



# QUANDO LA RELAZIONE ENTRA IN CRISI. LE POSSIBILI SOLUZIONI ALLA ROTTURA DEL RAPPORTO TRA LAVORATORE E ORGANIZZAZIONE

Posted on 22 Marzo 2016 by Faldetta Guglielmo

**Category:** [Comportamento Organizzativo](#)

*Cosa accade quando la relazione tra lavoratore e organizzazione si rompe? Quali atteggiamenti e comportamenti il lavoratore metterà in atto nel momento in cui dovesse sentirsi tradito dalla propria organizzazione? Il presente contributo offre un possibile modello esplicativo del processo che segue una violazione del cosiddetto contratto psicologico.*

## INTRODUZIONE

Il tema del contratto psicologico è stato ampiamente dibattuto sin dai primi studi di Denise Rousseau sul finire degli anni '80 (Rousseau, 1990), divenendo uno dei principali modelli impiegati per analizzare la relazione di impiego quale scambio, in senso ampio, tra lavoratore e organizzazione. Il contratto psicologico si inserisce nel più ampio tema della relazione di impiego (Coyle-Shapiro e Shore, 2007), all'interno del quale si possono trovare numerosi altri costrutti teorici, quali il supporto organizzativo percepito, il commitment, i comportamenti di cittadinanza organizzativa, lo scambio leader-membro, ecc.

Allo stesso tempo, attraverso soprattutto gli studi condotti a partire dagli anni '90 da Elizabeth Morrison e Sandra Robinson (1997), è emerso con forza il tema della violazione del contratto psicologico, quale sentimento negativo che un lavoratore proverebbe nel momento in cui egli percepisce che la propria organizzazione non ha soddisfatto delle importanti aspettative su cui lo stesso contratto psicologico trovava fondamento.

La violazione del contratto psicologico può provocare numerose conseguenze negative, quali un senso di sfiducia ed una riduzione dell'impegno da parte del lavoratore nei confronti della propria organizzazione, fino ad arrivare a comportamenti che includono la vendetta ed il rifiutarsi di adempiere i propri doveri sul posto di lavoro. Risulta, quindi, di rilevante interesse accademico e professionale comprendere non solo il processo che porta alla rottura ed alla violazione del contratto psicologico, ma anche le conseguenze che tale violazione provoca sul lavoratore e sulla relazione che questi ha con la propria organizzazione.

Il recente articolo di Tomprou, Rousseau e Hansen (2015) propone un modello teorico che, sulla base dell'analisi della letteratura esistente e degli studi effettuati sul tema, analizza i possibili esiti della violazione del contratto psicologico, evidenziando i meccanismi che influenzano gli atteggiamenti ed i comportamenti del lavoratore.



## IL CONTRATTO PSICOLOGICO E LA SUA VIOLAZIONE

Il contratto psicologico può essere definito come il complesso di credenze e aspettative che un lavoratore ha sviluppato in relazione agli obblighi reciproci tra questi e la propria organizzazione; tali obblighi trovano fondamento sulle reciproche aspettative percepite, e sulle relative promesse percepite e riconosciute, esplicitamente o implicitamente, dagli attori organizzativi (Morrison e Robinson, 1997).

A volte può accadere che le organizzazioni non soddisfino, parzialmente o totalmente, le aspettative dei propri lavoratori, provocando in loro, quindi, la percezione che il contratto psicologico sia stato violato. La violazione del contratto psicologico non implica di per sé la fuoriuscita del lavoratore dall'organizzazione; al contrario, generalmente i lavoratori vittime di tale violazione decidono di restare nella loro organizzazione.

Nonostante si utilizzi la parola "contratto", il contratto psicologico non ha nulla a che vedere con obblighi e impegni formali, né tanto meno con norme o regole formalmente istituite tra le parti. Dunque, il non rispettare un contratto psicologico assume significato a partire da ciò che una delle parti (in particolare, il lavoratore) percepisce circa la mancata soddisfazione delle proprie aspettative in relazione a degli obblighi, anch'essi individualmente percepiti, che l'altra parte avrebbe dovuto rispettare.

Il mancato rispetto del contratto psicologico può portare alla violazione dello stesso. Nello specifico, Morrison e Robinson (1997) distinguono tra rottura e violazione:

- la rottura del contratto psicologico rappresenta l'aspetto cognitivo, legato quindi alla presa di coscienza da parte del lavoratore del fatto che l'organizzazione non ha soddisfatto degli obblighi cui, nella percezione del lavoratore, era tenuta;
- la violazione del contratto psicologico rappresenta l'aspetto emotivo ed affettivo, cui può seguire, in certi casi, la convinzione da parte del lavoratore che l'organizzazione non possa più mantenere il contratto psicologico.

In sostanza, la rottura del contratto psicologico è una distanza percepita tra il complesso di aspettative che il lavoratore ha sviluppato e la sua concreta ed attuale esperienza. Tale rottura può essere innescata da un evento o da un complesso di eventi percepiti negativamente dal lavoratore, quali, ad esempio, una mancata promozione o una riduzione nei benefits. La probabilità che ad una rottura segua la violazione risulta tanto più alta quanto più alta è la perdita percepita dal lavoratore a causa della rottura. Al contrario, delle discrepanze di scarsa entità saranno percepite dal lavoratore con minore attenzione, e potrebbero, quindi, non provocare il sentimento di violazione del contratto psicologico (Robinson e Rousseau, 1994).

La violazione del contratto psicologico può portare alcuni lavoratori a interrompere il rapporto di lavoro. Per coloro i quali dovessero restare all'interno dell'organizzazione, il contratto psicologico, e le relative aspettative circa gli atteggiamenti ed i comportamenti dell'organizzazione nei loro confronti, verrà messo in discussione. Tale messa in discussione rappresenta l'inizio di un processo attraverso il quale il lavoratore vittima della violazione cercherà di risolvere tale violazione attraverso una riconfigurazione del contratto psicologico.

Il positivo superamento della violazione dovrebbe comunque essere legato al fatto che la distanza tra il contratto psicologico originale e ciò che il lavoratore vive nella sua concreta esperienza lavorativa si sia ridotta, e che i sentimenti negativi collegati si siano dissipati. Le concomitanti riduzioni della distanza percepita e dei sentimenti negativi rappresentano il lato cognitivo ed emotivo del superamento della violazione; per una



efficace risoluzione della violazione entrambi gli aspetti devono operare sinergicamente.

## IL PROCESSO RISOLUTIVO DELLA VIOLAZIONE DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

Il modello rappresentativo del processo risolutivo della violazione del contratto psicologico proposto da Tomprou, Rousseau e Hansen (2015) viene sinteticamente presentato in fig. 1.

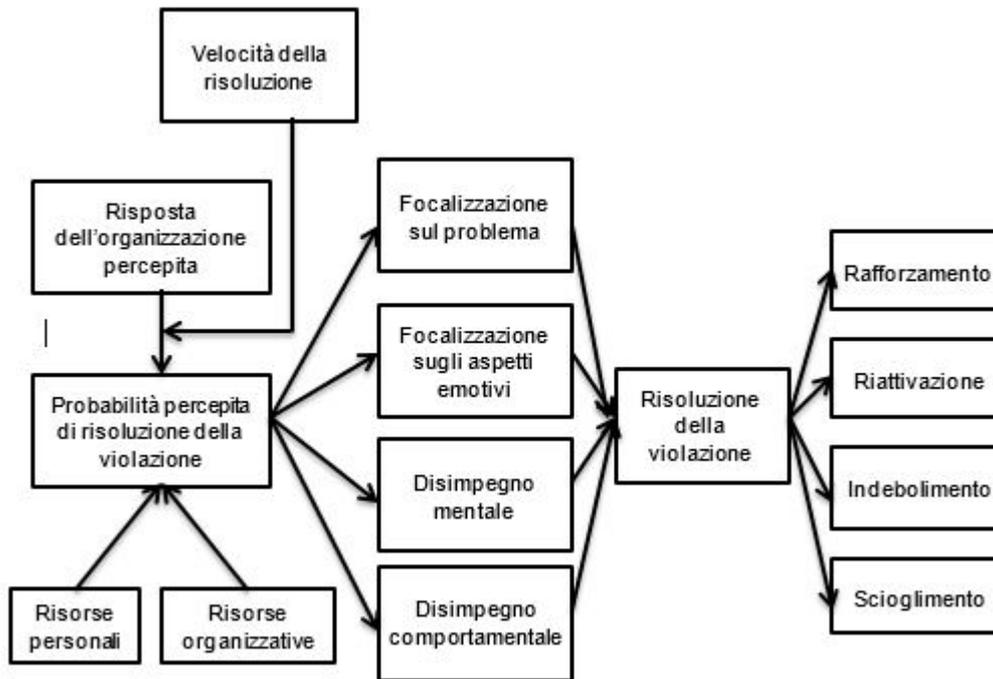


Fig. 1. Il modello del processo risolutivo della violazione del contratto psicologico  
Fonte: rielaborazione da Tomprou, Rousseau e Hansen (2015)

Il principale fattore motivazionale che influenza il tipo di risposta data dal lavoratore vittima della violazione è costituito dalla probabilità da questi percepita rispetto ad una possibile risoluzione della violazione stessa. Essendo il modello auto-regolativo, tale percezione condiziona il tipo di risposta alla violazione nel tempo, e può variare in positivo o in negativo sulla base dei progressi o degli eventuali impedimenti che l'individuo dovesse sperimentare nel corso del processo.

La probabilità che il lavoratore assegna alla possibilità di risoluzione della violazione è a sua volta influenzata da alcuni fattori, che sono nello specifico: (1) la percezione del lavoratore circa la risposta che l'organizzazione darà alla violazione; (2) l'attivazione di risorse personali; (3) l'attivazione di risorse organizzative.

La percezione del lavoratore circa la risposta che l'organizzazione darà alla violazione dipende da due elementi: il riconoscimento organizzativo percepito, ossia quanto il lavoratore ritenga che l'organizzazione riconosca e sia



consapevole della violazione; e l'impegno organizzativo percepito, ossia quanto il lavoratore ritenga che l'organizzazione si impegni attivamente per riparare la violazione.

L'organizzazione può manifestare la propria consapevolezza circa la violazione, e quindi il lavoratore può percepire tale riconoscimento, sotto forma di scuse sincere, smentite plausibili, e spiegazioni credibili, tutti elementi che possono contribuire all'instaurazione di un rapporto di fiducia. L'impegno organizzativo percepito può manifestarsi in atti concreti posti in essere dall'organizzazione volti a ridurre o eliminare la distanza da cui si è originata la violazione, migliorando l'esperienza concretamente vissuta dal lavoratore.

Il modello prevede poi che l'influenza che la risposta organizzativa percepita ha sulla probabilità che il lavoratore attribuisce alla risoluzione della violazione sia potenziata dalla velocità della risoluzione, ossia dalla rapidità e dalla tempestività con la quale l'organizzazione interviene nel processo.

Come detto prima, il lavoratore può attivare due tipi di risorse a supporto del processo di risoluzione della violazione. Un primo tipo di risorse, quelle personali, fanno riferimento a tratti caratteriali posseduti dal lavoratore, quali l'ottimismo, l'auto-efficacia, il controllo percepito, che possono aiutare il soggetto nell'affrontare situazioni di stress e nel raggiungere i propri obiettivi nonostante la presenza di ostacoli.

Un secondo tipo di risorse, quelle organizzative, fanno riferimento alle relazioni che il lavoratore ha sviluppato con i membri dell'organizzazione, in particolare con i colleghi e con i manager. In tal senso, quei lavoratori che ricevono abitualmente il supporto dei propri manager e dei propri colleghi tenderanno ad essere più disponibili al cambiamento ed a vedere le situazioni in modo più positivo.

Il modello proposto prosegue individuando le possibili strategie di risposta adottate dai lavoratori a seguito di una violazione del contratto psicologico. Tali strategie possono in prima battuta distinguersi in: (1) strategie orientate ad un approccio attivo; (2) strategie di elusione.

Le prime si distinguono a loro volta in: (1a) strategie focalizzate sul problema, ossia sulla distanza tra le aspettative del lavoratore e la concreta esperienza vissuta, le quali includono comportamenti che tentano di rimuovere un fattore di stress o di diminuirne l'impatto, come discutere o agire per risolvere il problema, o ricercare consigli o altri aiuti; (1b) strategie focalizzate sugli aspetti emotivi, le quali tentano di ridurre il sentimento negativo che il lavoratore prova attraverso una re-interpretazione in chiave positiva della situazione e la ricerca di supporto emotivo da parte di colleghi o manager.

Le strategie di elusione si distinguono a loro volta in: (2a) disimpegno mentale, che può concretizzarsi in una riduzione delle aspettative che il lavoratore ha nei confronti della propria organizzazione attraverso l'adozione di un atteggiamento cinico, ovvero nel tentare di ignorare la violazione spostando l'attenzione su attività non lavorative o su obiettivi che non riguardano la risoluzione della violazione; il disimpegno mentale rappresenta lo sforzo cognitivo che il lavoratore compie per ridurre l'importanza della distanza percepita nel contratto psicologico, e generalmente il suo effetto si riduce nel lungo periodo; (2b) disimpegno comportamentale, che può concretizzarsi nella riduzione dell'impegno che il lavoratore offre alla propria organizzazione, o anche nell'abbandonare l'organizzazione stessa. A differenza del disimpegno mentale, quello comportamentale costituisce un concreto ed attivo cambiamento dei comportamenti che il lavoratore teneva in passato sul posto di lavoro, al fine sia di ricostituire uno stato di equità percepita in risposta ad un trattamento percepito come non equo, sia di mostrare il rifiuto rispetto a qualcosa che il lavoratore considera non accettabile.

La scelta rispetto a quale strategia di risposta verrà adottata nello specifico da un lavoratore è influenzata dalla



probabilità da questi percepita rispetto alla risoluzione della violazione. Evidentemente, la percezione di una elevata probabilità circa una positiva risoluzione incoraggerà il lavoratore ad impegnarsi attivamente, spingendolo ad adottare, dunque, la strategia focalizzata sul problema. Al contrario, se il lavoratore dovesse percepire una scarsa probabilità di riuscita della risoluzione, questi sarà meno propenso ad agire o discutere per risolvere il problema. Di conseguenza, potrebbe optare per la ricerca di un supporto emotivo, adottando la strategia focalizzata sugli aspetti emotivi, ovvero potrebbe cercare di diminuire il suo stato di stress, adottando una strategia di elusione, sia mentale che comportamentale.

Il modello qui proposto sviluppato da Tomprou, Rousseau e Hansen (2015) si conclude con l'indicazione dei possibili esiti del processo in termini di riformulazione del contratto psicologico. Vengono individuati in tal senso quattro possibili esiti, ossia (1) rafforzamento, (2) riattivazione, (3) indebolimento e (4) scioglimento, dei quali i primi due rappresentano casi di successo nella riformulazione del contratto psicologico, mentre gli altri due rappresentano casi di parziale o totale insuccesso.

Il rafforzamento del contratto psicologico avviene quando si genera una nuova situazione dalla quale il lavoratore, o ambo le parti, traggono maggiori benefici rispetto al precedente contratto psicologico. Tale esito viene favorito dagli sforzi compiuti dalla vittima, o da ambo le parti, per generare nuove e più ampie attese percepite. Questa situazione potrebbe essere la conseguenza, ad esempio, del fatto che il lavoratore, nel perseguire la risoluzione alla violazione, sperimenta il supporto sociale dato dai colleghi o dai manager, maturando, quindi, aspettative più positive per il futuro in termini di relazioni sociali.

La riattivazione del contratto psicologico ha luogo quando il lavoratore fa affidamento sul contratto psicologico pre-violazione, o su una sua versione rivista ma equivalente. Il lavoratore potrebbe percepire, ad esempio, che dopo la violazione e durante il processo di risoluzione l'organizzazione ha adempiuto al contratto psicologico esistente, ritenendosi, quindi, soddisfatto dell'esito.

L'indebolimento del contratto psicologico avviene quando il lavoratore accetta delle perdite rispetto alle aspettative incorporate nel contratto stesso, continuando quindi ad impegnarsi sulla base dei propri doveri percepiti, anche se con minore lealtà e fiducia. Tale esito genera un mutamento nel contratto psicologico, che cambia da relazionale, e quindi basato su lealtà e supporto reciproci, in transazionale, basato su una relazione di mero *do ut des*. In tali situazioni, il contratto psicologico tende a generare risultati insoddisfacenti per ambo le parti; i sentimenti negativi provati dal lavoratore svaniscono nel tempo, sostituiti dal cinismo rispetto alla credibilità dell'organizzazione.

Lo scioglimento del contratto psicologico rappresenta la rottura definitiva del rapporto. Il lavoratore può restare sul proprio posto di lavoro, ma non si sentirà più motivato e impegnato nei confronti della propria organizzazione, limitandosi a svolgere i compiti formalmente prescritti col minimo impegno. In questo caso, la distanza percepita rispetto alle reciproche aspettative ed i sentimenti negativi permangono, portando il lavoratore nel tempo a rimuginare sulla violazione, monitorando i comportamenti dell'organizzazione al fine di giustificare il suo disimpegno.

## IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Lo studio qui proposto può avere delle rilevanti implicazioni manageriali, fornendo agli operatori degli strumenti utili a ridurre i danni causati dalla violazione del contratto psicologico ed a promuovere lo sviluppo di



nuovi contratti psicologici. In tal senso, il modello illustrato in questo articolo prova ad individuare i meccanismi che regolano l'esperienza post-violazione di quei lavoratori che rimangono nella propria organizzazione.

La positiva risoluzione della violazione e la costruzione di nuovi contratti psicologici può dipendere dall'accesso a talune risorse individuali e organizzative da parte dei lavoratori. Una reazione positiva alla violazione, infatti, può fare leva sulle capacità e sulle competenze che il lavoratore possiede prima della violazione. Quei lavoratori che sono in grado di gestire le proprie carriere, cercare informazioni sulla propria spendibilità sul mercato del lavoro, e mantenere una comunicazione aperta con i propri manager, sono certamente avvantaggiati nell'affrontare la violazione, ed eventualmente nel migliorare la propria posizione. Dall'altro lato, qualora l'organizzazione abbia promosso taluni strumenti in favore dei lavoratori prima della violazione, quali l'autonomia, lo sviluppo e la crescita professionale, il supporto sociale, ecc., può agevolare il lavoratore nell'affrontare la violazione con maggiori probabilità di efficacia nella risoluzione.

Dopo la violazione, l'organizzazione che intende promuovere una risoluzione positiva della stessa può offrire ai lavoratori delle proposte specifiche e mirate, quali migliori incarichi, opportunità di sviluppo professionale, piani di incentivi, ecc. Tali proposte possono evidentemente spingere il lavoratore a valutare positivamente l'impegno dell'organizzazione nei suoi confronti, ad adottare quindi delle strategie focalizzate sul problema, ed a giungere infine ad una risoluzione di riattivazione o rafforzamento del contratto psicologico.

Un altro strumento utile per una risoluzione efficace della violazione è la capacità di problem solving collettivo e cooperativo. Quando ambo le parti coinvolte nella violazione sono impegnate attivamente nella risoluzione, e tale coinvolgimento risulta congiunto e cooperativo, le probabilità di una risoluzione positiva aumentano.

Tali probabilità sono incrementate, inoltre, dalla reciproca conoscenza delle parti, e dalla capacità che le stesse hanno di comunicare tra loro circa i propri bisogni, le proprie aspettative ed i propri obiettivi. I manager che desiderano promuovere una positiva risoluzione della violazione del contratto psicologico dovrebbero quindi investire in processi di comunicazione e conoscenza reciproca prima che la violazione accada, adottando, dunque, un atteggiamento proattivo nei confronti dei lavoratori.

Ancora, i manager dovrebbero tempestivamente riconoscere ed ammettere le proprie responsabilità in relazione a quei comportamenti che possono essere percepiti in modo negativo da parte dei lavoratori. Questi ultimi, infatti, saranno più propensi ad assumere un atteggiamento positivo nel processo di risoluzione, e si impegneranno in modo più convinto, se avranno sperimentato una sincera apertura nei loro confronti da parte dell'organizzazione.

Il modello qui proposto assume rilievo anche in considerazione dell'importanza che dà al lavoratore quale attore protagonista del processo di risoluzione della violazione. Altri modelli proposti in passato, infatti, hanno prevalentemente focalizzato l'attenzione sull'organizzazione e sui manager quali principali attori nei processi di riconciliazione e di ricostruzione dei rapporti di fiducia. In tal senso, si è spesso sottovalutata la risposta dei lavoratori, in termini di impegno cognitivo, emotivo e comportamentale. I lavoratori, al contrario, sono parte essenziale del processo di risoluzione, e concorrono a determinare la forma che può assumere in futuro il contratto psicologico che essi hanno con la propria organizzazione.

Il modello riconosce che la violazione del contratto psicologico può avere rilevanti effetti nel lungo periodo sulla relazione tra il lavoratore e la propria organizzazione; una efficace e positiva risoluzione della violazione, quindi, risulta necessaria se l'organizzazione vuole intrattenere con i propri lavoratori relazioni di buona qualità.



## Bibliografia

- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561-581.