

Mannauðsstjórnun
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Haust 2005

Sálfræðilegi samningurinn: saga, innihald og uppbygging

Tryggvi R. Jónsson
191177-3989

<i>Uppruni</i>	<u>2</u>
<i>Innihald</i>	<u>4</u>
<i>Uppbygging</i>	<u>6</u>
Skemu	<u>6</u>
Loforð	<u>8</u>
Samkvæmni	<u>9</u>
<i>Lokaorð</i>	<u>9</u>
<i>Heimildaskrá</i>	<u>10</u>

Hér á eftir er ætlunin að ræða um sálfræðilega samninginn (*psychological contract*) og hvernig það hugtak er notað til að lýsa sambandi starfsmanna og vinnuveitenda. Farið verður í uppruna hugtaksins í sálfræði, þá þætti sem notaðir hafa verið til að lýsa innihaldi þess og þær kenningar sem notaðar hafa verið til að varpa ljósi á uppbyggingu þess.

Uppruni

Innihald og umfang sálfræðilega samningsins hefur breytst lítillega frá því hugtakið kom fyrst fram. Argyris (1960) og Levinson og félagar (1962) (sjá í Roehling, 1997) hefur verið eignaður sá heiður að hafa fyrstir notað hugtakið sálfræðilegi samningurinn. Argyris talaði um hugtakið til að lýsa óformlegu samkomulagi milli starfsmanna og verkstjóra sem byggðist á því að verkstjórar höfðu tileinkað sér þá óformlegu vinnumenningu sem var í hópnum. Stjórnunarstíllinn var frekar óvirkur (*passive*) og einkenndist af skilningi á vinnuaðstæðum og vinnutilhögun starfsmannanna. Þrýstingur frá yfirmönnum verkstjóranna til að nota formlegri aðferðir var álitinn brot á þessum óformlega samningi (Roehling, 1997).

Levinson og félagar (1962, sjá í Roehling, 1997) lögðu áherslu á væntingar starfsmanna til vinnuveitanda og hvaða væntingar vinnustaður gerðu til starfsmanna. Væntingarnar gátu bæði verið meðvitaðar og ómeðvitaðar eins og uppruni sálfræðilega samningsins gerði ráð fyrir úr klínískri sálfræði eða sálgreiningu.

Kotter (1973) var með þeim fyrstu til að gera tilraun til að mæla samningsatriðin og athugaði meðal annars hvort samningsatriði pössuðu eða ekki (*match* og *mismatch*) í sambandi starfsmanns og vinnustaðar (sjá í Roehling, 1997). Þetta ásamt öðru hafði áhrif á framhaldið í þróun hugtaksins.

Undanfarið hefur umræða um sálfræðilega samninginn orðið fyrir miklum áhrifum frá Denise M. Rousseau. Rousseau (1990) lítur á sálfræðilega samninginn sem upplifun starfsmannsins af skyldum sínum gagnvart vinnustaðnum og skyldum vinnustaðarins í sinn garð. Þessum skyldum er skipt eftir vídd þar sem annar endinn eru samningsskyldur (*transactional obligations*). Þær eru yrtar, tengjast peningamálum, hafa tímamörk, stöðug, tengjast þröngu sviði lífs starfsmannsins, eru opinber og sjáanleg. Á hinum endanum eru svo samskiptaskyldur (*relational obligations*). Þær skyldur eru líka tengdar efnahag en hafa einnig sterk tengsl við félagsleg svið, oft opin hvað varðar tíma, breytileiki er mikill, tengsl við önnur svið lífs en vinnuna eru mikil og markmiðin eru

frekar óhlutbundin frekar en sjáanleg. Þessir tveir endar á víddinni eru útgildin en raðast efnisþættir sálfræðilega samningsins á milli þessara tveggja póla. Janssens og félagar (2003) fjölluðu um þetta með öðrum hætti og verður fjallað um það síðar í þessari ritgerð.

Skilgreiningar á sálfræðilega samningnum virðast hafa verið mismunandi í gegnum tíðina. Rannsakendur hafa tekið mismunandi áherslur eftir bakgrunni sínum eða rannsóknaráhuga og fram hafa komið margar mismunandi útgáfur af skilgreiningum (Roehling, 1997). Sem gerir rannsakendum erfiðara fyrir. Allar skilgreiningar á sálfræðilega samningnum eiga þó sitt hvað sameiginlegt. Smithson og Lewis (2006) tóku saman eftirfarandi atriði:

- Skoðanir, gildi, væntingar starfsmanna og vinnustaðar
- Þessar skoðanir og gildi eru ekki endilega áþreifanlegar
- Samningurinn er í stöðugri endurskoðun
- Samningurinn er byggður á skilningi eða upplifun og getur þar af leiðandi verið skilinn með mismunandi hætti innan sama vinnustaðar.

Til þess að halda áfram með umfjöllun um hugtakið sálfræðilegi samningurinn er rétt að líta til upprunans út klínískri sálfræði og fylgja þeim svo eftir.

Talið er að sálfræðilegi samningurinn eigi rætur að rekja til félagslega samningsins (*social contract*). Þeim grunni má skipta í tvennt annars vegar þann samning sem meðlimir samfélags gangast undir og fá þar með þau réttindi til tilheyrja því að vera í samfélaginu. Hinn hlutinn er svo gagnkvæmur samningur um undirgefni og yfirráð (*submission and government*) milli einstaklings og samfélagsins (Roehling, 1997). Argyris (1960) og Levinson (1962) voru fyrstir til að nota þetta hugtak í samhengi við starfsmenn og vinnuveitendur (sjá í Roehling, 1997) og var það þá meðal annars notað yfir þá óformlegu vinnustaðamenningu sem ef meðal annars stuðlaði að auknum afköstum, minni líkum á óánægju og fleira.

Ýmsir hafa þó viljað halda því fram að sálfræðilegi hlutinn sé ekki lengur til staðar í sálfræðilega samningnum (Meckler o.fl., 2003). Menninger (1958) er talinn hafa komið með áhrif frá sambærilegu hugtaki sem notað var yfir samband sálgreinis og skjólstæðings (*psychotherapist – patient*) og hvernig þörfum sé mætt á bæði áþreifanlegan og óþreifanlegan hátt (sjá í Roehling, 1997). Sú skipting hefur haldist yfir í

umfjöllun um sálfræðilega samninginn í mannauðsstjórnun. Meðal annars í skrifum Guzzo og Noonan (1994) og Rousseau og Wade-Benzoni (1994) þar sem innihaldi sálfræðilega samningsins er skipt í samnings- og samskiptaskyldur (*transactional* og *relational*). Ýmsir aðrir þættir sem upphaflega voru tengdir við sálfræðilega samninginn hafa þó breyst eða ekki verið fjallað um í nýrri umfjöllun um hugtakið. Þar með taldir ómeðvitaðir þættir, sjálf, frumsjálf og yfirsjálf sem hafa ekki fengið mikla athygli í sálfræðirannsóknum síðustu áratuginn. Umræða um sálfræðilega samninginn hefur fylgt þessari sömu þróun og vilja Meckler og félagar (2003) halda því fram að með því sé verið að horfa fram hjá hinum sálfræðilega kjarna samningsins sem öllu máli skipta og horfa eingöngu á meðvitaða hluta starfsmannsins. Rousseau (2003) svarar þessu með því að benda á að það sé hægt að leita víðar fanga í sálfræðikenningum en bara innan klínískrar sálfræði, til að mynda í hugfræði og félagssálfræði. Telja má að sú áherslubreyting sem hefur orðið í umfjöllun um sálfræðilega samninginn fari saman við þær breytingar sem hafa orðið innan sálfræðinnar sjálfar á síðustu áratugum.

Innihald

Nútímaskilning á sálfræðilega samningnum má að stórum hluta rekja til Rousseau og samstarfsmanna. Rousseau (1990) lagði til grundvallar skyldur annars vegar starfsmannsins og vinnustaðar hins vegar. Skyldur vinnustaðar til starfsmanns voru:

- Frami (*advancement*)
- Há laun (*high pay*)
- Frammistöðutengd laun (*performance-base pay*)
- Símenntun (*training*)
- Atvinnuöryggi (*job security*)
- Þróun (*development*)
- Stuðningur (*support*)

Skyldur starfsmanns gagnvart vinnustað voru:

- Yfirvinna (*overtime*)
- Tryggð (*loyalty*)
- Viðbótarverkefni (*extra role behaviors*)
- Uppsagnarfrestur (*notice*)
- Flutningur í starfi (*transfers*)

- Engin samkeppnisrekstur (*no competition*)
- Eign (*proprietary*)
- Lágmarks dvöl (*minimum stay*)

Eins og sjá má á þessum lista raðast hann á samnings – samskiptavíddina. Rousseau (1990) setti einnig fram nokkrar víddir sem tengjast þessari skiptingu:

- Áhersla
- Tímabáttur
- Stöðugleiki
- Umfang
- Áþreifanleiki

Meira verður fjallað um þessa þætti síðar þar sem rætt verður um frekari athuganir á þeim ásamt fleiri þáttum.

Sálfræðilegi samningurinn hefur verið tengdur við mannauðsstjórnun með ýmsum hætti. Rousseau og Wade-Benzoni (1994) líta svo á sem að sálfræðilegi samningurinn sé upplifun eða túlkun starfsmannsins af því hvernig stefnumótun fyrirtækisins (*Organizational Strategy*) sé innleidd með mannauðsstjórnunaraðferðum (*HR Practices*). Innihaldi sálfræðilega samningsins má skipta í áður nefnda flokka frá Rousseau (1990) með tilliti til þess hvort um sé að ræða samnings- eða samskiptaskyldur (*transactions* eða *relations*) ásamt skiptingum í skammtíma annars vegar og langtíma hins vegar atriði, sterk og veik og svo mætti lengi telja. Janssens og félagar (2003) taka saman nokkra þætti, meðal annars frá Rousseau (1990) og bæta við til að fá eftirfarandi víddir:

- Tímabáttur (*time frame*)
- Áþreifanleiki (*tangibility*)
- Umfang (*scope*)
- Stöðugleiki (*stability*)
- Formleiki samskipti (*exchange symmetry*)
- Þátttakendur í samningi (*contract level*)

Tímabáttur er annað hvort langtíma eða skammtíma, talið er að fyrirtæki nú til dags geri minna af því að bjóða langtíma skyldur. Áþreifanleiki tekur á því hve yrtaf eða augljósar skyldurnar eru. Umfangið er hversu stóran hluta af lífi viðkomandi starfsmanns samningurinn snertir. Stöðugleiki samningsins er mat á því hvað auðveldlega hann

breytist með tilliti til breyttra aðstæðna starfsmanns og fyrirtækis. Formleiki samskiptanna vísar til þess hve mikil áhersla er á skipurit, goggunarröð og hve formleg samskipti eftir stöðu í skipuriti.

Út frá þessum víddum bjuggu þeir til spurningalista með skyldum starfsmanns og vinnustaðar og fundu sex samsetningar sem fóru saman með klasagreiningu (*cluster analysis*). Þær voru:

1. Tryggð (*loyal*), langtíma og há tryggð starfsmanns við fyrirtæki
2. Notagildi (*instrumental*), skyldur starfsmanns metnar lágt en fyrirtækis hátt
3. Veikt (*weak*), skyldur beggja aðila metnar lágt
4. Ótengt (*unattached*), samsvörun og sveigjanleiki starfsmanns bæði hátt
5. Fjárfestandi (*investing*), skammtíma og tryggð starfsmanns lág
6. Sterk (*strong*), allir þættir metnir háir

Þessir þættir héldust milli ólíkra aðstæðna (Janssens o.fl., 2003). Þeir hafa því meira hagnýtt gildi með tilliti til frekari rannsókna á hugtakinu.

Uppbygging

Rousseau (2001) hélt svo áfram að kanna hugtakið og uppbyggingu þess með nokkrum hugtökum úr sálfræði. Þau hugtök eru skema (*schema*), loforð (*promises*) og gagnkvæmni (*mutuality*).

Skemu

Skema er hugtak úr hugfræði (*cognitive psychology*) sem er notað á mjög ólíkan hátt eftir rannsakendum og aðstæðum. Það eru þó nokkur atriði sem einkenna skemu í allri umfjöllun samkvæmt Eysenck og Keane (1995). Skemu eru samansafn af tengingum, breytum og gildum. Tengslin geta verið einföld hugtök (berja) eða flókin (fara út að borða). Breyturnar taka ákveðin gildi sem eru af ákveðnum gerðum. Ef ekki eru gefin upp ákveðin gildi fyrir breytur geta breytur haft sjálfgefín gildi.

Ef litið er á skemu eins og fall (*function*) væri til dæmis hægt að segja:

Berja(Jón,Gunnar,Spýta)

sem myndi vera lýsing á skemanu fyrir það að Jón taki spýtu og berji Gunnar með henni.

Ef skemað væri:

Berja(Jón,Gunnar)

þá væri ályktað að Jón hefði notað hendina (sjálfgefið gildi) til að berja Gunnar. Einn af þeim eiginleikum sem einkenna skemu er að vera almenn og hægt sé að nota þau og aðlaga að sértækari aðstæðum (Eysenck og Keane, 1995). Það mætti nota áður nefnda skemað okkar við allt aðrar sértækari aðstæður:

Berja(Dýri, Trommu)

til að lýsa því þegar Dýri ber trommu í hljómsveitinni sinni.

Með sama hætti eru skemu hjá verðandi starfsmanni fyllt af gefnum og sjálfgefnum gildum. Með því að veita betri upplýsingar og fylla í sem mest af breytunum í skemanu með gefnum gildum er hægt að auka líkurnar á því að upplifun vinnustaðar og starfsmanns verði sú sama (Rousseau, 2001). Þetta er til að mynda hægt að gera með stöðluðum aðferðum og vinnuferlum í mannauðsstjórnun sem tengjast auglýsingum og lýsingum starfa, vali í störf, ráðningarferlum, starfsþjálfun og starfsmannastefnu. Skemu þróast með því að samræmast eða aðlagast upplifun einstaklingsins. Þegar skemu hafa náð samræmi á milli upplifunar og umhverfis eru þau tiltölulega stöðug og erfitt að breyta þeim. Þetta getur haft neikvæðar afleiðingar í tengslum við sálfræðilega samninginn, til dæmis ef upplifun við ráðningu og við starfið sjálft eru ekki í samræmi.

Rousseau (2001) bendir sérstaklega á tvö atriði sem tengja saman sálfræðilega samninginn og það hvernig skemu verða til. Það fyrra er að fólk leitar eftir upplýsingum til að staðfesta frekar að hrekja sín eigin skemu. Ef nýjar upplýsingar eru ekki ótvírætt í ósamræmi við gildandi skema er það aðlagað að því frekar en að skemanu sé hafnað. Boð um breytingar þurfa einnig að berast frá trúverðugum aðila til að fólk taki á sig þá fyrirhöfn að breyta sálfræðilega samningnum. Breytingar á sálfræðilega samningnum eru oftast en ekki litinn neikvæðum augum af starfsmanninum. Þetta til að mynda skapað vandamál ef færa á starfsmenn á milli starfa innan sama fyrirtækisins. Við slíkar aðstæður gæti verið betra að byrja upp á nýtt með því að fara í gegnum sömu skref og við ráðningu til að fá ný skemu í sálfræðilega samninginn í stað þess að breyta þeim gömlu.

Hitt atriðið sem Rousseau (2001) nefnir er að sumir eru sérfræðingar (*expert*) en aðrir eru viðvaningar (*novice*) í að fylla í skemu við þessar aðstæður. Sérfræðingar eru með betur útfyllt skemu og eru betri í að beita þeim við nýjar aðstæður (Rousseau, 2001). Það getur því verið ákveðið vandamál að ráða starfsmann sem er mjög æfður í því að búa til sálfræðilega samninga (fylla út í þar til gerð skemu) inn í fyrirtæki þar sem

mannauðsstjórnunarþættir eru í mjög óljósir eða með ósamkvæmum hætti. Ef slíkt atriði eru í ólagi getur það haft neikvæð áhrif á myndun sálfræðilega samningsins (Rousseau og Wade-Benzoni, 1994).

Eitt af vandamálunum við mismunandi skemu í tengslum við mannauðsstjórnunaraðgerðir og sálfræðilega samninginn er að með mismunandi skemum eru sömu atburðir túlkaðir á mismunandi hátt. Það er því æskilegt að sá sálfræðilegi samningur sem er hjá starfsmönnum ákveðins fyrirtækis sé eins sambærilegur og hægt er. Það stuðlar að því að mannauðsstjórnunaraðgerðir sem og aðrar stjórnunarákvarðanir og aðferðir eru túlkaðar á sama hátt af fleiri starfsmönnum en ella. Það er hægt að auka einsleitni sálfræðilegra samninga á vinnustað með því að gefa samræmdar upplýsingar, láta trúverðuga aðila flytja þær og umbuna fyrir breytingar á sálfræðilega samningnum (Rousseau, 2001).

Loforð

Loforð eru bæði gefin í orði og verki. Þau geta til dæmis orðið til hvar sem er í ráðningarferlinu. Loforð eru gagnkvæm og kalla á virkni frá báðum aðilum sambandsins. Það er vinnustaður þarf að segja eitthvað og starfsmaður þarf að túlka hana sem loforð. Þó svo að munnlegir samningar séu ekki pappírsins sem þeir eru skrifaðir á virði svo vitnað sé í Samuel Goldwyn þá eru þeir afar mikilvægur þáttur í mannlegum samböndum og skiptum. Oft eru staðhæfingar túlkaðar sem loforð ef þær eru settar fram við aðstæður þar sem hægt er að ætlast til loforðs milli aðilanna.

Loforðum má skipta í tvennt samkvæmt Rousseau (2001), annars vegar fyrirheit (svona verður þetta ef...) og hins vegar yfirlýsingar (*warrantees*). Starfsferilslýsingar eru nokkurs konar yfirlýsing um að umsækjandi hafi ákveðna færni og menntun. Fyrirheit geta til dæmis verið þegar sagt er að starfsmenn fái almennt að sækja tvö námskeið á ári. Við ráðningar er slík yfirlýsing túlkuð af umsækjanda sem loforð um það að ef hann ráði sig til fyrirtækisins fái hann að fara á tvö námskeið á ári.

Skriflegt samkomulag er þó líklegra til árangurs eins og Kanfer, Cox, Greiner og Karoly (1974, sjá í Rousseau, 2001) sýndu fram á með því að kanna hversu lengi þátttakandi var reiðubúinn til að gera óþægilegan hlut. Þátttakendur í rannsókn Kanfer og féлага sem höfðu skrifað undir skriflegt samkomulag héldu hendinni ofan í köldu vatni lengur en þeir sem höfðu ekki gert slíkt skriflegt samkomulag.

Loforð eru einnig gefin í framkvæmd. Því þarf að ýta undir það að óyrt loforð séu byggð á samræmdum skilaboðum í umhverfinu. Starfsmaður sem verður vitni að ákveðinni breytni stjórnenda eða fyrirtækisins gagnvart öðrum starfsmanni við ákveðnar aðstæður eða hegðun lítur á það sem fyrirheit um hvað muni verða gert við hann við sömu aðstæður.

Samkvæmni

Samkvæmni er það þegar báðir aðilar hafa sömu afstöðu til skuldbindinga til hvors annars (Rousseau, 2001). Margt getur haft áhrif á það hvort samkvæmi sé til staðar eða ekki. Ef valdamunur er mikill og formleiki á milli aðila eru minni líkur á því að samkvæmni verði mikið. Samskipti verða þvingaðari og minnkar þannig upplýsingaflæði. Ef aðila hafa rétt til að samþykkja og hafna því sem þeim er sagt þá aukast líkurnar á samkvæmni. Mat á samkvæmni byggist á þeim upplýsingum sem eru til staðar bæði túlkaðar af einstaklingnum (*objective*) eða til staðar í umhverfinu (*shared information*). Mat einstaklings á upplýsingum getur verið mjög mismunandi. Þar spilar inn í fyrri reynsla, umhverfið og hver er að færa fram upplýsingarnar. Upplýsingar í umhverfinu geta verið hlutir eins og að stjórnendur séu allir hvítir karlmenn sem hafa farið í gegnum stöðuhækkanir innanhúss. Starfsmönnum reynist erfiðara að meta og byggja upp gagnkvæmni ef breytingar eru tíðar í umhverfinu. Það getur verið erfiðara fyrir vinnustaðinn að efna gefin loforð ef aðstæður breytast ört (Rousseau, 2001) og því erfiðara fyrir starfsmanninn að meta hvort loforð vinnustaðarins gagnvart starfsmönnum séu uppfyllt eða ekki.

Lokaorð

Eins og sjá má hér að ofan þá er víða hægt að leita fanga í kenningum sálfræðinnar til að fjalla um, lýsa og greina hugtakið sálfræðilega samninginn. Þau hugtök sem Rousseau (2001) notar til að greina hugtakið eru aðallega úr smiðju félagssálfræðinga og hugrænnar sálfræði. Það er ekki ólíklegt að hægt sé að nota hugtök úr öðrum greinum sálfræðinnar til að mynda atferlisstefnu (*behaviorism*) í sama tilgangi.

Heimildaskrá

- Eysenck, M. W. & Keane, M. T. (1995). *Cognitive Psychology: A student's Handbook*. (3 útg). Hove and London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guzzo, R.A. og Noonan, K.A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management* 33(3). 447-463.
- Janssens, M., Sels, L. og van der Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations* 56(11). 1349-1379.
- Meckler, M., Drake, B.H. og Levinson, H. (2003). Putting Psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry* 12(3). 217-228
- Roehling, M.V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History* 3(2). 204-217
- Rousseau, D.M. (1990). New Hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour* 11(5). 389-400
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 511-541.
- Rousseau, D.M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract: A reply to "putting psychology back into psychological contracts". *Journal of Management Inquiry* 12(3). 229-238.
- Rousseau, D.M. og Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management* 33(3). 463-490.
- Smithson, J. og Lewis, S. (2006). The Psychological Contract, A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry. Skoðað 15.10.2005 af vef:
http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=250