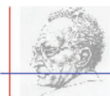


IL POTERE



LE ASIMMETRIE RELAZIONALI SUL POSTO DI LAVORO

A cura del Dott. Giacomo Prati



Istituto Regionale
Alcide De Gasperi

LE ASIMMETRIE RELAZIONALI SUL POSTO DI LAVORO

PUNTI CHIAVE:

1. Differenze tra relazioni simmetriche e asimmetriche
2. Il modello giapponese
3. La comunicazione organizzativa
4. L'empowerment
5. Il ruolo della tecnologia: la rete

*Tutto il problema della vita è dunque questo:
come rompere la propria solitudine, come
comunicare con gli altri.*

(Cesare Pavese)

I. LE RELAZIONI POSSONO ESSERE SIMMETRICHE O ASIMMETRICHE



Tutti gli scambi comunicativi si fondano o sull'uguaglianza o sulla differenza e quindi possono essere simmetrici o complementari. Si dicono **asimmetrici** gli scambi comunicativi in cui i comunicanti non sono sullo stesso piano (mamma/bambino, dipendente/datore di lavoro).

Sono **simmetrici** gli scambi in cui gli interlocutori si considerano sullo stesso piano: è questo il caso di comunicazioni tra pari grado (marito/moglie, compagni di classe, fratelli, amici)

Nella **relazione simmetrica** i soggetti tendono a rispecchiare il comportamento dell'altro (uguaglianza o minimizzazione delle differenze);

Nella **relazione asimmetrica** il comportamento dell'uno completa quello dell'altro (ad una posizione *one-up* corrisponde una posizione *one-down*)

Le relazioni asimmetriche

Vantaggi:

- Controllo costante del potere
- Rapidità di comunicazione

Svantaggi:

- Difficoltà di sapere cosa è stato compreso
- Possibilità di incomprensioni

Le relazioni simmetriche

Vantaggi:

- Maggiore chiarezza e precisione
- Possibilità di ritardare il messaggio in funzione del feedback inviato dal ricevente

Svantaggi:

- Necessità di maggiore tempo
- Rischio di allargamento di campo

DISTURBI E PATOLOGIE COMUNICATIVE

I disturbi potenziali si riferiscono al fatto che una relazione simmetrica, dove è sempre presente il pericolo della competitività (cioè il voler essere "un po' più uguali" degli altri) può evolvere in una sorta di *escalation*.

Nella relazione asimmetrica, invece, il disturbo consiste nella fissazione dei ruoli tra gli interlocutori, senza che venga offerta ad entrambi la possibilità di modificare tali posizioni (complementarità rigida).

Ciò che rende una relazione patologica è la **RIGIDITA'** ovvero quando la relazione è sempre simmetrica o sempre complementare; al contrario ciò che rende una relazione sana è l'**ELASTICITA'** ovvero quando la relazione in alcuni casi diventa simmetrica e in altri complementare.

2. IL MODELLO GIAPPONESE



IL MODELLO GIAPPONESE

Tra i i punti costitutivi per la ricerca della Qualità Totale vi sono:

- il coinvolgimento dei dipendenti al fine del miglioramento continuo dei processi (detto *kaizen*),
- il coinvolgimento dei fornitori

COINVOLGIMENTO DEI COLLABORATORI

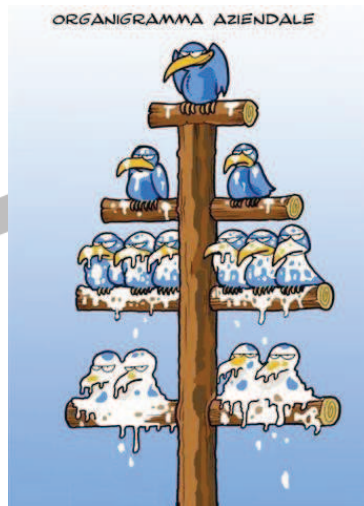
Nel modello giapponese i dipendenti hanno diverse “libertà”:

- Controllano la qualità del lavoro che svolgono e possono “fermare” la linea di produzione;
- Suggestiscono i miglioramenti del prodotto e del lavoro, lavorando in gruppo con gli ingegneri (il *kaizen* come antitesi alla One Best Way di Taylor);
- Il coordinamento orizzontale del lavoro riduce la necessità di una pianificazione centrale

“Se tu hai una mela, e io ho una mela, e ce le scambiamo, allora tu ed io abbiamo sempre una mela per uno. Ma se tu hai un'idea, ed io ho un'idea, e ce le scambiamo, allora abbiamo entrambi due idee”.

(George Bernard Shaw)

3. LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA



Giacomo Prati

giacomoprati@katamail.com

<http://pratiformativi.splinder.com>

Istituto Regionale
Alcide De Gasperi

GESTIONE RETI ORGANIZZATIVE

decentramento e autonomia individuale
coinvolgimento e coordinamento
auto-adattabilità e flessibilità
massima interazione e negoziazione

comunicazione come
centralità delle relazioni
condivisione del sapere
attivazione delle reti
solidarietà

reti personali e tecnologiche

Giacomo Prati

giacomoprati@katamail.com

<http://pratiformativi.splinder.com>

Istituto Regionale
Alcide De Gasperi

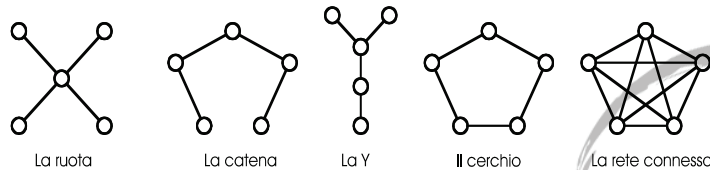
COMUNICAZIONE

Intesa come scambio di significati intesi da tutti

La comunicazione è il processo chiave che permette il funzionamento del lavoro di gruppo poiché permette lo scambio di informazioni finalizzato al raggiungimento dei risultati. Tuttavia essa orienta ed è a sua volta orientata dal sistema di relazioni e ruoli presenti nel gruppo stesso.

Figura 8.2.

Le reti di comunicazione



Alcuni esempi di reti di comunicazione in un gruppo composto da cinque membri. I punti rappresentano le posizioni delle persone nelle reti e le linee i principali canali di comunicazione.

Giacomo Prati

giacomoprati@katamail.com

<http://pratiformativi.splinder.com>

Istituto Regionale
Alcide De Gasperi

4. L'EMPOWERMENT



Giacomo Prati

giacomoprati@katamail.com

<http://pratiformativi.splinder.com>

Istituto Regionale
Alcide De Gasperi

IL POTERE

Etimologia

Power = Potere → dal latino “possum” → possedere → poter sedere

Quindi sedere in un posto, occupandolo

Essere potenti = occupare posizioni che rappresentano potere

EM-POWER-MENT

- Em-: “mettere nella condizione di”
- -power-: potere
 - Non POTERE SU
 - Ma POTERE DI
- -ment: sia processo che risultato
 - Empower**ing**: processo
 - Empower**ed**: risultato
- Vari significati: “potenzializzazione”, “responsabilizzazione”, “potenziamento”, “possibilizzazione”, “impoteramento”

DEFINIZIONI

- Rappaport (1981)
 - processo di “acquisizione del potere”, inteso come crescita delle possibilità dei singoli e dei gruppi di controllare attivamente la propria vita.
- Swift e Lewin (1987)
 - “liberazione” di potenzialità
- Amerio (2000)
 - possibilità, da parte dei soggetti più deboli, poveri, svantaggiati ed emarginati, di emanciparsi da una condizione caratterizzata dalla quasi totale assenza di opportunità.

EMPOWERMENT INDIVIDUALE

- Controllo → capacità delle persone di influenzare le decisioni che li riguardano
- Consapevolezza critica → comprensione del proprio contesto e di come vengono prese le decisioni
- Partecipazione → possibilità di agire

LE AREE DELL'EMPOWERMENT

- Empowerment in politica
- Empowerment in medicina
- Empowerment nelle organizzazioni
- Empowerment nella formazione

EMPOWERMENT IN POLITICA

Movimenti per i diritti civili, laboratori di cittadinanza partecipata, emancipazione di gruppi minoritari (donne, gruppi etnici...)

EMPOWERMENT NELLE ORGANIZZAZIONI

Ogni lavoratore come imprenditore del proprio destino e di quello dell'organizzazione

- Condivisione del potere e delle decisioni
- Valorizzazione delle competenze, autonomia, influenza
- Per aumentare motivazione e soddisfazione

IL PROCESSO DI EMPOWERMENT NELLE ORGANIZZAZIONI

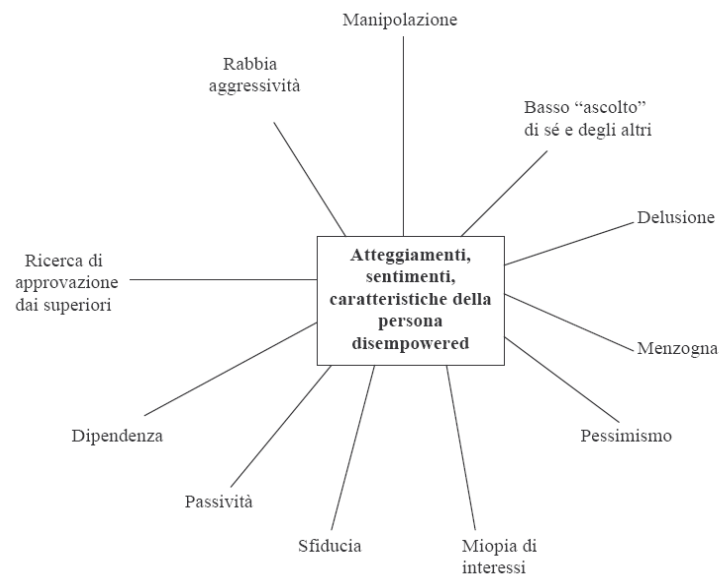
1. Esistono circostanze che conducono ad una privazione di potere, quali:
 - Fattori organizzativi
 - Stili di conduzione
 - Sistema di riconoscimento
 - Natura del lavoro
2. Vengono attivate determinate tecniche e strategie manageriali, ad esempio
 - Management partecipativo
 - Definizione degli obiettivi
 - Sistema di feedback
 - Riconoscimenti basati sulla competenza e sul merito
 - Arricchimento del lavoro
3. Si lavora sullo sviluppo della self efficacy dei collaboratori, attraverso
 - La persuasione
 - L'attivazione affettiva
 - L'esperienza vicaria
4. Si valorizzano i risultati delle esperienze empowering,
 - Sia in termini di performance
 - Sia di credenza circa la propria efficacia
5. Tutto ciò porta a nuovi effetti in termini di comportamenti

(Conger & Kanungo, 1988)

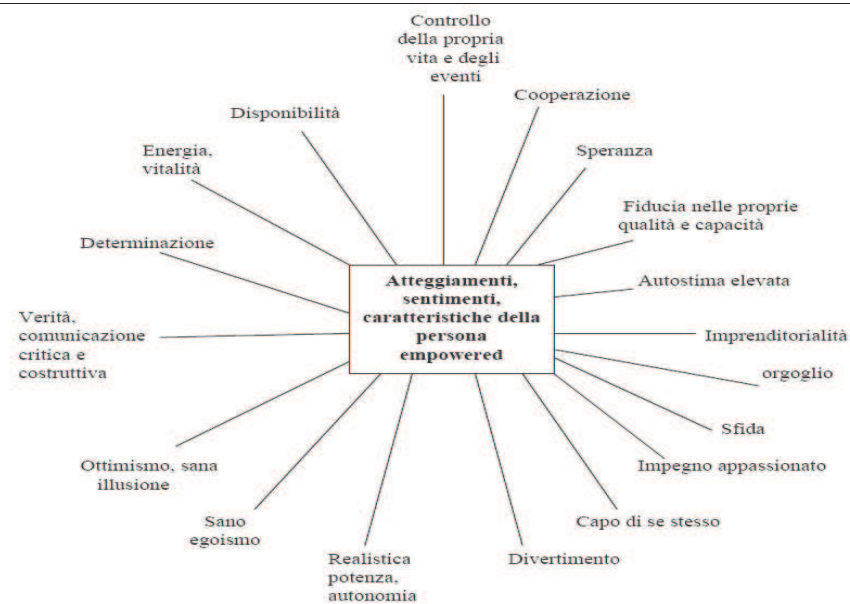
Una diversa concezione del collaboratore

IL COLLABORATORE	
Da...	A...
Senza potere	Dotato di potere e iniziativa
Necessario	Partner complice ed entusiasta
Orientato a una carriera individuale	Desideroso di riuscire come membro del gruppo
Strumento di produzione	Vita umana da rispettare
Passivo, alla ricerca di sicurezza	Capace di rischiare e quindi teso e vulnerabile
Dipendente	Imprenditore di se stesso
Dipendente da convincere	Alleato con cui vincere
Passivo ("dipendente")	Vitale e creativo
Realizzato all'esterno, assente	Presente psicologicamente e intellettualmente
Fattore di costo da razionalizzare	Intelligenza e talento da valorizzare
Forzatamente partecipante	Volontariamente partecipante e attivo
Risorsa da utilizzare, gestire e controllare	Persona capace di autocontrollo e auto-responsabilizzazione

(C. Piccardo, 1995)



(C. Piccardo, 1995)



(C. Piccardo, 1995)

5. IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA: LA RETE



Giacomo Prati

giacomoprati@katamail.com

<http://pratformativi.splinder.com>



TECNOLOGIA SIMMETRICA E ASIMMETRICA

Comunicazione asimmetrica

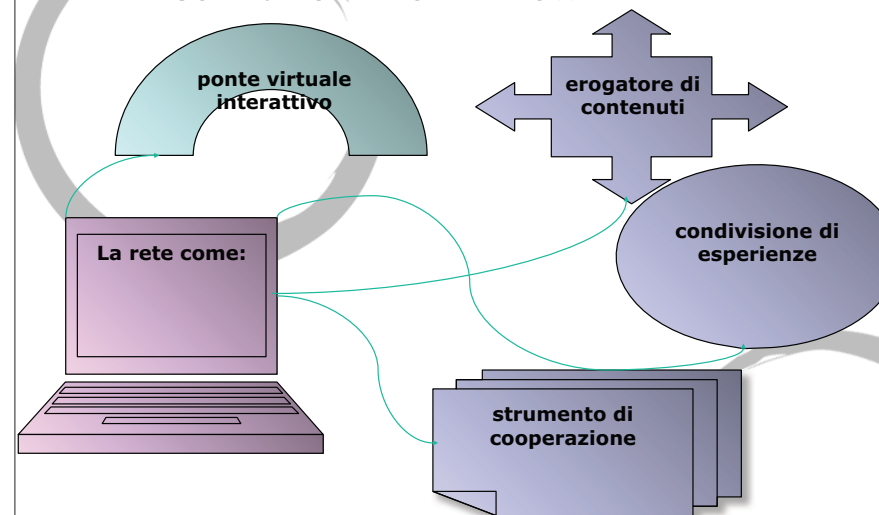
Quella che avviene
attraverso la TV
UNO → MOLTI

Comunicazione simmetrica

Quella che avviene attraverso
INTERNET
UNO → UNO

"PEER TO PEER"

LA RETE/IL COMPUTER COME STRUMENTO DI EMPOWERMENT



UN PENSIERO FINALE

Vogliamo essere amati.
In mancanza di ciò, ammirati.
In mancanza di ciò, temuti.
In mancanza di ciò, odiati e disprezzati.
Vogliamo suscitare negli altri qualche sorta di emozione.
L'anima trema davanti al vuoto e ha bisogno
di un contatto ad ogni costo.

*Da Dr. Glas, Hjalmar Soderberg cit. da Enrico Cheli,
Relazioni in armonia, pag. 48.*

MA RICORDATI SEMPRE CHE...

