

Capitolo 9

La cultura “empowerment oriented”

In questo capitolo vengono descritti, sistematicamente ed analiticamente, gli orientamenti derivanti dall’approccio dell’empowerment e del “self empowerment”. Sono quindi principi che orientano verso lo sviluppo del proprio potere interno personale, verso il sentimento di protagonismo sulla propria vita e le sue diverse aree, verso la possibilità di scelta, verso l’apertura di possibilità che tale scelta e tale sentimento di protagonismo e responsabilità soggettiva permettono.

Gli orientamenti derivanti dall’approccio dell’empowerment non riguardano i contenuti, non indirizzano verso le grandi scelte, quali quelle sociali, o culturali o personali. Non indirizzano, per esempio, verso la religiosità o meno, verso l’appartenenza ai valori di destra o di sinistra, verso il tipo di lavoro, o di famiglia, o di rapporti sociali. Indirizzano invece la persona nel modo di vivere soggettivamente e di comportarsi, prima di tutto al proprio interno, verso tali contenuti e tali scelte e tali appartenenze. Incidendo, quindi, su modi, stili, microcomportamenti, soggettività e sue conseguenze: non visibili attraverso i macroparametri sociologici, quantitativi, oggettivi.

Gli orientamenti sono correlati tra di loro perché derivano dallo stesso ceppo costituito dal concetto, costruito, approccio dell’empowerment. L’esperienza di chi scrive, soprattutto

nell'area del lavoro e delle organizzazioni, evidenzia che, infatti, nelle persone questi orientamenti sono correlati tra loro in maniera significativa. Per questo parliamo, e nella seconda parte del capitolo cercheremo di precisare meglio significati e termini, di "cultura": cultura peraltro normata perché individuale personale; metacultura in quanto applicata, processualmente e nella soggettività, ai contenuti della cultura sociale vera e propria; trasversale in quanto comune a persone che, assai differiscono dal punto di vista delle appartenenze culturali sociali primarie e dei parametri sociologici (età; sesso; collocazione geografica; livello economico e di istruzione).

Due persone possono essere entrambe forti lavoratori e buoni padri di famiglia, ma uno può percepire ciò come frutto di una scelta personale e l'altro come unica possibilità derivante dal proprio destino; due persone possono essere entrambi ottimi cittadini, ma uno può vivere la società di cui fa parte ed il mondo come costruito da lui e quelli come lui, mentre l'altro sente il mondo esistente come fatto da altri, fuori della propria responsabilità. Due persone possono vivere una vita serena e costruttiva, nel lavoro come fuori, ma l'una tende a lamentarsi sempre di tutto e l'altra cerca di valorizzarlo. Si può vivere sempre nello stesso luogo e con lo stesso stile di vita, ma con l'attenzione sempre rivolta al nuovo che emerge intorno, oppure sempre rivolta all'interno del proprio ambiente.

Così come l'adesione alle istituzioni, ed ai valori sociali, può essere intensamente vissuta con l'aggiunta di proprie elaborazioni personali che di solito divengono comunicabili solo nei rapporti e nei luoghi della confidenza e della fiducia.

O, almeno, così era nelle epoche passate. Per esempio, le donne, storicamente subalterne sociologicamente, da sempre hanno aggiunto una cultura personale (al massimo socializzata tra donne) alla cultura sociale cui peraltro appartenevano e aderivano.

Probabilmente una cultura personale, anzi una "meta-cultura personale" si è sempre aggiunta alla cultura sociale

caratterizzante l'individuo e le sue appartenenze. Ma nel passato, nelle epoche in cui i soggetti erano i grandi gruppi sociali e non gli individui (né tanto meno le persone con la propria soggettività all'interno dell'individuo), tale meta-cultura personale era relegata nel privato. Probabilmente la meta cultura personale emerge oggi perché oggi per ragioni varie (cui in seguito ci limiteremo ad accennare) emerge il soggetto sociale persona individuale. Come dire che la meta cultura personale "empowerment oriented", o i suoi diversi e contrari, sono sempre esistiti, ma solo oggi emergono come aspetto rilevante della persona anche nei suoi comportamenti sociali ed osservabili dall'esterno.

Nella seconda parte di questo capitolo ("la meta-cultura personale *empowerment oriented*") ritornerò un po' più sistematicamente e per punti su questi aspetti. Nella terza parte (meta cultura "empowerment oriented": perché) si cercherà di evidenziare a quali finalità utili per la persona essa corrisponde ed a quali nuove condizioni sociali; nonché al concetto di socializzabilità di questa metacultura personale e con quale utilizzabilità.

9.1. Gli orientamenti derivanti dall'empowerment: descrizione dettagliata della cultura

In questo paragrafo è dedicata una scheda a ciascuno degli orientamenti derivanti dall'approccio dell'empowerment, qui individuati come principali. La scheda comprende la definizione, l'evidenziazione degli orientamenti diversi o contrari rispetto a quelle esaminate, alcuni aspetti principali di importanza e crucialità.

Gli orientamenti qui focalizzati sono tendenzialmente così raggruppabili:

- *gli orientamenti derivanti dal concetto originario di empowerment, quali:*
 - centralità della persona;
 - interità della persona;
 - valorizzazione e lavoro sui punti di forza.
- *gli orientamenti derivanti dalla lettura delle dimensioni di base della psicologia dell'empowerment, quali:*
 - sentimento di responsabilità;
 - fiducia nell'autoefficacia;
 - speranza interveniente;
 - pensiero positivo sulle risorse.
- *gli orientamenti derivanti dallo sviluppo del modello operativo di self empowerment, quali:*
 - possibilitazione;
 - salto di qualità;
 - nuova pensabilità positiva;
 - mobilitazione dell'energia desiderante;
 - sblocco;
 - sperimentazione.
- *gli orientamenti derivanti dalla finalizzazione naturale dell'empowerment alla crescita ed alla generatività, quali:*
 - apprendimento e crescita;
 - generatività;
 - motivazione generativa;
 - comunicazione generativa;
 - percorso di pensiero generativo tra contraddizioni.

scheda 1: l'orientamento alla

CENTRALITA' DELLA PERSONA

- *Definizione e differenze:* orientamento al protagonismo della persona sulla propria vita; orientamento alla valorizzazione della persona e del suo benessere anche contro il dominio di aspetti come quelli economici, tecnologici, organizzativi; orientamento a considerare la persona individuale come nuovo soggetto sociale emergente.
Persona, non solo individuo, significa che diventano socialmente rilevanti anche la soggettività e talune dinamiche interne, per esempio motivazionali, di cui prima non erano riconosciute l'importanza né, talvolta, la legittimità;
- *importanza:* “finalmente” la persona è riconosciuta come soggetto fondamentale, non più considerata solo parte di gruppi, popolazioni, società. Il personale esce dal ghetto del non riconosciuto e/o del relegato al privato.
Esempi di evidenza nel sociale: consumi e voto politico non sono più prevedibili sulla base dei dati sociologici;
- *nella cultura della persona:* la consapevolezza dell'importanza di sé, per sé stesso, per gli altri, per la società; la consapevolezza dell'importanza di ogni altro soggetto persona. Laddove prima l'orientamento era soltanto ai gruppi ed agli individui in quanto stereotipizzati dalla appartenenza collettiva. Esempi: le donne, i lavoratori, i giovani;
- *nella cultura formativa:* ogni azione formativa è, per certi versi, anche se si svolge in gruppo, un'azione individualizzata per ogni persona specifica: contano il processo ed il risultato di ciascuno;
- *nell'organizzazione:* orientamento alla gestione e sviluppo di ciascuno, anche individualmente. L'organizzazione è

formata da strutture, ruoli, professioni... ma, in definitiva, di persone, che palesemente incidono sempre di più (ciò è anche conseguenza delle nuove caratteristiche della moderna società dei servizi e della conoscenza);

- *corrispondenze sociali, culturali e strutturali:*
 - la società in cui emerge anche l'individualità (non necessariamente in senso negativo);
 - la società che aspira al passaggio da quantità a qualità;
 - la società in cui la cultura si propaga meno dall'alto verso il basso, ed emerge anche in flusso inverso, dal basso verso l'alto, dall'incontro di tante individualità e di culture personali;
- *sintesi:* la persona, comprensiva anche della sua soggettività, diventa soggetto emergente anche nel sociale: ed è consapevole della sua nuova importanza, per sé e per gli altri, così come è consapevole dell'importanza di ciascuna altra persona.

scheda 2: l'orientamento alla

INTERITÀ DELLA PERSONA

- *Definizione e differenze:* orientamento a considerare la persona come intera in ogni situazione, portatrice della propria completezza. L'opposto è rappresentato dalla tendenza a considerare separati gli ambiti della vita, e separati i diversi sé corrispondenti a ciascun ambito e ruolo. L'interità della persona è sottolineata anche con riferimento ai suoi diversi aspetti: razionale ed emotivo; adulto, ragazzo, bambino; anima maschile e anima femminile;
- *importanza:*
 - l'esserci della persona nelle diverse situazioni: importante sia per il benessere sia per l'efficacia, in particolare se innovativa;

- la possibilità di richiamare a sé tutte le possibili risorse personali, spesso altrimenti segregate in campi diversi, e di raggiungere, anche attraverso percorsi diversi, il nucleo del proprio potenziale;
- possibilità di sentirsi globalmente, e non solo a pezzi, protagonista della propria vita;
- aiuto al sentimento di propria autenticità pur nelle diverse declinazioni applicative
- *nella cultura della persona*: orientamento a riaggregare le proprie parti, potendosi così sentire autentica, laddove nel passato storico la scarsità di risorse e di possibilità imponeva di separare gli ambiti e le parti di sé; orientamento per esempio al portare tutto sé stesso nel lavoro, negli affetti, nei rapporti, nella vita interiore
- *nella cultura formativa*: orientamento a considerare la persona nella sua interezza, in particolare per facilitare l'accesso a tutti i tipi di risorse che la persona ha e che può mobilitare per le sue sfide di apprendimento, crescita, innovazione. L'orientamento opposto a quello che spinge il formatore a tentare di incidere solo sui comportamenti e attraverso le risorse personali strettamente attinenti all'area lavorativa e di ruolo del contraddetto peraltro palesemente dal moderno concetto del potenziale e dalla esplicitazione dei suoi fattori
- *nell'organizzazione*: ricomposizione psicologica della vita lavorativa ed extralavorativa; orientamento all'investimento completo di sé anche sul lavoro: in quanto sia gratificante in sé sia favorevole all'efficienza ed al benessere
- *sintesi*: a parte il valore quasi esistenziale dell'interità (e della autenticità che essa permette), in sede di addetti ai lavori è importante rilevare quanto l'orientamento alla interità della persona sia fondamentale per l'incisività dei risultati di apprendimento e innovazione, permettendo l'accesso all'interno delle risorse personal-professionali della persona.

VALORIZZAZIONE E LAVORO SUI PUNTI DI FORZA

- *definizione e differenze*: questo orientamento si chiarisce bene per differenza col suo contrario, che è l'orientamento centrato sui punti di debolezza della persona, sulle mancanze, sui problemi, sui limiti. Questo orientamento indica l'importanza, anche - per certi versi soprattutto - di lavorare operativamente sui punti di forza, sulle risorse e le caratteristiche positive che la persona ha e di cui dispone, attuali e potenziali. L'orientamento psicologico ed operativo sul negativo, sui punti di debolezza, come è noto, è invece prevalente in molti mondi (psicologia tradizionale; cultura aziendale tradizionale; politica tradizionale): per motivi che di volta in volta possono non essere totalmente ingiustificati, ma che rischiano di attenuare o annullare l'orientamento alla valorizzazione ed al lavoro sui punti di forza;
- *nella cultura della persona*: orientamento alla valorizzazione di sé, che non impedisce ma anzi favorisce la tendenza a migliorare e crescere; orgoglio di sé e della propria storia, piuttosto che svalutazione. E, di converso, lo stesso orientamento verso le altre persone: che operativamente facilita la comunicazione, la cooperazione, l'attrazione, la "noità";
- *nella cultura formativa e di intervento*, la valorizzazione dei punti di forza permette di utilizzare, per l'aiuto, la cultura della forza a supporto della debolezza. Strategia diversa da quella della comprensione-accettazione-protezione materna che rischia di non aiutare ma anzi facilitare il permanere nello stato di debolezza;
- *nell'organizzazione*: per esempio "la cultura del gruppo dei forti". Che non significa la falsa rappresentazione di sé

come solo forti (e non, come ovvio, in parte forti e in parte deboli): ma significa basare il “patto” di gruppo sullo stimolare in ciascuno l’espressione delle parti forti e soprattutto il patto per cui ognuno aiuta gli altri a crescere e viceversa;

- *corrispondenze sociali, culturali e strutturali:*
 - il collettivo (per esempio società) orgoglioso della propria storia, dei progressi fatti, dei risultati raggiunti: quindi proteso alle ulteriori crescite, sfide, miglioramenti;
 - le alleanze, anche nella vita quotidiana (esempi: affetti: amicizie), basate sul mettere in comune le caratteristiche migliori e i punti di forza: diverse dalle alleanze fondate sul patto protettivo verso le debolezze, all’interno e di fronte all’esterno;
- *sintesi:* forza e debolezza sono parti inevitabilmente compresenti: ma l’investimento e il patto tra le persone, e con sé stessi, sono privilegiati sull’investimento psicologico ed operativo sulla forza propria ed altrui: anche per venire in soccorso alla debolezza apportando aiuto reale, e non solo parole di conforto.

scheda 4: orientamento al

SENTIMENTO DI RESPONSABILITÀ

- *definizione e differenze:* sentimento di essere, almeno in parte, responsabile della situazione della propria vita, in particolare area per area (esempi: lavorativa; affettiva). Le basi di tale sentimento di responsabilità, come qui inteso, stanno nella consapevolezza della persona di aver scelto e di scegliere tra più possibilità interne; e nella consapevolezza che ciò che influenza ed influenzerà la

persona è in parte determinato dall'esterno (altri; sistema; fortuna; caso) ma in parte è anche determinata da sé stesso. La base psicologica del sentimento di responsabilità è in buona parte determinata dall'investimento psicologico personale sul proprio "internal locus of control": quella parte di sé che tende a percepire che le cose sono e saranno determinate da sé stesso. Il contrario è l'investimento psicologico sul proprio "external locus of control": quella parte di sé che tende a percepire che le cose che riguardano sé sono state, sono, saranno determinate dagli altri, dal sistema, dal caso, dalla fortuna;

Stante che nella realtà le cose sono sempre determinate sia dall'interno sia dall'esterno della persona, di volta in volta in misure ovviamente molto diverse e stante che è fisiologica e funzionale la propria doppia tendenza al "locus of control" sia interno sia esterno, si tratta allora di una scelta consapevole di prevalente investimento psicologico, dall'una o dall'altra parte.

Esempi chiari: l'andamento del lavoro e della carriera; il rapporto col proprio partner; l'esito di un esame scolastico.

Il contrario, in generale, della cultura personale empowerment oriented è, in questo senso, la tendenza, a sottolineare l'aspetto per cui si è comunque eterodeterminati, quindi non responsabili, ed in particolare a percepire le negatività subite ed a lamentarsene;

- *crucialità* nell'ambito questo orientamento: indirizzo verso la responsabilità e l'influenza personale, non in generale ma nelle aree specifiche, volta per volta. Infatti, la tendenza generale al "locus of control interno" è caratteristica di personalità e quindi poco influenzabile nei tempi e nei modi dell'intervento; mentre è invece elaborabile e influenzabile nell'ambito di aree specifiche, di volta in volta. Esempi: il lavoro; un rapporto affettivo; il modo in cui si viene trattati dalle persone vicine; il raggiungimento dei propri obiettivi;

- *sintesi*: nella cultura personale dell'empowerment, costituisce il sentimento di responsabilità fattore molto importante: la sua base psicologica è la tendenza ad investire sulla percezione della propria influenza sulle cose che riguardano la persona, e non solo sulla percezione di non influenzabilità in quanto le cose dipendono da altro da sé. Variabile di personalità in generale, è invece sviluppabile di volta in volta, area per area.

scheda 5: orientamento alla

FIDUCIA NELL'AUTOEFFICACIA

- *definizione e differenze*: orientamento a privilegiare la fiducia sulla propria metacapacità di reperire, alla bisogna, dentro di sé le risorse necessarie tra quelle di cui la persona dispone (capacità, caratteristiche, comportamenti). Non è da confondersi con la sopra o sottovalutazione delle proprie risorse, competenze, caratteristiche; è invece quel tipo di fiducia (che prevale sul timore opposto, peraltro anche esso fisiologico e funzionale) che si riuscirà alla bisogna a reperire, quando serve, nel proprio magazzino mentale interno. Il contrario è il timore di non riuscire a reperire dentro di sé, nonostante che ci sia, ciò che serve. Esempio: la paura dello studente ben preparato all'esame;
- *importanza*: questo orientamento si rivela particolarmente importante nelle occasioni che si discostano dalla normalità, quali ad esempio: - situazioni di innovazione, che proviene dall'esterno o che si vuole apportare: di fronte alla innovazione si è per definizione impreparati; fondamentale diventa allora la fiducia nel reperimento di quanto di meglio si ha al proprio interno;

- situazioni di pericolo (per esempio situazione delinquenziale subita), rispetto al quale l'obiettivo è minimizzare i danni;
- insorgere di nuove opportunità ed aspirazioni;
- *crucialità*: non cercare di annullare l'inevitabile componente di sfiducia nella propria autoefficacia, ma cercare di "sovrastarla" con gli aspetti di fiducia, alimentandoli;
- *sintesi*: orientamento a far prevalere la fiducia sul riuscire a reperire dentro di sé il meglio delle proprie risorse, alla bisogna, sul timore di non riuscirci nonostante che se ne sia in possesso.

scheda 6: orientamento alla

SPERANZOSITA' INTERVENIENTE

- *definizione e differenze*: tendenza a sperare che, quando e per quanto le cose non sono sotto controllo e influenzate dalla persona, ciò che avverrà possa essere positivo ed avere anche conseguenze positive per la persona: il contrario è la tendenza a temere che sia negativo ed abbia solo conseguenze negative;
Entrambe le tendenze sono fisiologiche e funzionali, ma è l'investimento psicologico sulla speranza interveniente che correlata con la cultura "empowerment oriented".
La speranza interveniente, al di là della sua componente di puro ottimismo, è importante perché aumenta l'attenzione alle intervenienti potenzialmente positive, aiutandole a riconoscere quando si presentano. Gli "intervenienti" sono quegli elementi imprevedibili che probabilisticamente interverranno, anche se non se ne conosce la natura.

L'investimento solo sul timore, che peraltro è funzionale anche esso per riconoscere i rischi, rischia a sua volta di far sì che le intervenienti positive non siano avvertite, riconosciute, utilizzate (esempio: - il progresso scientifico-tecnologico e le sue conseguenze; - cambiamenti sociali; - nuovi incontri; - nuove informazioni);

- *crucialità*: per questo orientamento la speranza in generale è poco influenzabile consapevolmente dalla persona soggetto; lo è però se riferita di volta in volta ad aree specifiche della vita della persona (esempi: lavoro e azienda; rapporti importanti). In particolare gli intervenienti sono importanti (anche se specificatamente imprevedibili) nell'epoca attuale del cambiamento rapido e diffuso e continuo, nella società come nelle organizzazioni di lavoro.

scheda 7: orientamento al

PENSIERO POSITIVO SULLE RISORSE

- *definizione e differenze*: l'orientamento al pensiero positivo sulle risorse consiste nella tendenza ad investire psicologicamente sulla percezione e valorizzazione delle risorse disponibili; invece che soltanto sulla percezione e problematicità delle risorse mancanti.

Di fronte ad ogni significativo problema, obiettivo, sfida, desiderio, progetto, le risorse sono inevitabilmente in parte disponibili e presenti ed in parte mancanti. L'orientamento culturale personale non incide sull'analisi di realtà (percentuale di disponibilità e percentuale di mancanza) ma incide sull'investimento psicologico privilegiato sull'una o sull'altra.

Il contrario della cultura "empowerment oriented", da questo punto di vista, è rappresentato dall'investimento psicologico prevalente su ciò che manca, su ciò che non si

può, sulla insolubilità del problema, sulla irraggiungibilità del risultato;

- *importanza*: in termini, generali questo aspetto è difficilmente influenzabile nel breve tempo dell'intervento formativo o di counseling, anche perché la persona tendenzialmente non ne è consapevole scambiandolo per analisi di realtà. È difficile accorgersene su di sé; mentre è evidente invece negli altri, ed in particolare sul lavoro nei propri collaboratori più giovani. Però è influenzabile di volta in volta, nella sua declinazione su aspetti specifici (nelle varie aree della vita, specifici desideri, progetti, obiettivi, sfide, problemi).

scheda 7: orientamento alla

POSSIBILITAZIONE

- *definizione*: apertura di nuove possibilità interne al soggetto; orientamento valoriale e operativo al poter scegliere tra diverse possibilità (riguardanti, per esempio: il lavoro; la strutturazione e la psicologia dei principali rapporti affettivi);
- *motivi di importanza di questo orientamento*:
 - la pluripossibilità permette la scelta, quindi la responsabilità, quindi il sentimento di protagonismo nella propria vita;
 - rappresenta la base per la flessibilità;
 - il processo di possibilitazione rompe l'alternatività bipolare tra stabilità e cambiamento;
 - il processo di possibilitazione precede comunque il cambiamento;
- *orientamenti contrari o fortemente diversi*:
 - orientamento alla possibilità unica in quanto migliore

- orientamento alla permanenza comunque nella situazione attuale, senza possibili alternative;
- *importanza nella cultura della persona*: concretizza la tendenza continua ad aprire nuove possibilità nel proprio interno personale, ancor prima di scegliere se cambiare o permanere nella situazione attuale; facilita il sentimento tendenzialmente favorevole ai fenomeni esterni di cambiamento e di apertura di nuove possibilità nel mondo intorno a sé; permette la considerazione di sé come insieme di tutto ciò che uno potrebbe essere o fare;
- *nella cultura formativa*: l'apertura di possibilità nuove nella persona chiarisce l'essenza sostanziale del processo e del risultato dell'apprendimento;
- *nell'organizzazione*:
 - il punto focale del nuovo patto tra individuo e azienda: per cui la persona aiuta l'azienda ad aumentare le proprie possibilità e l'azienda aiuta la persona ad aumentare le proprie possibilità, dentro e fuori l'azienda;
 - la possibilità permette di adeguarsi, rispetto ai cambiamenti continui e possibilmente di prevenirli e utilizzarli;
- *corrispondenze sociali, culturali e strutturali*:
 - con la società ricca di risorse materiali (per effetto del progresso scientifico-tecnico-produttivo-economico) in cui crescono opportunità ed aspirazioni per le persone, liberate dalla centralità dei bisogni di sopravvivenza
 - con la società che chiede alle persone cambiamenti rapidi e diffusi
 - con la società delle multipossibilità, post-ideologica, in cui soluzioni diverse e perfino opposte sono compresenti e incoraggiate;
- *sintesi*: l'orientamento favorevole all'aumento delle possibilità è cruciale: sia per facilitare il cambiamento vantaggioso, sia per poter scegliere, favorendo così il sentimento di responsabilità e di protagonismo.

scheda 9: orientamento al

SALTO DI QUALITÀ

- *definizione e differenze*: orientamento favorevole al considerare possibile non solo il miglioramento per piccoli passi ma anche il vero e proprio salto di qualità della persona: essendo il salto di qualità una innovazione significativa che pervade molti aspetti (non uno solo, al limite tutti) dell'agire e dell'essere della persona nell'area considerata;
- *esempi di evidenze*:
 - i salti di qualità da bambino a ragazzo ad adulto;
 - i salti di qualità dalla professionalità operativa, a quella specialistica, a quella gestionale-manageriale;
 - i salti di qualità aggregati attorno alla possibilità di sposarsi, e poi attorno a quella di avere figli;
- *nella cultura della persona*: questo orientamento apre alla speranza:
 - che si può uscire dalle prigioni interne;
 - che si può crescere in tempi non lunghissimi;
 - che si può non essere paralizzati dal gioco sistemico delle diverse variabili collegate tra loro, quando esso è negativo;
- *nella cultura formativa*: l'orientamento del formatore al salto di qualità della persona precisa la direzione in cui lavorare: per l'apertura in particolare di quella nuova possibilità che è cruciale per il salto di qualità, dal punto di vista concreto e/o simbolico. Aiuta anche a rendersi conto del perché alcune nuove possibilità, apparentemente semplici, sono difficili per una persona o popolazione: perché sono cruciali, concretamente o simbolicamente, in un salto di qualità che è la vera sfida. Si può considerare il risultato della formazione efficace e incisiva come

l'innescò del processo in cui si realizza il salto di qualità della persona;

- *corrispondenze sociali, culturali e strutturali*: la società (e le organizzazioni) in cui il cambiamento è così rapido e pervasivo da delineare continuamente nuovi stadi di evoluzione, in cui i passaggi dall'uno all'altro sono rappresentabili come salti di qualità;
- *importanza*: il focus sul concetto di salto di qualità permette di evidenziare le scale evolutive tendenziali: strumento pragmatico di rappresentazione delle più probabili successioni di stadi evolutivi e di salti di qualità. Ci permette così di aiutare meglio le persone a capire ed a gestire tali passaggi (altrimenti percepiti come confusi e contraddittori);
- *sintesi*: il salto di qualità delle persone è possibile e corrisponde alla apertura di specifiche nuove possibilità, cruciali concretamente e/o simbolicamente. La sua riconduzione al concetto di apertura di possibilità ne evidenzia anche le condizioni e gli strumenti, quali: desiderabilità, pensabilità, sblocco, sperimentazione.

scheda 10: l'orientamento alla

COSTRUZIONE DI NUOVE PENSABILITÀ POSITIVE

- *definizione*: orientamento favorevole alla costruzione mentale di prefigurazioni, delle situazioni di desideri e progetti desideranti come già realizzati, nelle quali la persona soggetto si trova almeno prevalentemente a proprio agio;
Esempi semplici e quasi universali: la costruzione di pensabilità positiva di sé sposato/a; di sé madre o padre; di sé in una posizione di maggiore responsabilità; di sé in un cambiamento auspicato e immaginato come realizzato.

Applicando alla persona un termine organizzativo, si potrebbe parlare di costruzione di nuova “vision” di sé;

- *crucialità* nell’ambito dell’orientamento alla costruzione di nuove pensabilità positive:
 - la regola fondamentale, culturale e operativa, è quella di saltare in avanti nel tempo, bypassando quell’analisi di fattibilità che analizza e valuta risorse, vincoli percepiti, metodi, percorsi, che sarebbe all’inizio prematura.
Il confronto con la realtà ci dovrà sì essere, ma solo successivamente: per evitare che la nuova pensabilità sia uccisa sul nascere, quando è ancora troppo poco sviluppata per confrontarsi con la realtà. Si tratta qui di usare anche la spinta del sogno, dell’utopia possibile, della realtà nuova generabile;
 - la prefigurazione non è definita nel *come* ci si arriva, però è il più possibile dettagliata nel punto di arrivo: ciò consente anche di verificare se il desiderio cui corrisponde è davvero reale e autentico per la persona;
 - la parte più difficile, spesso da fare e rifare come se fosse la costruzione di un film, è quella che riguarda la prefigurazione del sé positivo. Esempio: la prefigurazione del sé adulto o del sé dirigente, che avesse molti vantaggi ma non si piacesse, è una pensabilità non positiva;
 - importante è ricordare che la “costruzione” di nuova pensabilità positiva non corrisponde ad una fantasia istantanea, ma ad un processo impegnativo e tendenzialmente lungo (a volte è percepito come un “insight”, ma è l’esito di un lungo processo precedente);
- *orientamenti differenti o contrari*:
 - l’orientamento e la cultura dello stare con i piedi per terra;
 - del fare “prima di tutto” l’analisi di realtà e di fattibilità;
 - del volare basso;

- del non sognare, che poi la delusione provocherà ancora più sofferenza, ecc.;
- la costruzione di pensabilità positiva è importante anche *operativamente*, perché ha un ruolo guida efficace per le fasi successive: indica dove e quali nuove risorse cercare, fuori e dentro di sé, riempie le zone in cui razionalmente è più difficile stabilire obiettivi e azioni precise; indica quali sono gli ostacoli esterni ed interni da superare; aiuta ad evidenziare le prime sperimentazioni concrete da attuare, e fa intuire quelle simboliche;
- *nella cultura formativa*: concezione della formazione come aiuto a pensare se stessi, ed a piacersi, nelle situazioni di apprendimento già realizzate e messe in atto;
- *nell'organizzazione* è significativo il ruolo trainante della vision e della “leadership by vision”;
Si è detto che la vision è quel qualcosa che, quando non avresti voglia di alzarti e andare in azienda, ti fornisce almeno un elemento per dire che ne vale la pena;
- *collegamenti sociali, culturali e strutturali*:
 - l'orientamento culturale a pensare l'innovazione già realizzata, ed a sé positivamente in tale innovazione, aiuta le persone ad essere attive e non solo timorose nelle situazioni di cambiamento;
 - i grandi leader sono persone che prefigurano nuova pensabilità della società desiderabile (vision sociale e politica);
 - il progresso sociale procede spesso anche con “scandali positivi”: avvenimenti che dai più sono percepiti immediatamente come scandalosi, ma che iniziano a prefigurare nuova pensabilità che apre la strada all'innovazione e al cambiamento;
- *sintesi*: la costruzione di nuova pensabilità positiva rappresenta per le persone (come per i soggetti collettivi) un passaggio cruciale efficace per l'apertura di nuove

possibilità: “visionario” nel moderno è sempre più spesso non solo una critica ma anche un apprezzamento.

scheda 11: orientamento alla

MOBILITAZIONE DELLA ENERGIA DESIDERANTE

- *definizione e differenze:* l'orientamento alla mobilitazione e valorizzazione dell'energia desiderante è chiarito dalla distinzione tra bisogni e desideri.
Sia l'io desiderante sia l'io bisognoso hanno una forte energia e potenza motivazionale: è però necessario riconoscere, per tenerne conto, che essi sono diversi, per definizione e per dinamiche in azione.
A livello di definizione si nota che la soddisfazione del bisogno tende a ripristinare uno stato di non sofferenza precedente, mentre la soddisfazione del desiderio tende ad allargare il campo dell'esperienza (esempi: bisogno di riposare e desiderio di un bel viaggio; bisogno di mangiare e desiderio di provare un buon ristorante).
A livello di differenza nelle dinamiche, per esempio: il desiderio, a differenza del bisogno, è tendenzialmente piacevole in sé, anche quando non soddisfatto; di bisogni è bene averne infatti meno possibile, mentre di desideri è vitale averne parecchi; dei bisogni, più simili tra le persone, si è poco responsabili; dei propri desideri, invece molto personalizzati, si è molto più responsabili di fronte a sé e di fronte agli altri. Una trappola insidiosa è quella di trattare i desideri come se fossero bisogni: fenomeno noto come consumismo in campo materiale, meno noto in campi immateriali quali l'amore, i rapporti, la carriera, il successo;

- *differenze od opposti*: rispetto all'orientamento culturale alla mobilitazione e valorizzazione dell'energia desiderante, sono tali per esempio:
 - l'appiattimento di tutte le motivazioni indistintamente sulla logica del bisogno, della necessità, della crisi da superare, del problema da risolvere;
 - la paura dell'io desiderante, e dei suoi contenuti cioè i desideri, come potenzialmente destabilizzanti;
 - la trattazione dei desideri come se fossero bisogni (come quindi se fosse necessario soddisfarli, pena la sofferenza).

È evidente, come risulta dalle nostre ricerche ed applicazioni sul campo, che l'energia e la potenza massima sono frutto dell'incontro tra l'energia desiderante e l'energia bisognosa (esempi: l'azione imprenditoriale; la coppia di lunga durata). È però anche rilevabile, per esempio e in particolare nel mondo del lavoro, come l'appello continui invece ad essere quasi soltanto verso bisogni, necessità, "esigenze": e molto meno verso desideri, sogni realizzabili, mete desiderabili, ambizioni possibili; in un certo senso un obiettivo è un sogno cui si destinano delle risorse;
- *nella cultura della persona*: l'orientamento alla mobilitazione e valorizzazione dell'energia desiderante corrisponde particolarmente alla persona che nel moderno ha nuove opportunità: che non vive più solo di bisogni e necessità, che legittima anche la sua soggettività ad avere mete operative riconosciute socialmente; che è vitale in quanto desiderante; che inventa la propria vita andando al di là della soddisfazione dei bisogni di base che lo rendono simile a tutti gli altri;
- *nella cultura formativa*: focus sull'orientamento a stimolare la voglia di imparare, non solo il dovere o la necessità di adeguamento al nuovo pena l'obsolescenza; concezione dell'apprendimento e la innovazione come corrispondenti

ai tipici desideri dell'essere umano, pur se accompagnati anche da "resistenze";

- principi *nella cultura organizzativa*: il lavoro come anche piacevole; l'esercizio di ruolo nell'organizzazione come avente gli stessi principi guida del gioco eccellente (per esempio: massima immedesimazione e impegno, nella partita, ed al contempo una componente di presa di distanza che consente la visione di gioco); il ruolo guida della vision, che basata sulle esigenze organizzative ma anche sull'energia collettiva desiderante;
- *corrispondenze sociali culturali e strutturali*:
 - la società moderna "liberata" dalla centralità dei bisogni primari, le cui persone sono non solo bisognose ma anche desideranti (salvo la trappola del consumismo, sia nella versione materialistica sia nella versione immateriale);
 - la società moderna in cui ai mondi particolari (esempi: lavoro; politica; educazione) tendono ad essere ritirate le deleghe speciali che consentivano sulla base di "esigenze" specifiche, la violazione in quei mondi di molte regole civili e qualitative ed in genere la tensione desiderante;
- *sintesi*: desideri e bisogni sono diversi per loro natura e per dinamiche di funzionamento, e vanno trattati come diversi; mobilitare l'energia desiderante, non solo quella bisognosa, è cruciale sia per il benessere sia per l'efficacia moderna, per esempio nell'apprendimento e nella innovazione. Ciò può inoltre aiutare la moderna società quantitativa a diventare anche qualitativa.

SBLOCCO

- *definizione e differenze:* l'orientamento allo sblocco è qui inteso come "aggiramento" degli ostacoli di natura soggettiva storica provenienti dall'interno della persona ("problemi soggettivi storici") che tendono a bloccare prematuramente l'apertura di nuove possibilità, la realizzazione di nuovi desideri. Le persone hanno infatti, in misura maggiore o minore ed a seconda delle aree, dei "problemi" (nel senso che si oppongono dall'interno a ciò che vogliono) "soggettivi" (nel senso che sono molto personalizzati) "storici" (nel senso che li hanno da sempre o comunque da molto tempo).

I contrari dell'orientamento allo sblocco per aggiramento sono:

- l'orientamento alla rinuncia ("cosa ci posso fare, sono fatto così");
- l'orientamento all'illusione che il problema vada affrontato e risolto una volta per tutte.

L'aggiramento, o con linguaggio più rigoroso il depotenziamento specifico consiste nel trovare il modo di proseguire il percorso verso la nuova possibilità, togliendo al problema la sua potenza bloccante, nello specifico, di volta in volta. Non, quindi, risolvendo in generale il problema (cosa che può avvenire in tempi più lunghi, o per altro tipo di esperienze, e/o con processi terapeutici), ma impedendogli di impedire nello specifico.

Dal punto di vista operativo, per esempio in formazione e counseling, si rimanda al capitolo successivo (formazione all'empowerment). Qui si dice solo che si agisce non sulla causa né sulla natura del "killer" (altro modo di denominare il problema storico soggettivo), ma nella sua manifestazione bloccante. L'immagine metaforica è quella

di un buco in mezzo alla stanza, attorno a cui predisporre uno steccato che permetta il percorso senza cadervi dentro. Le strategie di depotenziamento specifico nell'aiuto al "self empowerment" vanno dalla più ovvia, che è quella della "sovrastazione" da parte dell'energia desiderante, a quella della "sperimentazione" (vedi voce successiva), a quella sistemica della prescrizione del sintomo, a quella dell'isolamento;

- *nella cultura personale* ("empowerment oriented"): fondamentale è l'orientamento a non farsi paralizzare ma invece a cercare la strada alternativa che evita il blocco. È un orientamento che la persona può istintivamente e intenzionalmente perseguire, ma che viene attuato più facilmente se la persona è aiutata (professionalmente tramite counseling o laboratorio formativo "empowerment oriented", od orientamento: in genere sfocia in una sperimentazione che riavvia il percorso prima bloccato;
- *nella cultura organizzativa e nella cultura sociale*: questo orientamento è contrario rispetto a quello del fermarsi di fronte al problema interno (esempio eclatante: ma tanto, cosa vuole, siamo in Italia); per orientarsi invece a trovare vie alternative e in particolare sperimentazioni che per il momento non risolvono il problema generale ma riaprono i giochi ed il percorso nello specifico;
- *sintesi*: è l'orientamento a cercare vie alternative, in particolare tramite sperimentazioni, che evitino la paralisi causata dal problema interno esistente e permettano il riavvio del processo-percorso.

scheda 13: orientamento alla

SPERIMENTAZIONE

- *definizione e differenze:* è l'orientamento alla innovazione attraverso la sperimentazione reversibile: finita la quale, cioè, si torna al punto di partenza e si valutano le informazioni di ritorno esterne e, per certi versi, soprattutto interne. Diverso sarebbe il passaggio all'inizio del cambiamento (in questo senso non reversibile); così come diverso è l'orientamento alla non azione, aspettando fino a quando essa sia resa necessaria dal cambiamento esterno. La sperimentazione, reversibile, può essere concreta o anche simbolica. Esempi semplici:
 - scrivere e mandare un curriculum per sperimentare se stesso e la possibilità di cambiare lavoro, magari dopo avere passato metà della vita in una stessa azienda;
 - provare per una volta a vestirsi ed assumere un look molto diverso dal solito;
 - drammatizzare in un gioco di gruppo la propria rinascita;
 - fare un'azione, che va verso il desiderio, che dalla persona non ci si aspetterebbe proprio;
- *nella cultura della persona:* l'orientamento alla sperimentazione spezza la possibile paralisi tra l'orientamento alla stabilità e l'orientamento al cambiamento, talvolta entrambi impossibili: ed apre alla esperienza concreta o simbolica di una terza polarità, quella di essere consapevoli di avere una ulteriore e diversa possibilità da potere attualizzare quando la persona soggetto lo ritenga utile. La cultura della sperimentazione, nella cultura personale, è ben differenziata sia dalla cultura della stabilità sia dalla cultura del cambiamento: e rappresenta infatti, operativamente, l'aspetto più evidente della cultura della apertura di possibilità.

In un certo senso nel moderno molte cose, per non dire quasi tutte, sono considerabili come sperimentazioni.

- *c'è corrispondenza* tra l'orientamento alla sperimentazione e la società moderna caratterizzata dal cambiamento diffuso, nella quale, approfondendo la lettura dei processi di cambiamento, si rileva come esso avvenga inizialmente proprio per apertura di nuove possibilità: processo che a sua volta si concretizza socialmente nelle sperimentazioni inizialmente reversibili e nella loro visibilità sociale.
- *sintesi*: l'orientamento alla sperimentazione reversibile rappresenta il punto d'arrivo operativo del processo di apertura di nuove possibilità; propone un approccio nuovo rispetto all'alternatività tra l'orientamento alla stabilità e l'orientamento al cambiamento.

scheda 14: orientamento all'

APPRENDIMENTO E CRESCITA

- orientamento all'apprendimento ed alla crescita non solo nell'età evolutiva, ma continuativamente e *durante tutto il ciclo evolutivo della vita*; e non solo nell'area delle competenze professionali ma tendenzialmente in tutte le aree della vita della persona;
- *differenze*:
 - orientamenti derivanti dalla concezione che c'è un tempo per imparare ed un tempo successivo (tipicamente l'adulità) per applicare ed utilizzare ciò che si è imparato;
 - orientamento a pensare che nella vita ciò che conta non è apprendere e crescere ma usare la forza ed il potere nel conflitto con gli altri;
 - orientamento a viverci come si è, senza perseguire dinamismi evolutivi;

- *crucialità*. Per certi versi c'è un ampio margine di sovrapposizione e coincidenza tra apprendimento-crescita ed empowerment, soprattutto se si legge il processo ed il risultato dell'apprendimento come acquisizione di nuove ed ulteriori possibilità. L'orientamento alla crescita continua ed all'apprendimento sono fortemente correlati e facenti parte dell'orientamento all'empowerment.
Il criterio del numero e dell'aumento delle possibilità può essere utilizzato come efficace criterio di valutazione della crescita, sia della persona che delle collettività ("criterio dell'empowerment"). In fondo tutta la storia, della persona singola come dell'umanità, può infatti essere letta come una tendenza ad aumentare le possibilità, cioè a crescere. Cruciale è inoltre questa concezione ed orientamento alla crescita come aggiunta di nuove possibilità invece che come negazione delle precedenti: cambia sì la crucialità, centrata su nuove possibilità, ma il nuovo ingloba il vecchio pur andando oltre. È così che crescono gli adulti, a differenza degli adolescenti nella propria percezione, e crescono così le società moderne, non per rivoluzioni);
- *nella cultura personale*: l'orientamento alla crescita è la componente che sta alla base della dimensione dinamica della vita della persona, della possibilità di vitalità permanente; oltre che permettere l'adattamento della persona al cambiamento delle situazioni ambientali;
- *nella cultura organizzativa*: l'orientamento all'apprendimento ed alla crescita di possibilità, è la condizione per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione sul mercato e nell'ambiente, nonché della persona nell'organizzazione e sul mercato del lavoro;
- *corrispondenze sociali, culturali e strutturali*:
 - la società autocritica e tesa al miglioramento, ma anche orgogliosa della sua storia di evoluzione e crescita in tutti i campi, dalle istituzioni alle arti, dai rapporti sociali alle realizzazioni;

- la società orientata al progresso, in tutti i campi: scientifico-teorico-produttivo-economico, civile, istituzionale, artistico.

scheda 15: orientamento alla

GENERATIVITA'

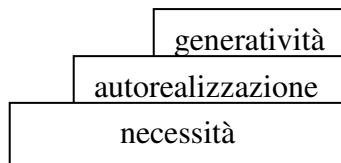
- *definizione*: orientamento valoriale e operativo, che indirizza verso il generare nuovi pezzetti ed aspetti di mondo, che altrimenti non ci sarebbero;
- *evidenze*: la caratteristica dell'animale uomo per cui egli crea mondo e continua a crearlo (anche se talvolta, per certi aspetti, in certi periodi, anche ne distrugge): per effetto della azione generativa il mondo degli uomini è molto diverso da come era tempo fa e molto diverso sarà nel tempo futuro;
- *crucialità*: l'orientamento alla generatività rappresenta l'elemento chiave di collegamento tra la motivazione rivolta al proprio piacere e la motivazione rivolta all'altruismo, alla contribuzione all'umanità ed agli altri. La generatività rappresenta probabilmente la finalizzazione ultima principale del "power" che sta nell'empowerment
- *differenze*: l'orientamento alla generatività in generale si differenzia dall'orientamento alla gestione dell'esistente.

Focalizziamo qui di seguito tre orientamenti della cultura "empowerment oriented", che specificano applicativamente l'orientamento alla generatività.

scheda 16: orientamento alla

MOTIVAZIONE GENERATIVA

- *Oltre la necessità, ma anche oltre l'autorealizzazione*
La motivazione generativa va oltre la motivazione dettata da necessità ma anche oltre la motivazione alla autorealizzazione. Essa spiega perché le persone possono essere fortemente motivate anche in comportamenti ed attività che in sé stesse possono non essere per la persona affatto autorealizzative né piacevoli. Esempi: molte delle attività necessarie crescere un figlio, o per fondare e sviluppare un'impresa, o per realizzare un'impresa sportiva o artistica;
- *Ponte di collegamento tra egoismo ed altruismo*
La motivazione generativa istituisce un ponte altamente efficace tra l'orientamento al piacere proprio (soddisfatto da questo tipo di motivazione personale) e l'orientamento agli altri ed alla contribuzione alla società (ciò che viene generato serve agli altri);
- *Dinamica motivazionale*
Possiamo ipotizzare, come più evidente per esempio nel campo del lavoro, che le motivazioni di diverso tipo stiano su una scala evolutiva: per cui si lavora prima di tutto per necessità ma cercando quindi l'autorealizzazione; e si va quindi oltre verso la tensione a generare nuovi pezzetti e aspetti di mondo. Si può in parte ipotizzare che ci sia una certa correlazione dell'età e della psicologia giovanile con la motivazione autorealizzativa, e della età e della psicologia più adulta matura con la motivazione a generare. Ciò è evidente nell'esempio della creazione di nuova famiglia e



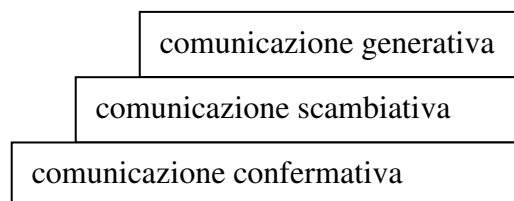
figli, ma può evidenziarsi anche nelle aree del lavoro, della presenza nel sociale, delle aggregazioni sociali.

scheda 17: orientamento alla

COMUNICAZIONE GENERATIVA

- Il processo di comunicazione generativa è quello il cui risultato non è solo la messa in comune di informazioni e significati, ma anche la generazione di informazioni e significati di cui prima non era portatore nessuno dei soggetti in entrata;
- L'orientamento alla comunicazione *generativa* è fondamentale per il miglioramento dell'efficacia e della soddisfazione nella comunicazione, nel lavoro e nei rapporti quotidiani.

In formazione per esempio la comunicazione è spesso “*confermativa*” (ognuno ribadisce ciò che già pensava), oppure “*scambiativa*” (messa in comune): ma l'obiettivo massimo, per efficacia e per vitalità, è la generazione di nuovo. Esempio: non solo lo scambio tra teoria (dei docenti) e pratica (dei partecipanti), ma anche generazione di soluzioni nuove che per le specifiche persone (non in generale) la teoria permette di generare. Possiamo immaginare una scala evolutiva nella comunicazione da percorrere ogni volta: nelle riunioni di lavoro, così come nelle comunicazioni interpersonali nel quotidiano.



Si potrebbe, metaforicamente, affermare che la maggior parte della comunicazione spiacevole e inefficace (se va oltre il primo breve periodo necessario) è di tipo confermativo; che la comunicazione efficiente è per lo più di tipo scambiativo; che la comunicazione generativa è quella che permette di raggiungere il massimo della efficacia e della innovatività a livello di contenuto, di vitalità a livello di benessere, di orgoglio a livello di risultato e di vissuto a posteriori;

- *Per maggiore dettaglio* in formazione: vedere paragrafo 4.12. (“comunicazione generativa ed incisiva in formazione”; paragrafo 12° del capitolo 4°, “strumenti professionali per la formazione desiderante”).

Noi ipotizziamo che molto miglioramento nella vita quotidiana si raggiungerebbe con l’orientamento culturale delle persone alla comunicazione generativa e con la sua applicazione operativa: tanto per cominciare, rompendo i circoli viziosi di comunicazione antagonistica ripetitiva e la banalità dell’eccesso di conferma del già detto.

scheda 18: orientamento al

<p style="text-align: center;">PERCORSO DI PENSIERO GENERATIVO TRA CONTRADDIZIONI</p>
--

- *definizione e differenze*: orientamento a considerare e utilizzare entrambi i poli, che in partenza appaiono in contraddizione tra di loro, come da integrare ed elaborare, andando oltre e generando un terzo nuovo polo.

Si pensi per esempio a bipolarità quali:

- due obiettivi aziendali quali quantità e qualità; due parti o tendenze interne alla stessa persona;

- due tensioni quali quella idealistica e quella realistica, la pregnanza di questo orientamento può essere evidenziata esplicitando gli orientamenti alternativi differenti;
- il compromesso fino a trovare il punto di vista mediano;
- il dominio di un polo sull'altro;
- l'alternanza e l'oscillazione tra i due poli;
- la radicalizzazione del conflitto fino ad arrivare allo scontro finale;
- Il percorso del pensiero generativo tra contraddizioni può essere evidenziato tramite alcuni *esempi* (al di là della universale metafora del maschile e femminile che generano un bambino accoppiandosi):
 - il gioco, generato dall'accoppiamento tra impegno totale e parzializzazione, tra immedesimazione totale e distacco;
 - le più moderne teorie e pratiche organizzative industriali, nate dalla contrapposizione di quantità e qualità, di grande serie e personalizzazione, di fattore umano e tecnologico;
 - lo stesso concetto di empowerment, nato dal contrasto tra dimensione della debolezza e dimensione della forza; e, per altri versi, tra stabilità e cambiamento;
 - il percorso di molti giovani che partono dall'idealismo, passano attraverso il "fiume" del realismo e del cinismo, per arrivare (senza spaventarsi e tornare indietro, né senza farsi travolgere dalla corrente) alla nuova terra dove le cose mantengono un nucleo di idealità ma tengono anche conto della realtà e degli interessi: la terra, appunto, della generatività;
- Vedere nel paragrafo 4.13. il modello proposto di facilitazione del pensiero generativo a partire dalle contraddizioni, ambientali o interne personali.

9.2. La metacultura personale “empowerment oriented”

Gli orientamenti descritti hanno chiaramente una correlazione tra di loro, se valutati nella stessa persona. È probabile che una persona che tende ad avere mentalmente più possibilità tenda anche a scegliere e sentirsi responsabile e protagonista, a sottolineare ciò che dipende nella sua vita dalla propria influenza ed azione, a crescere, ad avere motivazione generativa di nuovi aspetti di mondo, ad essere desiderante, a non fermarsi e ad aggirare i blocchi esterni ed anche quelli interni (provenienti dall'interno della persona), ad apprendere e crescere e perseguire salti di qualità, a sentirsi protagonista della propria vita.

La conduzione (evidenziata dai pochi fondatori del concetto di empowerment e che in futuro vorranno verificare con apposita ricerca sugli aspetti più innovativi da noi evidenziati) deriva dall'origine comune nel concetto di empowerment e, applicandosi ad una serie di “orientamenti” per la persona, evidenzia una sorta di “cultura”.

- **cultura “personale”** perché è caratteristica dell'individuo, più che di un gruppo o una collettività;
- **“metacultura”** perché gli orientamenti sono di tipo metodologico e processuale: non indirizzano cioè a talune piuttosto che altre scelte di contenuto ma piuttosto indirizzano al come la persona vive e processa le scelte, i valori, i contenuti, delle culture sociali e delle appartenenze. È una metacultura perché riguarda i modi in cui la persona soggettivamente vive elabora quelle che sono state le sue scelte ed appartenenze culturali vere e proprie. Esempi: religiosità o meno, solidarietà, individualismo, rapporti, lavoro, appartenenze;
- **essenza dell'empowerment di una persona**
Si rivela così forse anche l'essenza della natura teorica dell'empowerment, come metacultura personale.

Noi tendiamo ad utilizzare il concetto di processo di empowerment soprattutto applicato dalla persona di volta in volta rispetto a oggetti specifici (sul lavoro; nei rapporti affettivi; nella vita sociale; etc.). È però evidente che esiste anche una caratteristica di empowerment in generale di una persona.

L'empowerment generale di una persona può allora essere definito come la tendenza ad applicare, di volta in volta nei diversi specifici, gli orientamenti suddetti e cioè l'insieme della cultura personale "empowerment oriented".

Ecco perché quando si parla di empowerment di una persona si oscilla tra l'estremo della caratteristica di personalità e l'estremo di variabile gestibile: perché l'empowerment "tout court" è una cultura personale, e come tale sviluppabile, modificabile, influenzabile nello stesso modo complesso in cui lo sono le culture. Non è così difficile o impossibile come con le caratteristiche di personalità, non è neanche così semplice come l'acquisizione di un nuovo strumento o metodologia;

- **analisi delle esperienze di formazione all'empowerment**

L'analisi a distanza di tempo, dei risultati di esperienze di formazione all'empowerment, evidenziano soprattutto questo dato: ciò che rimane anche a distanza di molto tempo (esempio cinque o dieci anni) è lo sviluppo di una significativa componente di cultura personale "empowerment oriented": che la persona tende a rivisitare e mobilitare soprattutto quando si trova in nuove situazioni dinamiche, o critiche, o di incertezza, o di insorgere di nuovi desideri, o problemi, od opportunità. E soprattutto quando si domanda come riprendere sentimento di protagonismo nella propria vita. A questo risultato, determinato da esperienze formative, concorre di solito un mix di conoscenza dell'approccio e dei principi, di conoscenza e sperimentazione in formazione e subito dopo di strumenti e metodi, di sperimentazione diretta in

laboratorio di formazione sul processo di empowerment su uno specifico (empowerment su una capacità, o caratteristica personal-professionale, o aspetto del lavoro e del ruolo, o desiderio vitale).

9.3. Socializzabilità della metacultura personale “empowerment oriented”

Probabilmente la metacultura personale individuale è sempre esistita, accanto alla cultura sociale di quella persona, in buona parte determinata dal suo gruppo di appartenenza. Era però relegata al mondo del privato, e/o del pensiero intimo, e/o del rapporto di confidenza e fiducia personalizzata. Ora però questa metacultura personale tende ad emergere in maniera anche visibile e socialmente influente: per esempio da essa cominciano ad essere determinati in una certa misura il voto espresso nelle elezioni in politica, la preferenza verso i leader, lo stile nei consumi, le aggregazioni spontanee nel tempo libero e, quando possibile, nel lavoro.

Ciò probabilmente dipende dal fatto, tout court, che la persona individuale comincia ad emergere come soggetto sociale in sé, invece che come nel passato solo come componente di grandi gruppi sociali individuati da parametri sociologici oggettivi.

Proponiamo qui di seguito alcune ipotesi applicative di questo emergere, di questa socializzabilità alla metacultura personale “empowerment oriented”:

- metacultura personale delle persone che psicologicamente fanno parte della classe dirigente: che cioè ne fanno parte di fatto, o ne faranno parte, o ne potrebbero far parte per come sono al proprio interno.

Da questo punto di vista sono per esempio rilevanti gli orientamenti a sentirsi responsabili, all’investimento su ciò che si può fare (piuttosto che su ciò che dipende da altri), alla motivazione generativa, alla costruzione di nuova

pensabilità e vision positiva, allo sblocco per aggiramento dei problemi per adesso insolubili, alla speranza nel futuro e negli intervenienti possibili, alla fiducia nel miglior uso delle risorse disponibili, alla crescita ed al progresso, al salto di qualità possibile;

- orientamenti, metodologici e processuali, da indicare ai nostri figli ed ai giorni.

Nella moderna società ricca, metodologica, delle nuove tante opportunità, postideologica, pluralista, è diventato quasi proibito indicare ai giovani la direzione da prendere, le cose da fare, le scelte da compiere. Si deve lasciare libertà alla loro autorealizzazione, non sovrapporci a loro. È giusto;

Ciò che allora possiamo indicare, cui dobbiamo educare, è una metacultura personale metodologica e processuale, quale è appunto quella dell'empowerment. Che educi alla pluralità delle possibilità, al vissuto positivo di esse e della scelta tra di esse, al sentimento di responsabilità e di protagonismo nella propria vita, all'integrazione tra le energie dell'io bisognoso e dell'io desiderante, alla motivazione realizzativi ma anche alla prospettiva della motivazione generativa, alla autenticità che deriva dalla integrità e centralità della persona, propria e altrui, alla crescita continua ed al progresso, individuali e collettivi, all'investimento su ciò che nella propria vita e nel mondo dipende da sé stessi;

- sul lavoro e nelle organizzazioni si può intravedere il nuovo rapporto tra azienda e persone ed il nuovo criterio di aggregazione di gruppi imprenditivi spontanei: basati ora meno sui bisogni e più sulla comunanza di metacultura personale empowerment oriented: su questa base può per esempio funzionare l'incontro tra i valori aziendali e i valori delle persone che non sia solo incontro dichiarato o sloganistico;

- **PERSONA, CAMBIAMENTI, EMPOWERMENT**

La metacultura personale empowerment oriented è anche, per certi versi soprattutto, una cultura che facilita le persone e le società nel cambiamento armonico.

Il mondo del lavoro è continuamente pervaso da cambiamenti, spesso rapidi, che hanno conseguenze rilevanti sulle persone. Indicatori macroscopici come per esempio milioni di posti di lavoro di un certo tipo che scompaiono, e altrettanti nuovi che si presentano; tanto cambia comunque anche all'interno dello stesso tipo di lavoro con l'informatica, con l'orientamento al mercato ed al servizio ed al cliente, con l'economia cosiddetta knowledge intensive.

Come fa l'individuo ad adattarsi, possibilmente in modo attivo e non passivo? Ad essere flessibile? A continuare a sentirsi protagonista della sua vita sul lavoro?

Del resto, il cambiamento è spesso pervasivo e rapido anche in altri ambiti: sociale, istituzionale, dei rapporti tra le generazioni, nei modelli affettivi e di vita insieme.

La persona non può restare ferma, pena l'esclusione o l'obsolescenza o comunque come minimo la valorizzazione e la sofferenza e il non utilizzo delle nuove opportunità. Ma la persona non può neanche cambiare nel senso di diventare altro da ciò che è ed è sempre stata.

La metacultura personale empowerment oriented, sviluppata ancor prima che i vari specifici cambiamenti si evidenziano con conseguenze prorompenti, rappresenta secondo chi scrive la risposta adeguata: a cominciare dal suo elemento fondante che è la apertura di plurali possibilità all'interno della persona;

- **INDIVIDUALITA' E SOCIALITA'**

Che cosa tiene insieme individui e società nell'epoca in cui (anche) l'individuo diventa soggetto sociale protagonista?

Questo interrogativo è rilevante nella società in generale, così come nel caso specifico del mondo del lavoro, delle organizzazioni, delle aziende.

Gli orientamenti “empowerment oriented” forniscono indicazioni importanti; in particolare:

- l’orientamento alla motivazione generativa: la quale costituisce un ponte eccellente, tra la motivazione alla propria gratificazione (sentirsi creatore di mondo) e la motivazione al contributo alla società ed agli altri (cui va il beneficio del nuovo pezzo di mondo generato)
- l’orientamento al potere empowering, cioè al potere come caratteristica che consente di generare e diffondere nuovo potere.

Non si può infatti accettare un individualismo generalizzato che veda ogni persona centrata solo sul proprio interesse e indifferente a quello altrui e collettivo. Ma analogamente non si può dire di no tout court all’individualismo emergente che è anche frutto della “persona finalmente”, cioè dello emergere finalmente della persona come soggetto protagonista: della propria vita prima di tutto ed anche del sociale, così come è per esempio evidente nelle moderne organizzazioni di lavoro. Cultura dell’empowerment personale che genera a sua volta empowerment diffuso e della motivazione generativa, al creare nuovo mondo, sono due contributi al tema che potremo chiamare dell’“individualismo positivo”;

- La metacultura personale empowerment oriented è comunque, anche quando socializzata, di carattere metodologico e processuale e non invece di tipo contenutistico. La riprova è data dal fatto che essa si manifesta in modo trasversale ai grandi gruppi sociali e culturali: per fascia di età, per fascia di reddito e di istruzione, per religiosità, per appartenenza cultural-politica, ai valori della destra o della sinistra, per area geografica, per le stesse origini familiari.

Non è peraltro da escludersi che si possa tentare una analisi, in termini di mèta cultura personale “empowerment oriented” più o meno diffusa tra le persone su grandi numeri e/o di classe dirigente, delle società storiche passate o di quelle attuali e future.

9.4 “Frammenti di vision” cui può contribuire la cultura empowerment oriented

Il testo proposto qui di seguito in questo paragrafo è stato scritto nel 2003, da un gruppo di responsabili dello sviluppo risorse umane di diverse aziende, nell’ambito di una iniziativa Risfor denominata “empowerment space”.

Come è noto, la vision, per sua natura, sta tra presente e futuro, tra realtà e utopia possibile, tra bisogno e sogno, tra linguaggio poetico e consistenza di aspirazioni, obiettivi, processi.

Riproduciamo qui questo breve testo per farci reciprocamente un regalo, accettando di uscire almeno per un attimo dal linguaggio scientifico professionale e collegandoci all’emozione del termine “desiderante” nel titolo di questo libro.

La cultura empowerment oriented serve a sentirsi protagonista della propria vita.

Corrisponde ad un mondo moderno in cui rapidamente si aprono nuove opportunità, se ne chiudono di vecchie, si spalancano nuove possibilità e si aprono nuovi problemi.

Serve alla persona che vive nuove aspirazioni, che non si contenta più di sopravvivere, a cui non basta più una vita di adempimenti, che vuole sentirsi desiderante e non solo bisognosa.

Serve ad aprire possibilità, quindi a poter scegliere, quindi a sentirsi responsabile, quindi a sentirsi protagonista di sé.

Serve per una società in cui tutti possono sentirsi protagonisti di sé, responsabili del mondo che contribuiscono a creare.

La cultura “empowerment oriented” nell’ambiente moderno affinché le persone possano sentirsi non schiacciate ma protagoniste del cambiamento, e non paralizzate tra la voglia di innovazione, che permette nuovi vantaggi, e la voglia di stabilità e collegamento con le proprie radici e le proprie tradizioni.

Serve come strumento di base e di metodo per essere generativi, orgogliosi di sé e della collettività di cui si fa parte, sentendosi generatori di pezzi ed aspetti di mondo che altrimenti non esisterebbero. Collegando, con il piacere di generare e di creare mondo, le proprie motivazioni individuali e la propria realizzazione con il contributo dato ad un mondo che si cerca di rendere migliore.

Serve a capire come funzionano la società e le persone moderne, che altrimenti possono sembrare incomprensibili; ad orientarsi laddove né l’antico né l’idea del moderno sembrerebbero avere più una logica.

Serve in un’epoca in cui, come si usa dire, sono morte le ideologie ed in cui però rimane la validità e la bellezza del credere in qualcosa, del contribuire a realizzare ciò in cui si crede, del sentirsi più vicini ad alcuni e più lontani da altri.

Serve a capire la propria crescita, che cosa significa per sé stessi andare avanti e che cosa invece tornare indietro. Serve a capire dove sta il progresso, e la sua innegabile presenza, e dove stanno la arretratezza, la distruttività, nonché i pericoli dello stesso progresso

Serve alla persona a capire come può convivere con i propri difetti e lacune e paure e ciononostante impedire che essi siano paralizzanti verso la qualità della vita e l’efficacia per sé e per gli altri.

Serve ad avere gli strumenti per i salti di qualità che le persone, e le collettività, sentono di potere e dovere fare.

Serve, la cultura “empowerment oriented”, ad aiutare le società che già hanno raggiunto il “benestare” quantitativo ad avere una cultura che consenta di raggiungere anche il “benessere” qualitativo, la qualità della vita, l’orgoglio di sé e la capacità di aiuto agli altri.

Nello specifico del mondo del lavoro, delle organizzazioni, delle persone che lavorano, la cultura “empowerment oriented” serve ad avere un ambiente ed un clima di persone che agiscono il lavoro nella sua natura primaria di attività generativa; serve ad avere organizzazioni vitali, che sentono di avere in mano il proprio destino ed il proprio modo di essere: nelle quali è vitale e piacevole lavorare, per le quali il rapporto con le proprie persone è un rapporto di partnership scelta.

Serve alla persona ad usare ed esprimere il meglio di sé, delle proprie risorse e capacità, del proprio potenziale.

Serve ad aiutare le persone nel dovere e piacere lavorativi moderni che sono quelli, contemporaneamente, di produrre risultati, di innovare, di imparare e crescere, di godersi la vita anche sul lavoro.

La cultura “empowerment oriented” sul lavoro serve a sentirsi responsabili, e non solo conseguenza di altro, a sentirsi fiduciosi, e non solo timorosi, a sentirsi portatori di capacità e risorse, e non solo manchevoli.

Serve a sentirsi vitali e desideranti, anche sul lavoro, a sentire di poter affrontare i problemi vecchi e nuovi, a sentire di avere potere e di saperne generare di ulteriore a favore delle persone con cui si è in relazione.

Serve a sapersi fare carico delle contraddizioni, senza esserne schiacciati o senza dover semplificare arbitrariamente e invece utilizzandole per attivare il processo di generatività di ciò che non c’era e che, senza la gestione di esse, non ci sarebbe.

Serve a riuscire a coniugare l’idealità con il realismo, l’omogeneizzazione con la creatività e la personalizzazione, la

necessità con l'autorealizzazione con la generatività con la vitalità umana e sociale sul lavoro.