

I BISOGNI DI RELAZIONE

Patrizia Castellucci e Luciano Traquandi

Settembre 2007

- I propulsori nascosti del comportamento organizzativo -

INTRODUZIONE

Questa **teoria dei bisogni di relazione** nasce per una applicazione a fenomeni di comportamento aziendale. È riscontrabile e applicabile anche nella dinamica vitale degli esseri umani in quanto individui e membri di un gruppo.

Questo scritto vuole trattare il tema entro i confini dell'organizzazione e dell'impresa, perchè sia utile a chi lavora al suo interno (i membri dell'impresa) e a coloro che interagiscono dall'esterno (clienti, fornitori, consulenti). Se ci saranno momenti in cui mi riferirò a situazioni della vita non professionale delle persone è per corroborare e esemplificare concetti, idee e circostanze che, con una diversa declinazione, si avverano anche nella vita di lavoro.

UNA TEORIA DEI BISOGNI DI RELAZIONE, PREMESSE E CONSIDERAZIONI FONDANTI

Un fatto di cronaca di qualche anno fa diceva di due automobilisti che ebbero un leggero incidente tentando, simultaneamente, di battere in velocità le sbarre di un passaggio a livello, quelle che bloccano metà della carreggiata. Si accese una discussione, immagino vigorosa ma l'articolista non lo diceva. Diceva del treno che sopraggiungeva e delle macchine irrimediabilmente danneggiate. E di un'ammenda successiva da parte delle Ferrovie dello Stato per interruzione colposa di pubblico servizio. I due automobilisti non riportarono danno personale, grazie a un repentino spostamento dal luogo del contendere.

La conclusione è: esistono circostanze in cui gli aspetti sostanziali (salvaguardia delle proprietà, vantaggio economico, esigenza di rispetto di codici penali vari per evitare le conseguenti sanzioni) vengono messi in secondo piano da fattori che riguardano le relazioni personali.

In altre parole: **le relazioni interpersonali possono arrivare a competere e a prevalere su esigenze oggettive e soggettive esterne alle relazioni stesse.**

In azienda e nelle organizzazioni in generale il principio continua a valere, seppure in modo meno vistoso, soprattutto meno pubblicizzato.

A volte le relazioni interpersonali possono essere più importanti dei rischi e delle opportunità che si presentano in azienda, a giudicare dalle scelte comportamentali che vengono attuate. Per tutti valga l'esempio del potere, la cui affermazione può arrivare a danneggiare aspetti importanti per l'organizzazione. (Distinguiamo in questo caso l'affermazione del potere, che è una esigenza relazionale, dal suo esercizio, che è una esigenza operativa, sostanziale).

Nonostante la rilevanza di questi fenomeni è raro vederli affrontati in ambito aziendale con la debita importanza, almeno in modo esplicito

Con queste premesse sulla natura soggettiva e raramente generalizzabile dei fenomeni interpersonali scrivo qui di una **teoria dei bisogni relazionali**. Vuole essere un modello interpretativo del comportamento con l'intento di *spiegare* come le relazioni possono condizionare in modo significativo importanti aspetti della vita aziendale, quali la produttività, le decisioni, l'uso corretto delle risorse. Questa teoria oltre che a interpretare mira a indicare cosa si può fare, se e quando si può fare, per aiutare gli attori e i responsabili aziendali a conseguire *migliori relazioni* e, soprattutto, *migliori risultati*. Questi ultimi per una azienda sono la ragione di esistenza e in buona misura anche la condizione di sopravvivenza.

Assumo anch'io che gli aspetti relazionali possano essere in parte generalizzabili, sottolineando *in parte*. D'altro canto un modello permette di elevare la consapevolezza dei fenomeni, anche se sta alla verità come il menù sta al cibo. L'intento è che sia utile, non che includa ogni possibile fenomeno relazionale o che non cada mai in difetto. Se eleverà il grado di comprensione e di intervento sugli aspetti di relazione, per come li ho descritti, avrà raggiunto il suo scopo.

Invito il lettore a sottoporlo al suo personale riscontro e a verificarlo nella realtà di cui ha conoscenza o vissuto personale.

Traggo spunto da autori che hanno avuto un intuito originale nel campo dei fenomeni umani e anche risultati riconosciuti (Berne e Watzlavick e altri, vedi nei Riferimenti Bibliografici); mi riferisco inoltre a esperienze personali o recuperate attraverso il mio lavoro di consulenza aziendale.

IL MODELLO CONTENUTO-RELAZIONE

Per sviluppare questa teoria dei bisogni relazionali mi appoggio ad un modello propedeutico, il modello Contenuto-Relazione derivato dal Modello della Comunicazione a due livelli, dovuto a Bateson e sviluppato dalla scuola di Palo Alto.

Il modello Contenuto-Relazione affronta la dinamica interpersonale come un processo che produce simultaneamente a due esiti: *ottiene un risultato che riguarda la relazione fra le persone coinvolte nella dinamica relazionale e un risultato che è richiesto indipendentemente da questa dinamica* (vedi figura 1).

Un esempio: quando ci viene riferito un nostro errore operativo e noi reagiamo con giustificazioni o interpretazioni che tendono a ridurre la nostra responsabilità avviene una interazione multipla (processo a due livelli).

Da un lato acquisiamo un dato di realtà di cui tenere conto nel personale processo di apprendimento per esperienza (livello di contenuto della comunicazione). Dall' altro lato gestiamo un rapporto interpersonale, teso a controllare le caratteristiche del nostro rapporto con la persona in questione (livello di relazione della comunicazione).

Nell'esempio citato è probabile che il primo aspetto, di contenuto, sarà utile in un secondo tempo, prevalendo nell'immediato quello di relazione.

Inoltre, se avremo investito parecchia energia e attenzione nell'aspetto relazionale sarà minore la porzione di questa nostra energia che è dedicabile al contenuto, almeno nel breve periodo (viene qui assunto che *l'energia psichica*, intesa come la capacità di attivare e mantenere comportamenti consapevoli, sia in misura finita).

La teoria dei bisogni relazionali che sarà qui trattata opera nel dominio del livello di relazione (con riferimento alla figura 1).

La tesi portante è che una *corretta gestione degli aspetti relazionali permette di contenerli entro dimensioni ragionevoli e tempi di manifestazione abbastanza brevi, permettendo quindi di lavorare con più efficienza sugli aspetti di contenuto.*

Per contro, disattendere gli aspetti relazionali può accrescerne l'urgenza e l'impatto, sottraendo importanti energie personali al contenuto. Gli aspetti di contenuto, almeno nell'ambito della vita aziendale, dovrebbero essere di importanza primaria rispetto ai fattori di relazione.

Per inciso, questo non vale per situazioni di tipo esistenziale, non trattate in questo scritto: un rapporto affettivo, ad esempio si svolge espandendo il livello di relazione più che quello di contenuto. Una trattoria di campagna può essere più soddisfacente di un costoso e rinomato ristorante del centro, se la relazione con chi cena con noi è più intensa nel primo caso.

Nel modello Contenuto-Relazione vi può essere la **Contaminazione dei Livelli**, tanto più ampia quanto più alto il grado di inconsapevolezza degli attori della dinamica: alcuni obiettivi di relazione possono produrre effetti sul livello del contenuto, come pure alcuni aspetti del contenuto, che spesso sono la ragione per cui si avvia la dinamica, possono produrre influenze sulla relazione.

(Figura 2)

Questa contaminazione è sempre presente in qualche misura, come pure nessuno dei due livelli è completamente sopprimibile a vantaggio dell'altro. La **consapevolezza dei fenomeni in gioco**, soprattutto di quelli relazionali, ha lo scopo di ridurre l'entità della contaminazione o almeno di separare i momenti in cui predomina il livello di relazione da quelli in cui prevale quello di contenuto. Tornando al caso proposto di gestione degli errori, la relazione che stabiliamo con una persona può influire sulla qualità e sulla quantità di informazione che le trasmetteremo a proposito del suo operato.



Figura 1: *Contenuto e Relazione sono inscindibili nelle interazioni umane, professionali o non. Ogni messaggio di contenuto ha una componente di relazione e entrambi gli aspetti possono influire uno sull'altro. Le due "facce" dell'interazione hanno però distinti linguaggi e teorie interpretative. La teoria dei Bisogni Relazionali opera sul piano "relazione".*

Figura 2: *contaminazioni del livello di relazione e di contenuto indeboliscono la risposta operativa delle persone e limitano le possibilità di scelta comportamentale*

SVILUPPO DELLA TEORIA DEI BISOGNI DI RELAZIONE:

Definizione e caratteristiche

Con "bisogni di relazione" si intendono in questo scritto *esigenze che hanno le persone di avere particolari tipi di interazione con gli altri.*

Queste interazioni si esprimono generalmente sotto forma di comportamento e di transazioni verbali. Possono comportare lo scambio di oggetti fisici, fra cui il denaro. Agli effetti della teoria, questi oggetti sono un mezzo per ottenere la soddisfazione di un bisogno di relazione, sono cioè funzionali all'interazione. Invero questi oggetti possono soddisfare anche bisogni differenti, come necessità specifiche della persona indipendentemente dalla relazione in corso. In questo caso soddisfano bisogni che nel nostro modello cadono nel dominio del Contenuto, secondo il modello di Fig.1.

I bisogni di relazione si differenziano dai bisogni individuati nella teoria di Maslow. Il modello di Maslow presuppone una gerarchia di bisogni in virtù della quale un bisogno, una volta soddisfatto, dà adito ad un bisogno di ordine superiore. Un bisogno maslowiano tipico è quello di soddisfazione economica minima (per avere cibo e riparo), una volta raggiunta la quale la persona sviluppa bisogni ulteriori, legati all'affermazione, allo status, all'autorealizzazione e simili.

Lotterò, direbbe Maslow, per avere un lavoro che garantisca la sopravvivenza mia e delle persone a me care. Raggiunto questo obiettivo, la gratificazione per aver soddisfatto quel bisogno si attenua e scompare, innescando il bisogno di avere una casa propria, il che potrebbe indurmi a cambiare lavoro e così via. Per alcuni la scala di Maslow ha un numero di gradini illimitato...

I bisogni relazionali hanno caratteristiche specifiche. Alcune sono:

1) **Di universalità.** Sono presenti indipendentemente dallo status economico della persona, dalla posizione di potere conseguita, dalla stima del gruppo a cui appartiene, dai successi precedenti, anche se numerosi e consistenti. Si può quindi affermare che questi bisogni sono universali e non peculiari di classi particolari di persone.

2) **Di continuità**

Avere soddisfatto un bisogno relazionale non implica che si possa trascurarlo nel seguito. Riemergerà in modo continuo. Anche chi ha avuto successo fino a ora nel soddisfare un bisogno di relazione sperimenterà una delusione in caso di mancata soddisfazione (non cumulatività delle soddisfazioni ai bisogni relazionali)

3) **Di progressività .**

Se un bisogno relazionale non è soddisfatto, *si ripresenterà più forte*. Saranno di conseguenza emessi segnali crescenti di richiamo. Chi è in posizione di soddisfarlo può decidere a quale livello di intensità del bisogno intervenire. Al limite, il bisogno insoddisfatto sarà così forte da far perdere di vista fattori oggettivi molto importanti per l'organizzazione, quali *i costi, i risultati, le decisioni*. Alcune decisioni in azienda possono risultare inquinate da un bisogno di relazione montato a livelli di guardia per essere stato ignorato troppo a lungo.

Questa teoria individua tre bisogni relazionali di base:

- **Il bisogno di ASCOLTO**
- **Il bisogno di RICONTRIO (feedback)**
- **Il bisogno di PARTECIPAZIONE**

IL BISOGNO DI ASCOLTO

Il bisogno di essere ascoltati è basilare nelle relazioni interpersonali, si presenta generalmente per primo in ordine temporale, rispetto ad altri bisogni relazionali. È presente in chiunque prenda la parola, o la chieda, anche se può essere espresso in modo non verbale attraverso il comportamento.

Chiunque ci parli vuole avere segni precisi che gli confermino di essere ascoltato. Questo bisogno non presuppone che quel che egli dice debba venire condiviso (*accettabilità del contenuto della comunicazione*). Nè implica che possa avere un risultato sul comportamento degli altri (*potere modificante della comunicazione*).

Coerentemente con il modello Contenuto-Relazione di Fig.1 oltre al bisogno di essere ascoltato, che appartiene al dominio della Relazione, vi è generalmente quello di trasmettere un contenuto, per esempio necessario allo svolgimento di una operazione di lavoro. Noi ci interesseremo nel seguito alla *componente relazionale*, omettendo considerazioni pertinenti con il dominio del Contenuto. Osserviamo però che il bisogno di essere ascoltato può essere superiore a quello di comunicare un contenuto specifico, prevalendo in questo caso la Relazione sul Contenuto. Al limite, l'aspetto di Contenuto può scomparire, almeno temporaneamente

Inoltre, il contenuto della comunicazione potrebbe essere il pretesto per creare una occasione per essere ascoltati, con valore nullo agli effetti della reale attività in corso fra le persone (*comunicazione non pertinente o comunicazione ridondante*, frequenti nelle interazioni di lavoro).

Se l'ascolto non viene ottenuto, siamo in grado di chiederlo con varie modalità.

Un conferenziere che parlasse ad un pubblico educato, rispettoso nel non interferire ma che non desse segni di ascolto non procederebbe con la sua dissertazione, indipendentemente dalla bontà e dall'urgenza delle sue argomentazioni.

Farebbe qualcosa. Cambierebbe la sua posizione, le sue modalità del parlare, agirebbe sul tono della voce, sul volume, sulla metrica, sulla velocità (fattori analogici del linguaggio). Cambierebbe anche i contenuti, nel tentativo di farseli ascoltare, potrebbe tentare di usare un diverso gergo, di provocare. Di provocare l'ascolto.

Il bisogno di ascolto è tale che per averne soddisfazione le persone mandano **segnali di richiamo di intensità crescente** (provocazione progressiva). C'è almeno un livello di richiamo che può ottenere ascolto. Lo scoprono precocemente i bambini e quindi lo applicano con frequenza: se dicono cose sufficientemente sgradevoli, imbarazzanti o sconvenienti possono garantirsi l'ascolto. Urlare o piangere, per loro, sortisce qualche effetto. Portato al limite, un bambino può farsi male. È difficile che gli venga negato l'ascolto, a questo punto. Andrà incontro ad altre conseguenze, in sé negative ma che in quel momento non vengono messe in conto nel bilancio globale dell'operazione.

Per chi non ottiene ascolto nonostante livelli di richiamo elevati vi è una reazione di riserva, che è attuata per ultima: andarsene.

Si può mandar via chiunque, da un ambiente fisico o da un gruppo, semplicemente non ascoltandolo per un tempo sufficiente. Questo indipendentemente da quanto è importante quella persona e dal successo che ha avuto precedentemente (immaginate qualcuno che più importante non si può: chiedetevi se accetterebbe di non essere ascoltato da voi, che così importanti non siete). Avere avuto precedentemente ascolto da nove gruppi di persone non diminuisce il bisogno di essere ascoltato anche dal decimo.

Chi parla ad un gruppo, dopo una breve esplorazione di ambientamento, tende a parlare a quelli che di questo gruppo gli mostrano ascolto. Chi ascolta può letteralmente pilotare il parlatore. Questo a

dispetto della convinzione diffusa che l'influenzatore è tipicamente chi padroneggia l'eloquio, la persona di cui diciamo che "sa parlar bene", per modo e sostanza.

Se accettiamo che l'ascolto è un bisogno, se pur di relazione, ne segue che chi lo avverte cercherà di soddisfarlo con forza sempre maggiore. Al crescere del richiamo d'ascolto viene disinvestita energia e attenzione dai **problemi ed esigenze di contenuto**, che passano, a volte pericolosamente, **in secondo piano**.

Questo è un rischio da calcolare per chi dirige gruppi di lavoro. Fino a quanto questi può permettersi di non prestare ascolto? A volte alcuni comportamenti operativi chiamati "disfunzionali", che tendiamo a attribuire a carenze motivazionali o professionali delle persone, sono richiami di ascolto non arrivati ancora al livello dirompente. Se ci arrivassero, l'ascolto lo presteremmo sicuramente.

Da un punto di vista "esistenziale", cioè relativo alla persona in quanto essere umano, l'ascolto è in diretta correlazione con l'ESISTERE (vedi figura 3).

Essere ascoltati rafforza la percezione di esistenza, l'essere disattesi nell'ascolto la può indebolire, al punto che chi sperimenta il fatto decide di "andare ad esistere da un'altra parte".

Alcune considerazioni di tipo pratico e tecnico sull'ascolto.

1) Le tecniche di ascolto

Sono atteggiamenti e comportamenti del "buon ascoltatore":

a) L'ascoltatore ha un **rapporto visivo** con chi parla, anche se non continuativo, a seconda delle culture (alla nostra non piace "essere fissati in continuazione").

b) L'ascoltatore non necessariamente esprime in modo verbale o mimico **dissenso o assenso** sui contenuti trasmessi o sulla persona che li trasmette, anzi è utile limitarsi in tal senso. L'ascolto non implica la manifestazione di condivisione, reazione, accettazione o dissenso, anche se è difficile mantenere un atteggiamento di totale neutralità quando un argomento ci interessa.

Il nostro volto tenderà comunque ad esprimere le sensazioni positive o negative che proviamo, mascherarle può risultare controproducente, esprimerle troppo vistosamente ancora di più.

La richiesta di assenso che a volte fa chi parla non è un bisogno di ascolto in senso proprio, è un bisogno che tratteremo nel seguito (di feedback).

Attraverso la mimica e la postura è comunque possibile dare segnali di attenzione, assumendo atteggiamenti congruenti con quanto espresso da chi parla.

c) L'ascoltatore in alcune situazioni può dare alcune **prove di ascolto**: può riepilogare, può fare alcuni ragionamenti basati su quello che ha sentito, può utilizzare forme e contenuti che ha ricevuto dall'altro, può utilizzare la propria mimica facciale e posturale (linguaggio analogico del corpo, secondo Bateson). La tendenza contraria, quella di *reformulare i contenuti* degli altri con parole proprie e di inserire contenuti propri è chiamata "svalutazione della comunicazione" e non contribuisce alla soddisfazione del bisogno di ascolto.

Le prove di ascolto funzionano se sono rare e sintetiche. Alcuni conferenzieri o conduttori di gruppo usano appigliarsi a poche parole dei partecipanti o dei membri per tenere lunghe e articolate concioni. Spesso quello che avrebbero detto in ogni caso. È una tecnica in sé valida, non aiuta certo a soddisfare il bisogno di ascolto, se non del conferenziere.

2) Usi e funzioni dell'ascolto

La prima funzione non è di tipo relazionale, è utile farne menzione perchè è trascurata in molte situazioni di PROBLEM SOLVING nelle organizzazioni:

- **Acquisizioni di contenuti.** Sarebbe banale parlarne, se non fosse che l'esperienza e il potere gerarchico ci inducono a far congetture su quello che gli altri hanno da dirci o potrebbero dirci. Queste "intuizioni" impediscono di chiedere informazioni e di ascoltarle proficuamente, il che potrebbe rivelarsi un fatto critico nella pratica.

- **Gestione delle lamentele e delle insoddisfazioni.**

A volte le lamentele assumono forme "energiche", come quelle espresse da clienti che hanno ricevuto merce sbagliata o in forte ritardo. Lamentela è anche quella di un collega che inveisce per un nostro comportamento di lavoro.

La lamentela non chiama soluzioni, né consigli o decisioni immediate e forti. In primis, chiama **ascolto**. Alla conclusione della lamentela, quello che rimane è il **problema**. Il problema non scomparirà attraverso il vostro ascolto, andrà risolto altrimenti.

Quella che sarà ridimensionata è la sua gravità o l'estensione del suo impatto. È l'effetto 100-10: un problema che sembra grosso 100 all'inizio della sua descrizione, a fine ascolto si può ridurre a 10. Il residuo, se rimane, è quello su cui lavorerete. Il restante 90 era necessario per avere il vostro ascolto. È tipico delle lamentele della vita di coppia, dove il livello finale di problema dopo l'ascolto può anche ridursi a zero.

Alcuni collaboratori, colleghi e capi per questo motivo usano amplificare i problemi ("Se non fai il lavoro entro domani il cliente cancellerà il progetto" etc.). Questa amplificazione degli argomenti e dei loro modi tenderà a crescere nel tempo. Non aiuta la soluzione dei problemi organizzativi, se non viene ricondotta ai livelli originali.

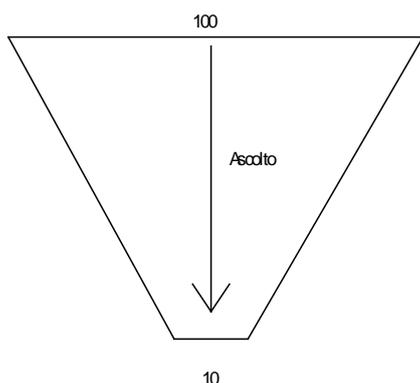


Fig.4 L'effetto 100-10. L'ascolto permette di dare la dimensione reale a problemi "sovraccaricati". In alcuni casi si arriva all'annullamento (problemi unicamente relazionali)

A volte l'ascolto è uno **strumento di motivazione**. Paga più di un discorso enfatico e ben impostato. Il vantaggio dell'ascolto è che costa poco. Può capitare che l'offerta di ascolto provochi un eccesso di eloquio. L'attaccar bottone è un chiaro indizio di "digiuno relazionale protratto". Lo subisce ad esempio chi si decide a ascoltare un collaboratore dopo un disinteresse protratto troppo a lungo.

Come per le lamentele, anche le *insoddisfazioni* sono gestibili a partire dall'ascolto: se colleghi, capi, collaboratori manifestano insoddisfazioni di qualunque genere è bene resistere dalla tentazione di offrire soluzioni troppo affrettate: l'ascolto è la prima "terapia", a volte è l'unica.

3) Preconcetti a proposito dell'ascolto (miti)

È un corpo di credenze, non necessariamente vere, che producono comportamenti conseguenti. Questi comportamenti sono piuttosto rigidi e meccanici, capaci di attenuare i *dati di realtà* che si presentano alle persone.

a) *L'ascolto è pericoloso perché ci fa cambiare idea.* Se l'idea verrà cambiata è invece perché i dati di realtà acquisiti renderanno logica una diversa valutazione dei fatti e suggeriranno migliori scelte.

b) *Dà troppo potere all'avversario. Sottintende l'equivalenza fra l'ottenimento dell'ascolto e il conseguimento di un maggior potere:* "se riuscirò a farmi ascoltare, ad avere il suo silenzio e la sua attenzione segnerò un punto a mio favore nel nostro rapporto" . È più probabile il contrario, che l'ascolto aumenti il carisma di chi lo pratica. Da non abusarne, non essendo l'azienda una palestra per narcisismi o autoverifiche.

c) Il "pubblico", qualunque esso sia, si aspetta *il buon parlare, l'ultima parola, la battuta vincente.* Quindi merita che ci cimentiamo in questo tipo di successo, privilegiando l'esprimere all'ascoltare, soprattutto quando il pubblico ci ascolta argomentare con altri, come nei dibattiti televisivi. È il mito che *vince* chi schiaccia l'altro con le proprie argomentazioni. L'eccesso di argomentazione, nei fatti produce l'effetto opposto.

d) *L'ascolto non risolve i problemi.* Questo invece è vero. Quando eserciterete l'ascolto, vi accorgete che questi *non paga più* oltre a un certo livello. Subentrano **altri bisogni di relazione**, come vedremo nel seguito.

IL BISOGNO DI RISCONTRO (O DI FEEDBACK)

Lo definiamo come il bisogno di avere un **ritorno da parte di qualcuno** su di noi e sulle nostre azioni, dopo che queste sono avvenute.

La puntualizzazione sul *dopo* non è banale: in alcune situazioni capita di sentir dire "non credo che otterrai buoni risultati" o al contrario "tu ce la farai sicuramente, in questo lavoro". Tecnicamente, non è un feedback, perchè il risultato a cui darlo non è ancora avvenuto. (È una **profezia**, positiva o negativa, che può avverarsi o meno. Se sufficientemente reiterata, riesce con buona probabilità a condizionare l'esito del lavoro).

Il feedback è un bisogno di relazione.

La persona ha bisogno di sapere in ogni caso come sta operando. Al limite, che sta operando. Anche a rischio di un riscontro negativo: "così come stai lavorando qui non va bene". Quello che non desidera è un protratto **stato di indifferenza**, inteso come assenza di qualunque feedback. Poichè nel nostro modello teorico il feedback è un bisogno, ne viene perseguita la soddisfazione.

Ad ogni costo, in ogni modo. Meglio un feedback positivo: "*buona sera, Smith! La chiamo a casa per dirle che ho appena visto il motore che ha progettato (il fatturato che ha conseguito, l'ordine che ha acquisito, il voto della tua maestra e varie) e le dico che è davvero buono*". (Il grazie non fa parte del

feedback e non ne dico in questo scritto). Molti si adoperano con convinzione per ricevere questo feedback, positivo, producendo comportamenti e risultati positivi.

Ma se non arrivasse, nonostante gli sforzi per riceverlo, perfino a dispetto dei risultati, può andar bene anche un feedback negativo: "*Dannazione, non hai venduto quanto dovevi (hai rovinato un motore, hai mancato il budget, hai preso quattro meno meno)*". Quello che non è sostenibile è la mancanza di qualunque riscontro.

E se un feedback positivo non è ottenibile, per motivi che non è utile indagare, quello *negativo è sempre possibile*. Basta avere un comportamento sufficientemente negativo. Lo sanno ancora bene i bambini, che di relazione vivono. Se disturbi la classe con intensità sufficiente o rompi un bicchiere abbastanza costoso, il feedback negativo arriva, è solo questione di valore del bicchiere.

In alcune aziende è l'unico tipo di feedback che si può ricevere ed è meglio di niente. Alcune forme di comportamento aziendale di tipo non funzionale (errori, difettosità, mancanze nella risposta operativa), possono essere interpretate come una richiesta dell'unico feedback che si è capaci di ottenere, quello negativo. Comportamenti controproducenti, inutili, pericolosi, costosi, al limite autolesionistici, possono essere *decifrati* come tentativi di soddisfare questo bisogno.

Un classico espediente per ricevere un feedback negativo è dire "no" quando sarebbe naturale o indispensabile dire di sì. Ad esempio quando il proprio lavoro, *proprio in quel momento*, è determinante. Alcuni casi: il **no** di chi lavora in manutenzione, quando è chiamato a aggiustare urgentemente una macchina e accampa altre priorità. Oppure, in una riunione il **no** di chi si oppone quando il suo era l'ultimo consenso da ottenere per procedere. Il "no" è il primo potere nella nostra vita. È l'unico per chi non ha altri tipi di forza. (basti ricordare quei sistemi burocratici, ormai scomparsi in Italia, in cui il principale momento di gloria di un funzionario era dire no, in varie forme e sfumature...).

La cultura europea, in particolare quella italiana, è in generale poco incline a erogare feedback positivi, o meglio è più prodiga di feedback negativi. Più facile ricevere robusti rimproveri che consistenti lodi. La cultura anglosassone (USA in particolare) è in questo più equilibrata della nostra.

Il conferimento di titoli di merito temporanei (ad esempio il lavoratore "number one", anche se solo per un mese) è in linea con la cultura aziendale negli States. Può accadere per modesti operatori di un albergo (cameriere, cuochi) come per funzionari commerciali che hanno realizzato vendite oltre il previsto. Farlo da noi potrebbe dar luogo a malintesi, del tipo "ma cosa vogliono realmente da me" o essere attribuito a effetti momentanei di un corso di formazione alle relazioni interpersonali.

Inoltre, nel nostro complesso culturale non viene ben visto l'**autoriscontro**. Darsi feedback positivi ("ho svolto un buon lavoro") è ritenuto narcisistico e controproducente per l'immagine della persona. Un autofeedback negativo del tipo "ho commesso un serio errore" è più accettabile socialmente anche se dà conseguenze, ancora, di immagine. *In genere l'autofeedback è una forma di riscontro che non viene socializzata, si tiene per sé e quindi è una risposta debole al bisogno di cui stiamo parlando*. In caso di forte scarsità di riscontri la capacità di autofeedback può essere uno strumento di *sopravvivenza relazionale*.

Il feedback è un bisogno legato al FARE. Ricevere feedback corrobora la sensazione di **stare facendo**.

Il lavoro manuale, che produce cose, permette in ogni caso un riscontro personale (autofeedback), anche se vale meno del riscontro che viene dal capo. Il lavoro intellettuale, quale occuparsi di organizzazione, di qualità, di strategia, al suo massimo grado lo studio, è meno visibile a sé stessi. Chi

lo pratica, incorre più spesso nella sensazione di "non aver concluso granchè". A volte chi si occupa di giardinaggio o attività a forte componente manuale soddisfa questo bisogno, al di fuori dell'ambito lavorativo.

La **sensazione di improduttività** è una conseguenza della mancanza di feedback, negativo o positivo che sia. Chi vive in un ambiente dove l'output del lavoro è soprattutto in termini di pensiero (nella mia accezione riguarda anche l'addetto ai controlli), si adopera per dare e per farsi dare riscontro. È una responsabilità e un ruolo tipicamente di chi fa il capo.

Ogni organizzazione, azienda in particolare, ha una definita **economia dei riscontri**, in cui sono permessi alcuni tipi di feedback e proibiti altri, è possibile avanzare alcune richieste di feedback (a volte solo di tipo negativo, come far notare un proprio errore) e altre sono inopportune. Vi è sempre una possibilità di dar feedback a sé stessi. L'economia di riscontri è peculiare di ogni azienda ed è una delle prime indagini che svolge un neoassunto nel suo nuovo habitat. Conoscerla e adeguarvisi è una delle sue prime necessità.

Possono presentarsi economie povere o economie ricche, in termini di feedback, senza necessariamente conseguenze negative o positive. Un ricercatore può *sopravvivere* relazionalmente con un feedback che si dà ogni tanto, attraverso le sue formule e i suoi grafici. Un uomo (donna) di spettacolo farà qualunque cosa, quotidianamente, per aver qualche feedback. Ci fanno business riviste altamente specializzate, su questo bisogno.

Proponiamo a questo punto questa **sequenza logica**: A) *Prima IPOTESI: il riscontro è un bisogno*, B) *ALLORA: lo soddisfo come posso*, C) *Seconda IPOTESI: qui posso solo avere feedback negativi* E) *DECISIONE: svilupperò con una frequenza variabile (min ricercatore, max attore) alcuni comportamenti negativi che conseguono feedback (negativo)*.

L'immane disturbatore nelle classi elementari e medie segue questa logica apparentemente obliqua di tornaconto personale. *Far casino* è l'unico modo in cui riesce ad avere riscontro, dall'insegnante e dai compagni. In azienda si possono sviluppare attività e ruoli più sfumati e complessi, per ottenere lo stesso risultato, quello di un feedback negativo. Arrivare in ritardo. Essere vestiti in modo non conforme al ruolo. Dimenticarsi qualcosa per la fretta. Dire la parola sbagliata con il cliente. Mancare un risultato importante. Mostrare di essere pessimisti o ottimisti quando non è il caso. Litigare (chiamato col termine più accettato di conflitto).

Tecniche per il feedback

Alcune considerazioni e indicazioni per l'esercizio del feedback:

1) Il feedback può essere dato **alla persona o a quello che la persona fa** (operato della persona), sia quando si tratta di un feedback positivo che negativo. La scelta di applicare il feedback alla persona o in alternativa al suo operato è sempre possibile.

Esempio di feedback negativo. Possiamo scegliere di rivolgerlo alla **persona**: "Lei non è professionale" (è *incapace, fallito, negato*, col limite del codice penale). Può essere dato in alternativa **all'operato**: "lei oggi ha costruito in modo errato un motore dal costo di tremila dollari". L'origine prima del feedback è la stessa in entrambe le scelte, cambia però l'effetto su chi riceve il feedback. Chiunque, salvo il masochista, preferirebbe un feedback negativo al proprio operato piuttosto che a sé come persona.

Se il feedback negativo è diretto all'operato è utilizzabile da chi lo riceve per portare correttivi al suo operare. Se è diretto alla persona, produce in essa resistenza, necessità di giustificazione, aggressività, autoaggressività, senso di inutile frustrazione.

Esempio di feedback positivo. Rivolto alla **persona**: "Lei è l'uomo giusto in questa azienda (*un genio, una benedizione, il più bravo*, col limite della credibilità). Rivolto **all'operato**: "oggi ha costruito un motore così leggero che farà guadagnare all'azienda tremila dollari al giorno in economie di spedizione". Stessa genesi, diversi risultati in termini relazionali.

Un inciso: basta essere sufficientemente coinvolti dagli eventi per passare da un *feedback all'operato* (facile quando si è rilassati) ad *uno sulla persona*. Soprattutto accade nel caso di feedback negativo: "sei un ... (a piacere)" Il punto è riuscire a perdere le staffe il più tardi possibile e, quando succede, rendersi conto che in quel momento il nostro comportamento sarà poco aziendale. Pazienza, in questo scritto l'intento è sviluppare la consapevolezza più che cambiare i comportamenti.

Il comportamento suggerito è di **non dare, in azienda, feedback alla persona, piuttosto al loro operato** (fuori, nella vita quotidiana, questo non vale, tende a essere vero il contrario: ameremmo nostro figlio, congiunto, noi stessi indipendentemente dall'operato).

È evidente la validità di questo suggerimento nel caso in cui è appropriato un **feedback negativo**: se lo diamo alla persona, potremmo *perderla*, come risorsa. E potrebbe succedere in due modi: se ne va via fisicamente o resta lì e se ne va via la sua motivazione, dove il primo modo è generalmente più funzionale alla persona e all'azienda.

Un feedback negativo dato alla persona ha il grosso limite di non contenere informazioni su cosa è stato fatto di sbagliato, e di conseguenza su cosa di diverso andrebbe fatto. Dire ad una persona: "lei è un incapace, un confusionario, ecc." non fornisce alla persona strumenti per migliorare ciò che non va ma, al contrario, tende a fissarla in un ruolo da cui può essere difficile uscire.

Anche se meno ovvio è utile non eccedere nel dare dei **feedback positivi alla persona**: anche in questo caso non offriremo informazioni utili sul cosa e sul come è stato fatto qualcosa di buono. In questo modo stiamo dando riscontri positivi ad alcune caratteristiche della persona che non necessariamente producono una operatività corretta. Se si esagera con questa modalità inoltre si pone una specie di ipoteca sul futuro per cui potrebbe essere poi difficile fare delle critiche a qualcuno che abbiamo nutrito come "la persona geniale, indispensabile, infallibile".

Se si usano spesso i feedback alla persona di solito lo si fa automaticamente nei due sensi, positivo e negativo. Il rischio maggiore è che si passi da una affermazione del tipo: "lei è un genio" ad una del tipo: "lei è un incapace" più che ad una del tipo: "lei oggi ha sbagliato questa procedura". Il risultato sarebbe una grande confusione. Aver dato feedback positivi alla persona può inibire il dare un feedback negativo ad un suo operato non soddisfacente, con effetti seri per l'organizzazione.

Fa eccezione a questa indicazione la situazione di sconforto o di grave insoddisfazione personale, in cui tutti possiamo a volte trovarci nelle attività lavorative. In questo caso può essere utile, se è raro e straordinario, un *feedback positivo alla persona*, del tipo "la invito a cena (*caffè, conversazione sportiva*, a seconda dei prezzi che vogliamo pagare), poi parlerò con lei del fatturato mensile".

L'ascolto è un feedback positivo alla persona (il messaggio equivale a : "esisti, tanto che ti ascolto").

2) Dare feedback sia positivi che negativi

Vale la pena riequilibrare l'economia di feedback, in genere sbilanciata verso i negativi e trovare il tempo e l'opportunità di darne di positivi, sull'operato.

Feedback solo positivi hanno ovvi inconvenienti, fra cui quello di perpetuare processi operativi errati e rallentare la maturità personale e professionale delle persone (**illusione di onnipotenza e di infallibilità**).

Feedback solo negativi porterebbero prima o poi a comportamenti negativi, per il **teorema** che abbiamo detto. L'autostima di una persona che riceve solo riscontri negativi tende a svilupparsi in attività estranee al lavoro, che a volte diventano quelle *motivanti*.

Una precauzione tecnica. Attenzione all'adozione improvvisa di frequenti e forti feedback positivi: chi è vissuto per anni a *pane e acqua relazionale* potrebbe non capire e non digerire un banchetto di riscontri positivi. È consigliabile una politica di piccoli incrementi progressivi per passare da una economia **povera di carezze**, come le chiama Berne, a una economia di carezze abbondanti.

3) **Il feedback diretto, tempestivo, dato di persona**, è più forte di un feedback che viene a distanza di tempo, per interposta persona o in forma scritta. Ce lo dicono gli esperimenti classici di Skinner.

Vale sia per il feedback positivo che negativo. Un aumento di stipendio per motivi di merito, un bonus, una congratulazione ha più valore se viene da chi ha riscontrato il comportamento positivo e se arriva a un breve intervallo da questo comportamento.

Vale ovviamente nel caso di feedback negativo, per cui un modo per ridurne l'impatto, quando lo si desiderasse, è quello di interporre un sufficiente intervallo di tempo fra il riscontro e l'evento che lo provoca.

4) Il feedback ha più impatto se chi lo riceve è in **stato di attenzione**, invece che in uno stato di passività o di debole concentrazione.

La nostra attenzione alle persone e a quello che dicono cresce quando siamo ascoltati. Può essere utile che noi facciamo precedere l'espressione del nostro feedback da una fase di ascolto verso la persona. In ogni caso, se non vi è un giusto grado di attenzione verso di voi, è tempo perso dar riscontri, sia negativi che positivi. A volte, anche in ambito aziendale, si osservano feedback negativi particolarmente intensi, motivati con l'esigenza di lasciare un segno importante in chi li riceve. Se abbiamo guadagnato l'attenzione, è possibile ridurre notevolmente l'intensità di un feedback negativo (sempre sull'operato!) senza ridurne l'efficacia.

Miti a proposito del feedback

1) È pericoloso o sconveniente dar feedback positivi.

È pensato e messo in pratica in alcune aziende di tipo padronale o condotte da manager con forte esigenza di affermazione, dove si fa equivalere il riconoscere il buon operare delle persone a indebolire la propria autorità, a concedere potere agli altri, ad elevarne le pretese.

Chi lo pensa ha spesso difficoltà a dire "no" a richieste delle persone. Egli allora elimina (o pensa di eliminare) il rischio di richieste non riconoscendo niente di positivo nel lavoro che viene svolto. È un atteggiamento in via di estinzione.

2) **Dar feedback negativi può fare male alla persona**, per cui non diamoli anche quando sarebbero necessari o addolciamoli, indebolendone l'impatto.

Lo pensa, in questo caso giustamente, chi tende a dar feedback alle persone piuttosto che al lavoro svolto da esse (pur essendo sempre disponibile l'opzione Persona-Operato).

Avviene allora che la persona che riceve un debole feedback negativo, o non lo riceve affatto, resti confusa da questo comportamento. Ne risulta indebolita la capacità di autocorrezione. O semplicemente succede che questa persona possa incorrere, nel futuro, in situazioni ancora più sgradevoli di quelle che si voleva evitarle. Se nessuno mi dirà che trattare male i miei colleghi (clienti, fornitori, capi, collaboratori) non va bene in questa organizzazione, potrebbe costarmi molto caro nella prossima, dove questo non è tollerato.

3) Le persone adulte, mature, sicure di sé non hanno bisogno di feedback positivi, a volte neanche di negativi.

In questa linea di pensiero, quando viene ammesso che il bisogno di riscontro esiste si assume però che la persona sia sufficientemente matura per darsi feedback in modo autonomo, sia nella forma positiva che negativa. (**autofeedback**).

Ammesso che sia vero, il dare feedback a sé stessi ha questi inconvenienti, in ambito aziendale:

- il feedback positivo vale meno, in termini di soddisfazione, se viene da sé stessi
- il feedback negativo tende a essere eccessivo e spesso è diretto a sé come persona, piuttosto che su quel che si è fatto ("che incompetente sono come venditore, progettista etc.).
- l'autofeedback non è mai così certo e quindi chi se lo dà può rimmetterlo in discussione, cominciando da capo il processo.
- Darsi feedback consuma tempo e energie, che pagherà l'efficienza personale e aziendale.

IL BISOGNO DI PARTECIPAZIONE

Invito il lettore a pensare se gli sia successo di trovarsi in un gruppo, per motivi di lavoro o personali, e di notare l'insistente tentativo di qualcuno di dare il proprio contributo a forza. Anche quando non richiesto. Anche quando non necessario.

PARTECIPARE è un bisogno di relazione . Nel senso stretto di avere una parte.

Se abbiamo partecipato ad un evento di qualunque tipo guarderemo le fotografie o i resoconti di quell'evento occhio (e spirito) diverso da chi osserva insieme a noi, senza però avervi partecipato. In noi potrebbe esserci un accurato interesse nei particolari delle documentazioni, negli altri emergerà rapidamente un senso di indifferenza e di noia.

Avere dato un consiglio ad un collega su come svolgere un lavoro ci fa sentire in parte responsabili dell'esito di quel lavoro, nel bene e nel male.

La differenza in questi atteggiamenti è causata dall'aver avuto una parte negli eventi. Avere una parte dà il senso di APPARTENENZA a un gruppo: potrò dire e sentire di appartenere a un gruppo (amici, reparto, azienda) quando avrò avuto una *parte pratica, attiva e riconosciuta in quel gruppo*. Fino a quel momento sarò esterno, psicologicamente, al gruppo. Anche la parte che la persona si dà (o riesce a darsi) può essere *negativa o positiva*. Una parte negativa, ad esempio, è quella del lavativo del gruppo.

Chi la pratica trova in questo modo una sua collocazione operativa nel gruppo, nonostante sia foriera di feedback negativi.

Preciso come **partecipare** sia un *evento puntuale*, mentre **appartenere** è un conseguimento permanente, almeno in un intervallo di tempo. Il conseguimento permanente dell'appartenenza è ottenuto attraverso una sequenza di eventi puntuali di partecipazione; spesso è sufficiente un singolo evento.

Difendiamo i gruppi in cui abbiamo avuto una parte. Difendiamo anche i lavori e le operazioni in cui abbiamo avuto parte. E la nostra attenzione alle cose di cui abbiamo avuto parte è più elevata. Nel mondo aziendale questo aspetto emerge in modo evidente. È il caso di progetti, idee, iniziative di altri che vengono imposti a chi ad essi non ha partecipato. Spesso non sono attuati e seguiti con la necessaria attenzione e se si dimostreranno efficaci lasceranno le persone piuttosto indifferenti. Quando gli stessi progetti o iniziative si evolvono negativamente si leva una schiera di detrattori, il cui atteggiamento di fondo va dal cinismo alla aggressività nei confronti degli autori di quei progetti. In casi limite ho notato qualche malcelato compiacimento nel vedere che le iniziative degli altri non funzionano, anche se poi ne derivano conseguenze negative per gli stessi che si compiacciono o per l'azienda che paga gli stipendi di tutti gli attori in gioco.

A volte buone idee provenienti da altri resteranno senza un sufficiente utilizzo, bloccando importanti possibilità di essere sviluppate. È la sindrome conosciuta in gruppi di ricerca americani come *NIH-Syndrome* (dove NIH è l'acronimo di Not Invented Here, con cui vengono svalutate conclusioni o risultati ottenuti da individui o gruppi esterni al gruppo in questione).

Come esemplificazione di scarsa collaborazione da non partecipazione, segnalo il caso delle procedure informatiche. A volte sono concepite da specialisti non appartenenti fisicamente al gruppo di persone che le deve eseguire. Se ci saranno problemi applicativi, è difficile che verranno segnalati tempestivamente, se non quando abbastanza gravi da produrre un effetto su chi ha pensato e imposto le procedure. Ancora difficile è che qualcuno del gruppo che "subisce" la procedura si adoperi per dare un contributo di soluzione o di miglioramento.

Se un lavoro, una iniziativa, una decisione non è sufficientemente certo, definito, attuabile, può essere utile il *coinvolgimento* degli altri.

Il coinvolgimento non si ottiene con un discorso commovente o entusiasmante, o indimenticabile. Non è il prodotto del carisma di qualcuno.

Il coinvolgimento più operante viene dall'aver preso una parte in un gruppo e in alcune sue attività.

CONSIDERAZIONI SUL BISOGNO DI PARTECIPAZIONE

1) Il bisogno di partecipazione è soddisfatto, a volte, con piccoli contributi.

Avere costruito una parte pur piccola di una macchina, essere stato per poco tempo membro operante di un gruppo o semplicemente aver dato un consiglio, sorte l'effetto di farci sentire quella particolare attività come *nostra*. Agli effetti della soddisfazione di questo bisogno non si pone un problema di *quantità* di partecipazione, quanto della *presenza* o meno.

2) Se **imponiamo la partecipazione**, magari animati dalle miglior intenzioni, il coinvolgimento non funziona. Il bisogno di partecipazione è soddisfatto quando risponde a una richiesta dell'altra persona.

"Sabato mattina lei dovrà assistere alla nostra riunione" soddisfa in modo diverso da "Come ci ha chiesto, sabato mattina la aspettiamo alla nostra riunione".

3) La promessa di una partecipazione futura (soddisfazione posticipata del bisogno) equivale a soddisfazione *zero* del bisogno di partecipazione.

"Mi faccia fare questo lavoro da solo, che faccio prima. La prossima volta mi servirò del suo aiuto". È a volte necessario, e aziendaliamente funzionale, agire in questo modo. Il bisogno però resterà e condizionerà la persona da subito, perchè come tutti i bisogni relazionali deve avere soddisfazione **qui ed ora**.

4) Soddisfare il bisogno di partecipazione è costoso.

Costa economicamente, oppure porta via tempo. In alcuni casi far partecipare può *indebolire* i risultati finali. È il caso di una buona proposta che subisce alcuni "miglioramenti" (almeno presentati come tali) di altre persone spinte dal bisogno di metterci dentro qualcosa di proprio. A volte resta ancora una buona proposta, con qualche elemento peggiorativo aggiunto.

Magari funziona lo stesso, per cui non è avvertibile in modo netto l'effetto distorsivo della partecipazione. Alcuni accordi sono derivati da un processo simile, presente anche nella formazione delle leggi .

Gli altri bisogni di relazione, ascolto e riscontro, **non hanno costo**: l'ascolto è gratuito, il feedback è costoso ma è dato per scontato, perchè il lavoro in sé lo richiede e va dato al di là del bisogno relazionale che vi è associato.

La partecipazione, invece, costa sempre, in qualche termine.

La decisione di soddisfare il bisogno di partecipazione va adottata dopo una **analisi costi/benefici**: *il lavoro che sto per fare richiede un coinvolgimento vigilante e attivo di quella persona? Se sì, e in modo importante, posso pagarne il costo?*

5) Far partecipare (cioè dare una parte) implica una **cessione del proprio potere**. Nella nostra cultura questo è associato a perdita di qualcosa di personale e percepito come un indebolimento di sé, nella relazione. È una cessione più facile in culture diverse, meno individualiste.

Ad esempio, ci è difficile far parlare un altro (parlare è una forma di partecipazione ambita secondo i nostri criteri), quando siamo lanciati nelle nostre argomentazioni e stiamo sperimentando che queste argomentazioni stanno avendo successo. In genere, più alto è il successo sociale del nostro discorso più siamo motivati, a volte in modo compulsivo, a proseguire.

6) Va sempre bene far partecipare. **Questo è un mito**. Dipende dal fine e dal costo. Quando partecipare diventa una liturgia, un rito fine a sé stesso, diviene una distrazione di energie dal lavoro reale e indebolisce gli obiettivi per cui l'organizzazione esiste.

A volte i nostri circoli di qualità, adottati sull'esempio dell'operare manifatturiero giapponese, assumono la caratteristica di eventi e processi rituali, implementati in omaggio a un valore superiore (il lavoro di gruppo) o asserviti a convinzioni di natura ideologica. La partecipazione in questo caso diviene necessaria al processo in sé o alle convinzioni ideologiche diffuse in azienda. In questo caso non è vissuta come una soddisfazione ad un bisogno di relazione nè come funzionale alla qualità dei risultati aziendali.

Dalla mia esperienza di collaborazione con aziende nipponiche (Toshiba, Matsushita e piccole aziende che operavano per il Nippon Telegraph and Telephone) ho ricavato una ipotesi esplicativa della relativa facilità a partecipare propria dei lavoratori giapponesi: la loro cultura ha una più acuta percezione dei limiti dell'individuo, rispetto alla nostra. Il singolo direbbe che se qualcuno lo può aiutare è comunque desiderabile, dati i limiti delle sue conoscenze, capacità, energie.

7) Il non partecipante può diventare critico, ossessivamente analitico, svalutativo, sempre alla ricerca di un modo innovativo con cui trovarsi la sua parte. Sommato tutto, può anche essere un ruolo utile, permette di verificare e di mettere alla prova le decisioni che vengono prese. Per il gruppo però, non per la persona in oggetto; di ciò va tenuto conto, perchè questa persona non sia sottoposta ad un eccesso di frustrazione legata alla mancanza di una parte.

UNA SINTESI E UNA CONCLUSIONE

Questa teoria dei bisogni relazionali ha uno scopo specifico e pratico: *permettere di trattare gli aspetti di relazione nell'organizzazione in modo rapido, poco costoso, efficiente.*

Lo spirito di fondo con cui è stata costruita è quello di dare il giusto spazio agli aspetti di relazione, perchè gli aspetti di contenuto, di sostanza, possano avere successivamente una più forte e importante dose delle nostre attenzioni e delle nostre energie. Sarà quindi più facile concentrarsi sulle ragioni per cui l'organizzazione esiste: progettare, produrre, elaborare, rispondere....

Questo approccio può configurarsi come un **modello di gestione delle risorse umane**, nel senso che intende valorizzare le risorse potenziali delle persone, per il cui dispiegamento devono verificarsi condizioni adeguate, fra cui la soddisfazione dei bisogni relazionali.

Le forme in cui si manifestano i tre bisogni di relazione che abbiamo descritto e le modalità con cui vengono soddisfatti sono caratteristici e differenti per ogni singola azienda e ne costituiscono il clima umano.

Alcune persone, in base a questo clima, decidono se restare in quell'azienda o cercare altri climi.



Figura 3: *I Bisogni Relazionali, osservabili comportamentalmente, sono collegabili a esigenze di tipo intrapsichico.*