

**Giuseppe Burgio**

Insegnante e formatore;  
ricercatore presso l'Istituto di  
Formazione politica «Pedro Arrupe»  
di Palermo

**Empowerment**

Tra le parole straniere ormai di uso corrente, *empowerment* è una delle poche a non avere un corrispettivo nella lingua italiana. *L'empowerment* è un concetto complesso di cui è difficile dare una definizione unica ed esaustiva perché, più che una categoria chiusa, esso è una costellazione di elementi collegati tra di loro. *Empowerment* indica l'insieme di conoscenze, abilità relazionali e competenze che permettono a un singolo o a un gruppo di porsi obiettivi e di elaborare strategie per conseguirli utilizzando le risorse esistenti. Indica sia un concetto sia un processo che permette di raggiungere gli obiettivi, e si basa su due elementi principali: la sensazione di poter compiere azioni efficaci per il raggiungimento di un obiettivo, e il controllo, la capacità di percepire l'influenza delle proprie azioni sugli eventi.

Questa definizione un po' vaga trova una sua specificazione se viene calata in alcuni degli ambiti in cui, sin dagli anni Sessanta, il concetto di *empowerment* è presente: la politica, la psicologia, l'organizzazione aziendale, la formazione.

**Politica**

In politica, *l'empowerment* è la capacità di ripensare la vita sociale di gruppi

e di singoli attraverso la formazione e l'informazione, per favorire l'accesso alle risorse da parte dei gruppi oppressi, aumentando la loro partecipazione attiva alla vita politica e la capacità di dominare gli eventi, permettendo l'assunzione di responsabilità e ampliando la possibilità di incidere sul dibattito decisionale. Questo approccio permette di superare parzialmente le divergenze tra quanti, in politica, propugnano la libertà e la responsabilità individuale e quanti credono nella giustizia sociale, in opportunità sociali accessibili in maniera equa: anziché intervenire con finanziamenti e progetti specifici a favore dei gruppi svantaggiati, si permette loro di utilizzare con creatività le risorse (economiche e non solo) già a loro disposizione, rimuovendo le barriere burocratiche, ma anche gli stereotipi e i pregiudizi dei e sui gruppi oppressi, che sono di ostacolo alla fruizione piena del diritto di (re)inventare la propria vita.

Nel termine stesso *empowerment* è nascosta una parola ingombrante: potere (*power*). Non è il potere che siamo abituati a conoscere. Piuttosto che all'accezione comune di avere «potere su» qualcosa o qualcuno, bisogna pensare a un potere inteso come capacità personale, forza,

energia, autopotenziamento, incremento delle proprie possibilità, il «potere di» fare, di essere. Questo «potere di» è contemporaneamente improntato all'emancipazione dell'altro, alla solidarietà e all'interdipendenza con l'altro, è immediatamente un «potere con» l'altro.

L'*empowerment* è anche uno degli scopi dichiarati del movimento contro la globalizzazione neoliberista: l'acquisizione di potere (nel senso positivo che si è detto: il potere dell'essere sull'avere) da parte di tutti gli abitanti del pianeta, sullo sfondo dell'apertura a nuovi mondi possibili. Alcune delle parole d'ordine emerse dai Forum di Porto Alegre o di Firenze fanno parte anche del vocabolario specifico dell'*empowerment*: di fronte alla concentrazione in poche mani del potere economico e politico in ambito planetario, se ne auspica la delega e il trasferimento; a fronte della concentrazione e alla privatizzazione dei saperi, si lavora per lo sviluppo delle potenzialità e l'aumento delle capacità delle popolazioni del Sud del mondo; a fronte dell'erosione degli spazi di democrazia, si lotta per la valorizzazione del contributo di tutti; contro una globalizzazione basata unicamente sulla legge del più forte, il Movimento dei movimenti segna la presa in carico della responsabilità della partecipazione politica in prima persona.

### **Psicologia**

Per ciascuno, avere potere su se stesso, sentirsi ed essere efficace, avere la consapevolezza di potere incidere sugli eventi, godere di una buona autostima, considerare gli insuccessi come momento di apprendimento, ecc., sono parte di una condizione psicologica *empowered*. Tale condizione, però, non è data una volta per tutte, ma rappresenta un cam-

mino che favorisce la speranza nel futuro e che permette di percepirsi come persone capaci di cimentarsi e riuscire. *Empowered* non è una persona che ha raggiunto tutti i suoi obiettivi, una persona arrivata, una persona «di potere», ma qualcuno/a capace di affrontare la vita e le sue sfide, capace di attraversare successi e insuccessi mantenendo saldo il potere su se stesso/a e arricchendo quotidianamente il suo «potere con l'altro».

Riguardo alle fasce deboli della popolazione, un'ottica basata sull'*empowerment* prevede interventi di sostegno e di proposizione di nuove opportunità sociali secondo tre direttrici: creare il potere di generare alternative all'esistente, fare conoscere come e dove avere accesso alle risorse, incrementare l'autostima e la motivazione; ma al contempo prevede anche l'auto-aiuto da parte del soggetto in difficoltà, in un'ottica che valorizza la sua partecipazione nel migliorare la situazione. Tale intervento psicologico, ad esempio, è utilizzato per il supporto alle vittime che, sottoposte a violenze fisiche o psicologiche, hanno perso la stima in se stesse e non hanno la capacità di uscire dalle dinamiche di vittimizzazione. L'*empowerment* può aiutare le vittime a ricostruire il controllo sulla propria vita e ad immaginare un futuro alternativo all'esistente, a progettare e a mettere in opera delle soluzioni, tornando ad essere responsabili del proprio «destino».

### **Organizzazione aziendale**

All'interno delle aziende, il vecchio modello prevedeva la gerarchia, gli ordini «a cascata», la tendenza a fuggire le responsabilità affidandole ad altri, la frustrazione e l'alienazione dei lavoratori, una competizione a volte estrema. Il modello basato sull'*empowerment* promuove

la partecipazione e il coinvolgimento di tutto il personale, la responsabilizzazione diffusa, l'autostima, la collaborazione e la valorizzazione reciproca. L'individuo, in quest'ottica organizzativa, ha fiducia nelle proprie possibilità, non teme i cambiamenti ma si impegna per gestirli, è disposto a correre rischi, riconosce i propri errori senza aver paura del giudizio altrui, socializza le sue informazioni, prende iniziative. Avendo questi come obiettivi, l'*empowerment* rappresenta una rivoluzione nelle tradizionali relazioni organizzative. Uno dei perni di questo cambiamento è il *leader*, che deve diventare capace di condividere le decisioni, di stimolare autonomia e senso di responsabilità, di individuare i bisogni (formativi, relazionali ed esistenziali) dei suoi collaboratori e di favorirne la crescita professionale. Soprattutto, una *empowering leadership* deve essere in grado di delegare, di promuovere la costituzione di gruppi di lavoro autonomi che stabiliscano tempi e modelli organizzativi, rapporti con gli altri gruppi, turni e riunioni, pur all'interno della condivisione della strategia aziendale. L'*empowerment* dell'individuo diventa allora *empowerment* dell'organizzazione, con i conseguenti vantaggi economici e non solo.

### Formazione

La scuola è un ambito doppiamente coinvolto dall'*empowerment*. Perché assomiglia sempre più ad un'impresa, guidata da un *manager*, in regime di concorrenza (forse fittizia più che reale) con gli altri istituti riguardo al numero degli studenti-clienti, basata su crediti e debiti formativi, ecc. In maniera contraddittoria, però, la scuola-impresa è organizzata secondo una filosofia aziendale superata e non competitiva: gerarchica, accentra-

trice, scarsamente attenta al benessere degli operatori. Negli ultimi anni, ad esempio, gli insegnanti hanno visto ridurre drasticamente il proprio potere decisionale all'interno degli istituti, il proprio prestigio sociale e la retribuzione economica, in un momento di cambiamenti enormi e contraddittori nel mondo della scuola. Ciò ha portato al fenomeno del *burn-out* (esaurimento psicofisico), alla crisi professionale e umana di una categoria che, spesso, opera pure in contesti sociali di grave degrado economico e culturale, in contatto col vissuto personale a volte difficile degli alunni, talvolta in situazioni di conflitto con gli studenti.

Un'organizzazione della scuola basata sull'*empowerment* ha l'obiettivo di rimotivare il personale, di renderlo coeso e coinvolto, fiducioso e capace di vivere i conflitti non come minacce ma come occasioni di crescita umana e professionale. In più, la riorganizzazione aziendale della scuola ha anche valenze più generali: il benessere degli operatori scolastici, degli insegnanti ma non solo, è un elemento fondamentale per un efficace intervento pedagogico.

Un secondo livello in cui l'*empowerment* tocca il mondo della formazione, infatti, è quello della pedagogia e della didattica. La scuola non serve più solo a selezionare la futura classe dirigente cui trasmettere un sapere necessario, o a formare lavoratori competenti e competitivi sul mercato. Secondo molti, dovrebbe servire a favorire l'autoapprendimento dei discenti, motivandoli a sperimentare e a ricercare, a collocarsi a proprio agio in questa società dotandoli degli strumenti concettuali e operativi per viverci dentro. In una parola, a produrre l'*empowerment*. Esso, nella vita di ciascuno, viene già favorito od ostacolato: nella re-

lazione con i genitori, nei rapporti con il gruppo dei coetanei, attraverso i *media*. Ma può essere anche, almeno in parte, insegnato e appreso. A scuola è possibile promuovere l'autostima del discente, svilupparne la creatività, produrre cambiamenti, fornire strumenti, accrescere le competenze. L'insegnante *empowering* sarà allora un facilitatore dell'apprendimento oltre che un esperto della disciplina. Cercherà di insegnare il metodo e l'uso degli strumenti per ricercare un contenuto e un obiettivo che dovrà essere il discente a scegliere e a cercare di conseguire. Il fine, ambiziosissimo, cui l'*empowerment* tende è l'autostima, l'autonomia, la capacità di affrontare i cambiamenti, in ultima analisi la felicità degli alunni. *Empowerment* potrebbe essere semplicemente il nome dato all'azione che ogni buon insegnante già mette in opera. Riferito a tutto il sistema formativo, potrebbe essere la vera grande riforma della scuola italiana.

### Conclusione

L'*empowerment* è strettamente connesso al concetto di cambiamento. Il cambiamento è faticoso e comporta una rinuncia. Il punto di forza dell'*empowerment* è che esso, proponendo nuove alternative, non costringe ad abbandonare il già conosciuto. Queste alternative sono nuove possibilità da affiancare a quelle note tra cui scegliere, e non una volta per tutte, ma tutte le volte che si vuole. L'*em-*

*powerment* è, insomma, una tecnica per (ri)prendere in mano il controllo della propria vita, una modalità per progettare ed agire con efficacia e realismo, ma, soprattutto, rappresenta un nuovo approccio epistemologico, una nuova pensabilità del cambiamento — per il singolo, per il gruppo, per la società — all'insegna non della ricerca della soluzione migliore, ma dell'aumento delle possibilità, delle scelte, della libertà.

### Per saperne di più

ARCIDIACONO C. - GELLI B. - PUTTON A. (edd.), *Empowerment sociale. Il futuro della solidarietà: modelli di psicologia di comunità*, Angeli, Milano 1996.

BASS B. M. - AVOLIO B. J., *La leadership trasformazionale. Come migliorare l'efficacia organizzativa*, Guerini e Associati, Milano 1996.

PICCARDO C., *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Cortina, Milano 1995.

POPE A. - MCHALE S. - CRAINGHEAD E., *Migliorare l'autostima*, Erickson, Trento 1992.

PUTTON A. (ed.), *Empowerment e scuola*, Carocci, Roma 2000.