

Massimo Dagnino

## L'importanza della formazione sull'empowerment per le squadre che operano nel soccorso urgente

---

### Riassunto

*Il percorso dell'empowerment si basa sulle motivazioni del personale, come il desiderio di sperimentarsi in nuove situazioni e difficoltà, di ricevere il consenso dei propri pari e superiori e di svolgere un lavoro migliorandone la tecnica. Questo spinge l'individuo a una crescita sia professionale che individuale, all'interno delle attività che svolge, aiutando il soccorritore a esprimere al meglio le sue motivazioni sul setting lavorativo. L'empowerment diviene quindi il concetto per rinnovare una cultura del lavoro e del lavoratore, rinnovando i modelli organizzativi, reinterpretando in questo studio la cultura del lavoro nel soccorso che si svolge durante le emergenze, nell'intento di motivare al meglio il personale che lavora in questo ambito. Mi concentro sulla teoria in cui l'empowerment è collegato alla presenza di relazioni significative che non limitano l'espressività e la libertà individuale e che sono orientate verso la mutualità e reciprocità. Importante è creare un percorso formativo specifico su questo argomento, facendo acquisire la consapevolezza di valutazione e soluzione delle situazioni di difficoltà, utilizzando le energie fisiche, mentali ed emotive dei soccorritori. Nella decisione per la scelta della soluzione da intraprendere, durante il soccorso in emergenza, ritengo interessante introdurre la definizione di appraisal, argomentata nelle pagine seguenti.*


**Parole chiave:** empowerment, desiderio, rinnovare, motivazioni, relazioni.

### Abstract

*The path of empowerment is based on the motivations of the staff, such as the desire to experiment in new situations and difficulties, to receive the consent of their peers and superiors and to do a job improving their technique. This pushes the individual to a professional and individual growth, within the activities he performs, helping the rescuer to better express his motivations on the professional setting. Empowerment thus becomes the concept to renew a culture of work and of the worker, renewing the organizational models, reinterpreting in this study, the culture of work in the rescue that takes place during emergencies, in order to better motivate the staff who works in this area. I focus on the theory in which empowerment is connected to the presence of meaningful relationships that do not limit expressivity and individual freedom and that are oriented towards mutuality and reciprocity. It is important to create a specific training path on this topic, by acquiring the awareness of evaluation and solution of difficult situations, using physical, mental and emotional energies of rescuers. In the decision for the choice of the solution to be taken, during the emergency rescue, I consider it interesting to introduce the definition of appraisal, argued in the following pages.*

**Key words:** empowerment, desire, renewing, motivation, relations.

---



La forza interiore ricercata nelle risorse umane prende così il nome di empowerment. Empowerment è un concetto che esprime l'autodeterminazione della persona e la sua partecipazione alla vita sociale della comunità di riferimento (Bruscaglioni, 2007). Esistono tre tipi di empowerment: il primo è quel-

lo individuale, che si basa su una serie di principi quali: avere possibilità di scelta e nuove opportunità, cercare di accedere al proprio potenziale, avere coerenza tra le reazioni dell'ambiente e l'individuo, sapersi immaginare nella condizione desiderata, sperimentare quando possibile nuove situazioni; il secondo tipo si riferisce al livello organizzativo psicosociale del dipendente, che deve essere positivo e, dove necessario, recuperare l'emarginazione dei soggetti; il terzo tipo riguarda l'azione organizzativa legata alla crescita personale in ambito lavorativo.

Possiamo definire l'empowerment come un percorso di ricostruzione della propria autoefficacia; in questo modo il lavoratore acquisisce e sviluppa le potenzialità latenti, acquistando maggior capacità di scelta (Piccardo, 2003). L'empowerment psicologico ha lo scopo di migliorare la personalità dell'individuo, l'aspetto cognitivo e l'aspetto motivazionale. Questi ambiti sono correlati tra di loro: lo scopo è quello di migliorare questi tre aspetti, in modo che la persona possa adeguarsi alle diverse dinamiche del contesto situazionale. Importante è instaurare una relazione comunicativa tra il datore di lavoro e il dipendente accogliente, una relazione basata su una ritrovata fiducia nelle proprie capacità, in modo che queste possano essere amplificate migliorando le performance individuali.

*Empowerment* deriva da *to empower*, che significa letteralmente "dare potere", cioè dare la possibilità alla persona di rafforzare le proprie capacità, rendendola più soddisfatta del proprio operato, sia nell'attività lavorativa sia nella vita privata ([www.psicologiadellavoro.it](http://www.psicologiadellavoro.it)). Empowerment significa incrementare la vitalità, la responsabilità, ottimizzare le risorse delle persone, quindi significa creare uno sviluppo della cultura lavorativa impostata sul positivo. Il self-empowerment (Bruscaglioni, 2007) si riferisce al potenziamento personale e professionale, secondo me molto importante per i ruoli operativi del soccorso in emergenza, per riuscire a usare al meglio le capacità di ogni singolo individuo. In questo caso l'empowerment, crea un potere all'interno delle persone; tale potere influisce sul benessere, il quale ha delle variabili come la motivazione personale e la sicurezza in sé stessi. Self-empowerment significa essere protagonisti del proprio lavoro, essere creativi, con possibilità di crescita, ossia utilizzare in maniera ottimale le risorse disponibili, cercando di valorizzare al meglio ogni singolo soccorritore.

Questo avviene anche avendo a disposizione dei leader carismatici, capaci di motivare e trasportare positivamente le persone, cercando di fare gruppo, valorizzandoli al meglio dal punto di vista morale. L'empowerment è un processo di adattamento che richiede un modello organizzativo specifico, con schemi chiari e precisi, come segue. La finalità è intesa come riduzione ed eliminazione dei sentimenti di sfiducia in sé e nell'organizzazione, acquisendo la sicurezza di poter influenzare gli eventi nel corso dell'attività lavorativa, ciò vuol dire aumento dell'autostima attraverso modalità creative per affrontare situazioni difficili. Gli obiettivi sono ampi e articolati: riconoscere e accettare la fatica della crescita professionale; attuare la volontà di sperimentare nuovi comportamenti; esprimere le proprie idee e i propri obiettivi elaborandoli positivamente; sviluppare la capacità di interpretare le situazioni ridefinendole e affrontandole positivamente; definire le conclusioni, cioè produrre una diagno-

si a livello individuale e organizzativo dei fattori che hanno determinato condizioni di disagio, quindi formulare una proposta di intervento generale positiva e realistica. In definitiva fare empowerment significa progettare un'attività formativa all'interno dell'organizzazione lavorativa, in modo tale da trasmettere apprendimento e crescita, creando benessere e qualità dei rapporti con gli altri e con sé stessi. Il processo formativo può essere sviluppato in tre step: 1) innescare il salto di qualità individuale di ogni lavoratore; 2) mantenere e sostenere il cambiamento tramite un team specifico di persone impegnate in attività di consulenza; 3) l'organizzazione deve rispondere al meglio per la creazione di percorsi formativi, orientati al miglioramento individuale in ambito psico-organizzativo.

In relazione a quanto detto, trovo interessante la filosofia di Massimo Bruscazioni, psicologo milanese che sviluppa argomenti riferiti all'individuo, il cui rafforzamento è visto come anello di collegamento con l'organizzazione lavorativa. I suoi principi sono i seguenti: avere il desiderio del nuovo; costruirsi la possibilità di scegliere; avere la possibilità di creare risorse personali; avere la capacità di pensarsi in una situazione auspicata; la prospettiva dinamica di innovazione; la disponibilità ad agire, adottare un pensiero positivo, riconoscere le difficoltà personali elaborandole in modo da superarle – se pensiamo alle difficoltà che si incontrano durante le emergenze, capiamo quanto sia importante la consapevolezza di questo costrutto.

I problemi si presentano quotidianamente in varie situazioni nelle quali dobbiamo raggiungere un obiettivo, ma non conosciamo i mezzi o la strategia per farlo. L'obiettivo giustifica la strategia più idonea da adottare per risolvere il problema. Possiamo dividere i problemi in due categorie (Nicoletti e Rumiatì, 2006). Nella prima i problemi possono essere: 1) ben definiti; 2) mal definiti. Nell'ipotesi 1 la struttura del problema è ben definita e l'obiettivo è chiaro; nell'ipotesi 2 il problema non presenta confini ben delineati e il risultato finale è difficile da raggiungere. Le varie tipologie di situazioni che i soccorritori si trovano a dover risolvere hanno sempre ben definito l'obiettivo da raggiungere, ma difficoltà nelle scelte da attuare per risolverlo. Nella seconda categoria troviamo: 1) problemi che richiedono una strategia di riproducibilità; 2) problemi che richiedono una strategia produttiva. Il primo tipo si riferisce a problemi dove la procedura è stata sperimentata; il secondo tipo si riferisce a problemi dove la procedura da adottare è innovativa e necessita di creatività. Alle squadre dei soccorritori, VVF, Soccorso Sanitario, accade spesso di dover essere creativi per portare a termine l'intervento, ponendo sempre attenzione a tutti i rischi correlati. Un problema si definisce come una situazione da risolvere senza intraprendere un'azione d'istinto, ma tramite un comportamento controllato e con conoscenze apprese. Il problem solving ([www.treccani.it](http://www.treccani.it)) è un processo cognitivo utilizzato per analizzare in modo accurato la problematica che ci troviamo di fronte e per trovare una soluzione, con l'elaborazione di strategie attuabili. Il concetto di problem solving impone un ragionamento strutturato finalizzato alla soluzione di un problema complesso che non può essere affrontato in modo istintivo. Un altro aspetto importante è un'analisi dell'esitazione: quando prendiamo una decisione, di solito, si presentano almeno due soluzioni, e questo stato crea nell'individuo instabilità da cui deriva una fre-

quente esitazione. Più le soluzioni sono vicine, più è facile esitare nella scelta. È dunque essenziale analizzare dettagliatamente la situazione che ci troviamo a dover affrontare, decidendo in modo determinato, facendo una scelta netta tra le possibili.

Nelle ricerche degli accademici, la soluzione dei problemi è considerata un susseguirsi di fasi. Negli anni Settanta, il matematico ungherese George Polya ha studiato il modo in cui poteva svilupparsi un processo di soluzione del problema, raggiungendo una precisione quasi matematica (Carattin e Tattano, 2016). Lo scopo del suo lavoro è stato quello di avere una soluzione certa soprattutto per i problemi più difficili. Il processo è formato da quattro fasi: la prima consiste nel comprendere il problema, raccogliendo più informazioni possibili per avere un quadro preciso della situazione; nella seconda fase si crea un piano di risoluzione, in questo caso l'esperienza può aiutare (non dimenticando che esperienza non è sinonimo di efficienza); nella terza fase si mette in atto la strategia adottata, controllando che tutti i passaggi siano fatti in modo adeguato; la quarta fase è una procedura di controllo, e serve a valutare se l'obiettivo ottenuto possa essere raggiunto anche con altri metodi o procedure. La soluzione dipende anche dal modo in cui il problema appare nella nostra mente, nelle varie sfaccettature, cercando di avere un approccio positivo, basandosi su un'analisi mezzi-fini precisa e semplice. In certi casi, se il problema è molto esteso, lo trasformiamo in una sequenza di sottoproblemi con soluzioni distinte, partendo da quella più importante.

Il mio scopo è quello di apportare teorie da applicare al soccorso tecnico urgente. Quando prendiamo una decisione, valutiamo gli elementi in gioco; questa valutazione viene chiamata *appraisal* (Berthoz, 2003) ed è un'attività soggettiva che precede il giudizio e, per alcuni, è fondamentale la comparsa delle emozioni. Nella valutazione della scelta corretta, influisce molto lo stato d'animo della persona; l'importante è essere realistici e avere una visione ottimistica della situazione. L'emozione cambierà il modo in cui percepiamo la circostanza che ci troviamo a dover affrontare. Questa teoria presuppone due livelli di valutazione: il primo si riferisce al coinvolgimento personale; il secondo riguarda la valutazione delle possibili opzioni da considerare per poter mettere in atto la decisione corretta. Dobbiamo sempre porci queste domande: devo agire? È fattibile? Qual è l'opzione migliore? È preferibile non agire? Quali sono le conseguenze dell'agire e del non agire? Quando agire?

Considerando il lavoro in fasi di emergenza, è importante avere assimilato uno schema mentale di questo tipo, con l'obiettivo, soprattutto negli interventi importanti, di accertarsi della pericolosità cercando di prevenire i rischi osservabili, ma soprattutto quelli potenziali. La squadra, prima di reagire nell'intervento con la scelta più appropriata, deve prendere in considerazione la pertinenza e la coerenza rispetto al fine. Il risultato presuppone una decisione con beneficio, e l'azione intrapresa è sotto il controllo della squadra, in modo da ottenere un risultato finale sicuro.

Durante gli interventi di soccorso urgente è fondamentale la capacità di valutare il contesto e di prevedere il futuro immediato dell'intervento stesso e le potenziali conseguenze. In generale, gli uomini dei ruoli operativi, per esempio i Vigili del Fuoco, devono dominare le emozioni e gli istinti per mezzo del-

la volontà, e utilizzare una logica di ragionamento “a freddo”. Il cervello ha meccanismi di stima e di valutazione che controllano le emozioni in modo automatico ma diverso da persona a persona; sarebbe interessante informare il personale riguardo a questi concetti, per renderlo consapevole delle proprie potenzialità e per ottenere dei margini di miglioramento nella gestione delle emozioni. Un concetto decisivo è l’idea che l’emozione, se gestita, prepara ad agire. Questa idea potrebbe dare un’anticipazione sul futuro. Il personale che opera in emergenza deve essere pronto ad agire, ossia preparato a intraprendere azioni particolari e rischiose che, quotidianamente, si svolgono sotto il rispetto delle regole e del buon senso, interagendo con gli stati emozionali e motivazionali di ogni componente della squadra, affrontando il problema con meccanismi volontari associati alle rappresentazioni delle conseguenze possibili. La valutazione è essenziale nell’adattamento alle situazioni dove si deve prendere una decisione, con conseguente gratificazione nella conclusione positiva del problema.

*Massimo Dagnino, laurea in Scienza della Comunicazione e laurea magistrale in Psicologia, Vigile del Fuoco Coordinatore.*

#### **Bibliografia e sitografia**

- Berthoz A. (2003), *La scienza della decisione*, Codice edizioni, Torino.  
Bruscaglioni M. (2007), *Persona empowerment*, Franco Angeli, Milano.  
Carattin E. e Tatano V. (2016), *La progettazione antincendio inclusiva*, Franco Angeli, Milano.  
Nicoletti R. e Rumiati R. (2006), *I processi cognitivi*, Il Mulino, Bologna.  
Piccardo C. (2003), *Empowerment*, Raffaello Cortina Editore, Milano.  
[www.psicologiadelavoro.it](http://www.psicologiadelavoro.it)  
[www.treccani.it](http://www.treccani.it)

