

Pojęcie kontraktu psychologicznego

Ludzie żyjący we współczesnym świecie otoczeni są przez kontraktowe zobowiązania. Poziom złożoności nowoczesnego społeczeństwa i technologii oznacza, że gwałtownie rośnie liczba kontraktów, w które ludzie angażują się. Pojęcie kontraktu nie jest pojęciem nowym, albowiem „społeczny kontrakt” zajmuje centralną pozycję w filozofii politycznej. Samo pojęcie wiąże się z Platonem, jednak najpełniej zostało wyjaśnione w pracach Hobbesa, Locke’a i Jeana Jacquesa Rousseau (por. Makin, Cooper, Cox, 2000). Jakkolwiek wspomniani filozofowie różnie pojmują jego naturę, to jednak wszyscy rozumieją społeczny kontrakt jako niepisany zbiór praw i zobowiązań określających naturę relacji pomiędzy państwem a jego obywatelami. Postrzegają również taki kontrakt jako mający „naturalne” ograniczenia, co oznacza, że są pewne prawa, z których jednostka nie może zrezygnować, oraz takie, których państwo nie może sobie zawłaszczyć.

Rozszerzenia pojęcia kontraktu na obszar psychologii, dokonał zdaniem Scheina (1980), po raz pierwszy Argyris (1960). Schein (1980) definiuje kontrakt psychologiczny jako niepisany zbiór oczekiwań działających cały czas pomiędzy każdym członkiem organizacji a różnymi osobami na kierowniczych stanowiskach i innymi osobami wchodzącymi w skład tej organizacji. W powyższej definicji oczekiwania mogą być związane ze sprawami ekonomicznymi (m.in. wynagrodzenie za wykonaną pracę), jednak istotą kontraktu psychologicznego, w przeciwieństwie do ekonomicznego, są oczekiwania dotyczące niematerialnych, psychologicznych aspektów spraw. Rousseau i jego współpracownicy podają bardziej specyficzną definicję kontraktu psychologicznego, według której jest on zespołem przekonań ludzi odnośnie do umowy dotyczącej warunków wymiany i wynikających z nich korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i

pracobiorcy (Robinson i Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Z definicji tej wynika, że głównym składnikiem kontraktu psychologicznego jest pojęcie wymiany społecznej, gdyż cechują go nie tylko oczekiwania, ale także „obietnice wzajemnych zobowiązań”.

Natomiast według Guesta i Conwaya (1998) kontrakt psychologiczny jest pewnym sposobem interpretowania stosunku pracy, pomagającym nakreślić znaczące zmiany, jednakże w przeciwieństwie do kontraktu formalnego zazwyczaj nie zostaje spisany, a w niektórych miejscach bywa niejasny. Jak podkreślają Katz i Kahn (1964), każda rola jest w istocie zbiorem oczekiwań związanych z zachowaniami. Często oczekiwania te są domniemane i nie zostają ujęte w umowie o pracę. Zgodnie z podstawowymi modelami motywacji, jak teoria wartości oczekiwanej (Vroom, 1964) i warunkowanie instrumentalne (Skinner, 1974), pracownicy zachowują się w taki sposób, jaki ich zdaniem da pożądane efekty. Nie zawsze jednak wiedzą, czego się spodziewać ze względu na to, że typowe umowy są niekompletne. Wpływ na taki stan rzeczy ma zmienne środowisko organizacji, które sprawia, że określenie z góry wszelkich warunków jest niemożliwe, wypełnienie, więc pustych miejsc pozostawia się zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy (Rousseau, Greller, 1994).

Większość zawartości kontraktu psychologicznego może być określona jako „szacunek” i „przynależność” (Makin, Cooper i Cox, 2000). W ramach „szacunku” jednostka może mieć oczekiwania dotyczące prawa do informacji poprzedzających wprowadzenie jakichkolwiek zmian w praktykach organizacyjnych, takich jak: restrukturyzacja fizycznej organizacji pracy, wprowadzenie ruchomego czasu pracy lub polityki wobec osób palących. Ponadto pracownicy mogą oczekiwać, że będą otrzymywać pracę odpowiadającą ich możliwościom, że będą uczciwie wynagradzani (proporcjonalnie do swojego wkładu w sukces organizacji), że będą mogli wykazać się kompetencjami, że uzyskają możliwość dalszego rozwoju, że będą wiedzieć,

czego się od nich oczekuje, że będą otrzymywać opinię (najchętniej pozytywną) na temat tego, jak sobie radzą oraz, że będą traktowani sprawiedliwie (Armstrong, 2004). Sprawiedliwe traktowanie ludzi oznacza, że będą oni traktowani równo i uczciwie. Loventhal (1980, por. Armstrong, 2004) rozróżnia się 2 rodzaje sprawiedliwości: dystrybutywną i proceduralną. Sprawiedliwość dystrybutywna odnosi się do sposobu nagradzania – ludzie czują, że zostali potraktowani sprawiedliwie, jeżeli sądzą, że otrzymane wynagrodzenie odpowiada ich wkładowi, że otrzymują to, co im obiecano, jak również to, czego potrzebują.

Natomiast sprawiedliwość proceduralna odnosi się do sposobu podejmowania decyzji przez kierownictwo i zarządzania procedurami personalnymi. Zidentyfikować można 5 czynników mających wpływ na spostrzeganie sprawiedliwości proceduralnej: (1) branie pod uwagę punktu widzenia pracownika, (2) tłumienie osobistych uprzedzeń wobec pracownika, (3) stosowanie identycznych kryteriów wobec wszystkich pracowników (4) zapewnienie pracownikom szybkiego sprzężenia zwrotnego w kwestii rezultatów danych decyzji, (5) udzielanie pracownikom wystarczających wyjaśnień na temat podejmowanych decyzji (Tyler i Bies, 1990, por. Armstrong, 2004). Gdy kierownictwo postępuje wobec swoich pracowników uczciwie, sprawiedliwie i konsekwentnie; gdy dotrzymuje słowa (wywiązuje się ze swoich) zobowiązań i postępuje zgodnie z tym, co głosi; gdy wprowadza politykę jawności – zamiary i przyczyny propozycji względnie decyzji ujawnia zarówno pracownikom jako grupie, jak i poszczególnym osobom; gdy obie strony uzgadniają swoje oczekiwania za pomocą zarządzania przez efekty, wówczas pojawia się zaufanie ze strony podwładnych.

Z kolei pracodawca, w zamian za ów „szacunek” oczekuje od pracownika różnorodnych przejawów „przynależności”, m.in.: „maksymalnego zaangażowania się w sprawy firmy”, gotowości do pracy w godzinach nadliczbowych, jeśli wymaga tego sytuacja, rozpowszechniania pozytywnych opinii o organizacji lub

wspierania jej celów i zadań. Nie zawsze te założenia są uzasadnione, obustronne nieporozumienia mogą generować tarcia i napięcie prowadzące do wzajemnego obwiniania się i spadku efektywności, a nawet do rozwiązania stosunku pracy (Armstrong, 2004).

Kluczową cechą kontraktów psychologicznych jest indywidualna, dobrowolna zgoda na składanie i akceptowanie obietnic – obietnic, które są przez jednostki rozumiane. Jednakże w każdym indywidualnym kontrakcie psychologicznym występuje spostrzeganie porozumienia i wzajemności, a nie koniecznie rzeczywista wzajemność. Ponieważ kontrakty psychologiczne ukazują, w jaki sposób ludzie interpretują obietnice i deklaracje, każda ze stron tego samego stosunku pracy (pracownik i pracodawca) może mieć odmienne poglądy dotyczące konkretnych warunków. Jest to spowodowane tym, że zobowiązania, tak jak wszystkie obietnice, są subiektywne – zdeterminowane indywidualnymi interpretacjami i czynnikami sytuacyjnymi (m.in. pojęcie „doskonałej usługi” może być inaczej rozumiane przez sprzedawcę i klienta).

Kontrakt psychologiczny sprawia, że działania jednostki i organizacji stają się bardziej produktywne (Rousseau, 1995). Ludzie, którzy zobowiązują się do czegoś i zamierzają te zobowiązania wypełnić mogą antycypować i planować, ponieważ ich działania są lepiej określone i bardziej przewidywalne zarówno dla nich samych, jak i dla innych. Kiedy w czasie pracy jednostki rozumieją obustronne zobowiązania, to stopień wzajemnej przewidywalności wzrasta i staje się możliwy („Ja wiem czego ty chcesz ode mnie i ty wiesz czego ja chcę od ciebie”). Zobowiązania zrozumiane przez obie strony mogą być oparte na komunikacji, zwyczajach lub wcześniejszym doświadczeniu. Jednakże bez względu na to, co jest ich podstawą – wzajemna przewidywalność jest najsilniejszym czynnikiem w koordynowaniu wysiłku i planowaniu.

Jednym z badaczy, którzy wyjaśniają znaczenie kontraktu psychologicznego jest Spindler (1994), według którego kontrakt

psychologiczny jest źródłem emocji i opinii, które determinują zachowania i jednocześnie je ukierunkowują. Sims (1994) natomiast sugeruje, że zbilansowany kontrakt psychologiczny jest niezbędny dla trwałych i harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją oraz, że pogwałcenie go może być dla stron sygnałem, że nie mają już (bądź nigdy nie miały) wspólnego zbioru wartości czy celów. W koncepcji tej podkreśla się fakt, że oczekiwania pracownika i pracodawcy przybierają formę niewypowiedzianych założeń, zatem nieuniknione mogą być rozczarowania obu stron, z uwagi na to, że ludzie, którzy nie wiedzą, czego mogą oczekiwać, nie umieją również wyjaśnić, dlaczego są rozczarowani, mają jednakże świadomość tego, że coś jest nie w porządku i często czują się oszukani. Jednym ze sposobów łagodzenia tej sytuacji jest uświadomienie sobie przez kierownictwo roli, jaką powinno odegrać. Rolą tą jest zarządzanie oczekiwaniami, czyli objaśnianie, co pracownicy powinni osiągnąć, jakie umiejętności posiadać oraz jakich wartości przestrzegać. Kierownicy powinni nie tylko sformułować wymagania, ale również je omówić i uzgodnić z poszczególnymi osobami oraz zespołami.

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.