

di Valerio Ghezzi*

Introduzione

Le organizzazioni moderne cambiano piuttosto velocemente, in virtù di un mercato del lavoro sempre più competitivo e in funzione di rapide trasformazioni che sempre più spesso la produzione di beni e servizi richiede. In questo scenario, riteniamo che il *performance management*, ossia il processo costante di identificazione, misurazione e sviluppo della prestazione e di allineamento della performance con gli obiettivi strategici aziendali (Aguins, 2009, p. 28) possa rivestire una chiave di lettura e una importante fonte di informazioni a proposito della relazione capo-collaboratore.

La finalità di questo contributo è offrire una prospettiva integrata del *performance management* destinata a valorizzare la relazione di capi e collaboratori in rapporto a quei contesti organizzativi all'interno dei quali essi operano e partecipano.

Ci proponiamo di sviluppare la pista appena presentata attraverso due canali paralleli e complementari, che avranno modo di toccarsi e connettersi frequentemente da punti di vista differenti.

Il primo canale ha a che fare con un insieme di fenomeni organizzativi denominati *organizational politics*, ossia quelle *azioni intraprese da un singolo o da un gruppo dirette al perseguimento dei propri interessi senza considerazione per il benessere altrui all'interno dell'organizzazione* (Kacmar & Baron, 1999, p. 4), come, per esempio, assegnare una valutazione "gonfiata" a un collaboratore per meriti non direttamente riconducibili alla sua prestazione (favori personali, ricerca di informazioni *extra-role*, ecc.); fornire punteggi bassi nella valutazione della performance per spingere un collaboratore a lasciare l'organizzazione entro cui opera, o, viceversa, assegnare valutazioni più alte in modo tale da ottenere cooperazione dai propri impiegati, o ancora proporre valutazioni della performance uguali per tutti i collaboratori in modo tale da evitare risentimento e rivalità tra di loro. L'analisi e la descrizione di fenomeni di questo genere si rivelano particolarmente utili per esplorare ed approfondire alcuni aspetti della relazione tra capo e collaboratore all'interno del processo di *performance management*, ed è proprio a questa coppia di attori organizzativi che faremo riferimento quando tratteremo le implicazioni che questi fenomeni portano con sé nella vita organizzativa.

Il secondo canale di sviluppo del contributo ha a che fare con una dimensione di matrice psicosociale (Carli & Panicia, 2003) per il *performance management*, che propone l'utilizzo della relazione tra capo e collaboratore non solo come elemento integrato nel processo di gestione della prestazione, ma come vero e proprio strumento per la valorizzazione e lo sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni; la relazione capo-collaboratore viene spesso considerata un elemento importante per lo sviluppo (attraverso metodologie quali il feedback e, più recentemente, il feedforward) ma di rado viene impiegata come leva per la valorizzazione delle persone dentro le organizzazioni. Riteniamo utile, di conseguenza, integrare la *vision* predominante nelle buone pratiche di performance management che si esprime attraverso la valorizzazione delle caratteristiche individuali come ad esempio la motivazione, le convinzioni di autoefficacia e i valori personali (Borgogni, 2008; 2010) con una prospettiva psicosociale che ponga l'accento sulla relazione tra capo e collaboratore.

Leggere i fenomeni legati alle *organizational politics* inscrivendoli nel contesto della relazione tra capo e collaboratore e integrare la valorizzazione delle caratteristiche individuali prestando attenzione anche ad alcuni aspetti delle dinamiche relazionali rappresenta a nostro avviso una pista promettente e innovativa.

Organizational Politics

* Laureando CdL magistrale in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni - Università "Sapienza", Roma

E' bene specificare sin da ora che faremo riferimento alle organizational politics (OP, o comportamenti politici) come comportamenti iscritti nel contesto organizzativo e più precisamente nel processo di performance management, comportamenti messi in atto dal capo-valutatore nei confronti del suo collaboratore-valutato.

Lasswell (1958) comincia a parlare di organizational politics come i segreti che stanno alla base dell'ottenere qualcosa attraverso il potere, in un dato periodo ed in un certo modo all'interno di un sistema sociale. Burns, nel 1961 (p. 257) parla di OP quando gli individui *vengono sfruttati come risorse, da altre persone, all'interno di situazioni competitive*. Nella ricostruzione storica del concetto, risulta assai importante considerare anche lo studio di Kipnis e colleghi (1980), che individuano e propongono diverse tattiche impiegate nei contesti di lavoro allo scopo di influenzare i propri capi e colleghi per trarre dei vantaggi a livello personale.

Mintzberg (1983, p. 172) considera il fenomeno delle OP come *un comportamento individuale o di gruppo informale [...] tipicamente difensivo, illegittimo e non sanzionato*.

Più recentemente le organizational politics (o comportamenti politici) cominciano ad essere pensate come dimensioni più soft del comportamento organizzativo, ossia come l'insieme delle azioni nascoste e difficilmente osservabili, simboliche e soggette a differenti interpretazioni da parte di chi "subisce" quei comportamenti (Drory & Romm, 1988; Kacmar & Ferris, 1991); questo significa che un comportamento considerato "politico" da un osservatore, potrebbe non corrispondere alla stessa valutazione da parte di un altro.

Drory e Romm (1990) parlano delle OP considerandole come comportamenti utilitaristici (*self-serving*) messi in atto a danno dell'organizzazione, mentre Cropanzano e colleghi (1995) si richiamano al concetto di OP per delineare l'insieme dei tentativi nascosti, furbeschi e messi in atto dietro le quinte volti a influenzare gli altri (p. 17).

Ricomponendo il quadro piuttosto frammentato che abbiamo appena delineato, possiamo considerare le OP come quei comportamenti "sotterranei" e informali messi in atto da una persona all'interno dell'organizzazione (o da un gruppo di persone) volti a influenzare gli altri per il raggiungimento di uno scopo personale, senza che vi sia un'attenzione per le conseguenze che questi possono produrre sugli altri.

Tuttavia, è soltanto attraverso un lavoro di Ferris e colleghi (1989) che si afferma un nuovo paradigma: gli autori propongono di considerare OP non solo dal punto di vista comportamentale, ma per quanto riguarda le percezioni che queste evocano quando si manifestano all'interno dei contesti organizzativi. Grazie anche ad altri studi che convergono su questa linea di ricerca (Latham & Wexley, 1994; Tziner *et al.*, 1996; Tziner, 1999), si sancisce il passaggio dell'interesse scientifico dalle OP (*Organizational Politics*) alle POP (*Perceptions of Organizational Politics*).

Possiamo definire le POP come le percezioni dell'individuo rispetto ai comportamenti politici messi in atto da altre persone (non rispetto a sé, quindi) come il favoritismo, la neutralizzazione di concorrenti sul lavoro e la manipolazione delle politiche organizzative (Kacmar *et al.*, 1999, pp. 385-386).

Se consideriamo OP e POP all'interno del contesto del performance management, possiamo assumere una prospettiva d'analisi più ampia, considerando che la valutazione della performance è *un processo di influenza sociale, (che) implica il coinvolgimento di almeno due parti e sottende l'ottenimento di un vantaggio personale in condizioni di risorse scarse* (Kacmar & Carlson, 1997, p. 134), iscritto nel suo contesto sociale, ossia come *l'insieme dei processi socio-psicologici che si attivano all'interno della relazione valutatore-valutato* (Murphy & Cleveland, 1991, p. 134).

Risulta chiaro come il fenomeno delle organizational politics e delle percezioni ad esse collegate assuma una sua complessità ben specifica all'interno del performance management: da una parte si considerano le dimensioni che più connotano il processo di valutazione della prestazione (l'aspetto dell'influenza sociale, l'assunto che vi siano almeno due parti e che le risorse per cui si compete siano scarse), dall'altra si deve tener conto del contesto all'interno del quale si sviluppa la relazione tra capo e collaboratore, che presenta peculiarità specifiche.

Quali fattori aumentano la probabilità che i capi si comportino in modo "politico"? Quali sono le conseguenze percepite dai collaboratori dalla messa in atto di tali comportamenti? Ferris, Russ e Fandt (1989) propongono un modello concettuale delle OP piuttosto completo e articolato (figura 1) per rendere conto degli antecedenti e dell'impatto di questo fenomeno sulla vita organizzativa.

Drory (1993) ha invece evidenziato, attraverso una indagine condotta su un campione di 200 dipendenti di diverse organizzazioni, come le percezioni di comportamenti politici corrispondano alla messa in campo di atteggiamenti negativi verso il proprio lavoro, come la noia e l'ostilità; in particolare, l'autore sottolinea come questa relazione sia ancor più evidente nei lavoratori di livello gerarchico inferiore. E' bene ricordare come l'*atteggiamento* sia ormai ampiamente riconosciuto come una delle più importanti determinanti del comportamento umano (Fishben & Ajzen, 2010).

Parker, Diboye e Jackson (1996) hanno osservato, a differenza degli altri studi descritti, che la cooperazione all'interno dei gruppi di lavoro, la chiarezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e l'equità percepita dai dipendenti nella distribuzione delle ricompense rappresenterebbero le vere cause delle percezioni politiche.

Fedor, Ferris, Harrell-Cook e Russ (1998) dall'analisi di 282 questionari compilati da dipendenti della SHRM (*Society for Human Resource Management*) scoprono che la *centralizzazione del potere* era una delle variabili che più influenzava le percezioni politiche; questo perché, secondo gli autori, un luogo di potere consolidato dove si prendono decisioni rilevanti per una organizzazione favorirebbe la messa in atto di comportamenti politici.

Randal, Cropanzano e colleghi (1999) individuano, nel loro lavoro, una forte relazione negativa tra le percezioni politiche dei dipendenti, l'attaccamento all'azienda e la soddisfazione lavorativa, mentre al crescere delle percezioni dei comportamenti politici cresce l'intenzione di andarsene dall'organizzazione. Il dato più interessante della ricerca è rappresentato, tuttavia, dalla forte correlazione negativa tra POP e POS (Perceived Organizational Support), ovvero il grado in cui le persone credono che la loro organizzazione valorizzi il proprio lavoro e si preoccupi per il loro benessere; in altre parole, più le persone percepiscono comportamenti politici meno ritengono che l'organizzazione si stia prendendo cura di loro.

Allo stesso modo, Harrell-cook, Ferris e Dulebohn (1999) notarono che i collaboratori che dichiaravano di ingraziarsi il proprio capo e di mostrarsi zelanti riportarono percezioni politiche inferiori a chi non utilizzava tattiche di influenza sul capo. Inoltre, i dipendenti "ruffiani" erano più soddisfatti del proprio lavoro e avevano intenzioni di turnover più basse rispetto agli altri lavoratori.

Kacmar, Bozeman, Carlson e Anthony (1999) propongono, una revisione del modello concettuale di Ferris et al. (1989), allo scopo di renderlo meno complesso e maggiormente efficace la spiegazione del fenomeno studiato. Raccogliendo dati provenienti da alcune scale somministrate a 786 dipendenti di organizzazioni governative e 469 impiegati di una cooperativa di servizi per impianti elettrici, hanno verificato che la percezioni di comportamenti politici producono anche effetti negativi sulla soddisfazione organizzativa, sull'efficacia del capo e sull'autovalutazione della prestazione lavorativa; in rapporto ai risultati conseguiti dallo studio, il modello fu modificato e ampliato con le conseguenze attese appena descritte e mettendo a punto un sistema di variabili più economico (*ibidem*, pp. 401-403).

Hochwarter, Kacmar e Witt (2000), nel tentativo di fornire ulteriori spiegazioni a integrazione di questo modello, indagarono le percezioni politiche all'interno di 4 organizzazioni diverse, trovando che più alte erano queste percezioni e più bassa era la performance lavorativa registrata dai capi; questo, tuttavia, risultava vero soltanto per quei soggetti che presentavano bassa coscienziosità (ossia poco ordine sul lavoro, poca responsabilità, scarsa diligenza nello svolgimento dei compiti, poca scrupolosità nelle procedure, ecc.), mentre per le persone che possedevano un buon livello di coscienziosità le POP non influivano in modo significativo sulle prestazioni lavorative.

O'Connor e Morrison (2001) propongono ulteriori spiegazioni delle percezioni di comportamenti politici, quali la formalizzazione delle relazioni all'interno dell'organizzazione, il clima organizzativo e il *work locus of control* esterno, ossia la convinzione che gli eventi che accadono sul lavoro siano dipendenti da fattori esterni imprevedibili, indipendentemente dalle proprie scelte e decisioni.

Hochwarter, Kacmar, Perrewé e Johnson (2003) introducono una riflessione interessante: a quale livello organizzativo i dipendenti attribuiscono le loro percezioni politiche? Il ragionamento nasce dalla considerazione che le persone che lavorano nelle organizzazioni possono considerare "politici" i comportamenti del capo, ma non quelli messi in atto dai propri colleghi, così come potrebbero dare un significato "politico" all'azione dei dipendenti di un reparto diverso dal loro e giudicare invece "trasparente" l'operato del comparto HR. Al giorno d'oggi abbiamo la possibilità di considerare il fenomeno a diversi livelli (individuo, gruppo, inter-gruppo, organizzazione, ecc.) attraverso l'uso di sofisticate tecniche statistiche (Hox, 2010).

Vigoda-Gadot (2007) chiese a un campione composto da 201 dipendenti di un'organizzazione israeliana posizionata nel settore della pubblica sicurezza, di valutare lo stile di leadership del proprio capo diretto (attraverso il *Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ*; Bass, 1985) e le proprie percezioni politiche nei confronti del suo comportamento (attraverso la *Perceptions of Politics Scale, POPS*; Kacmar & Carlson, 1997) ipotizzando il modello rappresentato in figura 2.

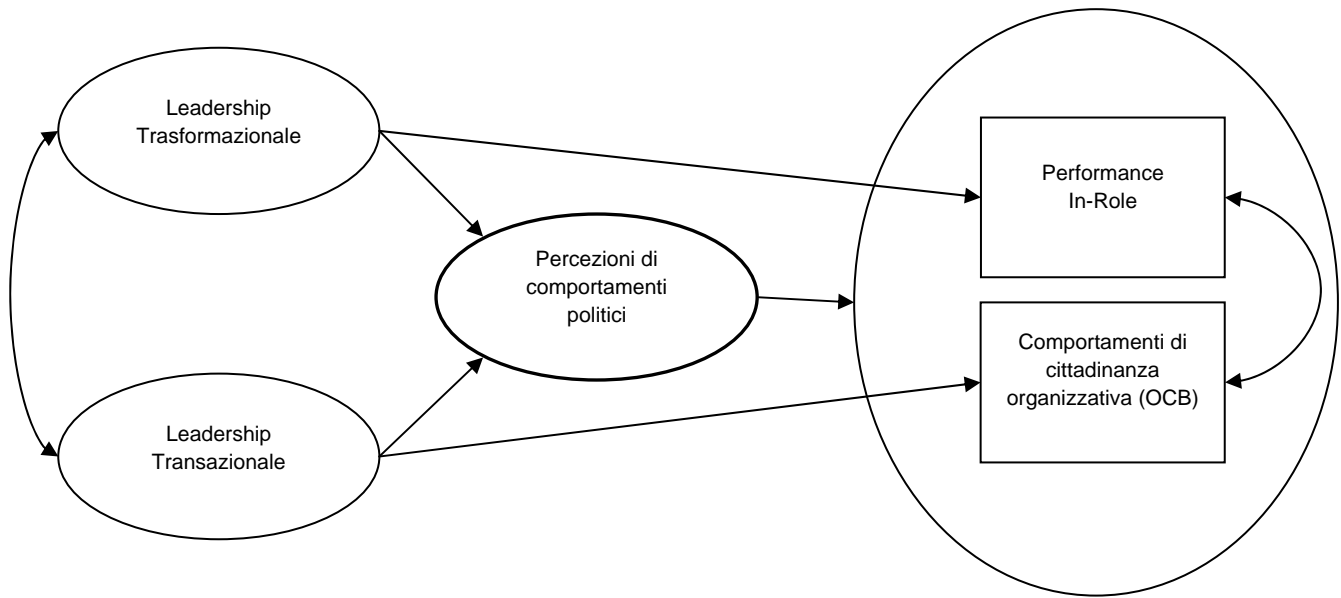


Figura 2. Modello di relazione tra stile di leadership e POP.
Adattato da Vigoda-Gadot, 2007

Ci interessa mettere qui in evidenza la relazione causale tra lo stile di leadership adottato dal capo e le POP; lo stile di leadership trasformativa non sembra produrre delle percezioni politiche, viceversa adottare uno stile transazionale accentuerebbe le POP. Le indicazioni che possiamo trarre da questo studio sono interessanti: il leader trasformativa non produce percezioni politiche nei collaboratori perché (come teorizzato da Bass, 1985) tende a ridurre l'ambiguità e offre un piano operativo per il raggiungimento degli obiettivi basato sull'equità e la giustizia organizzativa, nonché sulla trasparenza del processo decisionale (Vigoda-Gadot, 2007, p. 667). Viceversa, il leader transazionale alimenta le POP poiché nelle "transazioni" con i propri collaboratori può dare adito a relazioni fondate sull'interesse, costruendo in tal modo un ambiente "politico" che può portare le persone a percepirlo come poco trasparente.

Adottando una prospettiva gestionale, Buchanan (2008) ha condotto una *survey* su 250 *managers* britannici; dall'analisi dei dati è emerso che i dirigenti considerano i comportamenti politici necessari per il funzionamento organizzativo, e spesso utilizzano le tattiche di influenza sui propri collaboratori in modo sistematico. Inoltre, i comportamenti politici messi in atto con più frequenza sono il *networking* "politico", usare le *key-people* per sostenere le iniziative promosse, stringere e mantenere rapporti di amicizia "interessati" ed eludere le regole dell'organizzazione per trarne un vantaggio personale. Meno frequenti (ma comunque presenti) sono i comportamenti che hanno a che fare con la disinformazione, come mettere in giro voci di corridoio infondate, oppure esercitare il ricatto nei confronti dei dipendenti (es. minacciare di mostrare una e-mail che ironizza su un dirigente, informare la moglie di un dipendente di un presunto *flirt* con una collega, ecc.).

Miller, Rutherford e Kolodinsky (2008) hanno analizzato i dati provenienti da 59 studi precedenti sulle OP e, aggregando le risposte di oltre 25.000 soggetti, hanno rilevato una forte influenza negativa delle percezioni politiche sulla soddisfazione lavorativa e sull'attaccamento all'organizzazione.

Proposte recenti

Accenniamo ai più recenti sviluppi del concetto.

Rosen, Harris e Kacmar (2009) inseriscono un elemento di novità: propongono la frustrazione come mediatore tra le percezioni politiche e la soddisfazione lavorativa (figura 3).

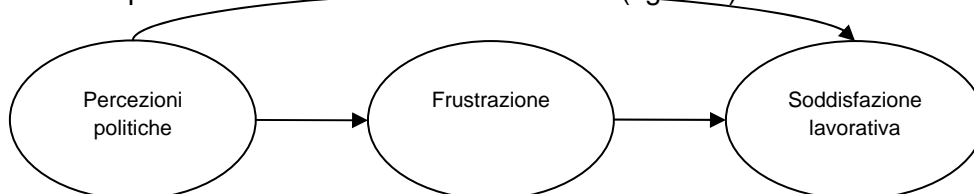


Figura 3. Sezione del modello di processo sulle.
Adattato da Rosen, Harris e Kacmar 2009.

Lo studio prendeva in esame le risposte fornite da 134 coppie capo-collaboratore, tutte dipendenti di un ministero. I dati evidenziarono come le percezioni politiche siano causa di frustrazione nei luoghi di lavoro e come questa, a sua volta, fosse una importante fonte di insoddisfazione lavorativa, fornendo indicazioni importanti non solo sui rapporti di causa tra le variabili esaminate, ma fornendo anche una spiegazione “di processo” semplice: percepire che qualcuno si comporta in modo poco trasparente ed egoistico fa sì che la frustrazione del lavoratore incrementi in modo significativo; un alto livello di frustrazione, di conseguenza, non può che sfociare nell’insoddisfazione.

Altri studi suggeriscono che la moralità e la sensibilità etica dei capi giochi un ruolo fondamentale nella messa in atto di comportamenti politici nel *performance assessment*; in altre parole, maggiore è il senso di responsabilità etica e morale che il capo metterà in campo, minori saranno i sospetti e le diffidenze che i collaboratori nutriranno nei suoi confronti (Chang, Rosen & Levy, 2009; Gotsis & Kortezi, 2010).

L’ultimo spunto proposto è sollevato da un recente lavoro di Drory e Vigoda-Gadot (2010). I due studiosi suggeriscono, attraverso uno studio empirico, di non considerare le OP un fattore necessariamente negativo all’interno delle organizzazioni, per due ragioni. In primo luogo, le OP svolgono un ruolo ben preciso all’interno dell’organizzazione, spesso funzionale al mantenimento di alcuni equilibri delicati; in secondo luogo, alcuni comportamenti politici sarebbero addirittura auspicabili in certe situazioni e in alcune condizioni. A tale proposito, gli autori propongono un modello di lettura di questi comportamenti, allo scopo di discriminare le “buone politics” da quelle “cattive” (figura 4).

Organizational Politics		Tipo d'interesse	
		<i>Alte OP</i>	<i>Basse OP</i>
Interessi dell'organizzazione	<p>HRM Positivo/Costruttivo (Livello medio di OP)</p>	<p>HRM Inefficace (Livello basso di OP)</p>	
	<p>HRM Negativo/Distruttivo (Livello alto di OP)</p>	<p>HRM Virtuale (Livello medio di OP)</p>	
Interessi personali			

Figura 4. Matrice delle POP.
Adattato da Drory e Vigoda-Gadot, 2010

Secondo questa matrice, le percezioni di OP sono più alte quando i comportamenti messi in atto dai capi riguardano il perseguimento di interessi personali, mentre invece se c’è concordanza tra OP e interessi

dell'organizzazione le percezioni sono più contenute. Questo perché i comportamenti manipolativi messi in atto per il bene dell'organizzazione vengono percepiti come meno frustranti, viceversa se il capo agisce politicamente per uno scopo personale può insinuare nelle persone dei dubbi più forti sulla bontà di quel comportamento. Addirittura le OP messe in atto dai capi per trarre profitti per l'organizzazione rappresenterebbero *vantaggi collettivi e benefici nei processi di socializzazione al lavoro* (ibidem, p. 198). Marques (2009) conferma proprio questa pista, asserendo che le OP esistono da sempre e che difficilmente possono essere contrastate, ma si può trarne beneficio massimizzandone gli aspetti "positivi".

Strumenti

Dall'inizio degli anni '90 l'attenzione per la misura di questi fenomeni nel performance management è espressa, generalmente, in termini di percezioni politiche presenti nei collaboratori (POP, per esempio "il mio capo alza le valutazioni di proposito per ottenere dei favori") piuttosto che in termini comportamentali (OP, per esempio "n° di comportamenti politici agiti dal capo").

Nel tempo, sono stati proposti molti strumenti per rilevare le percezioni politiche (Drory & Vigoda-Gadot, 2006). Tuttavia le scale più utilizzate sono principalmente due: il *Perceptions of Politics Scale* (POPS; Kacmar & Carlson, 1997) e il *Questionnaire of Political Considerations in Performance Appraisal* (Tziner, Latham, Price & Haccoun, 1996).

Il POPS, in realtà, viene proposto nel 1991 (Ferris e Kacmar) e "registrato" qualche anno dopo (Nye & Witt, 1993). La definizione di comportamento politico alla base dello strumento viene mutuata dal lavoro di Cropanzano e colleghi (1995); le OP consistono quindi in quei *comportamenti volti a influenzare tutti quelli che possono procurare dei benefici o promuovere e proteggere i propri interessi* (ibidem, in Kacmar & Carlson, 1997, p. 629). Lo strumento prevede 14 item, misurati attraverso una scala di risposta di tipo Likert a 5 passi che permette di esprimere il grado di accordo o di disaccordo con l'affermazione proposta (1=assolutamente vero, 5=assolutamente falso).

In particolare, il questionario sonda le percezioni politiche dei collaboratori rispetto a 3 aree delle Organizational Politics:

- 1) *Comportamento politico generale*, ossia azioni non specifiche intraprese per raggiungere obiettivi personali, senza considerare le ripercussioni che queste potrebbero avere sugli altri. La percezione di questa dimensione è misurata, nella versione definitiva, da 2 item (es. "Le persone di questa organizzazione fanno strada aggrappandosi agli altri").
- 2) *Andare d'accordo per dominare*, si riferisce alla mancanza di azione da parte delle persone per perseguire i propri obiettivi, sostituendo i tentativi di influenza ai comportamenti concreti volti a perseguire uno scopo. La dimensione è misurata da 7 item (es. "In questa organizzazione, andare d'accordo con i potenti è la cosa migliore" oppure "In questa organizzazione, è meglio non rompere le scatole").
- 3) *Politiche per le paghe e le promozioni*, si riferisce a quelle pratiche organizzative che rendono possibile che i comportamenti manipolativi diventino parte integrante di alcuni aspetti della cultura organizzativa, come il sistema di *compensation*. La dimensione è misurata da 6 item (es. "Le politiche di retribuzione e promozione dichiarate non hanno niente a che vedere con quello che succede realmente", oppure "Quando si debbono pagare dei premi o decidere delle promozioni, le politiche dichiarate sono irrilevanti").

Il QPCPA (Tziner *et al.*, 1999) si fonda su presupposti teorici molto simili a quelli dello strumento precedente. Tuttavia, lo strumento ha una sua particolare specificità: la misura è costruita per essere impiegata nei processi di valutazione della prestazione. Questa scala chiede alle persone di esprimere in che misura percepiscono che il proprio superiore agisca con comportamenti e manipolazioni politiche all'interno del *performance appraisal*. Lo strumento prevede 25 item che misurano le percezioni dei collaboratori rispetto a 3 tipologie di comportamenti politici messi in atto dal capo, di cui la prima risulta tuttavia la più rappresentata:

- 1) *Comportamenti strumentali (o utilitaristici) volti all'acquisizione di vantaggi generali*: questa è l'area generale (potremmo dire, il tratto "politico" del capo) entro cui iscrivere i processi di influenza politica del capo nei confronti dei collaboratori nel performance management (item esemplificativo: "I capi esprimono quelle valutazioni che li fanno apparire "meglio" agli occhi dei loro superiori").
- 2) *Ottenimento ed esercizio del controllo*: questa dimensione ha a che fare con la percezione dell'influenza coercitiva che il capo opera nei confronti dei collaboratori (es. "I capi danno valutazioni basse per "dare una lezione" ai collaboratori ribelli").
- 3) Area sociale e interpersonale quest'area ha a che fare con il tipo di relazione che intercorre tra capi e collaboratori (es. "I capi sono propensi a dare valutazioni più alte per evitare incontri di feedback negativi e "scomodi" con i collaboratori").

Uno degli ingredienti chiave del processo di *performance management* è la dinamica della relazione tra capo e collaboratore. La relazione tra capo e collaboratore prende vita all'interno di un contesto, ovvero *l'insieme delle relazioni e della loro struttura organizzata entro il quale ciascun individuo vive la propria esperienza* (Carli, 1993, p. 13). Nel processo di *performance management*, il contesto generale entro cui si iscrive il contatto tra capo e collaboratore non può che essere l'organizzazione (figura 5).

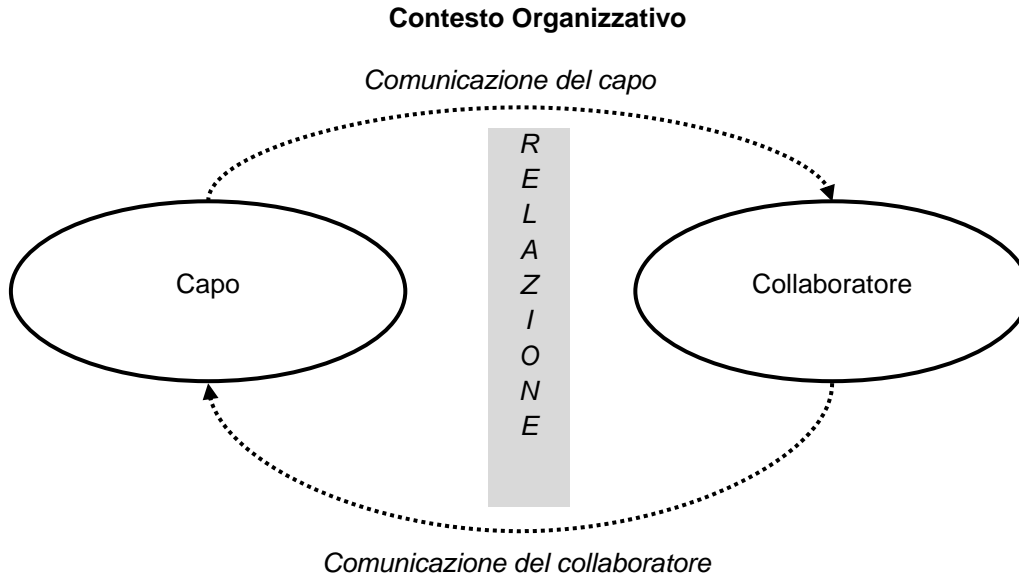


Figura 5. Modello della relazione capo/collaboratore

La relazione può essere considerata come un processo condiviso da entrambi gli attori organizzativi, che si sviluppa attraverso la comunicazione reciproca che questi costruiscono attraverso regole codificate, regole che hanno a che fare con uno spazio (ad esempio, l'ufficio del capo o la sala riunioni) ed un tempo (ad esempio, l'orario di convocazione del colloquio e la sua durata).

In una configurazione come quella prospettata può essere interessante leggere lo sviluppo delle dinamiche della relazione che si instaurano in questo specifico rapporto.

Per poter dare un senso a una relazione inserita in un contesto, è possibile utilizzare diversi modelli che inquadrano luci e prospettive differenti. Possiamo considerare due modi di orientarsi:

- 1) Possiamo intendere la relazione come l'incontro di due persone che portano motivazioni simili, speculari o differenti a intrattenere un rapporto sociale (McClelland, 1985).
- 2) Possiamo guardare alla relazione come terreno dove ciascun attore propone il proprio e peculiare modo di porsi con l'altro in un contesto che entrambi condividono (Carli & Paniccchia, 2003).

Relazione come motivazione al rapporto sociale

Un primo modello per leggere la dinamica capo/collaboratore considera la relazione come un rapporto tra persone fondato sulla motivazione di ciascun soggetto a intrattenere quel determinato rapporto (McClelland, 1985). Secondo questo modello, le motivazioni personali identificabili all'interno di una relazione sono, in buona sostanza, di tre tipi: *affiliazione, potere e successo*.

Il bisogno di *affiliazione (need for affiliation)* fa riferimento alla motivazione degli individui di intrattenere relazioni sociali. Le persone che hanno uno spiccato bisogno di *affiliazione* prediligono il lavoro in gruppo e sono particolarmente coinvolte nel processo che accompagna l'esperienza di lavoro, mentre sono meno orientate al risultato finale e agli output della propria performance.

Il bisogno di potere (*need for power*) può essere inteso come l'esigenza di controllare e influenzare gli altri allo scopo di far evolvere l'organizzazione alla quale si appartiene. E' importante sottolineare che il bisogno di potere non ha quindi a che fare con il mero esercizio dell'influenza sugli altri.

Il bisogno di successo (*need for achievement*) consiste nel desiderio di fare le cose nel modo migliore, di conseguire risultati sempre più avanzati, di ricercare e misurarsi con situazioni di complessità crescente, di porsi come standard personale e nei luoghi di lavoro l'eccellenza.

Se il capo è orientato al potere e il collaboratore all'affiliazione, con buona probabilità la dinamica relazionale che si sviluppa sarà quella della dipendenza del collaboratore nei confronti del capo; questo perché il capo esercita la propria influenza e agisce il suo "ruolo privilegiato" nel tentativo di marcare l'asimmetria della relazione stessa, nel tentativo di "far capire chi comanda". Il collaboratore, dal canto suo, mostra il bisogno di essere preso in carico, di essere accudito, in qualche modo di essere considerato come "amico fidato" del capo stesso.

Se il capo è invece orientato al successo e il collaboratore all'affiliazione, la dinamica della relazione diventa ancor più complessa. Un capo orientato al successo potrebbe prendersela con il collaboratore che non ha "mantenuto gli impegni" e che, di conseguenza, non ha raggiunto gli obiettivi. D'altro canto, il collaboratore potrebbe accettare acriticamente questo giudizio da parte del proprio superiore, promettendo magari che l'anno prossimo si impegnerà di più per il bene che vuole al capo e all'azienda. La dinamica relazionale, in questo caso, si fonderà sull'adempimento del secondo nei confronti del primo.

Relazione come strumento di valorizzazione e di sviluppo

Nel *performance management*, una delle prospettive che possiamo assumere per esplorare la relazione tra capo e collaboratore è quella psico-sociale, ottica che non scinde l'individuo e le sue caratteristiche personali dal suo modo di "stare in relazione" con gli altri nell'ambiente sociale.

La prospettiva psico-sociale si fonda sulla comprensione del comportamento umano all'interno della vita sociale (quindi, della vita di relazione) *nel proprio ambiente di riferimento* (Stephens, 2008, p. 2).

Le persone hanno la possibilità di strutturare relazioni attraverso due canali che si escludono a vicenda: possiamo relazionarci con gli altri sul piano dello *scambio*, oppure sul piano del *possesso* (Carli & Paniccchia, 2003).

Nel primo caso, l'interlocutore con il quale ci relazioniamo viene considerato come *colui del quale non si può dire di conoscere, al di fuori della comunicazione con lui, cosa pensa e come vive il rapporto con noi; ma anche come vede le cose che si condividono, quali sono le sue intenzioni, quale il contributo che può dare alla relazione ed al prodotto che la relazione si pone come obiettivo* (Carli & Paniccchia, 2003, p. 62). E ancora, *predisporre una relazione con gli altri comporta la comunicazione e lo scambio d'informazioni quale condizione necessaria per la conoscenza* (ibidem). In altre parole, fondare la relazione sul presupposto dello scambio significa aprirsi alla conoscenza dell'altra persona; questo implica che non è possibile conoscere le persone al di fuori della relazione che abbiamo con loro, ancor meglio "se non siamo direttamente in relazione" con loro. Tutto ciò che avviene "al di fuori" della relazione tra capo e collaboratore, di conseguenza, non può che essere compresa sulla base di altre informazioni (non provenienti dalla relazione) che ognuno possiede rispettivamente dell'altro (come dire che voci di corridoio, pregiudizi, ecc. non rappresentano informazioni attendibili, perché non provengono dalla relazione). E' chiaro come, *nel performance management*, la relazione tra capo e collaboratore non sempre si fonda sullo scambio e sulla conoscenza reciproca: pensiamo a quanto avviene durante gli incontri per la definizione degli obiettivi, dove non sempre la relazione tra capo e collaboratore si struttura su questa filosofia, sulla base di vari vincoli che impediscono spesso un processo di comunicazione a due direzioni, in quanto il capo potrebbe non essere disponibile ad aprire un varco di scambio con il proprio collaboratore (o non volerlo affatto!). Se la relazione non si basa sullo scambio, potremmo essere in pericolo, perché la conoscenza reciproca viene soffocata da alcuni modi di relazionarsi (nella prospettiva che proponiamo, messi in atto dal capo) che limitano le opportunità di valorizzazione nel processo di performance management.

Quando un interlocutore esercita un potere su un altro, creando asimmetria, la relazione può considerarsi fondata sul piano del possesso, e le possibilità di strutturare un rapporto produttivo volto a perseguire obiettivi comuni si riducono drasticamente. Per farla breve, poniamo l'esempio di una situazione dove capo e collaboratore si incontrino per condividere gli obiettivi di prestazione annuali: se la relazione si fonda sullo scambio si condivideranno le proprie aspettative reciproche le proprie idee rispetto ai contenuti e alle modalità con cui si sta costruendo questo percorso. Viceversa, se lo stesso incontro e la relazione che ne consegue si fondano sul possesso, il capo imporrà il suo volere, trascurando le opinioni del proprio collaboratore, esercitando il proprio potere d'influenza in modo da disincentivare l'avvio di un processo di scambio.

Il possesso inteso quindi come potere nella relazione può assumere forme differenti che possono influenzare in vario modo la dinamica della relazione capo-collaboratore. Le varie forme del possesso sono chiamate *neoemozioni* (Carli & Paniccia, 2002).

Cosa succede quando si cerca di stabilire una relazione fondata sul piano del possesso? Quali possono essere le conseguenze, nel *performance management*?

Sono stati individuati, dagli autori, sette modi diversi di esercitare il possesso nei confronti dell'altro all'interno della relazione (figura 6). Questa rappresentazione potrebbe fuorviare, poiché induce a considerare che le varie possibilità di esercitare il possesso siano, in qualche modo, organizzate gerarchicamente. In realtà, il rationale della loro organizzazione grafica ha a che fare con il loro grado di specificità: la pretesa è il livello del possesso più generale, mentre quelle che occupano il terzo livello (provocare e obbligare da una parte, lamentarsi e preoccuparsi dall'altra) sono quelle che possono essere "messe in atto" soltanto a determinate condizioni del contesto.

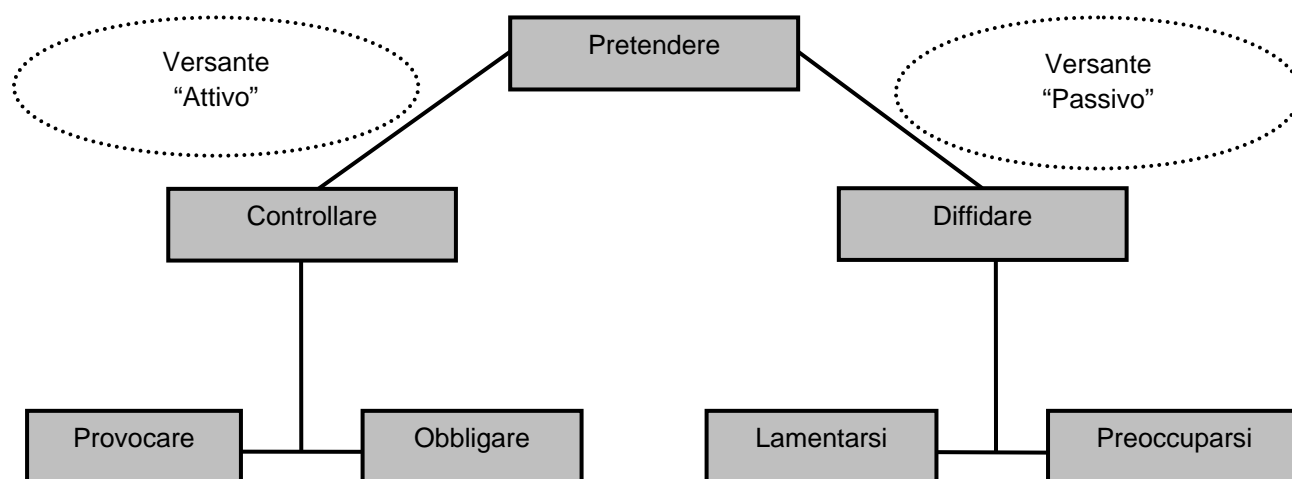


Figura 6. Le neoemozioni. Adattato da Carli e Paniccia, 2003, p. 192.

Il modo più generale di relazionarsi a un interlocutore quando non ci interessa conoscerlo è la **pretesa**, che prende corpo nella *relazione che intercorre tra due persone, quando l'una rivendica dall'altra diritti d'obbedienza, o d'affetto, d'essere amata, risarcita, riconosciuta, indennizzata, capita, giustificata, in nome del ruolo che riveste nella relazione* (Carli & Paniccia, 2003, p. 193). *Chi pretende non sa chiedere, non è in grado di interloquire con l'altro, di dare le proprie opinioni, di discutere e di rischiare di essere contraddetto* (Carli & Paniccia, 2002, p. 91).

E' importante specificare cosa si intenda per ruolo. *Il ruolo è definito, usualmente, dalla posizione e dalla funzione che ciascuno riveste dentro l'organizzazione: l'essere madre nella famiglia, direttore generale in un'azienda, studente all'università* (ibidem). Un capo che deve dare, suo malgrado, un feedback negativo al proprio collaboratore, potrebbe prospettare a quest'ultimo che se non migliorerà e non fornirà prestazioni soddisfacenti potrebbe essere declassato a ruolo inferiore o, nel peggiore dei casi, potrebbe essere licenziato; questa dinamica si instaura sulla base del suo ruolo nella relazione, ossia quello di "capo", capo che può pretendere perché dispone di una posizione privilegiata all'interno dell'organizzazione, di un potere. Il capo che pretende rispetto solo perché presiede un grado più alto della gerarchia organizzativa, che pretende che il suo collaboratore faccia un certo numero di ore non previste dal contratto che regola le sue prestazioni, che pretende che gli venga portato il caffè nel suo ufficio sono tutti esempi di come la pretesa possa essere esercitata all'interno del processo di *performance management*, proprio come il capo ipotizzato nel paragrafo precedente, che pretendeva un miglioramento dal suo collaboratore "a prescindere", ponendolo di fronte a un bivio che prevede da una parte il miglioramento, dall'altra il licenziamento (stiamo estremizzando, ovviamente). Una relazione impostata sulla pretesa di un interlocutore rispetto a un altro si configura come un esercizio del potere dell'uno (per esempio, il capo-valutatore) sull'altro (il collaboratore-valutato); le prospettive di condivisione, scambio e valorizzazione sono evidentemente eclissate. Si può pretendere in tutte le circostanze della vita organizzativa, attraverso il proprio ruolo per come questo è inserito nell'organizzazione: quando un capo si pone nella condizione di voler pretendere qualcosa dal proprio collaboratore, di norma, utilizza la strategia più economica e lineare all'interno della valutazione delle prestazioni: "io pretendo che tu faccia questo: se lo fai va bene, se non lo fai va male!", al di là dei contenuti degli obiettivi concordati. Un capo

che esercita la pretesa vuole veder esauditi i suoi desideri rispetto alla performance del collaboratore: questo fa sì che il processo di performance management, inevitabilmente, diventi un'operazione "politica" perché si svuota del suo senso.

La pretesa chiude le porte alla valorizzazione, allo sviluppo e al dispiegamento potenziale delle persone nelle organizzazioni. L'esaltazione del talento o la riflessione condivisa sugli obiettivi sono sostituiti, in uno scenario della relazione simile, dall'esercizio del potere del capo sul proprio gruppo di collaboratori.

La pretesa si distingue in due aspetti più specifici, in quanto ha un versante che possiamo considerare "attivo" (il controllo) e l'altro passivo (la diffidenza). La differenza è che mettere in campo il controllo presuppone un'azione esplicita diretta all'interlocutore "target" del comportamento di controllo (es. il capo che controlla i flussi informatici del collaboratore), mentre invece si può diffidare di qualcuno senza compiere azioni specifiche nei confronti del "diffidato" (es. il capo che non si fida del collaboratore, senza tuttavia rendere esplicito il suo disappunto).

Quando si esercita il *controllo*, si *rinuncia all'interesse di un prodotto comune* [come la conoscenza reciproca] *in nome del controllo della relazione* (Carli & Paniccchia, 2003, p. 212). Si pensi nuovamente al capo che deve restituire un feedback al collaboratore rispetto a una valutazione negativa della sua prestazione; il collaboratore durante il colloquio potrebbe mostrarsi contrariato, potrebbe vivere quella valutazione come un attacco alla sua identità professionale e personale; come conseguenza, potrebbe manifestare il suo disappunto all'interno della dinamica della relazione con il capo, chiedendo spiegazioni più puntuali circa il feedback e i punteggi assegnati, ma potrebbe anche portare in campo uno "sfogo" denso di rabbia e disappunto. Il capo che esercita il controllo, reprime le reazioni del collaboratore: gli toglie la parola, blocca l'espressione della contrarietà del collaboratore rispetto alla valutazione, sopprime l'insorgere di discussioni che contraddicono le sue aspettative. Il capo nega (e rifiuta) la possibilità di conoscere il proprio collaboratore e che quest'ultimo esca al di fuori del "perimetro" che il primo gli ha costruito intorno, allo scopo di chiudere al più presto possibili reazioni indesiderate e inaspettate dell'interlocutore; chi controlla, non permette all'altro di esprimersi perché ha paura dell'imprevedibilità dell'altro, e non ammette scene che vadano fuori le righe del "copione" previsto. Nel performance management, il capo che controlla il proprio collaboratore vuole tenere in mano le redini della situazione, affinché non accada nulla che non fosse già stato previsto; dalla prospettiva del capo, controllare può voler dire accertarsi continuamente che la valutazione della prestazione funzioni come uno strumento volto a contenere i comportamenti inaspettati del proprio collaboratore: in questo modo, il potere viene utilizzato per non perdere il ruolo di protagonista assoluto nella relazione, e questo può avvenire attraverso comportamenti molto diversi (es. minimizzare le manifestazioni di disaccordo e le doglianze dei collaboratori, prendere da soli decisioni che riguardano il gruppo, alzare il tono della voce per sopprimere quella del collaboratore).

La sfaccettatura "passiva" della pretesa è invece la *diffidenza*. *La persona diffidente vive in uno stato di perenne allarme, legge in tutto quello che gli capita attorno segnali di pericolo, d'ostilità, di disistima, di critica, di disapprovazione. Se ne difende con la convinzione che non ci si può fidare* [delle persone] (Carli & Paniccchia, 2003, p. 233). Inoltre è importante ricordare il carattere "remissivo" della diffidenza, perché questa modalità di relazionarsi agli altri *può anche essere muta e silenziosa, non comunicata* (Carli & Paniccchia, 2002, p. 105). Pensiamo a un capo che qualunque cosa faccia il proprio collaboratore sia dell'avviso che quest'ultimo agisca in malafede e che non ci si possa mai fidare di lui; potrebbe pensare che se il collaboratore è proattivo voglia ottenere qualcosa in più rispetto alla posizione attuale, se è troppo passivo stia pensando di "farsi allontanare" di proposito dall'organizzazione, se parla poco stia tramando qualcosa. È importante sottolineare che le persone non necessariamente comunicano e manifestano diffidenza in modo esplicito. Spesso capita di incontrare contesti organizzativi dove i collaboratori si dimostrano particolarmente solleciti e volenterosi: alcuni capi leggono questi atteggiamenti con diffidenza, come se quei collaboratori abbiano l'intenzione di voler "fare le scarpe" ai propri superiori. Diffidare, nel performance management, può voler dire in termini pratici negare possibilità di valorizzazione ai collaboratori, progettare superficialmente la valutazione della prestazione perché, dato che non si ripone fiducia nei propri collaboratori, si preferiscono evitare tutte quelle occasioni che richiedono scambio e confronto.

La diffidenza, come detto in precedenza, è spesso silente: non tutti i collaboratori si rendono conto che il capo non ha fiducia in loro e non molti hanno una percezione che la propria relazione con il capo abbia qualcosa che non va. La diffidenza è spesso "a priori": si diffida di qualcuno senza conoscerlo o gli si affibbia un'etichetta sulla base di poche informazioni parziali e sommarie.

Il controllo e la diffidenza (che sono comunque modalità di relazione disfunzionali dotate di maggior specificità della più generale pretesa), si "sdoppiano": il controllo può assumere forme ancor più specifiche (l'obbligo e la provocazione), come anche la diffidenza (lamentela e preoccupazione).

Cosa fa il capo che usa la *provocazione* nella relazione con il proprio collaboratore? *Chi provoca vuol rovesciare le regole del gioco esistenti, e sostituirle con continue eccezioni alla regola, fondate sul potere* (Carli & Paniccchia, 2003, p. 245). Inoltre, entrando ancor più nel dettaglio, [...] *la provocazione sollecita con*

insistenza specifici comportamenti e reazioni emozionali nell'altro (Carli & Paniccchia, 2002, p. 84). Chi provoca, vuole suscitare nell'altra persona la reazione che si aspetta (rabbia, risposte aggressive o offensive, ecc.) in modo da poter controllare l'altro. In una situazione di incontro tra capo-collaboratore programmata per la restituzione di un feedback negativo sulla prestazione lavorativa, il capo potrebbe per esempio spostare l'attenzione dal "merito" dei punteggi riportati ad altri aspetti relativi al collaboratore, scollegati dall'obiettivo del momento (la restituzione del feedback), violando quelle che abbiamo chiamato "regole del gioco": il capo che dice "se non ti fossi lasciato con tua moglie, saresti andato meglio!" oppure "guardi troppo la bionda dell'ufficio accanto!" è un capo che provoca, interessato a sortire le reazioni aspettate nel proprio collaboratore, per condurlo poi al rovesciamento delle parti: se il provocato (collaboratore) aggredisce verbalmente il provocatore (capo) la situazione che si crea è paradossale perché il collaboratore diventa carnefice e il capo vittima. Come quando si dice ai piccoli "non alzare le mani neanche se hai ragione, sennò passi dalla parte del torto!". Il capo che provoca ha lo scopo di rovesciare la situazione a proprio favore, tentando di sortire una reazione aggressiva nel collaboratore che può sfruttare; si pensi, rimanendo nel contesto del performance management, al capo che insulta continuamente i propri collaboratori e che non dà loro feedback sulle attività lavorative ma, trovandosi in difficoltà, diffonde considerazioni a tutto campo sulla loro vita quotidiana (es. dovresti leggere più giornali, dovresti uscire di più la sera, dovresti bere meno, dovresti trovarti una donna). Lo scopo della provocazione è appunto quello di riscrivere unilateralmente le regole della relazione: se capo e collaboratore fissano un incontro a un certo orario di un certo giorno e il primo non si presenta o ritarda di un'ora, anche in tale caso entriamo nel dominio della provocazione, perché le regole della riunione (tempo e spazio) vengono violate dal capo, che in tal modo nega un processo di conoscenza (di opinioni, di business plan, di piani funzionali all'organizzazione, ecc.). La provocazione è quindi un'altra modalità che impedisce di strutturare una relazione sullo scambio.

Un'altra forma del controllo, più specifica e delineata è l'obbligo. *Riempirsi [e riempire gli altri] di doverosità, obblighi, doveri, è una buona contromisura nei confronti del rischio rappresentato dal chiedersi cosa si desidera [e cosa desidera l'altro] e dell'impegnarsi a perseguirlo* (Carli & Paniccchia, 2002, p. 112). In sostanza, anche qui, abbiamo due attori: nel performance management, c'è chi obbliga (capo-valutatore) e chi obbliga (collaboratore-valutato). Se il capo propone una relazione fondata sull'obbligo il collaboratore, se vuole che il suo status e la sua considerazione agli occhi del capo rimangano inalterati, è costretto ad adempiere quell'obbligo. Un capo che obbliga il suo collaboratore a rimanere al lavoro un'ora in più tutti i giorni raggiunge il suo scopo solo se l'obbligato (il collaboratore) gli "dà retta": molto spesso però è costretto a dargli retta e non può scegliere, per evitare conseguenze quali sanzioni o licenziamento. Nel caso del feedback negativo, il capo potrebbe obbligare il suo collaboratore a raggiungere standard elevati nel futuro, pena il declassamento. Ecco, di nuovo, un capo che non vuole conoscere il proprio collaboratore ed, eventualmente, approfondire e riflettere sull'insieme dei fattori che lo hanno portato a una prestazione scadente. L'obbligo ha a che fare con la logica dell'adempimento, propria di alcuni tipi di culture organizzative, in particolare quella burocratica (Enriquez, 1970). Il capo che obbliga i collaboratori a comportarsi in un certo modo in presenza dei vertici organizzativi, oppure obbliga i dipendenti al silenzio in caso di infortuni, il capo che obbliga i collaboratori ad espletare mansioni che non gli competono. Anche in questo caso, il capo esercita una forma di "possesso" nei confronti dei propri subordinati: non vi sono varchi possibili per la valorizzazione delle persone, ma soltanto per un equilibrio della relazione che deve rimanere asimmetrica (il capo che comanda, il collaboratore che obbedisce).

Come l'obbligo, anche la diffidenza può essere agita in due modalità più specifiche. Queste modalità disfunzionali di rapporto con l'altro, per essere messe in campo, hanno bisogno di un altro elemento, che le distingue e le differenzia da quelle proposte sinora. *Quando ci si lamenta o ci si preoccupa, ci si rivolge a qualcuno, una persona terza chiamata in causa quale testimone, alleato, complice, occasione di sfogo nei confronti di un altro, l'oggetto del lamentarsi o del preoccuparsi* (Carli & Paniccchia, 2003, p. 264). Per agire lamentate e preoccupazioni serve necessariamente coinvolgere un'altra persona, diversa da quella per la quale ci lamentiamo o preoccupiamo: si pensi alla relazione tra padre e figlio, dove il padre si lamenta o si preoccupa con la madre per la pagella non molto soddisfacente portata a casa dal figlio; ancora, si pensi quando un professore, insoddisfatto del comportamento "troppo vivace" di uno studente, convoca i genitori per lamentarsi della situazione (esprimendo preoccupazione per la condotta dell'alunno in aula). In entrambi i casi, il professore non si rivolge alla persona di cui si lamenta e si preoccupa (l'alunno) ma coinvolge un terzo elemento all'interno della relazione (la famiglia).

La lamentela *corrisponde ad allargare [a una terza persona] la propria scontentezza, con l'angoscia che deriva dalla diffidenza, dall'assenza di controllo* (Carli & Paniccchia, 2002, p. 110). Un capo che va da un suo "pari" e si lamenta del fatto che il suo reparto produce poco, un capo che si rivolge a un A.D. lamentandosi che il comparto HR comunica poco con lui, un capo che durante un colloquio si lamenta con collega di un altro collaboratore non presente in quel momento sono tutti esempi propri di questo modo di porsi in relazione coinvolgendo una terza persona, dalla quale ci si aspetta che risolva i problemi di cui è pregnata la lamentela. E'

importante non confondere la lamentela con altre neoemozioni: se un capo si lamenta, ad esempio, direttamente con il proprio collaboratore relativamente alla scarsa qualità della sua performance, entriamo nel dominio della provocazione, perché non c'è un terzo coinvolto esterno alla relazione. Si immagini un capo che va dai colleghi di un collaboratore con il quale è particolarmente adirato, e scarica tutto il suo disappunto su di loro (il elemento che entra nella relazione): in questo caso, il capo coinvolge un terzo elemento (i colleghi) per mettere in atto la sua lamentela. Non ci si può lamentare direttamente, lo si fa indirettamente. Di nuovo, immaginiamo un capo che prima di restituire un feedback negativo relativamente a una prestazione del collaboratore, comunichi l'esito di questa sua prospettiva a un altro suo collaboratore: il capo probabilmente sta cercando qualcuno che sia d'accordo con la sua prospettiva, allo scopo poi di sentirsi più sicuro nell'illustrarla al diretto interessato. Il fatto che il superiore abbia condiviso la sua prospettiva prima con un'altra persona minimizza la possibilità di scambio tra lui e il collaboratore oggetto di valutazione, perché il primo arriva al momento della relazione diretta già "rinforzato" (o viceversa, a seconda di come si è evoluta la lamentela, scoraggiato) nelle sue idee, e sarà meno interessato a conoscere cosa pensa il collaboratore rispetto alla sua prospettiva valutativa.

Chiudiamo la panoramica dei modi disfunzionali di rapportarsi con gli altri descrivendo brevemente una delle più diffuse neoemozioni, la preoccupazione. Chi è *preoccupato conferisce potere al terzo* [potere di ripristinare la situazione voluta nella relazione] *solo a patto che il potere venga usato nella direzione che la preoccupazione indica con precisione: ricondurre la situazione al cambiamento ad un ideale status quo ante* [riportarla allo stadio precedente] (Carli & Paniccia, 2003, p. 272); *quando ci si preoccupa, si chiama in causa il terzo come se fosse un genitore, preoccupandolo a sua volta su quanto sta facendo il figlio piccolo, [...] incapace di badare a se stesso* (Ibidem, p. 270). Il capo che si preoccupa con un subordinato di un altro collaboratore perché lo vede "spento" e demotivato, un capo che è preoccupato dei conflitti che vigono tra i suoi collaboratori e informa un dirigente di questa situazione, un capo che comunica la sua preoccupazione al comparto HR rispetto alla scarsa influenza che ottiene su alcuni del suo team, sono tutte situazioni che hanno a che fare con quanto appena descritto. Preoccuparsi, nel performance management, significa spostarsi dai contenuti degli obiettivi e della prestazione per andare sul versante più emotivo della relazione: un capo potrebbe essere preoccupato per un crollo produttivo del suo gruppo e immaginiamo che, invece di convocare una riunione allo scopo di promuovere una riflessione sui motivi che hanno condotto a tale situazione, si rechi immediatamente presso gli uffici dei dirigenti per far presente questa situazione. Chi si preoccupa, non si assume responsabilità e tenta di trasferire la propria preoccupazione sugli altri. La preoccupazione viene agita in seguito a un cambiamento, di conseguenza il "terzo" elemento della relazione viene tirato in ballo a seguito di un cambiamento: un collaboratore che prima lavora tanto ed ora è in calo, un collaboratore che era sempre sorridente ed ora invece rimane sempre in silenzio, un collaboratore che insomma si comportava sempre in un certo modo ed ora non più. Il capo si preoccupa perché non riesce a comprendere il cambiamento, e preoccupandosi preferisce rivolgersi ad altri piuttosto che direttamente a chi gli comporta preoccupazione.

Conclusioni

Organizational politics e neoemozioni rappresentano degli importanti vincoli alla valorizzazione delle persone all'interno del processo del performance management. Mentre le prime consistono nei comportamenti "politici" messi in atto dai capi in questo processo e generano nei collaboratori delle percezioni che causano, a loro volta, degli effetti negativi su molti aspetti della vita organizzativa, le seconde rappresentano dei modi di relazionarsi alle persone che non consentono la condivisione e lo scambio reciproco, sopprimendo gran parte delle opportunità che fondano il processo e il percorso di valutazione della prestazione.

Crediamo che per una persona che gestisce gruppi di lavoro possa essere di fondamentale importanza non tanto risolvere i problemi attraverso i modelli proposti, quanto sapere che alcuni comportamenti e modalità di relazione con i propri collaboratori possono condurre a esiti molto diversi (in senso negativo) da quelli che ci si immagina. Può essere quindi utile utilizzare le griglie di lettura che abbiamo proposto per individuarli, magari sviluppando a valle una riflessione personale sui motivi che portano a mettere in campo questi comportamenti e modalità di relazione.

Bibliografia

Aguins, H. (2009). Performance Management. In L. Borgogni (2010). *Lo sviluppo delle persone. Quale strade possibili?*, In Borgogni (Ed.) (2010). *Dal performance management allo sviluppo delle persone*, pp. 27-41. Milano: FrancoAngeli.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Borgogni, L. (Ed.) (2008). *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Borgogni, L. (Ed.) (2010). *Dal performance management allo sviluppo delle persone*. Milano: FrancoAngeli.
- Buchanan, D.A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. In Miller, B.K., Rutherford, M.A., & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- Carli, R. (1993). L'analisi della domanda collusiva. In R. Carli (Ed.), *L'analisi della domanda in psicologia clinica* (pp. 5-39). Milano: Giuffrè.
- Carli, R. & Paniccchia, R.M. (2003). *Analisi della domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2002). *L'Analisi Emozionale del Testo: Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi*, Milano: FrancoAngeli.
- Chang, C., Rosen, C., & Levy, P. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Cropanzano, R.S., Kacmar, K.M. & Bozeman, D.P. (1995). The social setting of work organizations: Politics, justice and support. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support* (pp. 1-18). Westport, CT: Quorum Books.
- Dello Russo, S. (2010). Processi di valutazione e organizational politics. In L. Borgogni (Ed.), *Dal performance management allo sviluppo delle persone*, pp. 127-139. Milano: FrancoAngeli.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Drory, A., & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*, 9(2), 165-179.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Enriquez, E. (1970), I tipi di strutture decisionali. In Avallone, F. (1994). *Psicologia del Lavoro: Storia, modelli, applicazioni*. Roma: Carocci.
- Fedor, D.B., Ferris, G.R., Harrell-Cook, G., & Russ, G.S. (1998). The dimensions of politics perceptions and their organizational and individual predictors. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1760-1797.
- Ferris, G.R., & Kacmar, K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in organizations* (pp. 143-170). Newbury Park, CA: Sage.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York, NY US: Psychology Press.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G.R., & Dulebohn, J.H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics - work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105.
- Hochwarter, W.A., Witt, L.A., & Kacmar, K. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between consciousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 472-478.
- Hox, J.J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2nd ed.). New York, NY US: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Kacmar, K., & Ferris, G. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kacmar, K.M. & Baron, R.A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Human Resource Management* (pp. 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kacmar, K.M., & Carlson, D.S. (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. In Dello Russo, S. (2010). *Processi di valutazione e organizzative politics*. In L. Borgogni (Ed.), *Dal performance management allo sviluppo delle persone*, pp. 127-139. Milano: FrancoAngeli.
- Kacmar, K., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., & Anthony, W.P. (1999). An examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Lasswell, H.D. (1958). *Politics: who gets what, when, how*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal* (2nd ed.). Reading, MA: Wesley Publishing Company.
- Marques, J. (2009). Organizational politics: Problem or opportunity?: Strategies for success in the workplace. *Human Resource Management International Digest*, 17(6), 38-41.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Foreman: Glenview.
- Miller, B.K., Rutherford, M.A., & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Montesarchio, G. (Ed.) (2002). *Colloquio in corso*. Milano: FrancoAngeli.
- Murphy, K. R., & Cleveland J.N. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Nye, L.G., & Witt, L. (1993). Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 821-829.
- O'Connor, W.E., & Morrison, T.G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135(3), 301-312.
- Parker, C.P., Diboye, R.L., & Jackson, S.L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rosen, C., Harris, K., & Kacmar, K. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, 62(1), 27-57.
- Stephens, C. (2008). *Health promotion: A psychosocial approach*. Maidenhead: Open University Press.
- Tziner, A. (1999). The relationship between distal and proximal factors and the use of political considerations in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 14, 217-231.
- Tziner, A., Latham, G.P., Price, B.S. & Haccoun, R. (1996). Development and validation of a questionnaire for measuring perceived and political considerations in performance appraisal. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 179-190.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.) (2006). *Handbook of organizational politics*. Northampton, MA US: Edward Elgar Publishing.