

Capitolo 8

L'approccio dell'empowerment e del self empowerment

In questo capitolo, e nei successivi, cerchiamo di illustrare nel modo più chiaro possibile l'approccio dell'empowerment nei suoi tre, a nostro parere, più interessanti aspetti:

- 1) "il concetto" di empowerment
- 2) "la cultura" empowerment oriented
- 3) "lo strumento" operativo del self empowerment e le sue applicazioni.

In questo capitolo 9 lo facciamo, in particolare, evidenziando quattro fasi di sviluppo: non tanto per gusto storico, quanto perché il concetto attuale di empowerment e self empowerment, nei suoi aspetti a nostro parere più interessanti, è dato proprio dalla stratificazione successiva di quattro aree di contributi, tuttora presenti ed importanti, che si sono stratificati nelle quattro fasi sintetizzate nella seguente figura:



Nei paragrafi di questo capitolo saranno descritti innanzitutto l'emergere originale (geniale, a nostro parere) del concetto intuitivo di quel *qualcosa* che viene denominata empowerment, basato sulla radice *power*. Qui sta la grande originalità, iniziale: nell'individuare come potere anche quel qualcosa che ha prima di tutto a che vedere con la soggettività della persona, col suo mondo interno più che non l'operatività del potere all'esterno (potere influenza).

Poi si sintetizzeranno le definizioni date del concetto costruito dell'empowerment come aggregato ed aggregatore di diverse dimensioni: vuoi individuali, di personalità e motivazionali e cognitive (usando concetti già esistenti quali *locus of control* e *self efficacy*), vuoi psicosociali e sociali. Queste definizioni dell'empowerment come catalizzatore-

aggregatore si sono sviluppate e utilizzate oggi in diversi ambiti: con varianze e flessibilità, ma mantenendo una matrice comune di base, in particolare in psicologia di comunità ed in psicologia del lavoro e del management. Si delinea così abbastanza chiaramente, attraverso una sommatoria ed integrazione di fattori, la cultura di base orientata all'empowerment, degli operatori delle professioni d'aiuto: ed una sorta di geografia delle attuali aree principali di applicazione dell'empowerment. L'analisi successiva di pregi e limiti dell'empowerment come aggregatore, introduce poi alla scelta, fatta in questa sede, di privilegiare la dimensione dell'empowerment psicologico individuale: basata fondamentalmente sulla valorizzazione di ciò che nell'empowerment vi è di più originale (e non solo aggregatore di preesistente) e che quindi può aprire strade nuove, sia teoriche sia di intervento efficace ed incisivo a favore delle persone e delle collettività.

Il passaggio cruciale è, secondo noi, determinato dalla definizione operativa di empowerment della persona: che legge il *potere* non come sostantivo (potere come influenza esterna) ma come verbo: avere la possibilità di. La definizione operativa basata sul "processo di apertura di nuove possibilità" all'interno della persona (così da poterne favorire la scelta, la responsabilità, il protagonismo sulla propria vita), permette di usare le dimensioni originarie dell'empowerment, di efficaci ma poco influenzabili operativamente (quali il "locus of control" interno ed il "perceived control"), ma anche di passare al lavoro applicativo concreto per l'empowerment della persona: anche nei tempi relativamente brevi e con le risorse tipiche degli interventi (di formazione, di orientamento, di counseling, di sviluppo organizzativo).

È rilevante notare come questa traduzione operativa del concetto e dell'approccio dell'empowerment, consenta di evidenziare metodologie applicative di grande efficacia; e come al contempo il chiarimento di essa, nelle sue varie parti-

fase-direttrici chiave, consenta di evidenziare nuovi e originali ed aspetti che entrano ad arricchire il costrutto stesso dell'empowerment e la sua cultura (esempi: il ruolo dell'io desiderante; l'approccio ai problemi storici soggettivi delle persone per evitare il blocco e la paralisi che essi storicamente e attualmente altrimenti determinano; l'orientamento alla sperimentazione, ancor prima che al cambiamento).

Si evidenzia così l'attuale *approccio del self empowerment*, che noi qui definiamo e proponiamo come punta avanzata dell'intero approccio dell'empowerment.

8.1 Il “power” interno della persona: l'intuizione originaria del concetto di empowerment

Parole e aspetti chiave: power; potere personale; collegamento a parametri della persona quali luogo del controllo interno, percezione di autoefficacia, tendenze motivazionali; dimensione individuale e orientamento ai punti di forza più che ai punti di debolezza; uso ottimale delle proprie risorse; centralità della persona, protagonismo della persona sulla propria vita.

Questa intuizione originaria e originale, produce e stimola: interesse verso il nuovo concetto e la sua definizione; intuizione e ricerca su come misurarlo; interesse per la sua applicazione, soprattutto in psicologia di comunità (da cui nasce) e in psicologia del lavoro. In sintesi: come è fatto, come si misura, come si fa ad applicarlo.

L'intuizione originaria è che esiste “qualcosa” all'interno delle persone, che influisce sul loro sentimento di benessere e sulla loro efficacia, che ha gli stessi effetti del “potere”, pur essendo diverso dal potere relazionale (basato sulle armi, o sui

mezzi economici, o sul ruolo, o sulle capacità): un potere che ha a che fare con variabili quali la motivazione, la sicurezza in sé, l'energia psichica, la tendenza a leggere il luogo ("locus" of control) della causa di ciò che accade alla persona, etc.

Questo qualcosa i padri fondatori, Zimmermann e Rappaport¹, proposero di chiamarlo "empowerment", così come il processo di suo sviluppo. Essi sottolineano come e la cura del disagio e la sua prevenzione vedano come soggetto attivo qualcuno diverso dalla persona destinataria: il concetto di empowerment invece vuole sottolineare come sia comunque necessario un terzo aspetto, e cioè la mobilitazione dell'empowerment della persona interessata (la mobilitazione e uso delle sue capacità, delle sue risorse, della sua energia, cioè, appunto, del suo empowerment).

Ciò mette subito in evidenza l'integrazione originale nel concetto di empowerment, sin dall'inizio, dell'aspetto *forza* e dell'aspetto "debolezza": l'approccio dell'empowerment suggerisce infatti l'utilizzo della cultura della forza (*power*) per aiutare la persona a superare e/o gestire la sua *debolezza*. Questo aspetto è assai originale, anche applicativamente: superando la separazione tra un mondo infatti tendenzialmente scisso tra il sub-mondo della forza, in cui ci si occupa dei forti con la cultura della forza (*paterna*, direbbe Fornari¹), ed un submondo della debolezza, in cui ci si occupa dei deboli con la

¹ Articoli importanti, fondanti del moderno concetto dell'empowerment, furono pubblicati in particolare da Marc A. Zimmerman e Julien Rappaport nelle sezioni speciali dedicate all'empowerment dell'*American Journal of Community Psychology*: in particolare nel vol. 16, No. 5, 1988 (esempio: Zimmerman, M.A., Rappaport, J., 1988, "citizen participation, perceived control and psychological empowerment"; l'articolo con la prima sistematica descrizione delle dimensioni di personalità, cognitive, motivazionali dell'empowerment psicologico); e nel Vol. 18, No. 1, 1990 (esempio: Zimmerman, M.A., 1990, "Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions: l'articolo famoso che inizia con la frase: "Empowerment theory is an enigma").

cultura comprensiva e accettante della debolezza (“*materna*”, direbbe Fornari²).

Nella definizione del costrutto di empowerment, dice infatti Claudia Piccardo³ riferendosi all’empowerment dei più deboli: “Del soggetto debole di cui ci si occupa sono visti ed enfatizzati i suoi diritti, le sue potenzialità e forze residuali piuttosto che i suoi deficit: questa attenzione alle risorse personali è alla base della cosiddetta “forza” della prospettiva teorica e pratica dell’empowerment. Secondo Rappaport (1987), una prospettiva debole è invece quella che concentra la propria attenzione su ciò che manca o è sbagliato nelle persone, mentre è forte quella che parte, appunto, dai punti di forza e dalle capacità sempre presenti in ciascuna persona, laddove ci si sforzi di identificarli, facilitando l’inserimento in (o dando vita a) contesti che li mettano in luce”.

Alcune importanti definizioni sintetico-intuitive di empowerment sono: sentimento di protagonismo sulla propria vita (“*mastery*”); sentimento di poter influire su ciò che riguarda la persona e la sua comunità (“*perceived control*”); tendenza ad usare al meglio ed attualizzare tutte le proprie risorse. Vedremo nei prossimi paragrafi definizioni più articolate, su diverse dimensioni, e più preoperative.

8.2. Il costrutto di empowerment definito come aggregato e aggregatore di molteplici dimensioni

Fin dall’inizio, i padri fondatori del concetto di empowerment già propongono la sua definizione attraverso l’evidenziazione delle correlazioni tra le dimensioni in esso

² Fornari, F. (1984), “La riscoperta dell’anima”, Roma, Laterza.

³ Converso, D., Piccardo, C. (2003), “Il profitto dell’empowerment, formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit”. Raffaello Cortina Editore, Milano.

insite: in un certo senso, la sua definizione come concetto e costruito integratore.

Le trascriviamo qui di seguito (anche con la denominazione in lingua inglese, per non rischiare di tradire il significato originario): l'elenco mantiene un suo forte significato sia storico sia attuale, nonostante gli importanti contributi successivi.

In uno studio pubblicato nel celebre numero dell'American Journal of Community Psychology dedicato all'empowerment, riferendo i risultati di una ricerca sulla tendenza delle persone alla partecipazione sociale, Rappaport e Zimmermann⁴ elencano undici dimensioni, ciascuna già precedentemente e separatamente evidenziata da altri autori, correlate tra loro e fattorialmente con il concetto integratore di empowerment. Essi le raggruppano in tre tipologie: *di personalità, cognitive, motivazionali*.

a) dimensioni di personalità:

- controllo interno (“internal locus of control”): tendenza ad interpretare effetti e conseguenze delle proprie azioni come determinati da sé e dal proprio comportamento piuttosto che da forze esterne (“external locus of control” o controllo esterno)
- ideologia dell'influenza: convinzione che le persone in generale, e soprattutto il soggetto in particolare, possono influenzare gli avvenimenti sociali (“control ideology”)
- convinzione generale sulla potenza intrinseca (piuttosto che impotenza) che le persone in generale hanno in sé stesse (“belief in powerful others”)

⁴ Zimmerman, M.A., Rappaport, J. (1988) “Citizen participation, perceived control and psychological empowerment”, in “American Journal of Community Psychology”, Vol. 16, No. 5, 1988.

- sentimento di influenzamento sulle proprie opportunità (“chance control”)
- b) *dimensioni cognitive:*
- percezione di autoefficacia cioè percezione positiva che la persona ha sulla propria tendenziale capacità di reperire le proprie risorse personali per agire efficacemente mentre si sforza di risolvere problemi e di raggiungere risultati (“self efficacy”)
 - percezione di competenza: tendenza alla valutazione positiva della propria preparazione e delle proprie skills (“perceived competence”)
 - tendenza alla percezione della rispondenza del sistema sociale agli sforzi di cambiamento (“external political efficacy”)
 - tendenza alla percezione di possedere le capacità per contribuire al cambiamento del sistema sociale (“internal political efficacy”)
- c) *dimensioni motivazionali:*
- desiderio di esercitare influenza nel proprio ambiente (“desire for control”)
 - convinzione che la persona dovrebbe partecipare nel processo sociale per senso di responsabilità verso gli altri (“civic duty”)

Ciascuna di queste dimensioni è stata già precedentemente studiata da altri ricercatori, ed infatti da essi Rappaport e Zimmerman traggono gli strumenti e le scale di misurazione di ciascuna dimensione: l’empowerment psicologico comincia a chiarirsi e sostanziarsi come insieme-integratore-catalizzatore di fattori e dimensioni.

Sia analizzando il filo rosso delle dimensioni esaminate, sia nell’esplicita trattazione-ricerca di Zimmerman e Rappaport (che parlano di “perceived control”) emerge come l’essenza psicologica dell’empowerment sia da essi collocata nella percezione che l’individuo ha della “influenzabilità” della

realtà e degli eventi, in particolare di quelli che lo riguardano e della propria vita.

Questa tendenza dell'empowerment ad essere considerato come aggregatore e catalizzatore di concetti e tendenze correlate fra di loro, è rimasta nel prosieguo: sia nelle ricerche tendenti all'impostazione scientifica sia nelle applicazioni.

Claudia Piccardo³, focalizzando l'attenzione sull'intervento di formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit, propone la seguente "definizione" operativa di empowerment:

"Si tratta quindi di un processo che, come sottolinea Albert Bandura (1997), non ha che fare con qualcosa che viene concesso tramite un editto. Sono le persone che acquisiscono un controllo sulle loro vite a partire da una condizione autopercepita di alienazione, mancanza di potere, perdita di controllo ("learned helplessness"): attraverso il processo di empowerment l'individuo o il gruppo approdano a una condizione di fiducia in sé ("learned hopefulness"). E poi: "All'interno di un'azione impegnata sulle caratteristiche interne dei soggetti e contemporaneamente su quelle del loro contesto di vita (Francescato, 1996) possiamo ora precisare e articolare il processo di empowerment del soggetto, nella comunità e attraverso essa, nei termini di un processo di trasformazione e ristrutturazione della relazione del soggetto con l'ambiente, di riorientamento dei propri sistemi di relazione, di ristrutturazione della propria immagine, attraverso azioni volte a sviluppare:

- la consapevolezza delle azioni e dei linguaggi che legittimano lo status quo delle relazioni interpersonali e sociali (Hardy, Leiba-O'Sullivan, 1998);

³ Converso, D., Piccardo, C. (2003), "Il profitto dell'empowerment, formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit". Raffaello Cortina Editore, Milano.

- la coscientizzazione (Freire, 1967) della relazione tra il vissuto individuale e le forze in gioco nel proprio contesto: il riconoscimento delle forze che hanno oppresso e opprimono i soggetti e che riducono le possibilità presenti nel loro contesto, la possibilità di vedere i meccanismi alla base della propria condizione di depauperamento così come i vincoli e le possibilità presenti in sé e nell'ambiente;
- la conoscenza dei processi di attivazione, accesso e costruzione delle risorse chiave, quali informazione, educazione, mezzi finanziari (Katz, 1984; Levine, Perkins, 1987);
- l'ampliamento delle possibilità, attraverso il migliore uso delle proprie risorse attuali e di quelle potenziali acquisibili, che il soggetto può praticare e tra le quali può scegliere;
- la capacità di mettersi in relazione con il proprio ambiente per produrre una sua conoscenza critica, riconoscere la natura degli scambi necessari con esso e tra le persone inserite in esso, ovvero evidenziare le risorse per raggiungere i propri obiettivi;
- il sentimento di potenza rispetto all'impegno attivo nel procurarsi le risorse necessarie, partecipando alle attività della comunità e aumentando così la possibilità di controllarle e orientarle a proprio favore;
- la capacità di influenzare i sistemi sociali e politici pertinenti, il che significa la motivazione a controllare il proprio campo di azione specifico, modificando la realtà intorno a sé (Moss Kanter, 1977, 1983): in sintesi, la padronanza della situazione, il controllo su gli aspetti significativi della propria vita (Johnson, 1993), sul proprio destino e su quello del proprio gruppo (Fisher, 1992);
- l'integrazione tra presa di coscienza, accesso ai processi di presa delle decisioni e comportamenti utili al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- la sicurezza di sé, la fiducia nelle proprie possibilità e capacità che derivano dall'identificazione delle strategie

utili non solo al reperimento delle risorse interne ed esterne (coping), ma anche alla loro messa in campo nonché dalla verifica della loro efficacia.

In genere il processo ha inizio con una crisi, una forma di reazione a un malessere divenuto intollerabile che si traduce in un rifiuto di ciò da cui si è stati schiacciati, da ciò in cui si è inciampati cadendo.

È in gioco una sorta di rivolta, quella che Kieffer (1984) ha chiamato una tensione conflittuale creatrice, un'insofferenza rispetto alle condizioni di vita cui il soggetto si trova, la quale determina l'attivazione di energie personali e del contesto per influenzare tali condizioni.

L'azione che segue, se efficace, darà luogo a vissuti psicologici positivi, al sentimento di potenza, di adeguatezza, alla sensazione di poter prendere in mano le redini della propria vita, di poter partecipare, realizzare azioni intenzionali per raggiungere una nuova condizione di benessere, prendendo coscienza delle proprie capacità di organizzare e porre in essere il corso d'azione necessario per gestire adeguatamente le situazioni che si incontreranno in modo da raggiungere i risultati prefissati.

Tale processo implica un gioco contemporaneo di autopercezione e eteropercezione e si realizza non solo attraverso un significativo impegno personale, un esame di realtà delle forze personali in campo cui consegue una personale sperimentazione di successo, ma anche grazie a un ambiente persuasivo e supportivo che mostri esperienze vicarie di successo, la possibilità cioè di vedere modelli comportamentali imitabili.”

8.3. I due principali ambiti applicativi dell'approccio integratore dell'empowerment

Gli elementi intuitivi originari del concetto di empowerment e i fattori principali che esso aggrega, trovarono quasi subito interesse ed applicazione principalmente in due mondi: quello della psicologia di comunità e quello della psicologia del lavoro, delle organizzazioni, del management.

Questo interesse e la tendenza applicativa producono soprattutto una cultura e degli orientamenti all'azione, di cui delineiamo qui di seguito le parole chiave.

- In psicologia di comunità: centralità delle persone e della persona; partecipazione; condivisione; solidarietà, riconoscimento; aumento e diffusione del potere; valorizzazione delle persone, individuali e collettive, e delle loro risorse tutte, attuali e potenziali; responsabilizzazione; comunicazione, interazione, socializzazione, cooperazione; appartenenza; fiducia; orgoglio.

Anche in psicologia di comunità c'è la ricerca di un nuovo rapporto tra la dimensione della forza e la dimensione della debolezza, in un mondo tendenzialmente suddiviso: tra submondo dove ci si occupa dei considerati deboli con la cultura comprensiva debole ed un mondo dei forti dove ci si occupa dei considerati forti con la cultura della forza, del merito, della selezione.

Citiamo nuovamente, per la sua importanza, quanto dice Claudia Piccardo parlando di mondi non profit: "Del soggetto debole di cui ci si occupa sono visti ed enfatizzati i suoi diritti, le sue potenzialità e forze residuali piuttosto che i suoi deficit: questa attenzione alle risorse personali è alla base della cosiddetta "forza" della prospettiva teorica e pratica dell'empowerment. Secondo Rappaport (1987), una prospettiva debole è invece quella che concentra la propria

attenzione su ciò che manca o è sbagliato nelle persone, mentre è forte quella che parte, appunto, dai punti di forza e dalle capacità sempre presenti in ciascuna persona, laddove ci si sforzi di identificarli, facilitando l'inserimento in (o dando vita a) contesti che li mettano in luce. Benché le possibili definizioni di empowerment siano connotate anche diversamente dai rispettivi ambiti di applicazione, quali psicologia di comunità e psicologia delle organizzazioni, esiste comunque una dimensione trasversale del costrutto da cui prenderà le mosse il nostro ragionamento, rintracciabile sostanzialmente nel concetto centrale di accrescimento di "potere", termine che è infatti contenuto nel costrutto stesso di empowerment: il conferimento di potere (il potenziamento degli individui), l'idea di mettere in grado, di rafforzare il soggetto che sta prendendo in mano la sua vita, favorendo la sua acquisizione personale di potere (Rappaport, 1977, 1981; Kieffer, 1982, 1983; Francescato, 1996) e di benessere psicologico".

- Probabilmente questa nuova integrazione tra le dimensioni della forza e della debolezza, costituisce uno dei motivi fondamentali che sollecita l'interesse verso l'approccio dell'empowerment sollecita anche dell'azienda, del mondo del lavoro, del mondo del management. Nella psicologia del lavoro vengono enfatizzati, oltre ai precedenti già visti in psicologia di comunità, alcuni aspetti specifici e orientamenti quali:
 - diffusione del potere tramite decentramento, aumento di autonomia, discrezionalità, decisionalità, delega;
 - aumento delle possibilità delle persone e della loro interazione tramite l'organizzazione per gruppi autogestiti di lavoro (SDWT: self directed work teams);
 - nuova attenzione al benessere sul lavoro, alla sua misurazione, al suo miglioramento come obiettivo;

- promozione di un modello di leadership empowering;
- possibilità di dare riconoscimenti e premi a livello non solo collettivo ma anche di gruppo e individuale;
- valorizzazione delle motivazioni intrinseche sul lavoro;
- partecipazione alla innovazione;
- mobilitazione di energia vitale anche sul lavoro;
- attualizzazione del potenziale delle persone;
- l'attenzione al clima organizzativo ed al suo miglioramento.

Si usa soprattutto il concetto di empowerment per guidare l'intervento sulla cultura organizzativa e nella cultura professionale delle persone: attraverso azioni di formazione, di comunicazione, di valutazione.

L'applicazione del concetto di empowerment, in psicologia di comunità e in psicologia del lavoro, è stata altamente efficace a livello sia culturale che di efficacia operativa. In particolare è stata evidenziata una moderna cultura dell'intervento e dell'operatore addetto alle professioni d'aiuto nel sociale.

I limiti dell'approccio dell'empowerment così come fin qui descritto, stanno soprattutto nella sua natura di aggregatore di dimensioni, aspetti, fattori preesistenti. Cosicché seppur geniale è la concezione intuitiva di empowerment (ed in particolare di orientamento alla forza più che alla debolezza, cioè al "potere"), si rischia che poi però gli sviluppi non sempre corrispondano alle iniziali speranze di innovatività, di apertura di nuove strade, di generatività di nuovi concetti teorici e indirizzi applicativi. Se sviluppato ed utilizzato solo in questo modo "aggregatore", empowerment rischia di rimanere una parola caratterizzatrice ma di perdere gradualmente pregnanza ed incisività: evidenziando una nuova efficace cultura degli addetti ai lavori, ma rischiando anche di diventare solo uno slogan per chi ricerca nuove mode.

8.4. L'empowerment psicologico della persona

L'empowerment della singola persona e l'empowerment a livello di collettività (comunità, azienda, gruppo, fascia di popolazione) non possono essere evidentemente separati e disgiunti.

Già Zimmerman e Rappaport nel loro primo elenco di fattori dell'empowerment evidenziavano la molteplicità di livelli dell'empowerment: "l'empowerment non è solo un costrutto psicologico individuale, è anche organizzativo, politico, sociologico, economico, spirituale"⁵.

Claudia Piccardo⁶ nel suo libro "Empowerment: strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona" focalizza e distingue tre possibili approcci:

1. l'approccio psicologico individuale di sviluppo delle potenzialità individuali (*self-empowerment*);
2. l'approccio psico-socio-politico ovvero del recupero dell'emarginazione individuale e organizzativa;
3. l'approccio socio-organizzativo centrato contemporaneamente sulle due leve dello sviluppo individuale e di quello organizzativo e impegnato contemporaneamente sulle variabili *hard* e *soft* dell'organizzazione, secondo la prospettiva sociotecnica.

I diversi approcci sono e devono essere sempre comunque integrati. Tuttavia nello sviluppo dell'empowerment, negli studi e nelle metodologie ed esperienze di intervento, può prevalere l'attenzione alla dimensione collettiva oppure

⁵ Rappaport, J., (1987) "Terms of empowerment, exemplars of prevention: forward a theory for Community Psychology"; in "American Journal of Community Psychology", Vol. 16, No. 15.

⁶ Piccardo, C. (1995), "Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona". Raffaello Cortina Editore, Milano.

l'attenzione alla dimensione individuale. Ciò soprattutto in una materia così nuova ed in via di sviluppo, nella quale durante il fare (intervento, ma anche ricerca) è forte e necessario lo sforzo per contemporaneamente operare, costruire gli strumenti di azione, richiarire e sviluppare i concetti teorici di base e quelli nuovi da focalizzare.

Chi scrive, insieme al gruppo professionale Risfor, oltre ad applicare l'approccio organizzativo, ha molto studiato, ricercato, sperimentato, anche l'approccio dell'empowerment psicologico della persona, soprattutto nell'ambito dell'organizzazione, con la formazione, con il counseling, con il team building, con lo sviluppo del potenziale.

Esponiamo qui di seguito una serie di ragioni di questa scelta di approfondimento anche dell'empowerment psicologico della persona:

- **Originalità:** l'empowerment psicologico individuale costituisce, a nostro avviso, l'aspetto più originale: porta infatti ad individuare nuovi concetti e strumenti innovativi. Praticando e sviluppando anche l'empowerment individuale, oltreché quello collettivo, sono emerse variabili, concetti, fattori, piuttosto originali e che evidenziano un contributo innovativo importante anche per l'empowerment collettivo. Esempi: la natura diversa dell'energia desiderante e di quella bisognosa; l'esigenza di depotenziare i problemi storici soggettivi delle persone, sugli oggetti in esame di volta in volta, senza pretendere di risolverli alla base nei brevi tempi di attività di intervento nel lavoro e nell'organizzazione
- **Specificità dell'intervento di empowerment:** è distinto da altri tipi di intervento che hanno sì importanti conseguenze di empowerment complessivo sulla persona ma che sono per loro natura di altro genere. Esempi: cambiamenti della

struttura e delle persone di potere; cambiamenti tecnologici; cambiamenti organizzativi.

È ovviamente chiaro che un intervento legislativo o un nuovo andamento economico nazionale hanno ben maggiori conseguenze di empowerment sulla singola persona. Però allora si verrebbe a chiamare intervento di empowerment tutto, perdendo così la specificità del concetto nuovo e prezioso. Ciò vale anche per la differenza tra intervento di empowerment e intervento sulla struttura di potere: è chiaro che la struttura di potere influenza l'empowerment della persona, ma è anche chiaro che il costrutto dell'empowerment ha una sua specificità, che è il suo pregio, che non va confusa con le molte altre cose del sociale quali: potere, politica, economia, tecnologia, etc.

- **La persona finalmente:** ci sembra che stia emergendo da molti punti di vista “la società della persona”, finalmente ci verrebbe da dire. La società in cui cioè emerge (anche) un nuovo soggetto determinante: che non coincide più coi grandi gruppi sociologici, ma è proprio caratterizzata dall'essere individuo, anzi persona in quanto caratterizzata a sua volta da dinamiche interne corrispondenti alla soggettività (per esempio motivazionali). L'empowerment coglie, in positivo, questo aspetto della soggettività che diventa anch'essa protagonista.
- **Efficacia:** l'attività di chi scrive, e del suo gruppo professionale è prevalentemente incentrata sulla formazione e, negli ultimi anni, prevalentemente sulla formazione delle persone empowerment oriented. Le dimensioni e la pratica dell'empowerment delle persone sono conciliabili con i tempi piuttosto brevi della formazione e del counseling, permettendo di ottenere risultati piuttosto incisivi in termini di innesco di processi corrispondenti a salti di qualità personal professionali
- **Empowerment delle persone e nuovi potenziali fattori culturali:** approfondendo la dimensione individuale

dell'empowerment, si scoprono fattori almeno parzialmente originali e innovativi i quali poi hanno la capacità di fornire contributi importanti anche all'empowerment collettivo: per esempio in termini di cultura "empowerment oriented" nel sociale (vedi successivo capitolo 10).

8.5. I concetti di base dell'empowerment psicologico della persona

I concetti di base dell'empowerment psicologico della persona sono stati individuati, in buona parte, fin dai primi studi sull'empowerment:

- I) *sentimento di responsabilità*, basato sullo investimento psicologico sul "locus of control" interno: cioè sull'investimento su quanto ciò che accade dipende dalla persona e non da cause esterne.
Il contrario è l'investimento psicologico su quanto dipende dall'esterno: e quindi sulla passività, la lamentela, il sentimento di deresponsabilizzazione
- II) *pensiero positivo operativo*: basato psicologicamente sull'investimento prevalente sulle risorse disponibili, invece che sull'investimento psicologico prevalente sulle risorse mancanti)
- III) *tendenza alla valorizzazione*: basata psicologicamente sull'investimento psicologico sulle caratteristiche positive possedute dalla persona, invece che sull'investimento psicologico prevalente sulle caratteristiche mancanti. Ciò, usando la autovalorizzazione anche come base allo stimolo per crescere ed acquisire nuovi motivi di autovalorizzazione.

Il contrario consisterebbe nella tendenza a sminuire il valore di sé e ad investire psicologicamente su ciò per cui la persona si sente criticabile e mancante: con la conseguenza, anche operativa, che manca la base per potersi orientare alla crescita e miglioramento.

- IV) *fiducia di autoefficacia*: basata sull'investimento psicologico prevalente nella fiducia che la persona saprà trovare dentro di sé, tra le risorse che ha, quelle che servono alla bisogna. Il contrario sarebbe rappresentato dall'investimento prevalente sul timore di non saper trovare, pur avendole, le risorse dentro di sé quando ce n'è bisogno, per esempio di fronte alla innovazione.
- V) *speranzosità/ottimismo interveniente*: basata sull'investimento psicologico non solo sul timore ma anche sulla speranza che ciò che non è prevedibile e che è realmente fuori controllo possa avere natura e conseguenze non solo negative ma anche positive. Ciò è rilevante anche per facilitare l'attenzione alle variabili intervenienti esterne ed alla possibilità che siano positive.
- VI) *attenzione alla interità della persona*: basata sull'investimento psicologico sull'aspetto per cui la persona è complessiva e sé stessa in tutte le situazioni, anche se ovviamente si declina diversamente in situazioni ed ambiti differenti (esempio: lavoro; famiglia; attività sociali). Il contrario è l'investimento psicologico prevalente sulla convinzione della necessità della declinazione diversa di sé nei vari ambiti e ruoli: al limite della separazione tra le parti diverse di sé, nelle varie situazioni.

Queste dimensioni hanno il pregio di essere assai incisive nello spiegare la natura e l'efficacia nel costrutto

dell'empowerment. Hanno però il limite che sono poco influenzabili nella persona: vuoi attraverso propri sforzi intenzionali, vuoi attraverso l'intervento di aiuto da parte di un operatore professionale "empowerment oriented".

Il passaggio chiave è stato rappresentato, nei nostri studi ed esperienze, dalla traduzione di queste dimensioni in una definizione operativa che descriviamo nel paragrafo seguente.

8.6. Il processo operativo del self empowerment

L'intuizione originaria del concetto di empowerment come "potere" interno, e la individuazione delle sue dimensioni e fattori di base profondi, esigono però un collegamento con la concretizzabilità operativa del processo di empowerment: altrimenti rischiamo di rimanere nel limbo dei concetti suggestivi ma poco utilizzabili: sia che riferiamo il processo di empowerment alla persona che è soggetto e che lo persegue intenzionalmente, sia che ci riferiamo all'operatore professionista che in quella direzione cerca di aiutare la persona soggetto.

L'aiuto nella definizione operativa, nella definizione cioè che permette ed aiuta l'azione intenzionale verso l'empowerment della persona, è fornito proprio dalla radice "power". Nella lingua italiana empowerment non può essere tradotto alla lettera come "impoteramento": infatti (a parte l'estetica del linguaggio) tale termine fa pensare al potere sostantivo, al potere cioè relazionale, esterno, quello il cui significato primario è influenza di qualcuno su qualcun altro. Il "power" nella parola empowerment è invece legato al potere verbo, al potere come avere la possibilità di.

Definiamo qui come processo operativo di empowerment quel processo che mira alla apertura di una o più nuove possibilità all'interno di sé, permettendo così al soggetto di scegliere quale cercare di mettere in opera, nel rapporto con

l'ambiente, e favorendo così il sentimento di responsabilità e di protagonismo sulla propria vita.

Fondamentale è, infatti, la catena logica: pluripossibilità; quindi, metapossibilità di scelta; quindi, sentimento di responsabilità e di protagonismo sulla propria vita.

La persona che ha aperte in sé più possibilità può infatti scegliere, non è prigioniera, fin dall'interno, dell'unica possibilità che gli è etero e/o autoconcessa. Può essere flessibile e iniziare se vuole il processo di cambiamento. Può permanere soddisfatta e protagonista, almeno prevalentemente, nella situazione attuale perché l'ha scelta, rispetto ad altre.

È un po' come dire che ha sicuramente empowerment sul lavoro la persona che può permanere soddisfatto nel suo attuale job: ma per la quale è possibile, dal proprio interno, anche intraprendere un processo che lo porterebbe, confrontandosi con l'ambiente circostante a cambiare: azienda, e/o natura del lavoro, e/o modo di svolgerlo, e/o significato che gli attribuisce nella sua vita.

Il punto fondamentale, da cui forse il principale motivo della modernità del concetto intuitivo di empowerment, è che il processo di empowerment è diverso intrinsecamente non solo dal processo di permanenza stabile nella situazione attuale senza alternative, ma anche dal processo di cambiamento: infatti aggiungere una possibilità nuova alle precedenti è ben diverso da sostituire una possibilità unica attuale con una possibilità unica diversa.

I concetti originari generali sono incisivi sul piano teorico, ma parlano di fattori poco influenzabili, intenzionalmente e in tempi brevi quali: tendenza a pensare che le cose della propria vita dipendono significativamente da sé stessi; la tendenza a percepirsi auto efficace; la tendenza all'ottimismo operativo. Essi trovano nel concetto di apertura di nuove possibilità, il collegamento con l'agire operativo intenzionale su sé stessi, sulla propria realtà, sul proprio sentimento di empowerment.

Chi scrive, insieme al suo gruppo professionale, è arrivato a questa evidenziazione, soprattutto attraverso la pratica della formazione di tipo autosviluppo delle persone e del counseling. Nella formazione, quanto stiamo dicendo è più facilmente evidente: ciò che si apprende nella formazione non è un cambiamento ma bensì proprio una o più nuove possibilità all'interno di sé.

Se applichiamo la definizione nel campo dell'orientamento di tipo "impegnativo", abbiamo un'altra verifica. L'orientamento di tipo impegnativo non è, come noto, quello in cui la persona deve scegliere tra più opportunità attraenti: è quello in cui la persona percepisce di non avere alcuna possibilità positiva. In questo caso orientare significa aiutare la persona a costruire più possibilità positive all'interno di sé e quindi a potere poi scegliere. L'orientamento davvero "empowering oriented" è per esempio quello che vede in entrata per esempio un ragazzo che sente non possibile per sé né continuare gli studi né andare a lavorare; ed in uscita lo stesso ragazzo che può scegliere tra immagine positiva e relativa progettualità, sia come studente che prosegue gli studi e sia come persona che inizia a lavorare. Potendo allora davvero scegliere, sentirsi responsabile, sentirsi protagonista della propria vita.

Lo sforzo di comprensione e sviluppo, teorico ed applicativo, dell'empowerment si indirizza allora, adottando questa definizione del processo operativo, sul come si aprono e come si facilita l'apertura di nuove possibilità nella persona. Lo studio della apertura di nuove possibilità nelle persone può avvenire su aperture che sono già avvenute, e/o su aperture in corso spontaneamente, e/o su aperture perseguite intenzionalmente: su queste ultime abbiamo molto lavorato e studiato, nell'ambito della nostra attività soprattutto di formazione e counseling.

- È peraltro davvero eccezionale come lo studio dell'empowerment come apertura di possibilità porti ad evidenziare, agendo operativamente, aspetti e fattori nuovi che vanno ad arricchire e chiarire non solo la pratica ma anche la teoria dell'empowerment. Alcuni sono per esempio: - la differenza tra desideri e bisogni e modalità di azione dell'energia desiderante; l'esigenza di sblocco per aggiramento dei problemi storici soggettivi della persona, che impediscono qualsiasi processo nuovo e bloccano la persona nella sua prigione di unica possibilità subita e non scelta; - la sperimentazione come tendenza di azione prevalente al posto del cambiamento (che semmai arriva progressivamente dopo); - il ruolo cruciale della costruzione della prefigurazione della situazione desiderata messa in atto e di sé vissuto positivamente in tale situazione: - la facilità che l'apertura di una nuova possibilità segni non solo un miglioramento ma anche un salto di qualità, rendendo possibile la fiducia anche nelle discontinuità.

Qui di seguito dedichiamo una breve ma speriamo incisiva descrizione, per aspetti cruciali chiave, a ciascuno dei nuovi elementi evidenziati dal modello di lettura dell'apertura di nuove possibilità, che abbiamo denominato modello di lettura del processo operativo di "self empowerment".

- 1) *Possibilitazione*, cioè apertura di nuove possibilità, come processo applicativo di concretizzazione operativa del processo di self empowerment

In sintesi, per titoli:

- l'empowerment, il sentimento di protagonismo sulla propria vita è determinato dalla pluralità di possibilità, tra le quali la persona può scegliere quale cercare di rendere operativa nell'ambiente, sentendosene così responsabile;
- il processo di possibilitazione, di apertura di nuova possibilità che si aggiunge alle precedenti,

significativamente si differenzia sia dal processo di mantenimento della stabilità attuale sia dal processo di cambiamento inteso come sostituzione del vecchio col nuovo;

- il processo di possibilitazione rappresenta comunque una fase preliminare fondamentale dell'eventuale successivo processo di cambiamento;
- la crescita adulta avviene più per aggiunta progressiva di possibilità che non per rivoluzione;
- l'apprendimento, e quindi la formazione, ha come risultato operativo soprattutto l'apertura di nuova/e possibilità;
- per certi versi la persona può essere vista proprio come l'insieme di possibilità che ha al proprio interno (e che corrispondono a "possible selves");
- gli orientamenti contrari, rispetto all'orientamento alla possibilitazione sono: orientamento alla stabilità; orientamento al cambiamento drastico prestabilito; oscillazione tra stabilità e cambiamento; orientamento ad una unica possibilità considerata come migliore in assoluto, e/o come unica possibile.

2) *Mobilizzazione dell'energia desiderante*; differenza e integrazione tra bisogni e desideri e tra le loro dinamiche

In sintesi, per titoli:

- per l'empowerment e per la apertura di nuove possibilità è importante che sia mobilitata non solo il tipo di energia stimolata da bisogni e necessità, ma anche il tipo di energia stimolata e alimentata dall'io desiderante e dai suoi contenuti, i desideri;
- bisogni e desideri sono per loro natura diversi, così come le dinamiche che regolano il loro funzionamento. La soddisfazione dei bisogni tendenzialmente ripristina uno stato precedente di non mancanza, mentre la soddisfazione dei desideri tendenzialmente allarga il

campo dell'esperienza. Anche alcune loro dinamiche sono diverse: per esempio i desideri e lo stato di desideranza sono tendenzialmente piacevoli anche se non soddisfatti, al contrario dei bisogni e dello stato di bisognosità;

- orientamenti contrari o diversi: l'appiattimento sulla cultura della necessità e dei bisogni; la rinuncia all'energia ed alla potenza motrice dell'io desiderante; la trattazione dei desideri come se fossero bisogni; la paura o la sottovalutazione, anziché valorizzazione, dei desideri.

3) *Depotenziamento specifico dei problemi storici soggettivi*

In sintesi, per titoli:

- le persone hanno inevitabilmente dei “PSS”, cioè “Problemi” (si interpongono dall'interno a mete, desideri, obiettivi) “Soggettivi” (sono molto tipici della persona, diversi anche a parità di condizioni oggettive) “Storici” (vissuti da sempre o da talmente tanto tempo da sembrare da sempre);
- realisticamente i problemi storici soggettivi possono essere eliminati o cambiare solo in tempi lunghi (sempre che possano), non comunque nei tempi di intervento professionale della formazione, dell'orientamento, del counseling;
- l'approccio dell'empowerment propone che tali problemi storici soggettivi: - vengano accettati di base come componenti della persona, almeno a breve termine; - vengano depotenziati di volta in volta rispetto all'oggetto specifico dell'empowerment in atto, rispetto al percorso verso la specifica apertura della nuova possibilità desiderata;
- non interessa tanto conoscere l'origine dei PSS o la loro natura profonda; interessa sapere come-quando si

- manifestano per, metaforicamente, costruire uno steccato interno ed aggirarli;
- con l'intervento basato sull'approccio dell'empowerment i problemi storici soggettivi di una persona rimangono, ma può essere sbloccato di volta in volta il percorso verso mete specifiche importanti per la persona;
 - nell'aiuto alle persone per lo sblocco del percorso verso la meta, altrimenti impedito dall'azione dei problemi storici soggettivi, primario è il ricorso all'assegnazione di sperimentazioni, concrete o simboliche;
 - orientamenti contrari o diversi:
 - rinuncia: accettare come inevitabile che i problemi storici soggettivi paralizzino il percorso verso mete, desideri, progetti: fino al punto di non farlo nemmeno iniziare;
 - illusione: ogni volta, ad ogni manifestazione che i problemi storici soggettivi si debbano e si possano affrontare e risolvere una volta per tutte.

4) *Sperimentazione reversibile (iniziale concreta oppure simbolica)*

In sintesi, per titoli:

- una nuova possibilità è tale quando la persona ha potuto “provarci”: quando cioè il processo di empowerment passa dall'ambito solo mentale all'ambito anche dell'azione;
- la sperimentazione deve essere reversibile, temporanea: anche per evitare la maggior parte delle resistenze al cambiamento;
- nei tempi e modi dell'intervento di empowerment assistito, per esempio in formazione, la sperimentazione operativa non è spesso possibile. Può avere peraltro molta efficacia, per aprire il processo innovativo, anche la sperimentazione “simbolica”; purché colga il percorso

verso il desiderio e induca ad aggirare in qualche modo l'ostacolo del problema storico soggettivo in azione su quello specifico. La sperimentazione simbolica rappresenta spesso, per esempio in formazione, la forma più possibile ed efficace di aggiramento dei problemi storici soggettivi e della riapertura della speranza che rispetto ad essi si può riaprire i giochi, non solo rinunciare;

- orientamenti contrari o diversi:
 - fermarsi l'operatore al parlato, prima della sperimentazione: rimandando, per l'azione, tutto alla successiva iniziativa della persona sul campo;
 - fare affidamento su un successivo percorso lungo in cui la persona ci arriverà da sola;
 - pensare che quello della assegnazione della sperimentazione è un metodo direttivo e che l'operatore non ha il diritto di spingere verso la sperimentazione;
 - approccio ma dell'inizio immediato del cambiamento invece che della sperimentazione reversibile.

5) *Possibilità di salti di qualità; scale tendenziali evolutive*

- particolarmente importante è l'apertura di quella nuova possibilità che risulta cruciale, concretamente o simbolicamente, per un vero e proprio salto di qualità della persona (nell'area specifica in esame);
- salto di qualità è quella aggiunta che determina nuove possibilità e nuove crucialità in molti aspetti del comportamento della persona, al limite tutti;
- i salti di qualità spesso sono probabilisticamente evidenziabili attraverso lo strumento "scale tendenziali evolutive": descrizioni, cioè, pragmaticamente rilevate osservando la successione di crescita delle persone e dei sistemi sociali. Esempi:

- bambino; ragazzo; adulto;
- professionalità operativa; professionalità specialistica; professionalità gestionale-manageriale;
- economia a centralità prima agricola, poi industriale, poi post industriale dei servizi, poi della conoscenza;
- orientamenti contrari o diversi:
 - esclusione della possibilità di salti di qualità;
 - affidamento esclusivo alla sequenza dei piccoli miglioramenti;
 - convinzione che l'innovazione sia possibile o migliore su un aspetto solo per volta;
 - negazione che esistano tendenze evolutive, di crescita e progresso su aspetti specifici probabilisticamente comuni a persone e sistemi sociali.

6) *Ruolo della costruzione di nuova pensabilità positiva di sé (self visioning)*

In sintesi, per titoli:

- un importante passaggio, nel processo di empowerment e di apertura di nuova possibilità, è svolto dalla fase di costruzione della prefigurazione del desiderio realizzato e di sé in tale situazione a proprio agio, almeno prevalentemente;
- a differenza che nella analisi di fattibilità, in questa costruzione mentale è proibito porsi per ora il problema di risorse, metodi, vincoli, pur restando nell'ambito del non impossibile assoluto. In questo senso, "visioning". Il ruolo della "vision" è in questo caso riferito a sé stesso più che alla situazione esterna;
- la nuova pensabilità si confronterà poi in seguito con la realtà: questa regola tende invece a proteggere l'apertura di nuova pensabilità e vision di sé quando è ancora troppo poco sviluppata e quindi debole;

- la costruzione di nuova pensabilità è cruciale per guidare le fasi successive, in primis la ricerca e reperimento di nuove risorse dall'esterno e dall'interno di sé;
- orientamenti contrari o diversi:
 - approccio dei miglioramenti successivi tramite piccoli passi;
 - approccio dell'obbligatorietà-serietà del cominciare dall'esame di realtà (in primis l'analisi di risorse, vincoli, metodi) e dall'analisi di fattibilità;
 - cultura storica del “piedi per terra e pochi grilli per la testa”.

7) *Orientamento alla gestione generativa delle contraddizioni*

- il processo di empowerment e di apertura di nuove possibilità è credibile se tiene conto e propone una modalità efficace di gestione delle contraddizioni, sia interne alla persona sia nel suo rapporto con l'ambiente esterno;
- l'orientamento alla gestione generativa delle contraddizioni, per esempio quando le contraddizioni sono tra due poli inevitabili ma tendenzialmente opposti, si differenzia da altri orientamenti, quali:
 - la soppressione di uno dei due poli con il dominio invece dell'altro;
 - il semplice compromesso e/o oscillazione tra i due poli;
 - la radicalizzazione fino allo scontro finale;
 - l'indebolimento di entrambi finché la compresenza è più facile.

L'orientamento alla gestione generativa delle contraddizioni spinge invece alla valorizzazione di entrambi i poli ed alla individuazione del nuovo che l'unione tra le parti migliori di entrambi può portare a generare (metafora: maschio e femmina che generano un bambino);

- Esempio: se i due poli sono:
 - I) tendenza ad immedesimarsi totalmente, all'investimento totale di sé;
 - II) tendenza al distacco, alla differenziazione sé-ambiente. Allora il generato può essere rappresentato dal tipo di motivazione e di atteggiamento del giocatore eccellente (per esempio il campione nei giochi di squadra competitivi); oppure, nell'organizzazione, la capacità della persona eccellente nel gioco dei ruoli.

8.7 Schema riassuntivo dello sviluppo per stratificazioni successive del concetto di empowerment per parole chiave

<ul style="list-style-type: none">• livello del self empowerment operativo<ul style="list-style-type: none">- potenza dell'energia desiderante;- aggiramento dei blocchi interni;- sperimentazione reversibile;- costruzione di nuova pensabilità positiva;- possibilità di salti di qualità.
<ul style="list-style-type: none">• focus sull'empowerment psicologico della persona e definizione operativa:<ul style="list-style-type: none">- apertura di nuove possibilità; scelta; responsabilità;- sentimento di protagonismo sulla propria vita;- differenza tra stabilità, cambiamento, possibilitazione;- investimento in "locus of control" interno, "self efficacy", ottimismo operativo, speranza interveniente.
<ul style="list-style-type: none">• livello dell'empowerment come aggregatore in psicologia di comunità e in psicologia del lavoro nell'organizzazione: cultura dell'intervento con centralità delle persone e della persona; partecipazione; coinvolgimento; comunicazione; valorizzazione; ricerca dei punti di forza; interazione; cooperazione; ricerca e mobilitazione di tutte le risorse migliori, attuali e potenziali; autonomia; discrezionalità; motivazioni intrinseche.
<ul style="list-style-type: none">• livello dell'empowerment come concetto originario intuitivo: potere personale; protagonismo sulla propria vita; mobilitazione delle risorse; potere interno di reazione alla difficoltà; approccio forte per aiutare la debolezza; valorizzazione; percezione di influenza sulle cose proprie; "self efficacy"; orientamento positivo.

**** Segnalazioni bibliografiche sull'approccio dell'empowerment e le sue origini: vedi in capitolo 1° pagine 18-19-20.**