

**Scuola di Management per le Università e gli Enti di ricerca**

**Costruire relazioni sinergiche nei gruppi e nelle organizzazioni:  
il ciclo virtuoso della fiducia**

**Dott. Lorenzo Tesio**  
Università degli Studi di Torino

*Torino, 27 - 28 aprile 2006*

MIP Politecnico di Milano, Via Garofalo, 39 - 20133 Milano

**MIP**  
POLITECNICO DI MILANO



---

**Costruire la fiducia:**  
***La Leadership Empowering***

---

Lorenzo Tesio  
Università degli Studi di Torino

---

**La parola**

## **Empowerment: alcune definizioni**

È un processo di aumento dell'autoefficacia tra i membri di un'organizzazione attraverso l'identificazione delle cause alla base della condizione di *powerlessness*, e attraverso la loro eliminazione, sia grazie a modifiche organizzative, sia grazie a modifiche informali

Conger e Kanungo, 1988

Empowerment è un processo attraverso il quale ci si può sentire e comportare come chi ha potere (autonomia, autorità e controllo) sugli aspetti significativi della propria vita di lavoro

Johnson, 1993

3

## **Empowerment: etimologia**

Il verbo inglese *to empower* contiene la radice di **power** (*middle english*), sostantivo che compare in Inghilterra nel XIII secolo. Deriva probabilmente dalla forma francese **poeir** ("essere capace"), che a sua volta rimanda al latino volgare **potere**, alterazione del verbo **posse**.

**Posse** era esito della contrazione tra il sostantivo **potis** "signore che può" (anche semplicemente "signore", "marito"), d'origine indoeuropea, e l'infinito **esse**: traducibile nell'insieme come "essere capace". Letteralmente **potis** significa "che può" e, più propriamente, "che domina", da cui il comparativo **potior** ("che può di più") e il verbo passivo **potiri**, ("divenire padrone, possessore, signore").

4

## **Empowerment: etimologia**

Comune a tutte queste varianti è la radice **pa-** che suggerisce il significato di "proteggere", "dominare": la medesima radice appartiene al sanscrito **patyate**, "domina(re)", **pati**, "protegge(re)", **palas**, "sovrano", **payù**, "custode".

La medesima radice compare anche nel verbo greco **pao-mai** ("acquisto", "entro in possesso"), ma anche nel latino **pater**, ("padre") e nelle traduzioni del medesimo sostantivo in molte lingue indoeuropee: **faths** (gotico), **vater** (tedesco), **père** (francese), **father** (inglese).

5

## **Empowerment: significati**

In relazione alle definizioni presenti nei dizionari consultati **to empower** ha i seguenti significati:

- autorizzare, dare pieni poteri, conferire potere, concedere autorità, delegare un potere.
- mettere in grado di, dare facoltà o abilità.
- dare la procura.

Sinonimo del secondo significato è **to enable**, "rendere abili", "capaci", "in grado", ma anche con il più arcaico significato di "dare autorità", "dare opportunità di".

6

---

## Traducibilità

Una traduzione italiana che saturi il significato di **empowering** è difficilmente individuabile. Il verbo **potenziare**, verbo transitivo con il significato di "portare a un alto grado di efficienza", non coglie l'idea del potere distribuito, orientato a sostenere il potenziale di altri.

Nell'aggettivo **potenziale** e nel sostantivo **potenzialità** è invece racchiusa la possibilità di "**realizzarsi**". Si tratta di ciò che è possibile ma non ancora attuato.

---

7

---

## Il concetto

---

8

## **Empowerment: alcune definizioni**

L'empowerment dà alle persone un senso di controllo sul proprio destino

Fisher, 1992

Empowerment è la condizione organizzativa nella quale ognuno gestisce se stesso autonomamente e può interagire con chiunque altro nel sistema

Shipper e Manz, 1992

9

## **Tra possibilità e realizzazione**

### **POSSIBILITÀ**

**POSSIBILITÀ TEORICA**  
**POTENZIALITÀ**  
**PENSABILE**  
**SFUGGENTE**  
**IMPRENDIBILE**  
**VAGO, IMPRECISO**  
**VAPOROSO**  
**FLUIDO**  
**INFONDATO**  
**INCERTO**  
**INDETERMINATO**

### **REALIZZAZIONE**

**POSSIBILITÀ CONCRETIZZATA**  
**POTENZA**  
**PENSATO E AGITO**  
**RAGGIUNTO**  
**AFFERRATO**  
**COMPIUTO**  
**DEFINITO**  
**SOLIDO**  
**FONDATO**  
**CERTO**  
**DETERMINATO**

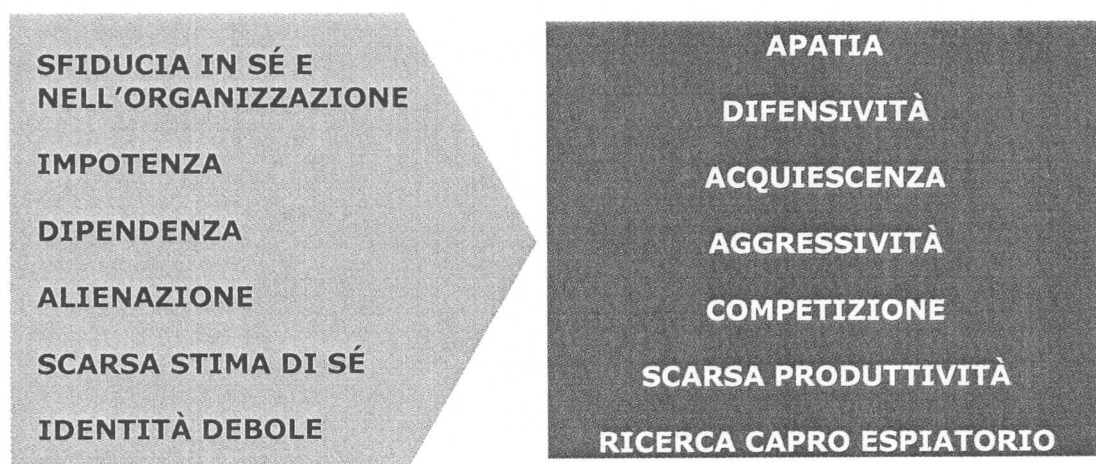
10

## Le condizioni di *disempowerment*



11

## *Powerlessness* e conseguenze



12

## Il processo di *empowerment* dal *disempowerment*



13

## Le fonti del potere costruttivo

Verità  
Rischio, coraggio  
Competenza e conoscenza  
Appropriazione dei problemi  
Autogoverno e responsabilità  
Rispetto di sé e dell'altro  
Espressività libera  
Riconoscimento dell'errore e dell'apprendimento da esso  
Minimizzazione delle difese  
Promesse sicure  
Ottenimento dei risultati  
Assertività  
Cultura delle relazioni tra pari

14

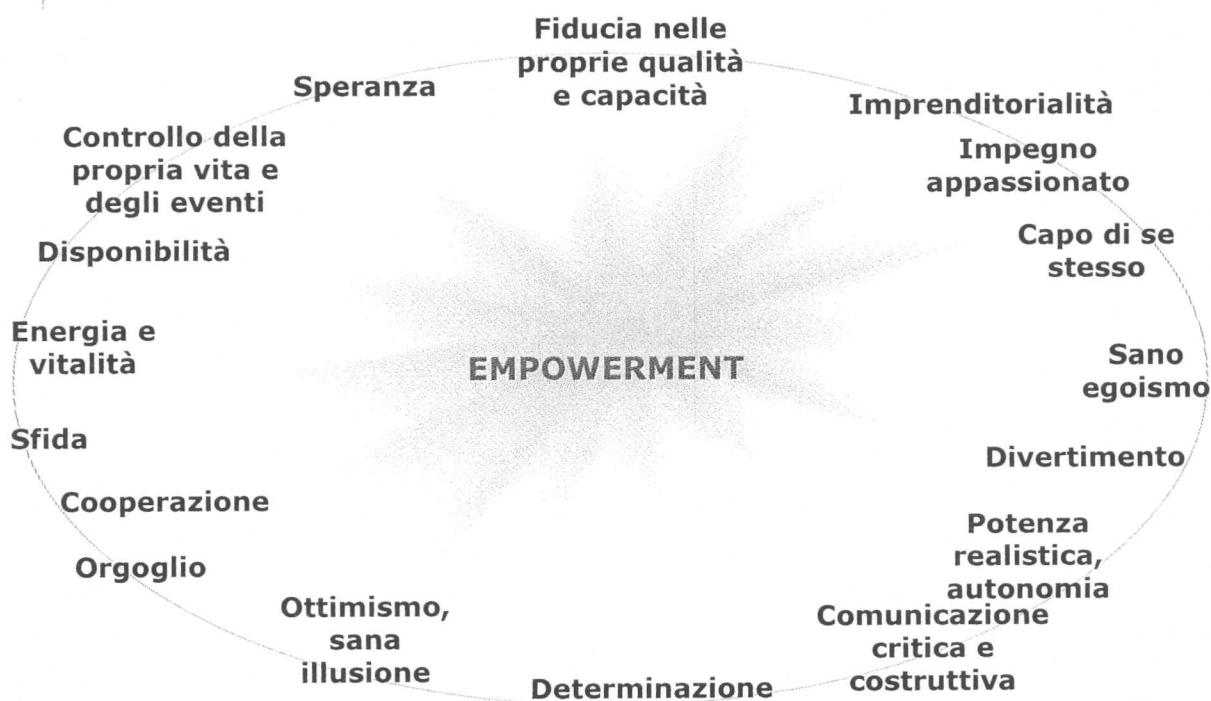


## Concetti organizzativi legati all'empowerment



15

## La condizione di empowerment



16

## **Il lavoro *empowering***

