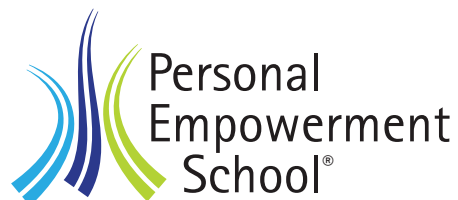




Angelo Cilli

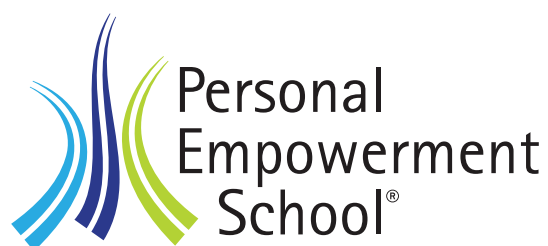
Empowerment Organizzativo:

**il miglior metodo
per coinvolgere
e responsabilizzare
i propri collaboratori**



Angelo Cilli

Empowerment Organizzativo:
il miglior metodo
per coinvolgere e
responsabilizzare i propri
collaboratori



Noi imprenditori delle P.M. imprese sopravviveremo nella misura in cui non ci concentreremo esclusivamente sui metodi, sui processi e sulle strutture organizzative, che sono l'hardware del sistema impresa, ma cureremo, al tempo stesso, il software, caratterizzato dalle persone, dalle relazioni, dalla mission e dai valori aziendali.

Se migliorassimo il clima organizzativo e relazionale potremmo incrementare considerevolmente l'efficienza delle nostre organizzazioni aziendali. Se infatti il buon clima aziendale è il fulcro che determina molteplici ricadute positive sul gruppo aziendale, la *conditio sine qua non* del clima eccellente è proprio la leadership emozionale. Il clima eccellente non aumenta soltanto l'efficienza aziendale, ma riduce la malattia, l'assenteismo e il turn-over del personale.



Premessa	5
1 Introduzione: lo sviluppo del capitale umano	7
2 Empowerment e potere	13
3 I fondamenti dell'empowerment	15
3.1 Obiettivi dell'organizzazione, valori e coinvolgimento dei Collaboratori	16
3.2 Elementi fondamentali di un programma di empowerment	20
3.3 A che pro utilizzare la tecnica di empowerment	24
4 I team leader e la leadership emozionale	31
4.1 La relazione intercorrente tra leadership, management e potere	32
4.2 I sette poteri	33
4.3 Cosa intendiamo con leadership emozionale	36
4.4 Le abilità del team leader emozionale (il fare)	39
4.5 Le qualità personali del team leader emozionale (l'essere)	44
5 Il decalogo operativo	49
6 Benefici e trappole dell'empowerment	55
7 Dalla teoria alla pratica: parlano i protagonisti	61
8 La costellazione dell'empowerment organizzativo (OES®)	69
9 Appendici teoriche	71
9.1 Il counseling e le relazioni professionali	72
9.2 Sul coaching	79
10 Bibliografia essenziale (empowerment organizzativo)	82

Come è noto, nel XX secolo le aziende di grandi dimensioni che sono riuscite a sopravvivere e a rigenerarsi sono quelle che sono uscite dalla miopia del mercato introducendo, al loro interno, prima la filosofia del marketing e poi quella della qualità totale.

È altrettanto risaputo che queste *rivoluzioni* di pensiero non sono penetrate a fondo nel mercato delle medie e piccole imprese italiane, che rappresentano il 95% del sistema economico nazionale.

Senza togliere valore all'innovazione tecnologica, *conditio sine qua non* per il futuro di un'impresa, crediamo che le imprese italiane non possano sopravvivere alle nuove sfide del mercato globale se a loro volta non affrontano prima una *innovazione gestionale*, senza la quale il marketing innovativo e la qualità totale sono parole prive di senso e contenuto.

È il modo stesso in cui l'imprenditore percepisce la sua azienda e i suoi collaboratori che deve cambiare.

È essenziale che i leader *vedano* persone anziché risorse umane e abbandonino le loro visioni parziali, riduttive per acquisire una visione globale.

Dobbiamo diventare consapevoli che le nostre aziende non sono unicamente caratterizzate da strutture organizzative - divisioni, dipartimenti, settori produttivi, ruoli - da processi e metodi di lavoro, ma innanzitutto le nostre organizzazioni sono caratterizzate da persone, da relazioni e da una meta comune che va comunicata e condivisa. L'innovazione gestionale, a cui ci riferiamo, fa sua una prospettiva etica nuova, caratterizzata da un *focus* forte sulla persona e sull'umanizzazione delle nostre imprese.

Gli imprenditori delle medie e piccole imprese sono una specie in via di estinzione? Noi riteniamo di sì, se non adotteranno una *prospettiva etica* diversa, più lungimirante e se non diventeranno dei leader emozionali.

1) Tratto da *Global Empowerment System* - A. Cilli
2005 CS Formazione

Leader che sviluppino e *trans-formino* il *capitale intangibile* delle loro organizzazioni, il quale come è noto è articolabile in tre categorie:

1. **capitale umano**, originato da capacità, conoscenze e competenze dei dipendenti e dei collaboratori;
2. **capitale organizzativo**, espresso dalla motivazione dei dipendenti e dei collaboratori, dal lavoro di gruppo, dal clima aziendale, dalla capacità di leadership;
3. **capitale informativo**, costituito dal sistema informativo, dagli archivi di dati, dalle reti e dall'infrastruttura tecnologica.

Il capitale umano e il capitale organizzativo sono i fattori più complessi e critici del capitale intangibile delle imprese ed è ad essi che rivolgiamo il nostro interesse in questo opuscolo.



Introduzione: lo sviluppo del capitale umano

INTRODUZIONE: lo sviluppo del capitale umano²

In qualsiasi settore economico, le tendenze attuali fanno assumere alle risorse umane un ruolo sempre più importante per la sopravvivenza delle aziende nel lungo termine.

Questo perché:

- la valutazione dell'offerta, da parte degli acquirenti, è sempre più connessa a componenti intangibili (di servizio, di conoscenza, di immagine), la cui valorizzazione dipende strettamente dalle capacità del personale che, per qualsiasi ragione, viene (direttamente o indirettamente) a contatto con l'acquirente;
- processi integrati e fortemente abilitati dalle tecnologie (e nuovi modelli di servizio) implicano maggiore complessità operativa connessa al mix di competenze tecniche e relazionali del personale di ogni azienda.

Pertanto, la missione della Funzione *Risorse Umane* deve orientarsi alla creazione e al sostegno di un ambiente di lavoro positivo, focalizzando l'attività sui seguenti valori:

- efficienza operativa, in termini delle posizioni gestite; miglioramento del costo medio del personale; minimizzazione dei rischi; gestione delle relazioni con le rappresentanze sindacali, ecc.;
- definizione delle politiche di gestione delle risorse e valutazione della relativa coerenza degli obiettivi aziendali;
- equilibrio ed obiettività nel riconoscimento dei contributi delle persone;
- abilità e responsabilità nella gestione delle relazioni industriali.

Le nuove esigenze di valorizzazione del capitale umano chiedono, prima di tutto, politiche di selezione e di gestione delle competenze maggiormente integrate al modello di business dell'impresa. Tuttavia, non si può prescindere dalla motivazione al lavoro delle risorse umane.

La maggior produttività è conseguenza dello sviluppo della *qualità* del lavoratore. La qualità delle risorse umane non può essere intesa soltanto come somma delle conoscenze; *qualità*, in questo contesto, corrisponde a *coinvolgimento*: l'essere umano coinvolto è motivato; in tale condizione egli svolge meglio i propri compiti, ne comprende i significati e ne percepisce gli scopi. E, spesso, scopre di voler migliorare le proprie conoscenze.

Frederick Herzberg, dopo aver passato in rassegna i più classici mezzi usati dalle aziende per far sì che i lavoratori siano motivati a compiere *ciò che le aziende desiderano essi facciano*, sin dalla fine degli anni sessanta già scriveva, non senza ironia, come i risultati acquisiti siano stati particolarmente deludenti.

Infatti i tentativi (vani) effettuati per generare motivazione, l'Autore li ha sintetizzati in sette punti che riportiamo con libera traduzione:

1. **Riduzione dell'orario di lavoro.** Rappresenta un mezzo meraviglioso per motivare i dipendenti liberandoli dal lavoro. Negli ultimi 50-60 anni (60-80 a oggi) l'orario di lavoro è stato continuamente ridotto, in modo formale e informale (...). In realtà chi è motivato non avverte il peso del lavoro e quindi non avverte neanche il bisogno di ridurne continuamente la durata.
2. **Aumenti retributivi.** Gli aumenti retributivi hanno motivato i dipendenti? Sì, li hanno motivati a cercare ulteriori aumenti di retribuzione. In questo contesto si giustifica l'affermazione secondo la quale una profonda crisi economica... *motiverà* i dipendenti (purtroppo).
3. **Altri incentivi monetari.** L'industria ha largamente superato lo Stato nel dispensare l'assistenza *dalla culla*



*Qualità è coinvolgimento:
l'essere umano coinvolto è motivato*

² Tratto da: *Il capitale intangibile*
M. Brunetto 2005



alla tomba (...) I dipendenti lavorano di meno - in senso temporale - ricevendo in cambio più denaro e più sicurezza e sembra che questa tendenza non sia reversibile. Tali ricompense, però, non rappresentano più delle concessioni: sono ormai dei diritti acquisiti. Nella pratica odierna, una settimana lavorativa di sei giorni è... disumana; un orario giornaliero di dieci ore... costituisce sfruttamento; un'assistenza medica completa... è un'esigenza fondamentale. Se non si verifica un continuo miglioramento delle condizioni passate, l'atteggiamento psicologico dei lavoratori si orienta nella direzione che l'impresa stia tornando indietro.

4. **Relazioni umane.** Oltre trent'anni di insegnamento e, in molti casi, di approcci psicologici sperimentali nei rapporti coi dipendenti, hanno dato come risultato dei costosi programmi di formazione e, alla fine, hanno riproposto la stessa domanda: Come motivare i lavoratori? Anche nel campo delle relazioni umane si è verificata una *escalation*. Trent'anni fa era sufficiente dire: "*Per favore non sputate sul pavimento*". Oggi, la medesima ammonizione richiede tre *per favore* perché il lavoratore abbia la sensazione che il suo superiore dimostri un atteggiamento psicologico appropriato verso di lui (...).
5. **Comunicazione.** Per migliorare l'efficacia dei programmi di *training* e per aiutare a far capire ai lavoratori quel che la Direzione stava facendo per loro, furono utilizzati nel passato (nei processi di addestramento) esperti di comunicazione e furono promosse indagini sul clima aziendale (...). In seguito a ciò sia i lavoratori, sia le Direzioni riuscirono a

comunicare e a comprendersi più di prima, ma senza grande miglioramento per quel che riguardava la motivazione (...).

6. **Partecipazione al lavoro.** A prescindere dai suoi fondamenti teorici, la *job participation* divenne spesso un approccio del tipo *metterli a parte del disegno strategico*. Ad esempio, se un uomo deve stringere diecimila bulloni al giorno in una catena di montaggio, è importante sappia che sta costruendo una Chevrolet! Che altro? Seguendo un altro approccio, si tentò di dare al lavoratore la sensazione che era lui stesso, in qualche misura, a decidere il proprio lavoro. L'obiettivo che ci si proponeva era quello di offrire una sensazione di realizzazione. L'effettiva realizzazione implica, naturalmente, un compito che la renda possibile.
7. **Consultazione dei dipendenti.** Il primo utilizzo sistematico di questa forma di motivazione può essere fatto risalire agli esperimenti di Hawthorne (...). Consultare, in questo caso, significava offrire ai lavoratori la possibilità di scaricarsi, parlando con qualcuno dei propri problemi (...). La consulenza psicologica (affermatasi negli USA e in Europa nel dopoguerra), ha portato le aziende a organizzare programmi di *sensitivity training*: "Comprendete voi stessi, veramente, veramente? Credete veramente, veramente, veramente negli altri? Cooperate veramente, veramente, veramente? (...)

Purtroppo questi programmi, come tutti gli altri, determinano mutamenti di comportamento solo nel breve

periodo e non sembrano aver diminuito l'urgenza di dare una risposta alla necessità di motivare i lavoratori”.

L'unica conclusione a cui si può pervenire è quella di concentrare l'attenzione sui *capì* e sul significato di EMPOWERMENT e POTERE.



Empowerment e potere