

# Kontrakt jako „model umysłowy”

Kontrakty oparte na obietnicy istnieją w trzech formach: (1) w formie kontraktu psychologicznego jednostki (*individual's psychological contract*), (2) w formie normatywnego kontraktu grupy społecznej (*social group's normative contract*) i (3) w formie zasugerowanego kontraktu trzeciej strony (*third party's implied contract*). Każdy z nich ma swoją własną interpretacyjną podstawę, ale wszystkie trzy według Rousseau (1995) stanowią model umysłowy.

Kontrakt jest modelem umysłowym, którego ludzie używają do interpretowania takich pojęć, jak: obietnica, akceptacja i zależność (Rousseau, 1995). Obietnice, które składają się na kontrakt nie są obiektywne. Ostatecznie obietnice są spostrzeżeniami dotyczącymi tego, co zostało przekazane i tego, co to oznacza. Spostrzeżenia nie są biernymi interpretacjami rzeczywistości; ludzie tworzą ich znaczenie dla wielu zdarzeń. Np. dwoje rodzeństwa w zbliżonym wieku może mieć trudności w przypomnieniu sobie podobnych wydarzeń z własnego dzieciństwa. Podobnie dwoje ludzi w tym samym otoczeniu może mieć różne psychologiczne kontrakty.

Według Rousseau (1995) rzeczywistość nie jest konstruowana całkowicie w umysłach jednostek; czasami grupy uzgadniają znaczenie zdarzeń. Np. pracownicy jakiegoś przedsiębiorstwa produkcyjnego mogą przyznać, że ich organizacja wspiera pracę zespołową lub karze za słabe wyniki. Podobnie inwestujący bankierzy mogą przyznać, że ich firma nagradza tych, którzy zawierają opłacalne transakcje. Przykłady te wskazują, że niektóre interpretacje lub społeczne konstrukcje zdarzeń organizacyjnych i ich znaczenie są wspólne dla członków organizacji. Porozumienie między stronami pozwala rozwijać pogląd, że obietnica jest prawdziwa i można na niej polegać. Takie porozumienie pomaga w tworzeniu kontraktów normatywnych.

Modele umysłowe sygnalizują ludziom, jakich zdarzeń powinni się spodziewać i w jaki sposób powinni je interpretować. Odgrywają one istotną rolę we wszystkich trzech formach kontraktu: psychologicznym, normatywnym i zasugerowanym. Różnice między modelami wynikają z różnic w informacyjnym dostępie do interpretacji. Założenie, że kontrakty są modelami umysłowymi wynika z faktu, że jednostki przetwarzają informacje w sposób nieciągły (Rousseau, 1995). Nieciągłość procesu przetwarzania informacji odnosi się do faktu, że: (a) informacje związane z kontraktem są poszukiwane tylko przez pewien czas, (b) informacje związane z kontraktem są aktywnie przetwarzane w pewnym odcinku czasu, (c) kontrakty zwykle działają do momentu pojawienia się jakiegoś zauważalnego sygnału, który przerwie ich działanie.

Ludzie przetwarzają informacje w dwojaki sposób: (1) systematycznie kontrolowany i (2) automatyczny. Systematyczny (kontrolowany) proces przetwarzania informacji jest używany w sytuacjach nowych, w których nie można polegać na wcześniejszym doświadczeniu. W takich sytuacjach informacje są aktywnie poszukiwane i starannie przetwarzane w celu podjęcia właściwej decyzji. Taki sposób podejmowania decyzji często jest charakteryzowany jako „racjonalny” (Sims i Gioia, 1986). Modele racjonalnego podejmowania decyzji, jak np. teoria wartości oczekiwanej (Vroom, 1964), sprawdzają się w wyjaśnianiu zachowań w sytuacjach nie rutynowych (np. wybór kariery), w mniejszym zaś stopniu znajdują zastosowanie w próbach wyjaśniania zachowań rutynowych (Wanous, Keon i Latack, 1983). Od momentu, kiedy nagromadzi się doświadczenie dotyczące szczególnej decyzji lub zadania, procesy systematycznego podejmowania decyzji ustępują pierwszeństwa poleganiu na utrwalonych, automatycznych modelach umysłowych i rutynie.

Modele umysłowe, które organizują wiedzę w systematyczny sposób są schematami. Schematy organizują doświadczenie w taki sposób, aby nadać mu sens. Ułatwiają ludziom jednocześnie

radzenie sobie z niejasnością w praktyczny sposób oraz przewidywanie kolejnych zdarzeń. Np., kiedy ludzie nabiorą doświadczenia w podróżowaniu, marketingu lub kontroli strat pojawią się u nich adekwatne schematy – planowania podróży, wprowadzania nowego produktu czy przekazywania złych wiadomości. Po wytworzeniu schematu, mniej faktów i okoliczności poddawanych jest ocenie, wzrasta natomiast zależność od tego, co już wiemy.

Kontrakt jest jednym ze schematów rozwiniętych przez doświadczenie. Może być wytworem kontrolowanych procesów racjonalnych (np., co w tej sytuacji widzę dla siebie; jakie oznaki sprawiają, że nie mogę zaufać drugiej stronie), jednakże od momentu jego wytworzenia kontrakty stają się bardziej automatyczne. Kiedy u ludzi występuje silna tendencja do kontynuowania kontraktu, utworzone przez nich schematy są stabilne i pozwalają na przewidywanie przyszłych zachowań. Ludzie niekoniecznie ciężko pracują nad zmianą schematów, ludzie ciężko pracują nad dostosowaniem do nich doświadczeń.

Z uwagi na nieciągłość procesów przetwarzania informacji, ludzie często widzą to, co chcą widzieć. Zbierają informacje tylko wtedy, kiedy uważają, że ich potrzebują, wiele z nich ignorując. Trwałość schematów i spostrzeganie zdarzeń w ustalony sposób powoduje, że wiele zewnętrznych zmian jest niezauważanych. Np. nowicjusze zadają wiele pytań, ale kiedy otrzymają odpowiedzi zgodne z ich oczekiwaniami – przestają pytać. Organizacje informują nowoprzyjętych o sprawach, na które ci ostatni nie zwracają uwagi (np. co zrobić, żeby pracować wydajniej). Pracownicy z długim stażem mogą być jeszcze mniej dociekliwi. Aktywna informacja uruchamiana jest przez czynnik spustowy, jakim jest zdarzenie. Czynnik spustowy wywołuje informację, ta zaś uruchamia zgromadzone schematy sygnalizacyjne – „teraz jest czas udzielania odpowiedzi na zadane pytania” (np. moment przyjmowania do pracy w nowej firmie). Informacja jest przetwarzana wtedy, kiedy jest na nią zapotrzebowanie (np. w sytuacji, kiedy stare informacje są

nieodpowiednie), w innym przypadku informacja jest całkowicie ignorowana.

Przypuszcza się, że przy tworzeniu kontraktu bardziej zakrojone przeszukiwanie informacji zachodzi w początkowej fazie stabilizującej się relacji. Organizacje zwykle wkładają wiele wysiłku w proces socjalizacji, zarówno osób nowozatrudnionych, jak i pracowników z dłuższym stażem będących w trakcie zmiany organizacyjnej. Jest to sytuacja, kiedy jednostki aktywnie poszukują informacji („co muszę zrobić, czego mogę oczekiwać”). Jest to rodzaj schematu tworzenia kontraktu dla nowoprzyjętych; ludzie uważają, że w tym momencie jest to zarówno stosowne jak i konieczne dla utrzymywania zaangażowania z obu stron.

Część powodów, dla których ludzie utrzymują kontrakt, wynika z faktu, że tylko wtedy mogą poszukiwać informacji z nim związanych, kiedy wstąpią do organizacji. Pracownicy nowozatrudnieni, przeniesieni lub też członkowie nowo nabytych organizacji, w odróżnieniu od pracowników z dłuższym stażem pracy w firmie, w większym stopniu będą zwracali uwagę na informacje związane z warunkami ich zatrudnienia (np. informacje związane z wymaganiami pracy lub nagrodami). Z drugiej zaś strony, ludzie mogą nie otrzymać informacji, która została przekazana lub też nie odczytać jej znaczenia.

Z upływem czasu i pod wpływem zmian otoczenia gromadzone informacje również ulegają zmianom. W swoich badaniach Ashford (1986) używając dwóch strategii poszukiwania sprzężenia zwrotnego (*feedback-seeking*): monitoringu (obserwacja) i dochodzenia (bezpośrednia prośba o informację) odkryła, że postrzegana wartość informacji jest główną determinantą w obu formach poszukiwania. Ponadto staż pracy w organizacji a nie staż pracy w ogóle okazał się najlepszym predyktorem gromadzonych informacji.

Zmiana pracy wewnątrz tej samej firmy niekoniecznie jest sygnałem dla ludzi, aby zwiększyć zapotrzebowanie na nowe

informacje lub wartościować nowe informacje odnośnie oczekiwań, co do osiągnięć i organizacyjnych nagród. Zmiana organizacyjna jest sygnałem do zapotrzebowania na większą ilość informacji, kiedy sygnalizuje uzasadnioną lub nieuniknioną zmianę. Łatwość w dostępności informacji łączy się z jej postrzeganą korzyścią, kształtując informację istotną dla kontraktu, a otrzymywaną przez członków organizacji na wszystkich szczeblach ich kariery.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.