiede quindi un alto livello di onestà, franchezza e integrità da parte della direzione.

Ciò significa che i manager si impegneranno a condividere le informazioni con i lavoratori, reagiranno positivamente alle proposte e alle osservazioni degli stessi, delegheranno molte decisioni ai singoli e ai gruppi. Delegare implica demandare a qualcun altro i propri poteri e le proprie funzioni; non consiste semplicemente nell'assegnare un lavoro, bensì significa attribuire ai collaboratori la responsabilità dei risultati lasciandoli liberi di decidere come ottenerli. La delega però funziona se vi è motivazione e partecipazione da parte dei soggetti, che si può ottenere fornendo ai collaboratori una visione più ampia del significato del loro lavoro e ruolo nel funzionamento dell'impresa.

Si parla così di *leadership empowering* quando *il leader stimola, provoca, infonde energia e motiva i propri collaboratori, consentendo di lavorare al massimo delle proprie possibilità, facendo sentire capaci, legittimando iniziative libere e autonome, rafforzando il sentimento di autoefficacia dei lavoratori.*

Il capo empowering ha concezione del potere di tipo integrativo, non pone sè stesso

ed i propri obiettivi di carriera personale al vertice, non tenta in tutti i modi di persuadere e convincere a fare ciò cui l'altro resiste: è un allenatore e un consulente, che costruisce una relazione tale da riuscire ad aiutare l'altro a liberare tutta la sua intelligenza e creatività per formulare ciò che va fatto al meglio.

Il manager non impartisce ordini, è responsabile dello sviluppo personale dei membri del team; è la persona che crea l'ambiente adatto alla performance, all'apprendimento, allo sviluppo, condividendo il suo potere con i *collaboratori che si sentiranno parte di un impegno collettivo.* È un leader "facilitatore".

L'empowerment dei collaboratori offrirà così ai manager l'effettiva opportunità di uscire dall'operatività, di guardare avanti, di progettare i miglioramenti e fornire la dotazione di competenze necessarie a sé e ai collaboratori per la sopravvivenza e il successo a lungo termine dell'azienda.

Si creerà così un sistema organizzativo autocorrettivo, capace di apprendimento continuo, dove le relazioni sono improntate a mutualità e reciprocità, coinvolgimento e gestione delle conflittualità.

### INDIVIDUI EMPOWERED

L'empowerment è il processo che permette al soggetto la ricostruzione di una valutazione positiva della propria autoefficacia percepita e della fiducia in sé.

In altri termini, grazie allo sviluppo di se stessi e del proprio io, al rafforzamento della persona, potrà essere creata una nuova cultura di gruppo, di cui beneficeranno le organizzazioni.

Il lavoratore sperimenta un sentimento di padronanza della situazione e di controllo del proprio lavoro.

L'obiettivo più significativo dell'empowerment è quindi l'emancipazione dei lavoratori, che può essere realizzato con un diverso e profondo modo di pensare al ruolo dell'impresa, di impostare le relazioni tra le persone. L'esperienza di lavoro offerta ai dipendenti dell'azienda impegnata sull'empowerment rappresenta un'*occasione signifi-*



Figura 1- Le caratteristiche degli individui empowered.

*ficativa di crescita*, consentendo un ampliamento (attraverso il miglior uso delle proprie risorse attuali e potenziali acquisibili) delle possibilità che il soggetto può praticare e rendere operative e tra le quali può scegliere (Bruscaglioni, 1994).

Estremamente significativo è, in questo senso, l'esempio della formazione: sempre meno "somministrata" dall'azienda sui dipendenti e sempre più autogestita dalle persone come "self-development" assistita dall'azienda che mette a disposizione le risorse.

## IL PROGETTO DI EMPOWERMENT

Creare una cultura dell'empowerment non è facile.

Per coinvolgere i lavoratori non basta modificare le procedure, bisogna intervenire sullo stile di management e sulla cultura dell'organizzazione. Uno dei maggiori cambiamenti da affrontare è il passaggio dalla dipendenza dalla leadership ad una condizione di indipendenza o interdipendenza rispetto al gruppo dirigente.

La realizzazione di questo progetto richiede l'individuazione di un piano di azione che guidi gli sforzi di tutti i soggetti coinvolti, riassumibile in tre fasi:

1. *Condivisione delle informazioni, poi-*

*ché l'informazione è potere, fornire più informazioni ai collaboratori significa condividere il potere.* Quando i leader mettono in comune tutte le informazioni buone e cattive di cui sono a conoscenza, conquisteranno la fiducia dei collaboratori che, sentendosi maggiormente considerati ed apprezzati dal management, potranno iniziare ad assumersi la responsabilità di prendere delle decisioni proprie. Avendo a disposizione le informazioni, i collaboratori cominceranno a capire quali sono le aree di miglioramento della performance a livello generale, di reparto, e anche individuale su cui lavorare perché l'azienda possa diventare più competitiva. Gli stessi si sentiranno motivati ad usare le proprie conoscenze ed esperienze a vantaggio dell'azienda. In questo senso l'empowerment porta ad uno spostamento del focus da un know how esperto al know how diffuso.

2. *Creazione e responsabilizzazione del gruppo.* Il lavoro in team diffuso a tutta l'organizzazione è uno dei modi più efficaci per avviare un progetto di empowerment; si basa principalmente sull'esistenza di una visione condivisa riguardo alle finalità dell'azienda, che porterà ad una maggiore partecipazione e responsabilizzazione del gruppo stesso rispetto al proprio operato. Il team, con

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

3. *Sostituzione delle vecchie funzioni gerarchiche con i gruppi empowered.* In quest'ottica la struttura manageriale diverrà più piatta e concentrata, con una redistribuzione della leadership tra i membri del team e la nomina di un team leader operativo (a volte fisso, a volte a rotazione), portavoce del gruppo e "ponte di collegamento" con il management e gli altri gruppi.

membro del gruppo di saper svolgere tutte le attività, di conseguenza saranno necessari diversi mesi di "training on the job" per allargare progressivamente lo spettro di competenze delle singole persone.

Nell'organizzazione responsabilizzata tutti faranno tutto, a condizione di averne le capacità. Diverrà normale scambiarsi competenze tra i diversi gruppi e reparti.

I metodi usati per stimolare questo spirito di integrazione saranno rappresentati, ad esempio, da visite ad altri reparti, a clienti e fornitori, da work-shop etc.

In questo modo i lavoratori acquisiranno

Figura 2. Le fasi che portano all'Empowerment



## GRUPPI EMPOWERED

Quando il singolo si sente coinvolto nell'attività del proprio gruppo, tramite la partecipazione nella definizione degli obiettivi, la gestione e l'organizzazione del proprio lavoro, allora sarà maggiormente motivato e di conseguenza responsabilizzato. La responsabilizzazione è quindi la diretta conseguenza della partecipazione.

I lavoratori, che vivono questa esperienza, sentono così di "contare", di far parte di un gruppo; usano le loro doti e capacità per prendere delle decisioni ed iniziative controllando personalmente il processo lavorativo.

Attraverso il coinvolgimento dei singoli nella determinazione degli obiettivi ed una giusta ripartizione dei compiti, che però non escluda la conoscenza del lavoro degli altri (perché assieme si è proceduto a stabilire gli obiettivi), il gruppo può operare in una logica di efficacia e di efficienza.

Tendenzialmente verrà richiesto ad ogni

maggiore consapevolezza all'interno dei team operativi e di tutto il sistema e una più ampia conoscenza dell'interrelazione tra i reparti e del concetto unitario di impresa.

Il fattore principe di tale mutamento è costituito dal passaggio dall'atteggiamento al proprio risultato all'atteggiamento al processo lavorativo nel suo complesso.

Le caratteristiche dei gruppi empowered sono sintetizzate nella tabella 1.

## CONCLUSIONI

I risultati ottenuti dai team di lavoro self-directed, all'interno delle aziende che promuovono una cultura di empowerment, stanno incoraggiando altre organizzazioni a sperimentare tali gruppi per diventare più competitivi sul mercato del lavoro.

È stato infatti dimostrato che i gruppi empowered consentono un miglioramento della produttività, della qualità e del customer

GRUPPI EMPOWERED
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I membri del gruppo identificano l'obiettivo comune e concordano le modalità per conseguirlo.</li> <li>• Il gruppo è responsabile di tutte le attività di un intero processo produttivo (pianificazione, quantità, tempi, controllo e perfezionamento).</li> <li>• I membri del team condividono le principali caratteristiche del lavoro: leadership, capacità, controllo, autorità e riconoscimenti.</li> <li>• Il gruppo responsabilizzato utilizza tutti i suoi talenti per migliorare continuamente i risultati.</li> <li>• I gruppi interagiscono e collaborano in vista dell'obiettivo comune: il successo aziendale.</li> </ul>

Tabella 1. Le caratteristiche dei gruppi empowered

FASI	OBIETTIVI
1. Analisi dettagliata dell'ambiente lavorativo/organizzativo (evidenziare le situazioni di "powerlessness")	Individuo al centro del sistema organizzativo
2. Revisione delle procedure e libero flusso delle informazioni	
3. Cambiamento delle pratiche di gestione del personale e dei sistemi di incentivazione	Team autogestiti
4. Passaggio ad una leadership empowered	
5. I partecipanti ai gruppi lavorano insieme, collaborano per ottenere i risultati, sono responsabili e liberi di prendere iniziative, ma sempre controllati e coordinati da un leader più partecipativo e meno accentratore, con il quale concordano gli obiettivi da ottenere.	<b>GRUPPI EMPOWERED</b>

Tabella 2. Le fasi del cambiamento.

service, ma soprattutto provocano un cambiamento nel modo in cui le persone considerano il proprio lavoro.

È possibile raggiungere la crescita e lo sviluppo personale nell'organizzazione intervenendo parallelamente e contemporaneamente sulle dimensioni individuali e organizzative.

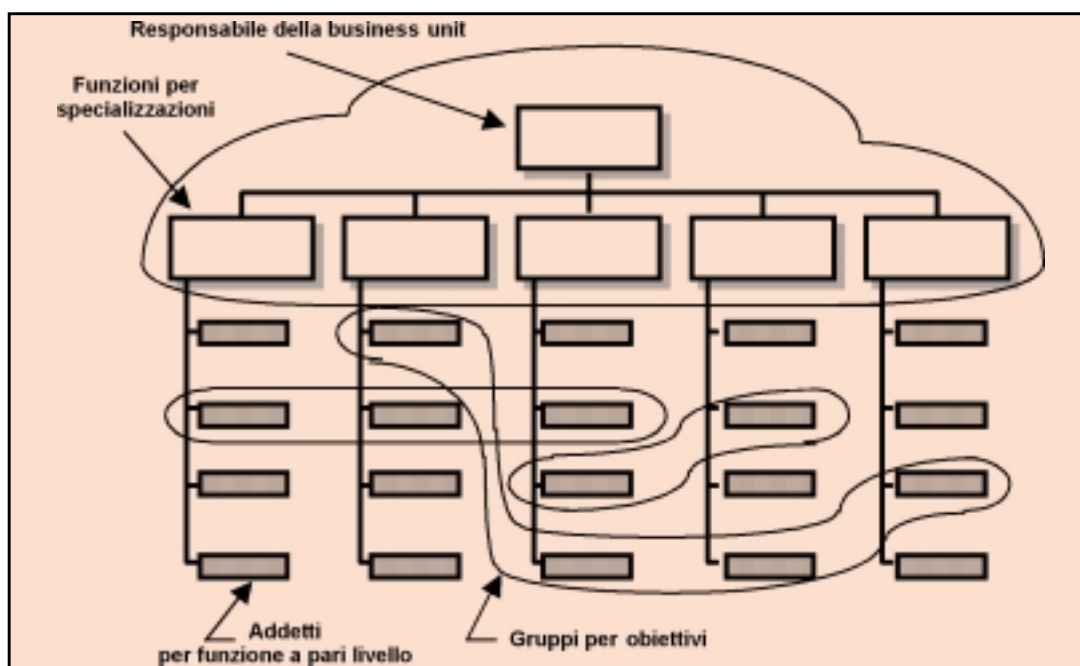
Le fasi peculiari di tale percorso sono sintetizzate nella tabella 2.

Si creerà allora una struttura "a rete" nella quale non ci saranno capi, essendo *ognuno capo di sé stesso*.

È possibile immaginare la nuova struttura come raffigurata di fianco.

In questa struttura

sono chiaramente evidenziati i team autogestiti, i quali devono scegliere un loro rappresentante in grado di relazionarsi con gli altri gruppi, cosicché gli obiettivi di ciascun gruppo siano perfettamente corre-



lati e coerenti con l'obiettivo aziendale (mission).

## 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. ◆