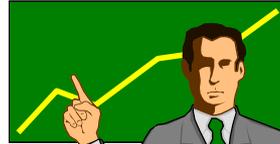


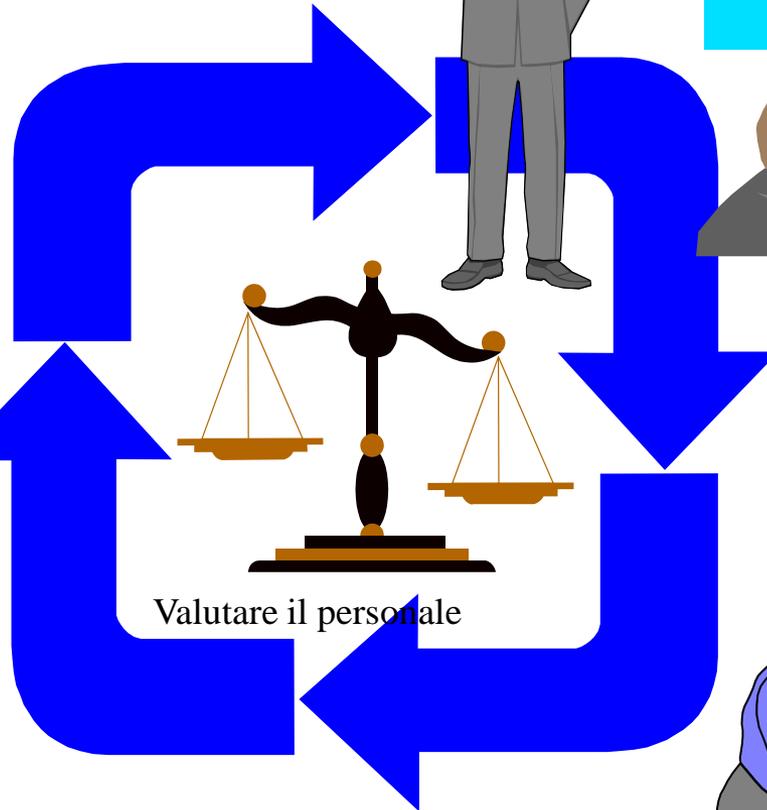
Un buon rapporto di lavoro

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



Pianificare

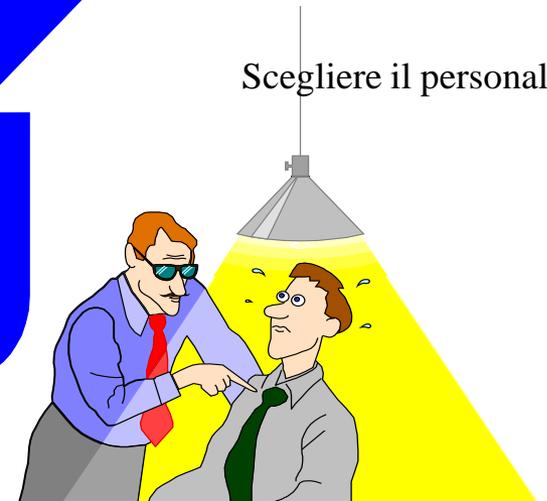
Organizzare



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 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

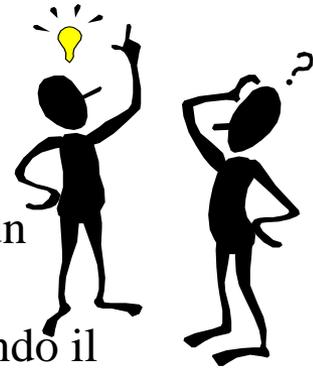
Il rapporto di cooperazione permette agli altri di contribuire con le loro doti, abilità e creatività alle attività condotte all'interno del rapporto. Nessuno si sente escluso fintantoché si opera in un rapporto di cooperazione, perché il livello di partecipazione é alto.



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

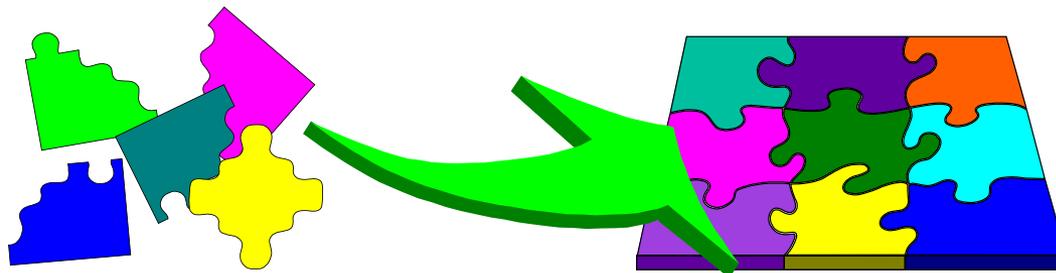
Produttività nel rapporto

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 ritorsione.

- **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.