

Fața nevăzută a relației angajat – angajator: contractul psihologic

Ioana David

Universitatea Babeș-Bolyai

Oamenii interpretează evenimentele (cum ar fi promisiuni, expectanțe sau recompense promise) legate de locul de muncă, în funcție de propriul model mintal și propria experiență.

“Mi-au promis un post la departamentul de marketing și iată-mă făcând vânzări de telefoane.”

“Compania ne-a promis că nimeni nu va fi dat afară din programul de instruire – că toți suntem “în siguranță” până când vom fi plasați pe posturile noastre de muncă. În schimbul acestei siguranțe am acceptat un salariu mai mic. Apoi compania a concediat patru oameni din programul de instruire.”

“Prezentarea inițială a puterii financiare și pe piață a companiei a fost în mod clar distorsionată.”

Aspectul comun ce se regăsește în aceste afirmații ale unor noi angajați (în diverse companii) este încălcarea contractului psihologic. Contractul psihologic este definit ca reprezentând *credințe individuale modelate de organizație, referitoare la termenii unui schimb între indivizi și organizație* (Rousseau, Conger & Dessler, 2001). Promisiunile care compun un astfel de contract nu au o semnificație obiectivă. Nu este vorba de contractul de muncă așadar. În ultimă instanță aceste promisiuni reprezintă niște percepții a ceea ce este transmis și ceea ce este receptat în diverse situații, legat de anumite caracteristici ale muncii într-o anumită companie.

Încălcarea contractului psihologic distruge încrederea, subminează relațiile dintre angajat și angajator, ducând atât la diminuarea contribuțiilor angajaților (ex. performanță și participare), cât și la scăderea investițiilor pe care le fac angajatorii în angajați (ex. păstrarea angajaților și promovarea lor). Din această cauză este important pentru manageri să înțeleagă cum să evite încălcarea gratuită/involuntară a contractelor psihologice și cum să le modifice fără a diminua încrederea angajaților în companie sau managerii companiei, atunci când schimbarea este necesară.

Dar ce înseamnă mai exact încălcarea unui contract? Într-un sens strict, încălcarea înseamnă un eșec în a îndeplini termenii unui

contract. Încălcarea unui contract poate lua trei forme:

Involuntară	Capabil și dornic de a respecta contractul (interpretări divergente făcute fără rea intenție)
Suspendare temporară	Dornic dar incapabil de a respecta contractul (incapacitate de a îndeplini contractul)
Abuz	Capabil dar fără intenția de a respecta contractul (refuzul)

Încălcarea involuntară a contractului apare atunci când ambele părți sunt capabile și dornice să-și respecte înțelegerea, dar interpretări divergente fac ca una dintre părți să acționeze într-o manieră care să contravină înțelegerii și intereselor celuilalt. Doi oameni care înțeleg greșit care este ora unei întâlniri, nu își vor respecta înțelegerea de a participa la acea întâlnire.

Suspendarea temporară a unui contract apare atunci când circumstanțele fac imposibil ca una sau ambele părți să-și îndeplinească contractul, în ciuda faptului că doresc să facă acest lucru. Un accident de mașină îl împiedică pe un angajat să ajungă la timp la serviciu deși acesta nu dorește să întârzie.

Abuzul în respectarea termenilor unui contract apare atunci când o parte capabilă să îndeplinească un contract, refuză să facă acest lucru.

Când este cel mai probabil să apară o încălcare a contractului psihologic?

- ✓ Când în trecut există o experiență conflictuală și de neîncredere între două părți.
- ✓ Când există distanță socială între părți astfel încât una nu înțelege punctele de vedere ale celeilalte.
- ✓ Când există un *pattern* extern de încălcări de contracte (de exemplu, o perioadă de involuție economică).
- ✓ Când cei ce încalcă contractul percep că nu au altă alternativă (de exemplu, crize organizaționale).

- ✓ Când una dintre părți pune puțin accent pe relație (sunt disponibile alternative și prețul acestor alternative este foarte mic)

Răspunsurile la încălcarea contractului iau mai multe forme. Contractele încălcate promovează neîncrederea, nemulțumirea și schimbă felul în care oamenii se comportă la locul de muncă. Rezultatul final al încălcării contractului psihologic poate fi văzut ca ducând la scăderea loialității față de firmă și la creșterea conflictelor. Managerii blamează scăderea loialității angajaților, în timp ce forța de muncă nu mai crede în securitatea postului de muncă și își pregătește plecarea. În ambele cazuri, există semne ale unei încălcări a contractului și semne că cel puțin una din părți a eșuat în a-și îndeplini partea sa din înțelegere.

Există mai multe tipuri de răspunsuri posibile la încălcarea contractului și anume:

	Constructiv	Destructiv
Activ	Exprimarea nemulțumirii	Neglijența/ Distrugerea
Pasiv	Loialitate/ Tăcere	Demisia/ Renunțarea

Demisia/renunțarea este deseori ultima soluție la care se apelează atunci când are loc încălcarea contractelor psihologice. Acest fapt se referă la încheierea voluntară a relației. Angajatorii pot concedia angajații a căror performanță nu corespunde standardelor (de exemplu întârzie în mod frecvent, absentează sau sunt neglijenți la locul de muncă) în timp ce angajații pot renunța la un angajator pe care nu se pot baza sau care nu este de încredere (care nu oferă cursurile de instruire sau promovările promise). Marea majoritate a persoanelor care renunță la slujbele lor în primii doi ani după angajare spun că angajatorul nu și-a respectat angajamentele luate. Fiind un răspuns atât activ cât și destructiv, demisia respectiv renunțarea la un angajat nu este, în nici un caz, singurul răspuns posibil la o încălcare a contractului.

Exprimarea nemulțumirii se referă la acțiunile pe care cei în cauză le întreprind atunci când a fost încălcat un contract. Orice încercare de a schimba anumite caracteristici ale situației, cum ar fi formularea unor plângeri către șef sau departamentul de resurse umane sau completarea unei revendicări, reprezintă eforturi făcute pentru a remedia sau compensa

încălcarea contractului psihologic, în același timp rămânând valabilă relația de muncă. Exprimarea nemulțumirii ajută la reducerea pierderilor și recăpătarea încrederii. (*“Am discutat nemulțumirea cu șeful meu. Am fost asigurat că, cu toate că nu mi-am primit bonusurile, performanța mea era deasupra mediei. Am fost promovată și am beneficiat de o creștere salarială șase luni mai târziu.”*)

Tăcerea este o formă de non-răspuns. Manifestată ca și loialitate sau ca și evitare, tăcerea reflectă dorința de a îndura sau accepta circumstanțe nefavorabile în speranța că s-ar putea îmbunătăți. Ca răspuns pasiv, constructiv servește la perpetuarea relației existente. (*“Am început să-mi petrec mai mult timp cu familia mea și să mă îngrijerez mai puțin în legătură cu ceea ce se întâmplă la locul de muncă.”*)

Neglijența pasivă sau distrugerea activă se întâlnește cel mai adesea atunci când canalele de comunicare nu există sau când există, în antecedente, conflicte în relația respectivă. Acest tip de răspuns poate să se refere la neglijarea sarcinilor de serviciu venind astfel în detrimentul intereselor organizației sau implică comportamente contraproductive active (vandalismul, hoția, sau lenevia la locul de muncă sunt exemple de astfel de răspunsuri).

Alegerea unui sau altuia dintre aceste răspunsuri depinde de diverse circumstanțe. De exemplu, un răspuns pasiv poate să apară dacă nu există canale de comunicare sau moduri stabilite pentru a exprima plângerile sau pentru a comunica încălcările de contract.

Exprimarea nemulțumirilor apare când există o relație pozitivă, de încredere sau când există canale de exprimare a acestor nemulțumiri. De asemenea poate să mai apară și atunci când alte persoane apelează la exprimarea nemulțumirilor sau când oamenii cred că pot influența cealaltă parte implicată.

Concluzionând, contractul psihologic este un concept subiectiv care influențează convingerile și comportamentele angajaților la locul de muncă. Încă din faza recrutării până în momentul pensionării sau al demisiei, poate avea un efect profund asupra atitudinilor angajatului la locul de muncă.

- ✓ Contractul psihologic (Osland, Kolb, & Rubin, 2001) este reprezentat de convingerile individului, modelate de organizație, referitor la termenii și condițiile unei înțelegeri referitoare la un schimb reciproc între indivizi și organizația lor (este vorba de convingerea că a avut loc un fel de

promisiune și că termenii acestei înțelegeri au fost acceptați de toți cei implicați).

- ✓ Contractul psihologic este un set de expectanțe nescrise între toți membrii unei organizații și, spre deosebire de contractul scris, se schimbă în mod continuu.
- ✓ Contractele psihologice sunt importante deoarece sunt legătura dintre indivizi și organizație. Dacă contractul este încălcat, deziluzia provocată de această încălcare poate afecta satisfacția angajaților, productivitatea, angajamentul și dorința lor de a lucra în continuare în acea companie.
- ✓ Influențele exterioare companiei, cum ar fi: adaptarea la economia globală, la condițiile economice și de angajare, la condițiile demografice, la schimbările ce au loc în societate, afectează expectanțele legate de locul de muncă și contractele psihologice.

Sfaturi pentru manageri

- ✓ Oferiți o descriere a posturilor de muncă cât mai realistă înainte de a face angajările așa încât angajații să aibă expectanțe corecte. Nu supralicitați postul sau organizația dumneavoastră doar pentru a atrage noi angajați care mai apoi să devină deziluzionați și chiar să părăsească organizația când vor afla adevărul.
- ✓ Stabiliți timp pentru a discuta și pentru a stabili expectanțe explicite încă de la început și apoi continuați să faceți acest lucru în mod frecvent cu noii angajați.
- ✓ Verificați și asigurați-vă că angajații voștri percep și interpretează expectanțele în același fel ca dumneavoastră. Aceasta este cu atât mai important acolo unde există diferențe culturale. Dacă nu există o percepție împărtășită a obligațiilor, un angajat ar putea crede că a fost vorba de o încălcare a contractului datorită faptului că el sau ea percepe contractul într-o manieră aparte.
- ✓ Oferiți feedback clar și imediat angajaților care nu îndeplinesc expectanțele stabilite pentru ei.
- ✓ Câștigați încrederea angajaților dumneavoastră; angajații reacționează mai puțin la încălcarea contractelor dacă au încredere în angajator și au relații bune cu grupul din care fac parte.
- ✓ Fiți foarte atenți la expectanțe pe parcursul unui proces de schimbare. Explicați de ce un contract psihologic trebuie schimbat și

recunoașteți că a fost încălcat când este cazul.

- ✓ Aveți tot timpul în minte faptul că este foarte probabil să aibă loc o schimbare în timp a contractelor psihologice, motiv pentru care rezervați-vă timp pentru a verifica din când în când dacă contractul mai este viabil și renegociați-l dacă este nevoie. Managerii și liderii care iau inițiativa acestor verificări sunt foarte apreciați deoarece este uneori dificil pentru subordonați să aducă la cunoștința șefului unele probleme.
- ✓ Micile probleme sunt mai ușor de rezolvat decât marile dezamăgiri în așteptările angajaților.
- ✓ Exemple de întrebări prin care se pot verifica expectanțele sunt:
 - ✓ Ce vă place / nu vă place referitor la munca dumneavoastră?
 - ✓ De ce continuați să munciți?
 - ✓ Există un lucru care, dacă ar fi schimbat, v-ar determina să vă părăsiți slujba?
 - ✓ Care sunt expectanțele dumneavoastră referitoare la mine?
 - ✓ Credeți că le îndeplinesc?
 - ✓ Există vreo modalitate prin care pot să vă ajut să vă faceți munca mai bine?
 - ✓ Ce fel de supervizare preferați, sau (pentru angajatori) ce fel de supervizare preferați să folosiți cu angajații?
 - ✓ Organizația sau eu vă împiedicăm în vreun fel să vă faceți munca?
 - ✓ Există ceva ce v-ar plăcea să vedeți schimbat?
- ✓ Se poate folosi următoarea matrice pentru a determina dacă expectanțele reciproce sunt echilibrate sau rezonabile. Contribuțiile pe care indivizii sau organizațiile le au ar trebui echilibrate, mai mult sau mai puțin, de ceea ce primesc. Această matrice ar putea fi un bun punct de discuție.

	Expectanțe de a primi	Expectanțe de a contribui
Individul (dvs.)		
Organizația sau Grupul		

Dinamica încălcării contractului psihologic oferă câteva lecții atât pentru angajatori cât și pentru angajați. Percepțiile (referitoare la angajamentele de muncă) reprezintă realități pentru persoana care le

deține, așa că trebuie luate în considerare, în vederea stabilirii unei relații optime între angajatori și angajați. Când sunt introduse noi practici este foarte probabil ca angajații să creadă că aceste schimbări vor încălca vechile promisiuni. În acest caz, în loc să accepte instaurarea unui climat de neîncredere și nemulțumire în organizație, managerul poate adopta câteva comportamente menite să prevină deteriorarea relațiilor de muncă.

În calitate de manageri, încercați în mod constant să înțelegeți care consideră oamenii cu care lucrați că este angajamentul dumneavoastră și al organizației față de ei. Această înțelegere vă va ajuta atât să vă onorați angajamentele prezente cât și să înțelegeți cum să schimbați, în mod eficient, o înțelegere făcută sau să încheiați una nouă.

Recunoașteți faptul că orice îndepărtare de starea actuală a lucrurilor poate implica pierderi, consecințe neplăcute pentru oamenii care s-au bucurat de anumite beneficii. Gestionarea acestor pierderi, mai întâi recunoscând ce forme pot lua și apoi luând decizii în vederea depășirii lor, poate reprezenta diferența dintre un management de succes și încălcarea încrederii acordate de angajați.

Chiar și atunci când neînțelegerile și dezamăgirile indică faptul că a avut loc o încălcare a contractului psihologic, încrederea poate fi restaurată dacă problemele sunt abordate în mod direct printr-un proces de rezolvare comună a lor. Astfel de acțiuni pot face o relație care funcționează "așa-și-așa" să devină o relație optimă demonstrând preocupare față de acordurile comune și respect pentru persoanele implicate.

Bibliografie

- Osland, J.S., Kolb, D.A., & Rubin, I.M. (2001)., *Organizational Behavior – An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rousseau, D.M., Conger, J.A., & Dessler, G. (2001). The psychological contract. In J.S. Osland, D.A. Kolb & I.M. Rubin (Eds.), *The Organizational Behavior Reader*. New Jersey: Prentice Hall Inc.