

---

**BARBARA BERTANI**

Psicologa del lavoro, docente di Dinamiche psicologiche della formazione e psicologia del lavoro presso l'Università Cattolica di Milano

## **Quale contratto psicologico tra individuo e azienda?**

Una serie di eventi economici, sociali e culturali hanno contribuito a ridisegnare la fisionomia del mercato del lavoro e il significato stesso dell'esperienza lavorativa i cui tratti più evidenti sono riscontrabili nella flessibilità, nell'instabilità e nella continua mutevolezza. Questo processo non è, però, privo di conseguenze soprattutto per gli individui, a cui è chiesto di gestire questi cambiamenti, adattandosi a situazioni e contesti di volta in volta differenti. Come conseguenza, nei contesti organizzativi, alle organizzazioni viene chiesto di ottimizzare l'“utilizzo” delle risorse umane per il raggiungimento degli obiettivi di business. Le organizzazioni avanzano continue aspettative nei confronti dello staff manageriale, dei collaboratori e di tutti i dipendenti in generale. In alcuni casi, si assiste addirittura a tentativi di alterazione e modificazione dei valori fondamentali e delle assunzioni implicite attraverso la somministrazione di programmi miranti al cambiamento culturale delle persone nelle organizzazioni.

In quest'ottica, la riflessione sul contratto psicologico e sullo scambio che si definisce tra organizzazione e lavoratore diventa rilevante sia a livello individuale sia a livello organizzativo. In base alla percezione circa l'esito di questo scambio, l'individuo decide fino a che punto desidera coinvolgersi manifestando questo attraverso forme di appartenenza quali l'interiorizzazione, l'identificazione e l'adesione all'organizzazione.

---

Le diverse spinte motivazionali che sostengono l'individuo al lavoro devono essere lette in riferimento a quell'esperienza di più ampio respiro che è l'appartenenza all'organizzazione o alla membership. La teoria dell'equità e della giustizia sociale richiama aspetti fondamentali della relazione tra persona e organizzazione. Nella teoria della giustizia, si considera sia il concetto di giustizia distributiva, inteso come la credenza circa il fatto che i ricavi siano corrispondenti alle attese e non determinino tra i lavoratori situazioni di non equità, sia la nozione di giustizia procedurale che riguarda la credenza sull'adeguatezza dei modi di allocare e distribuire le risorse, i premi e le punizioni tra persone.

Lavorare in un contesto organizzativo che si fa portatore di valori in sintonia con i propri potrebbe aiutare a vivere meglio l'organizzazione e quindi facilitare il processo di socializzazione il cui esito inevitabilmente si rispecchia nel turnover e nella produttività, ma c'è da domandarsi se oggi giorno è ancora possibile tutelare la "trasparenza" di questo contratto.

*Il contratto psicologico si basa su una prospettiva di reciprocazione per cui il rapporto tra persona e organizzazione risponde alla norma di reciprocità.*

Il contratto psicologico si basa su una prospettiva di reciprocazione per cui il rapporto tra persona e organizzazione risponde alla norma di reciprocità. Dove per norma di reciprocità si intende un'eguale distribuzione dei diritti e dei doveri tra i partner di una relazione ed è intesa come regola sociale di preservazione della loro identità e del loro valore. L'organizzazione si aspetta che il dipendente obbedisca alla sua autorità (svolga un lavoro valido quantitativamente e qualitativamente, rispetti le regole, mantenga un atteggiamento flessibile) e il dipendente si aspetta che l'organizzazione si comporti con lui con giustizia (mantenga il suo benessere professionale, faciliti la sua crescita professionale): entrambi sono guidati da convinzioni su ciò che è giusto ed equo.

*Il contratto psicologico incide dunque sul comportamento organizzativo delle persone e può spiegare l'impegno delle persone.*

Il contratto psicologico incide dunque sul comportamento organizzativo delle persone e può spiegare l'impegno delle persone. Schein (1965) lo considera come l'insieme di aspettative circa gli obblighi reciproci che una relazione di scambio deve comportare: per mantenersi nel tempo sono in gioco i due partner della relazione che hanno condiviso le aspettative reciproche iniziali.

Rousseau (1998) lo definisce come l'insieme di credenze circa gli obblighi reciproci che si instaurano tra il lavoratore e l'organizzazione. Esso ha origine quando la persona inferisce promesse che generano credenze nate da esplicite promesse organizzative di persone significative nell'organizzazione, da inferenze e interpretazioni di certe esperienze lavorative passate o dall'apprendimento per osservazione e imitazione.

Nel momento in cui l'assunzione in un'azienda rappresenta un'opportunità per una carriera piuttosto che una semplice possibilità di lavoro e quindi di solo guadagno, la natura del

---

*La violazione del contratto psicologico porta a reazioni di carattere emozionale sperimentate dal lavoratore quali: disappunto, rabbia e senso di tradimento.*

contratto psicologico diventa maggiormente relazionale piuttosto che transazionale. Il contratto psicologico si può spostare infatti in un continuum muovendosi nel corso del tempo da un accordo basato su uno scambio economico (transazionale) a uno basato sulla relazione presupponendo la sicurezza del lavoro e l'opportunità di crescita professionale.

Quando le persone investono molto nel contratto relazionale, la rottura di questo tipo di contratto implica dei costi che sono decisamente più elevati rispetto a quelli che ci sarebbero stati se non ci fosse stato coinvolgimento emotivo o se fosse stato basso. Il lavoratore può percepire che la violazione rinneghi le promesse che gli sono state fatte o che vi sia un'incongruenza tra le sue credenze e quelle dei rappresentanti dell'organizzazione.

La violazione del contratto psicologico porta a reazioni di carattere emozionale sperimentate dal lavoratore, quali: disappunto, rabbia e senso di tradimento. Questa violazione può portare a insoddisfazione dei lavoratori, alto turnover, riduzione del commitment (Morrison e Robinson, 1997). La spinta motivazionale del lavoratore viene valutata in funzione del fatto che output (risultati attesi) e input (contributo portato all'organizzazione) devono essere equilibrati in relazione a: altri colleghi nella stessa condizione; esperienze precedenti; credenze e rappresentazioni ideali, scelte degli individui in differenti azioni.

Il lavoratore decide se andare *verso* l'organizzazione o andare *con* l'organizzazione aumentando la qualità dell'appartenenza, ma anche la quantità e il suo senso di appartenenza per un'organizzazione. Lavorare sul processo motivazionale quindi significa non rifarsi solo a livello intrapersonale, ma anche al sistema di significati che si sono consolidati nel tempo sulla base dello scambio relazionale, dinamico che costruisce il processo stesso organizzativo. In questo modo la dialettica tra sé e ruolo lavorativo, che prevede un'oscillazione tra la presenza lavorativa e il ritiro dell'individuo, può essere utilizzata per il benessere organizzativo e individuale.

Il senso di esserci diventa dunque strettamente collegato a quanto il lavoratore sente significativo il suo contributo (significatività esperita), quanto può contribuire alla soluzione dei problemi (responsabilità esperita), quanto è efficace quello che produce (conoscenza dei risultati) e quanto può impegnarsi senza aver timore di eventuali conseguenze negative sulla sua immagine e carriera (sicurezza). Questi elementi (significatività, responsabilità, conoscenza dei risultati e sicurezza), insieme a fattori individuali (spinte motivazionali, locus of control e modello di ruolo), fattori lavorativi (caratteristiche del compito) e fattori organizzativi (dinamiche di gruppo e cultura organizzativa), permettono una piena presenza psico-

---

*La funzione del contratto psicologico è fondamentale perché aumenta i legami significativi tra persona e organizzazione.*

logica e un impegno che ha come risultato qualità, produttività e basso turnover.

In conclusione la funzione del contratto psicologico è fondamentale perché aumenta i legami significativi tra persona e organizzazione, riduce l'incertezza organizzativa delineando rappresentazioni soddisfacenti delle proprie posizioni e prospettive di ruolo, aumentando la percezione di poter contare all'interno dell'organizzazione e autoregolando i propri investimenti personali.

### **Bibliografia**

- De Polo M., Guglielmi D., Toderi S. (2003), "Rottura del contratto psicologico: diffusione, effetti e implicazioni gestionali", *Studi organizzativi*, 2, pp. 15-22.
- Morrison E.W., Robinson S.L., 1997, "When employees feel betrayed. A model of how psychological contract violation develops", in *Academy of Management Review*, 1, pp. 173-183.
- Schein E. H., 1965, *La psicologia industriale nell'età moderna*, tr. it. Firenze, Martello, 1970.
- Rousseau D.M., 1998, "The problem of the psychological contract considered", in *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 665-671.