

Così il progetto per l'azienda di Putignano di consulenza direzionale e di formazione manageriale



Angelo Battista, sociologo del lavoro e consulente di empowerment\*

# L'empowerment come motore dello sviluppo organizzativo del Gruppo Mangini

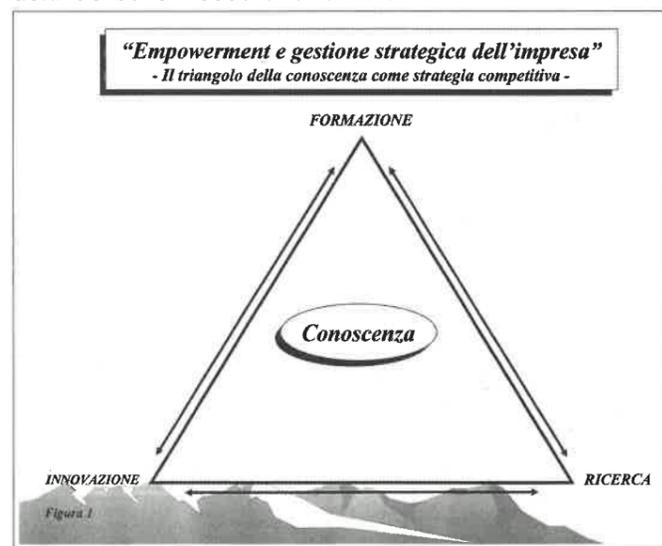
## Conoscere se stessi per capire gli altri!

Questa affermazione di socratica memoria, insieme all'invito a praticare il *dialogo aperto* che l'autorevole filosofo greco rivolgeva agli uomini virtuosi, racchiude sinteticamente la nuova filosofia gestionale e imprenditoriale del Gruppo Mangini di Putignano. Che ha fatto dell'*empowerment* e della consapevolezza organizzativa il suo "credo" per gestire la conoscenza in modo dinamico e innovativo, migliorare la produttività interna e sostenere efficacemente la crescita aziendale. Il principio che ha ispirato la direzione d'impresa e che sta alla base della suddetta filosofia gestionale, è che la profonda consapevolezza dei propri punti di forza insieme al riconoscimento dei propri limiti, costituisca un ottimo punto di partenza per qualsiasi azione di miglioramento e sia allo stesso tempo condizione indispensabile per confrontarsi efficacemente con gli altri e comprenderne le aspettative. E tra gli altri rientrano varie tipologie di interlocutori: innanzitutto i clienti, i fornitori, gli stessi dipendenti, ma più in generale tutti coloro che hanno a cuore le sorti dell'impresa, e che a vario titolo interagiscono con essa (stakeholders).

**"Empowerment e gestione strategica dell'impresa"** è il progetto di consulenza direzionale e di formazione manageriale che la Mangini Stefano S.r.l. sta attualmente realizzando con la collaborazione della società di consulenza *Strategie & Sviluppo s.a.s.* - specializzata in *empowerment organizzativo e valorizzazione delle risorse umane* - con l'obiettivo di rafforzare la sua posizione competitiva sul mercato, aumentare la visibilità e differenziarsi dalla concorrenza per qualità dei prodotti e del servizio. Il programma in atto rappresenta la fase conclusiva di un progetto di sviluppo organizzativo avviato nei primi mesi dello scorso anno (questa rivista ne ha dato notizia nel n° 11/2005) e ruota sostanzialmente intorno al cosiddetto **"Triangolo della conoscenza"**.

Che è il modello gestionale e organizzativo che il Gruppo Mangini ha scelto di adottare per conseguire gli obiettivi strategici dei prossimi tre anni.

Nella figura 1 sono evidenziati i tre fattori che costituiscono il *triangolo della conoscenza*, ossia la **formazione, l'innovazione e la ricerca** e i legami di interdipendenza tra loro esistenti, chiaramente evidenziati dalle frecce bi-direzionali.



**L'investimento in formazione.** Oltre alla *ricerca* e all'*innovazione* che sono aree sulle quali la Mangini è da sempre impegnata soprattutto per la progettazione di partizioni mobili per ambienti *open space*, è la *formazione continua* il nuovo terreno di sfida sul quale l'azienda ha deciso di investire per incrementare la produttività, migliorare la qualità della comunicazione organizzativa e promuovere la crescita aziendale. Crescita che proprio grazie alla formazione all'*empowerment* è stata nell'ultimo periodo non solo strutturale ed economica, ma soprattutto culturale. E il management, composto dai fratelli Gianni, Valentino e Massimo Mangini, rispettivamente amministratore delegato, direttore di produzione e direttore commerciale dell'azienda, ha dimostrato proattività e lungimiranza imprenditoriale per aver immediatamente compreso le potenzialità dell'*empowerment* come fonte di vantaggio competitivo in uno scenario di mercato turbolento e fortemente concorrenziale.



L'amministratore delegato del Gruppo Mangini, Gianni Mangini e il dott. Angelo Battista in un momento del programma di "executive coaching"

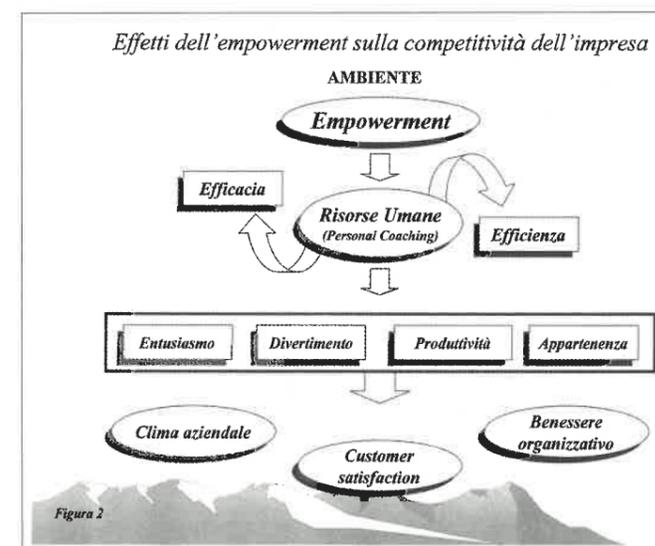
Il gruppo allievi con il dott. Angelo Battista durante la presentazione degli strumenti operativi del programma di "personal coaching"

Di qui la volontà di investire in formazione e valorizzazione delle risorse umane, come fattore cruciale di sviluppo di una solida cultura imprenditoriale e manageriale, e come volano in grado di innescare un processo virtuoso di crescita che porta all'eccellenza organizzativa.

**L'empowerment come leva strategica per il successo d'impresa.** L'*empowerment* è innanzitutto un approccio gestionale innovativo e strategico, indispensabile per portare l'impresa al successo nel suo mercato obiettivo, facendo leva sul fattore umano. Rappresenta il "cuore" di qualsiasi progetto di miglioramento personale, percorso di formazione manageriale o piano di sviluppo organizzativo. È un processo di potenziamento in senso lato che riguarda i singoli, i gruppi e l'organizzazione nel suo insieme, basato sulla responsabilizzazione e coinvolgimento delle risorse umane e sulla valorizzazione delle competenze, delle attitudini e delle professionalità. Le finalità di un progetto di *empowerment* sono diverse e vanno ben oltre il semplice incremento di produttività, che dell'*empowerment* può essere considerata una logica conseguenza.

L'*empowerment*, infatti, si propone contemporaneamente di diffondere ottimismo, energia positiva ed entusiasmo negli ambienti di lavoro, di generare partecipazione e consenso per le scelte strategiche, divertimento per la consapevolezza del contributo che ognuno dà al successo d'impresa, e soprattutto di creare senso di appartenenza all'organizzazione. E questo significa creare in azienda - grazie alla cultura dell'*empowerment* - le premesse per indirizzare gli sforzi collettivi su un obiettivo strategico: la **soddisfazione del cliente** (*customer satisfaction*) dalla quale dipende in ultima analisi la competitività dell'impresa e la sua stessa sopravvivenza sul mercato. Per la Mangini, tuttavia, la *customer satisfaction* non è un semplice slogan, ma un concetto multidimensionale di fondamentale importanza che produce *valore* dentro e fuori l'azienda, e che impegna psicologicamente ogni collaboratore a *"comunicare e lavorare con intelligenza emotiva"*. Concetto quest'ultimo che è stato, ed è tuttora, il filo rosso dell'intero percorso formativo. Ciò evidentemente presuppone un atteggiamento imprenditoriale lungimirante da parte del management, che si sostanzia innanzitutto nell'attuare una seria politica di valorizzazione delle

risorse umane e del loro potenziale di creatività, intelligenza e professionalità; in secondo luogo nell'impegno della Direzione a presidiare ogni aspetto della comunicazione organizzativa per poter monitorare efficacemente la qualità del clima aziendale e della vita lavorativa (*benessere organizzativo*); ed infine nella consapevolezza che la soddisfazione del cliente tradizionalmente inteso, di colui che acquista prodotti e servizi dell'azienda,



passa necessariamente attraverso la soddisfazione del "cliente interno". E i clienti interni, come è noto, sono i dipendenti e i collaboratori, che poi sono i primi ad avvertire il bisogno di sentirsi soddisfatti, stimati per il lavoro svolto e realizzati, come A. Maslow insegna.

D'altra parte, se così non fosse, verrebbe meno da parte di chi lavora la motivazione all'efficienza, alla coscienziosità, alla fedeltà e soprattutto la propensione all'orientamento al cliente, che vuol dire impegno costante per la sua soddisfazione e tenacia per il superamento delle aspettative.

Il grafico della figura 2 descrive l'intero processo.

**L'evoluzione del progetto di empowerment nel Gruppo Mangini.** Le suddette considerazioni e le relative implicazioni che ne derivano sul piano organizzativo, sono state interiorizzate molto bene dal management aziendale che, per dare il buon