

L'etica nelle relazioni di lavoro



Queste riflessioni sono state tratte liberamente dal libro

“L’arte di essere Leader alla luce della Bibbia”

di Myron Rush

Edizioni Paoline 1996 Via F.Albani, 21 Milano

Titolo originale: “Management: a Biblical approach” Victor Books Weaton Illinois

Allora, cosa fare?

- Ogni leader e manager dovrebbe **esaminare le proprie tradizioni** ed accertarsi che i propri dipendenti siano incoraggiati a sviluppare modi nuovi e migliori di realizzare i compiti, i programmi e gli obiettivi dell'organizzazione.

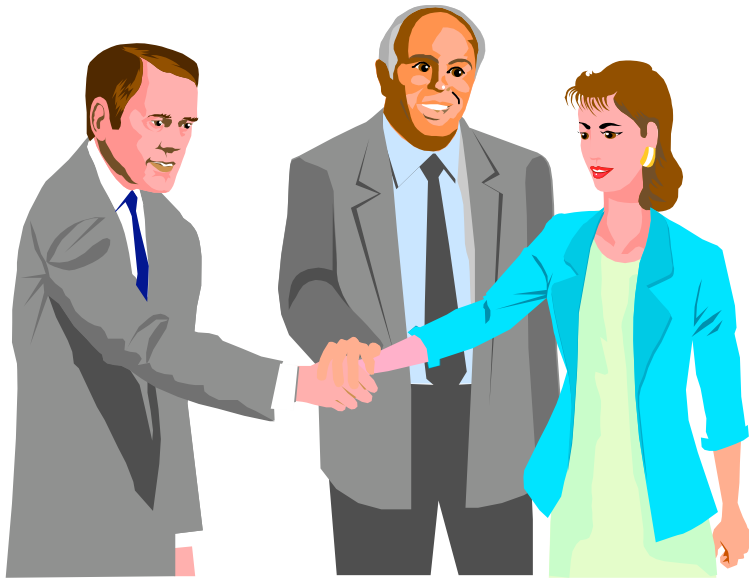


Un ambiente di lavoro produttivo

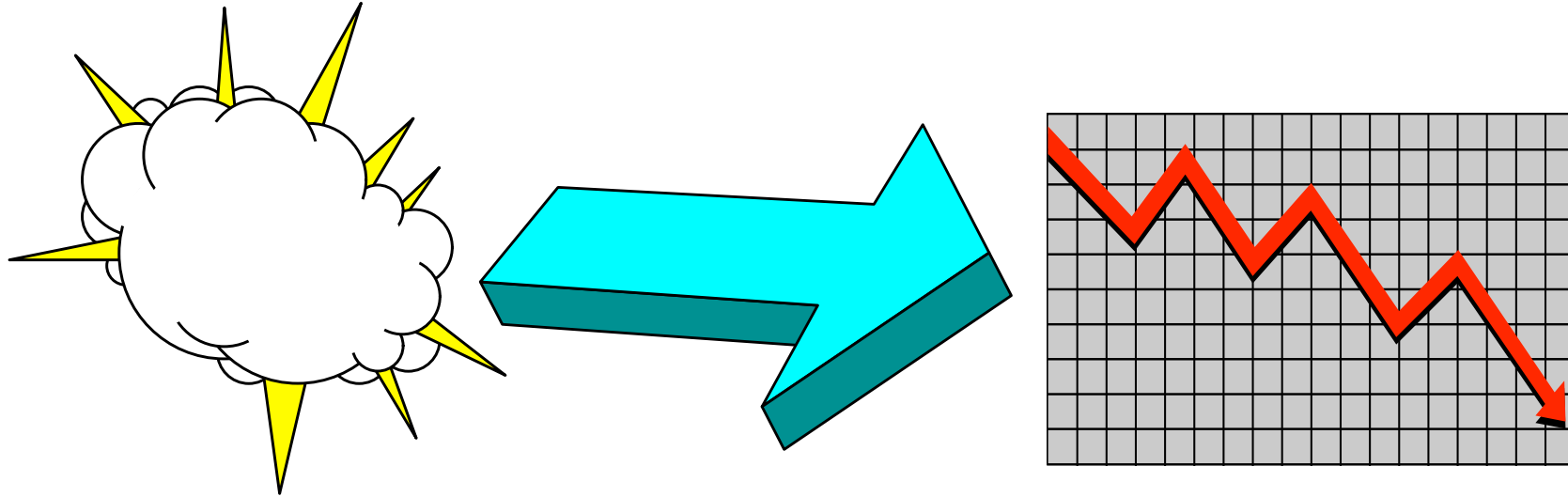
- Un Dirigente una volta mi ha detto: “E’ frustrante mandare delle persone ai seminari sul management. La maggior parte di loro quando torna fa un gran parlare di ciò che ha imparato, ma nessuno lo mette in pratica.

E’ possibile riconoscere che le persone hanno una capacità creativa illimitata e sono la risorsa più preziosa di un’organizzazione, **ma non sapere come sfruttare tali risorse** .

- E' importante che il manager crei **l'ambiente adatto** per poter sfruttare l'illimitato potenziale creativo delle persone.



Il manager crea l'ambiente di lavoro



Il leader è responsabile dell'ambiente di lavoro del suo gruppo.
Le condizioni all'interno dell'ambiente lavorativo sono determinate da:

- reazione alle esigenze del gruppo
- atteggiamento verso le persone e il lavoro (uso dell'autorità)
- reazione a errori o fallimenti
- disponibilità ad attribuire il giusto merito alla squadra

Il manager crea l'ambiente di lavoro

Il leader che voglia creare il giusto ambiente di lavoro deve:

- creare un rapporto di **fiducia** tra lui stesso ed il gruppo
- concedere **potere decisionale** a tutti gli individui all'interno del gruppo
- trasformare i **fallimenti ed errori** in **positive esperienze** di apprendimento per tutto il gruppo
- attribuire costantemente il **giusto merito** al gruppo e ai singoli individui per ciò che hanno realizzato



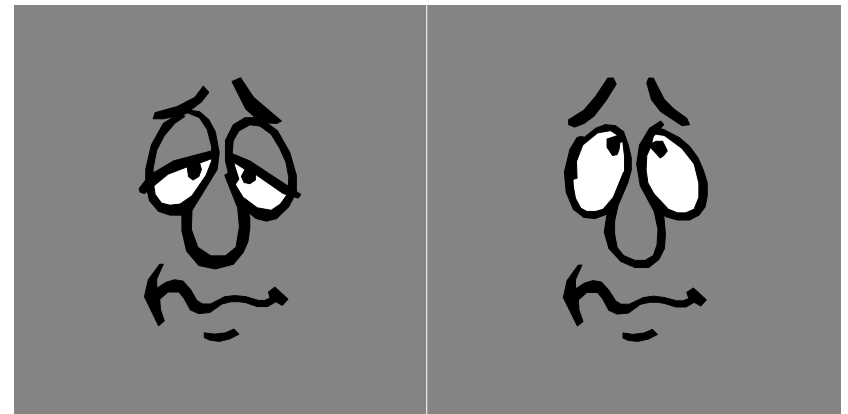
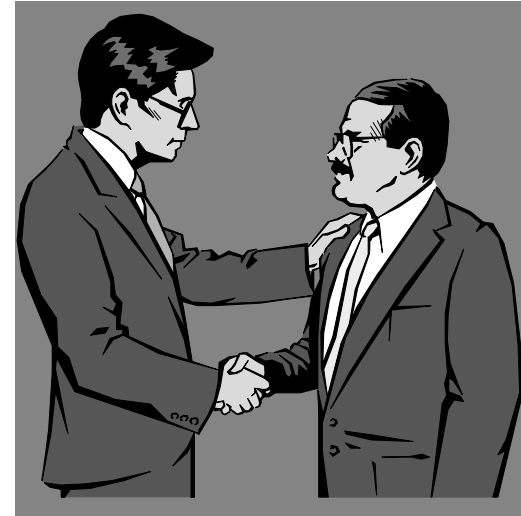
Il manager crea l'ambiente di lavoro

- Tutti questi elementi sono interconnessi e vanno applicati coerentemente se si vuole sviluppare e conservare un ambiente produttivo.
- Per esempio, non ha senso che un leader affermi di avere piena fiducia nella sua gente **se poi non è disposto a lasciare che questa prenda delle decisioni**
- Analogamente il manager che cerca di concedere potere decisionale ai suoi sottoposti, ma poi li rimprovera se commettono uno sbaglio, scoprirà che i suoi sono riluttanti a prendere decisioni.



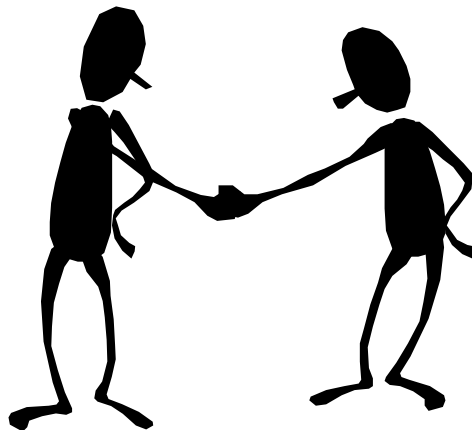
Sviluppare un rapporto di fiducia

- **La fiducia** è l'elemento più importante nello sviluppo e nel mantenimento di un ambiente di lavoro produttivo
- La fiducia stimola la **sicurezza** ed il **senso di affidamento**, due requisiti di base per l'innovazione e la creatività
- Viceversa la **diffidenza** produce frustrazione, insicurezza e timore, **tutti grandi deterrenti del pensiero creativo.**



La fiducia inizia dal manager

- La fiducia inizia dal capo, il quale deve essere disposto a dimostrare fiducia se vuole poter fare affidamento sulla sua gente
- La fiducia crea sicurezza e stimola la produttività
- **Si sa, l'innovazione comporta dei rischi.** La persona che sente di non potersi fidare dei propri capi non si assumerà **mai** i rischi per sviluppare modi nuovi e migliori di svolgere un compito.



Concedere alle persone potere decisionale

- Concedere potere decisionale è il secondo passo nello sviluppo di un ambiente produttivo
- Passare il proprio potere decisionale ad un altro è di per sé l'espressione ultima della fiducia. Non solo: dimostra fiducia ma fornisce la massima opportunità di impiegare la propria creatività, di mettere in pratica liberamente le proprie idee creative.



- Il Potere Decisionale può essere definito come il diritto a stabilire quali azioni intraprendere.
- Il Potere Decisionale consente flessibilità e cambiamento rapido, stimolando il potenziale creativo dell'individuo verso il conseguimento di un obiettivo specifico.

Trasformare i fallimenti in positive esperienze di apprendimento

- Il timore del fallimento è uno dei principali motivi per cui il manager è riluttante a concedere ad altri il potere decisionale

Tuttavia, la persona che intende creare un ambiente di lavoro produttivo deve accettare una certa dose di fallimenti e deve imparare a trasformare quei fallimenti in una positiva esperienza di apprendimento per tutti gli interessati.



Il timore del fallimento soffoca la creatività e riduce la produttività

Ricordate la parabola dei talenti?

“Signore, so che sei un uomo duro, che mieti dove non hai seminato e raccogli dove non hai sparso; per paura andai a nascondere il talento sotto terra: ecco qui il tuo ...” (Mt 25,24 -25).

Il timore del fallimento riduce la disponibilità a rischiare

La parabola dei talenti fornisce un vivido esempio del ruolo che la disponibilità a rischiare svolge nella produttività e nel successo.

Due dei servi hanno rischiato il fallimento per riuscire. Ironicamente il servo che non era disposto a rischiare ha fallito proprio perché non ha voluto rischiare.



Il timore del fallimento soffoca la creatività e riduce la produttività

Il presidente dell'American Management Association dice dell'effetto devastante che il timore del fallimento ha sulle persone:

“Del resto, cosa c'è di così terribile nel commettere un errore?. E' dai nostri errori che impariamo. Senza errori non ci può essere alcun progresso. E' difficile capire perché un timore quasi paralizzante degli errori freni l'iniziativa di così tante persone in posizioni manageriali.

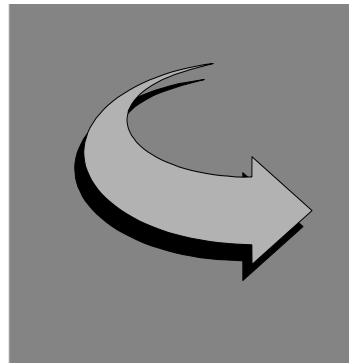
La paura dell'errore è una delle principali cause dei costosi controlli burocratici istituiti per garantirsi da errori che, se commessi, non costerebbero mai quanto i controlli stessi.

E' questa intolleranza dell'errore che frena la decentralizzazione delle responsabilità e dell'autorità.

E' una irragionevolezza del genere che induce persone capaci a non immischiarsi e tenere la bocca chiusa!”

Il fallimento può diventare una positiva esperienza di apprendimento

- **Qualunque manager è in grado di punire un subordinato per le sue mancanze**, ma ci vuole una notevole abilità dirigenziale ad aiutare una persona a riconoscere il proprio errore, ad imparare da esso e ad essere ancora motivata a tentare di nuovo.



Il fallimento può diventare una positiva esperienza di apprendimento



Se un individuo o un gruppo commette un errore grave, o fallisce, il leader dovrebbe:

- **Incontrarsi con le persone** coinvolte nell'errore e studiarlo a fondo per determinarne le cause
- **Lavorare con l'individuo o il gruppo** per determinare che cosa si sarebbe dovuto fare per evitare l'errore e che cosa si dovrebbe fare per correggerlo
- **Lasciare che sia la persona che ha sbagliato a rifare il progetto** o a svolgere di nuovo quell'attività in modo da apportare le necessarie correzioni.



**Vediamo di applicare questi concetti
passo per passo**

Il fallimento può diventare una positiva esperienza di apprendimento

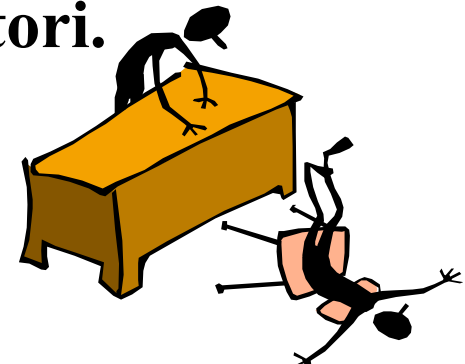
Ricordate? il compito del manager è quello di soddisfare le esigenze lavorative dei propri collaboratori.

Per prima cosa il leader deve appurare in che misura ha contribuito **lui stesso** al fallimento non

soddisfacendo adeguatamente le esigenze individuali.

Nell'applicare il **primo passo**, il leader dovrebbe chiedere agli interessati se qualche aspetto del fallimento fosse imputabile alla mancanza di mezzi o istruzioni che **lui stesso** doveva dare.

Così facendo dimostra la disponibilità del leader ad **accettare parte della colpa e la sua volontà di imparare dall'errore. Nella maggioranza dei casi il leader scoprirà che avrebbe potuto fare qualcosa per ridurre al minimo il rischio per l'individuo o per il gruppo.**



Il fallimento può diventare una positiva esperienza di apprendimento

Il **secondo passo** offre al leader l'opportunità di sfruttare la creatività degli interessati per correggere l'errore e, al tempo stesso, fornisce una eccellente occasione di apprendimento.

Tuttavia molti leader cercano di *trovare loro stessi la soluzione.*

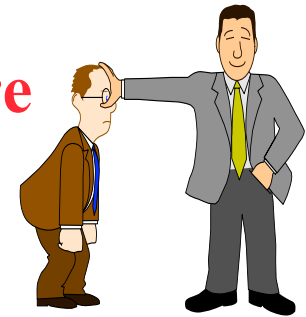
Ciò fa capire alle persone **che non ci si fida di loro** e non le si ritiene capaci di correggere l'errore, minando così la loro fiducia in sé stessi.



Il fallimento può diventare una positiva esperienza di apprendimento

Il **terzo passo** rappresenta uno degli aspetti più importanti della trasformazione degli errori in positive esperienze di apprendimento.

Ancora una volta, il leader può essere **tentato di rifare lui stesso il lavoro**. Oppure può essere propenso ad **affidare quell'attività a qualcun altro**.



Nessuna delle due azioni è accettabile

Se l'errore o il fallimento deve diventare una esperienza positiva di apprendimento per gli interessati, questi devono avere non solo l'opportunità di elaborare una soluzione, ma anche avere **la possibilità di realizzarla**.

Il fallimento può diventare una positiva esperienza di apprendimento

Non offrire una simile occasione comunica **che il manager non si fida più di chi ha sbagliato.**

Di conseguenza , in futuro questi saranno riluttanti ad assumersi i rischi che talvolta sono necessari per elaborare emettere in pratica metodi nuovi e migliori di svolgere le proprie mansioni.



Il fallimento può trasformare una persona coraggiosa e perspicace in un individuo pauroso e frustrato.



Offrire il giusto riconoscimento

“Bene, servo buono e fedele, sei stato fedele nel poco, ti darò autorità su molto” (Mt 25, 21-23)

Dare riconoscimento non costa nulla, eppure è uno dei mezzi di motivazione più trascurato e meno impiegato di cui un leader disponga.

- “Vorrei che anche solo una volta qualcuno mi dicesse come sto andando. Lavoro qui da due anni e ancora non so se sto facendo bene o male”
- “Talvolta non sono neppure sicuro che sappiano che lavoro qui”

Ho sentito ripetere queste lamentele cento volte. La maggior parte dei leaders ammette l'importanza di riconoscere i meriti dei loro sottoposti, **ma pochi si prendono il disturbo di farlo.**



Il riconoscimento dimostra che avete bisogno del contributo altrui e che lo apprezzate

Neppure un leader su un milione affermerebbe di non apprezzare il contributo dei propri dipendenti, eppure molti danno questa impressione

perché non esprimono il proprio apprezzamento per gli sforzi compiuti.

Il riconoscimento motiva le persone ad offrire spontaneamente i propri servizi.

Se a delle persone si riconoscono pubblicamente meriti e contributi, altre sono disposte a svolgere lo stesso compito perché possono aspettarsi uguale riconoscimento.



Se vi servono buoni collaboratori fate degli eroi di quelli che già avete

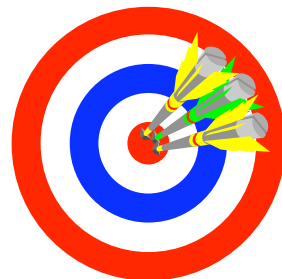
Lo spirito di squadra

Riassumendo: Il capitolo “la vostra risorsa più preziosa” ha messo in evidenza il potenziale e la creatività illimitati di ciascun individuo

Il capitolo “un ambiente produttivo” ha descritto il tipo di ambiente di lavoro che il manager deve creare per sfruttare appieno quel potenziale.

Ora: vedremo come le capacità, le doti e le abilità di di un individuo possano essere impiegate al meglio e come si possa accrescere la produttività dell’organizzazione sviluppando e mantenendo un efficace **lavoro di squadra.**

UNA SQUADRA: si può definire come due o più persone che si muovono lungo una strada di interazione verso un obiettivo comune.



Lo spirito di squadra

Varie parole chiave contenute in questa definizione indicano principi importanti della dinamica di una squadra

- **Primo:** una squadra è composta da “due o più persone”
- **Secondo:** il gruppo “interagisce” e comunica.
- **Terzo:** la squadra ha un “obiettivo comune”

Se questi tre elementi non sono presenti,

la squadra non esiste.

- Se le persone non comunicano non sono una squadra
- Delle persone che lavorano insieme e comunicano, ma i cui sforzi **non** sono puntati ad un unico obiettivo comune, non sono una squadra.



Lo scopo di una squadra

Una squadra aiuta le persone ad ottenere di più di quanto ognuno potrebbe realizzare lavorando individualmente.

“Meglio essere in due che uno solo, perché due hanno migliore compenso nella fatica. Infatti, se vengono a cadere, l'uno rialza l'altro.

Guai invece a chi è solo: se cade, non ha nessuno che lo rialzi. Inoltre se due dormono insieme, si possono riscaldare; ma uno solo come fa a riscaldarsi? Se uno aggredisce, in due gli possono resistere e una corda a tre capi non si rompe tanto presto” (Qoelet 4, 9-13)

Una squadra consente alle persone di impiegare efficacemente le proprie doti, le proprie capacità e i propri talenti.

Ad ogni persona è stato dato il suo corredo unico di doti, abilità, talenti creativi e punti deboli.

Lo scopo di una squadra

- Poiché ognuno ha anche punti deboli il manager dovrebbe organizzare le persone in squadre in cui i punti forti dell'uno compensino le debolezze dell'altro.
- Questa impostazione della squadra dà a ciascuno una maggiore soddisfazione nel lavoro, maggiori opportunità di impiegare la propria creatività, una maggiore motivazione e maggiore produttività
- Le persone sono sempre più contente e produttive se possono lavorare a qualcosa che sanno fare bene e con piacere



Le istanze che i singoli membri portano all'interno di una squadra

Se queste 4 esigenze critiche non vengono soddisfatte, impediscono



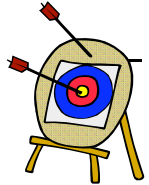
La chiave per realizzare squadre produttive

- Il manager che vuole creare una squadra produttiva deve coinvolgere i membri nella messa a punto o nella precisazione delle finalità della squadra stessa.
- Una tale partecipazione fa sì che la squadra faccia proprio l'obiettivo e sia fortemente motivata a conseguirlo.
- Se i membri di una squadra partecipano alla definizione dell'obiettivo della squadra stessa, il rischio che insorgano conflitti di interesse ed esigenze insoddisfatte è minore



I ruoli svolti dai membri di una squadra

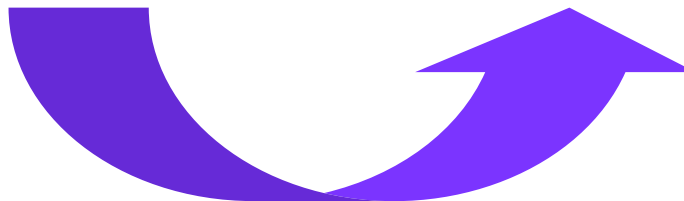
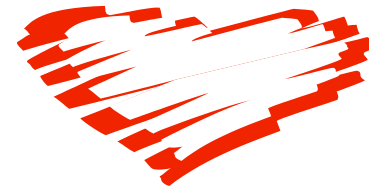
- Una persona all'interno di una squadra svolge un ruolo positivo o negativo. I ruoli positivi sono quelli *produttivi* e di *mantenimento*, quelli negativi possono essere definiti di *opposizione* alla squadra.



I ruoli **produttivi** sono incentrati sul compito
o sul lavoro



- I ruoli di **mantenimento** su altri membri della squadra
- I ruoli di **opposizione** sul proprio io.



I ruoli svolti dai membri di una squadra

- I ruoli **produttivi** sono incentrati sul compito o sul lavoro
- Una persona che contribuisce alla produzione della squadra di solito svolge uno dei seguenti ruoli:

- **Organizzatore:** lavora con il gruppo per identificare, assegnare e programmare compiti e attività



- **Iniziatore:** offre suggerimenti e raccomandazioni che il gruppo deve valutare

- **Raccoglitore di dati:** riunisce fatti, cifre e altre informazioni necessarie per assistere il gruppo nel suo lavoro



- **Semplificatore:** aiuta a mantenere un flusso costante di comunicazione

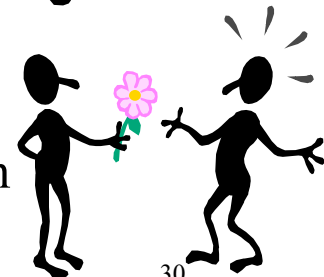
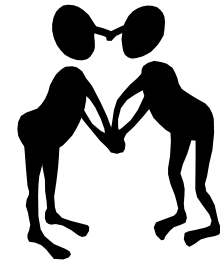
Valutatore: studia i risultati e aiuta ad apportare i necessari cambiamenti



I ruoli svolti dai membri di una squadra

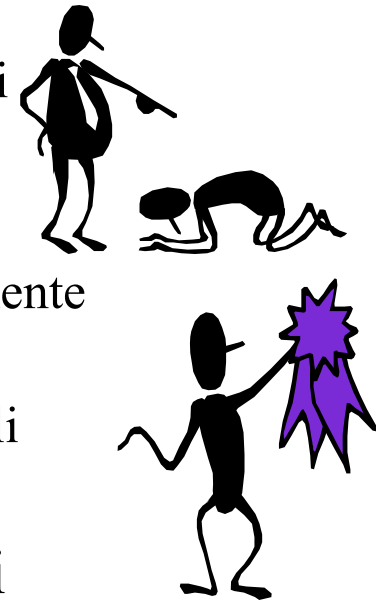
- I ruoli di **mantenimento** sono incentrati nell'assistenza agli altri membri della squadra
- Ogni individuo dovrebbe assumere i seguenti ruoli di mantenimento all'interno di una squadra:

- **Incoraggiatore**: opera per creare uno stato d'animo positivo tra i membri del gruppo e promuove idee e azioni altrui
- **Gregario**: aiuta altri a prendere il comando e impiega le loro capacità dovunque è possibile
- **Negoziatore**: cerca di mediare i conflitti ed è disposto a scendere a compromessi sui problemi e sulle opinioni personali per il bene della squadra.
- **Protettivo**: cerca di difendere i compagni di squadra da interferenze esterne o interne per conseguire gli obiettivi della squadra
- **Servizievole**: fa tutto il possibile per soddisfare le esigenze di ciascun membro, mentre il gruppo lavora ai suoi vari progetti.



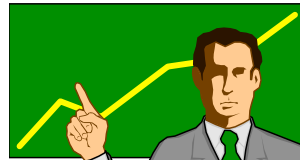
I ruoli svolti dai membri di una squadra

- I ruoli di **opposizione** sono incentrati sul proprio io
- Ciascun membro della squadra dovrebbe **evitare** di assumere i seguenti ruoli perché ostacolano il progresso ed il successo della squadra:
 - **Dominatore**: cerca di controllare la conversazione, le idee e le azioni all'interno della squadra
 - **Ostacolatore**: ritarda, devia o blocca il progresso della squadra
 - **Accentratore dell'attenzione**: vuole che tutti gli prestino continuamente attenzione e riconoscano i suoi meriti
 - **Scansatore**: rifiuta di occuparsi di questioni, fatti e obblighi personali all'interno della squadra.
- Il leader deve incoraggiare il gruppo a guardarsi dai ruoli di opposizione. Ogni membro della squadra deve impegnarsi ad evitare tali ruoli. Tuttavia se si dovessero manifestare, i compagni di squadra devono affrontare il “colpevole” e aiutarlo a tornare a ruoli produttivi o di mantenimento



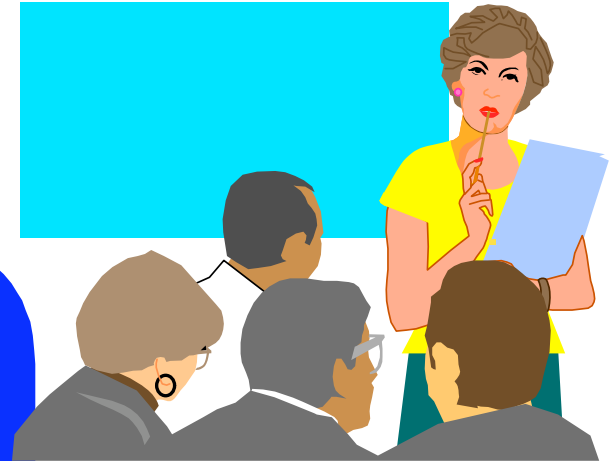
Un buon rapporto di lavoro

Un buon rapporto di lavoro è la base su cui si fonda ogni altra capacità manageriale



Pianificare

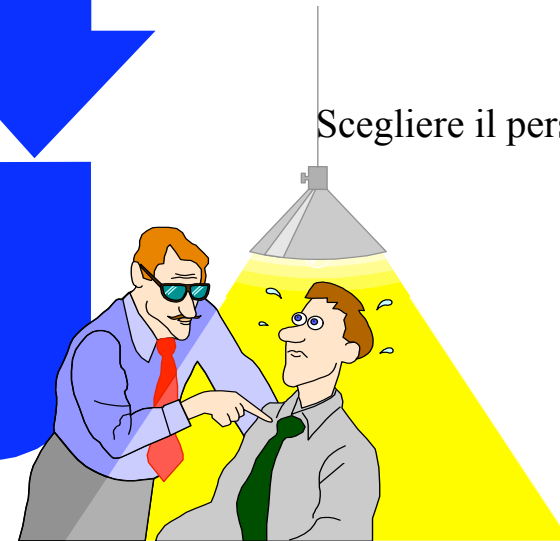
Organizzare



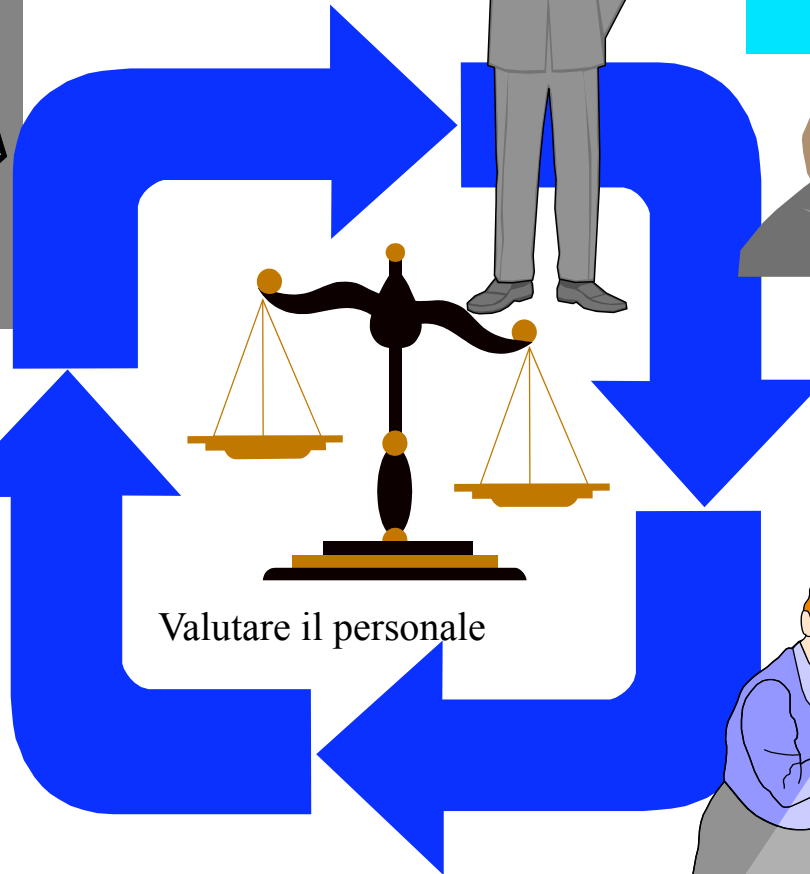
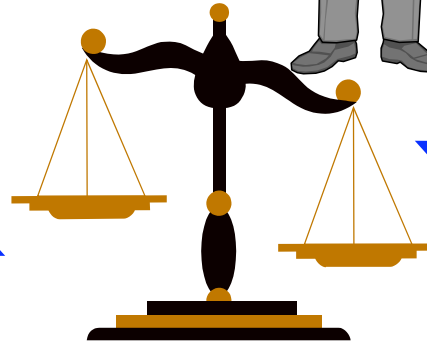
Saper guidare il personale



Scegliere il personale



Valutare il personale



Un buon rapporto di lavoro

- Durante un recente seminario sul management, un Direttore del personale mi disse che circa il 90% dell'avvicendamento dei dipendenti nella sua ditta era direttamente associato a problemi relazionali
- Quando cominciai ad occuparmi di consulenza e formazione manageriale, insistevo sulla necessità di una buona pianificazione, organizzazione e scelta del personale. Tuttavia col passare degli anni mi sono reso conto che l'esigenza numero uno di ogni manager è quella di imparare a entrare in relazione con i propri subordinati, i propri pari e i propri superiori
- Nel sistema mondano si promuove l'**IO**

La tendenza è quella di imporsi per far sì che gli altri soddisfino le nostre esigenze



L'approccio che vi sto illustrando, (l'unico che ho visto funzionare) è quello di soddisfare, invece, le esigenze altrui

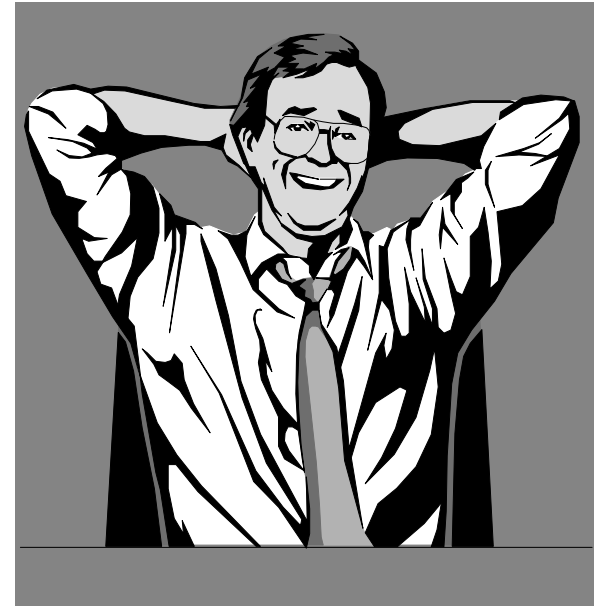


Un buon rapporto di lavoro

- **Le esigenze soddisfatte fanno i buoni rapporti**

Soddisfare le esigenze altrui è la chiave per sviluppare dei buoni rapporti di lavoro.

Una brava segretaria mi diceva del suo capo: è uno che lavora sodo e con dedizione, ma sembra non rendersi conto che anche noi abbiamo delle esigenze



- **Le esigenze insoddisfatte logorano i rapporti**

Non troverete mai che uno vada dal giudice per divorziare perché il proprio partner soddisfa eccessivamente le sue esigenze..... è sempre perché troppe esigenze restano insoddisfatte.

- Lo stesso vale per le organizzazioni: i sindacati esistono non certo perché i padroni soddisfano troppo alle esigenze dei lavoratori!



I tipi di rapporto in un'organizzazione

- I rapporti umani all'interno delle organizzazioni, come pure nei matrimoni e nelle amicizie possono essere classificati in quattro tipi fondamentali:

- **cooperazione**
- **ritorsione**
- **dominazione**
- **isolamento**



Tendenzialmente tutti i rapporti iniziano all'insegna della **cooperazione**, fintantoché vengono soddisfatte tutte le esigenze (reciproche) esistenti nel rapporto. Quando emergono esigenze insoddisfatte, il rapporto passa alla **ritorsione**. Allora uno dei due (persona o gruppo) cerca di assumere il controllo sull'altro per ottenere la soddisfazione delle proprie esigenze. Non appena qualcuno vince la battaglia per il controllo si ha un nuovo tipo di rapporto: la **dominazione**. A questo punto il dominatore usa gli altri per soddisfare le proprie esigenze. Non appena il dominato si rende conto che la situazione è disperata e che le sue esigenze non saranno soddisfatte, passa ad un rapporto di **isolamento**.

Le condizioni in un rapporto di cooperazione

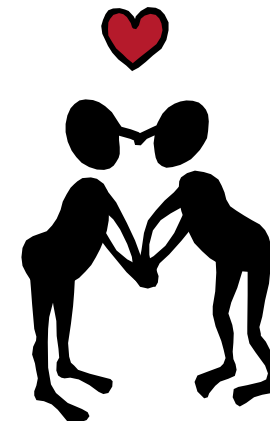
- **Impegno reciproco a soddisfare le esigenze dell'altro**

“Non fate nulla per spirito di vanità o per vanagloria, ma ognuno di voi, con tutta umiltà, consideri gli altri superiori a se stesso. Non cerchi ciascuno il proprio interesse, ma anche quello degli altri”. (Filippesi 2,3-4)



- **Fiducia e rispetto reciproci**

Le persone nutrono fiducia e rispetto per coloro che soddisfano le loro esigenze. Perciò, le persone che operano in in un rapporto di cooperazione sperimentano l'armonia all'interno del gruppo o della squadra.



Le condizioni in un rapporto di cooperazione

Impiego di doti , abilità e creatività a favore l'uno dell'altro

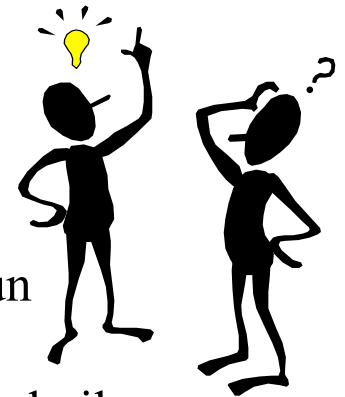
Il rapporto di cooperazione permette agli altri di contribuire con le loro doti, abilità e creatività alle attività condotte all'interno del rapporto. Nessuno si sente escluso fintantoché si opera in un rapporto di cooperazione, perché il livello di partecipazione è alto.



Sviluppo congiunto di soluzioni ai problemi

In un rapporto di cooperazione, le persone interessate o angustiate da un problema contribuiscono a risolverlo.

Ciò consente che si adotti la migliore soluzione possibile, perché, quando il problema insorge, tutti si preoccupano di soddisfare le esigenze degli altri.



Le condizioni in un rapporto di cooperazione

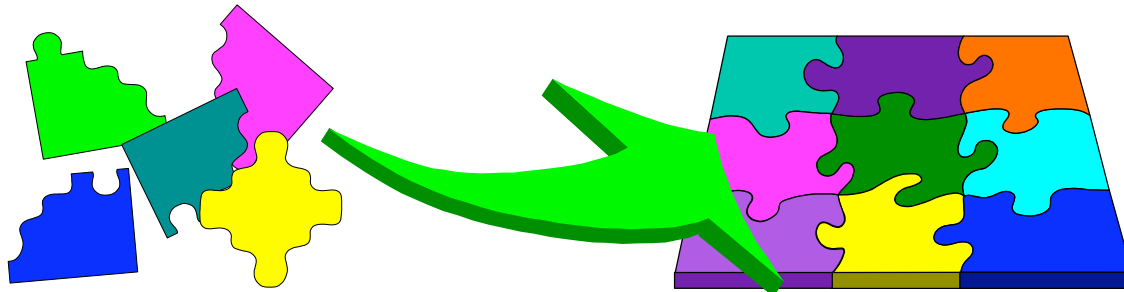
Produttività nel rapporto

Il rapporto di cooperazione è sano e produttivo. Le tensioni sono al minimo e le energie vengono impiegate per soddisfare dei bisogni e non in liti per interessi egoistici.

Impegno personale nel rapporto

Via via che le persone sperimentano la fiducia e il rispetto reciproci, mettono a frutto le loro doti e abilità e si sentono appagate, sviluppano un forte impegno reciproco nel rapporto.

Ciò significa che quanto più a lungo dura un rapporto di cooperazione, tanto più forte diventa.



Le condizioni in un rapporto di ritorsione

- **Tentativi di indurre gli altri a conformarsi a ciò che vogliamo**

Nella fase iniziale del rapporto di ritorsione, si hanno tentativi nascosti per indurre l'altro a cedere ai nostri desideri. Se però il tentativo fallisce, si passa a tentativi più energici.

- **Azioni aggressive nei confronti degli altri**

I leaders di solito sfruttano la propria posizione per indurre gli altri a sottostare ai loro desideri.



Le condizioni in un rapporto di ritorsione

**Atteggiamenti che considerano
l'altro come un ostacolo, non
come una persona con le sue
esigenze**



La lotta per il dominio

Una volta che una persona ha iniziato a considerare gli altri come ostacoli alla soddisfazione dei propri desideri, cerca di dominare o controllare chiunque sia coinvolto nel rapporto. A questo punto è sinceramente convinta che le proprie esigenze, idee e sentimenti siano più importanti e che quindi il proprio tentativo di dominare gli altri sia giustificato.

Sviluppa, così, l'atteggiamento: “Ciò che è meglio per me è meglio anche per te”.

Le condizioni in un rapporto di ritorsione

- **Un continuo conflitto**

In questa fase, una persona cerca di emergere come la figura autoritaria che può controllare tutti gli altri coinvolti nel rapporto. Controllando gli altri, presume di potersi assicurare la soddisfazione delle proprie esigenze.



- **E, alla fine, un “vincitore” e un “perdente”**

A un certo punto, qualcuno emerge come forza dominante nel rapporto e tutti gli altri cedono regolarmente alle sue esigenze, mentre le loro restano insoddisfatte. A questo punto il rapporto cambia di nuovo.

Le condizioni in un rapporto di dominazione

- **I “perdenti” sono controllati dal “vincitore”**

In un rapporto di dominazione, chi vince la lotta per il controllo diviene colui che prende le decisioni. Agli altri si chiede di soddisfare i desideri e le idee del dominatore.

- **La personalità del “perdente” è soffocata**

Il dominatore cerca di controllare i pensieri e le azioni altrui e non accetterà idee contrarie alle sue. Alla fine, si pretende che i dominati rinuncino alla propria personalità e assumano quella che il dominatore vuole che abbiano.



Le condizioni in un rapporto di dominazione

- **Perdita reciproca di rispetto**

Il dominatore non rispetta più quelli che controlla e nessuno rispetta lui.

Ciò comporta anche un'ulteriore riduzione dell'interesse per le esigenze altrui.

- **La creatività e le capacità dei “perdenti” non vengono utilizzate**

Il dominatore fa in modo che il rapporto sia incentrato su ciò che lui può e vuole fare - su ciò che sa fare - e trascura ogni idea o attività che non favorisca se stesso e le sue capacità.



Le condizioni in un rapporto di **dominazione**

- **Il “perdente” ricorre alla manipolazione**

Alla fine, quelli che sono dominati cercano di manipolare il dominatore per ottenere la soddisfazione delle proprie esigenze.

Tuttavia, la manipolazione non riesce mai, anzi, tende ad accrescere i problemi tra il dominatore e i dominati.

Nella maggior parte dei casi, il dominatore tenta di imporre una qualche disciplina per scoraggiare altri tentativi di manipolazione.

Il “perdente”, alla fine, giunge alla conclusione che la situazione è disperata e rinuncia a soddisfare le proprie esigenze

Le condizioni in un rapporto di isolamento

- **L'altro viene cancellato mentalmente**

E' la fase iniziale del rapporto di isolamento: le persone dominate iniziano a cancellare mentalmente il dominatore.

- **La comunicazione cessa**

Una volta che si inizia a cancellarsi mentalmente l'un l'altro, la comunicazione si interrompe.

Ogni persona coinvolta nel rapporto ignora i pensieri e i sentimenti degli altri.

Gli individui diventano più riservati e si isolano.

- **Sfiducia reciproca**

L'interruzione della comunicazione contribuisce ad accrescere la sfiducia all'interno del rapporto. Le motivazioni vengono messe in discussione e l'ostilità aumenta.

A questo punto tutti sono sulla difensiva e diventano più polemici; ciascuno punta un dito accusatore sull'altro.



Le condizioni in un rapporto di isolamento

- **I problemi restano insoluti**

Il rapporto è logorato da problemi che appaiono insolubili e perciò restano irrisolti. Nessuno è disposto ad assumersi la responsabilità di tali problemi e la soluzione proposta da uno è respinta dagli altri.

- **Le esigenze restano insoddisfatte**

Queste esigenze insoddisfatte fanno sì che gli individui siano sempre più egocentrici e frustrati.

- **Indifferenza reciproca**

Ciascuno tende a pensare solo a se stesso e alle proprie esigenze insoddisfatte e perde ogni interesse per le esigenze altrui.

Nel rapporto prevale un atteggiamento di autocommiserazione.

- **Forte calo della produttività**

A questo punto il rapporto non è più produttivo. Le esigenze non vengono soddisfatte e i problemi non vengono risolti. E poiché la comunicazione si è interrotta, non ci sono molte speranze che la situazione migliori. Comincia a prendere piede la disperazione.

IL RAPPORTO CESSA

Ripristinare il rapporto di cooperazione

- **Riconoscete il tipo del vostro attuale rapporto**

Analizzate il vostro comportamento: è questo il punto di partenza per recuperare un rapporto.

Purtroppo, in genere è più facile vedere le colpe degli altri che le proprie. Ricordate il Vangelo?: "Non giudicate, per non essere giudicati; perché con il giudizio con cui giudicate sarete giudicati, e con la misura con cui misurate sarete misurati.

Perché osservi la pagliuzza nell'occhio del tuo fratello, mentre non ti accorgi della trave che hai nel tuo occhio? O come potrai dire al tuo fratello: Permetti che tolga la pagliuzza dal tuo occhio, mentre nell'occhio tuo c'è la trave?" (Mt 7, 1-4).



Conservare un rapporto di cooperazione

- **Attaccate il problema, non la persona**

Quando le persone non soddisfano le nostre esigenze, tendiamo ad attaccare loro piuttosto che il problema. Se attaccate la persona anziché il problema, il vostro rapporto passerà dalla cooperazione alla distorsione.

- **Verbalizzate i sentimenti, invece di agire in base ad essi**

Esprimete ciò che provate e perché, anziché comunicare i vostri sentimenti attraverso le vostre azioni. Manifestare i propri sentimenti con le azioni porta a malintesi, risentimenti e ulteriori offese.



Conservare un rapporto di cooperazione

- **Perdonate invece di giudicare**

Quando subite un torto, perdonate l'interessato. Non tenete il broncio né giudicate la persona per le sue azioni.

- **Impegnatevi a dare più di quanto ricevete**

Sforzatevi sempre di **soddisfare le esigenze altrui**.

Se tutte le persone coinvolte in un rapporto fanno così, tutte le esigenze saranno continuamente soddisfatte e il rapporto rimarrà un rapporto di cooperazione

“Non giudicate e non sarete giudicati; non condannate e non sarete condannati; perdonate e vi sarà perdonato; date e vi sarà dato” (Lc 6, 37-38).

Se ci sforziamo di soddisfare le esigenze degli altri, questi a loro volta si sforzeranno di soddisfare le nostre.