

DAL CONTRATTO AL COMMITMENT

8.1 IL CONTRATTO PSICOLOGICO

Date le particolarità del contratto di lavoro, è evidente che l'azienda non può, se non in particolari casi, specificare a priori tutti i comportamenti richiesti. Le transazioni il lavoro non possono ridursi alla dimensione economica e al tipo di contratto più efficiente, anche se dimensione economica e contratto sono una parte rilevante. Le transazioni di lavoro coinvolgono tre tipologie di relazioni: relazione di scambio, relazione di potere e relazione di condivisione. Ciò significa che ciascuna transazione di lavoro ha una dimensione economica (utilità), ha una dimensione politica (potere) e ha una dimensione psicologica e socio-culturale (condivisione).

Il contratto psicologico attiene a una disposizione interiore ad adempiere un'obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere una relazione organizzativa o sociale, con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta soddisfacente per entrambe le parti coinvolte. Il contratto psicologico si basa sulle prestazioni che il lavoratore crede di dover fornire e sulle controprestazioni che si attende da parte dell'azienda, ed è costituito dagli elementi taciti del rapporto di lavoro che non possono comparire nel contratto formale scritto. Il contratto psicologico è influenzato:

- dalle aspettative dell'individuo;
- dalle norme e dai modelli sociali con i quali la persona si confronta;
- dalle informazioni che la persona possiede sull'azienda.

Per quanto riguarda le obbligazioni assunte dalle parti nel contratto psicologico, la letteratura ha inizialmente proposto la considerazione di 7 obbligazioni-tipo del datore di lavoro. Successivamente il numero di obbligazioni è stato arricchito e allargato alle obbligazioni del lavoratore.

Inserisci tabella 8.1 pag. 257 libro

Nella gestione del contratto psicologico, le politiche di gestione delle risorse umane possono essere viste come comunicazioni che influenzano la relazione tra le parti e il rispetto delle reciproche obbligazioni. Il lavoratore riceve dalla DRU le informazioni necessarie per valutare se e in quale misura il contratto psicologico è rispettato. Se così avviene, vi sarà un rinforzo positivo del commitment del lavoratore. Nel caso in cui invece l'organizzazione rinneghi delle promesse fatte e dichiari di aver adempiuto ai propri obblighi quando non è così, il lavoratore comincerà a percepire una rottura del contratto. Di conseguenza si produrranno nell'individuo delle risposte emotive quali rabbia, frustrazione e sfiducia nei confronti dell'azienda.

La relazione tra il lavoratore e l'azienda può essere vista in termini di coinvolgimento nel rapporto, di identificazione e di impegno verso l'organizzazione e il ruolo svolto. Il coinvolgimento può essere visto come uno dei risultati dell'attività di gestione delle risorse umane e, quindi, come un fattore del vantaggio competitivo. Esso può avere un effetto leva sulle abilità e sulle competenze delle persone, provocando, a parità di ogni altra condizione, un potenziamento delle capacità organizzative. I lavoratori coinvolti e committed nell'azienda vanno oltre la semplice adesione alla cultura, per creare invece un rapporto ad alta intensità emotiva che può arrivare fino all'identificazione nei valori aziendali e perfino alla loro interiorizzazione.

Il commitment rappresenta uno stato d'animo, una relazione tra lavoratori e datori di lavoro che sostiene un orientamento positivo e proattivo. Questo concetto consente di spiegare la motivazione ad agire di una persona, indipendentemente dalle sue caratteristiche e dai vantaggi oggettivi e concreti che potrà ricavare dai suoi comportamenti. È uno strumento utile per spiegare come opera un individuo in una situazione lavorativa. Il commitment nell'organizzazione è caratterizzato da tre elementi:

- un'adesione ai valori e un'accettazione ai fini dell'organizzazione;
- la volontà di sostenere sforzi anche notevoli per l'organizzazione;
- un forte desiderio di restarne membro.

È tuttavia possibile articolare il concetto distinguendo tre tipi di commitment:

- l'impegno affettivo, che si esprime attraverso un'identificazione, un coinvolgimento emotivo nell'organizzazione. Le persone che manifestano un impegno affettivo sviluppano un atteggiamento molto positivo nei riguardi dell'organizzazione, che si concretizza nel desiderio di contribuire spontaneamente al suo funzionamento: i lavoratori partecipano attivamente perché vogliono;
- l'impegno calcolato vivo o di continuità, che si basa sui costi che sono percepiti come collegati alla rottura del rapporto contrattuale:

l'impegno discende da un calcolo di convenienza e cioè dalla consapevolezza che gli investimenti effettuati per attivare la relazione andrebbero perduti. In alternativa, il desiderio di mantenere il rapporto potrebbe derivare dall'assenza di alternative esterne. L'esistenza di questo tipo di impegno non ha un'influenza positiva sulla performance, infatti: il lavoratore partecipa perché gli conviene, ne ha bisogno, non ha alternative;

- l'impegno normativo, che rappresenta un atteggiamento di lealtà verso l'organizzazione derivato da un sentimento di obbligazione morale nei suoi riguardi. Anche se non ha la potenza dell'impegno affettivo, esso denota ugualmente un orientamento a operare nell'interesse dell'organizzazione: il lavoratore partecipa perché deve, perché si sente responsabile.

Il commitment delle persone non è necessariamente rivolto all'azienda nel suo insieme. Le persone possono essere anche coinvolte nel ruolo, nella funzione aziendale, nel gruppo di lavoro, nel rapporto con il capo, nella professione, in gruppi esterni all'organizzazione.

Un concetto simile a quello di commitment ma che suggerisce un coinvolgimento ancor più forte dei collaboratori, è quello di engagement definito come “l'attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo; nell'engagement le persone si impegnano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro”. Secondo Kahn alla base dell'engagement vi sono tre condizioni psicologiche:

- la significatività, che riguarda la consapevolezza del contributo del proprio lavoro nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. Essa è più intensa quando i lavoratori svolgono attività lavorative varie, creative, caratterizzate da un certo grado di autonomia, quando rivestono ruoli formali che offrono status e rinforzano la loro immagine di sé e quando le persone intrattengono con i colleghi e i clienti relazioni interpersonali che permettono loro di maturare la percezione di essere apprezzati e valorizzati;

- la sicurezza, che esprime la possibilità di lavorare senza il timore di subire conseguenze negative a livello di immagine, status o carriera. Essa si manifesta soprattutto laddove i lavoratori facciano parte di un gruppo i cui membri siano legati da rapporti basati su fiducia, trasparenza e supporto;
- la disponibilità, che è la consapevolezza dei lavoratori di possedere le risorse cognitive, emotive e fisiche per essere in grado di svolgere al meglio le proprie attività lavorative; è una consapevolezza che è più forte in coloro i quali credono maggiormente nelle proprie abilità.

La nozione di identificazione organizzativa deriva dalla teoria dell'identità sociale. L'identità di una persona è composta da due elementi distinti: l'identità personale, che comprende le caratteristiche, gli atteggiamenti e le preferenze individuali; e l'identità sociale, che si fonda sull'appartenenza dell'individuo a un gruppo sociale. Ogni individuo è motivato dalla ricerca di un'immagine di sé favorevole e alla consapevolezza che tale immagine dipende, almeno in parte, dall'appartenenza a determinati gruppi. In contrasto con la nozione di identità, l'identificazione è il processo attraverso il quale gli individui sono portati a percepirsi come simili agli altri membri dei gruppi ai quali appartengono e diversi dagli individui che ne sono esclusi. L'identificazione si traduce concretamente nella proiezione su sé stessi delle caratteristiche che si attribuiscono al gruppo a cui si appartiene.

L'identificazione organizzativa, invece, è il legame cognitivo che si attiva allorché l'immagine di sé di una persona contiene gli stessi elementi che essa attribuisce all'organizzazione. Quanto più un individuo è identificato in un'organizzazione tanto più tenderà a pensare e a comportarsi in funzione delle norme e dei valori dell'organizzazione. In questo senso, l'identificazione diventa una determinante (e non solo una componente) del commitment. L'identificazione organizzativa è, dunque, il fenomeno cognitivo attraverso il quale l'individuo costituisce la propria identità in rapporto all'organizzazione e il commitment organizzativo è il

fenomeno affettivo che può essere indotto da questa identificazione. L'identificazione organizzativa è molto correlata con la cultura organizzativa. Da questo punto di vista, la cultura organizzativa può essere definita secondo una dimensione cognitiva come “un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise le quali forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire-interpretare-valutare-agire”. In altri termini, la cultura organizzativa è interpretabile come una struttura di codici di senso, espressi in un sistema simbolico, che indirizza il comportamento delle persone in un'azienda, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari, sia in occasione di attività e interazioni quotidiane. Tali codici sono sottoposti a un percorso di creazione ed evoluzione dinamica che scaturisce da problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna. La cultura organizzativa contribuisce così a generare modelli cognitivi per l'interpretazione degli eventi, il coinvolgimento, l'identificazione e il senso di appartenenza all'organizzazione. Definisce inoltre confini intangibili tra interno ed esterno all'organizzazione.

8.2 EMPLOYER BRANDING

Inserisci slide 14 capitolo 8

Il contratto psicologico e l'identificazione organizzativa possono essere sostenuti da quello che è stato definito employer branding: un'attività nella quale i principi del marketing sono applicati alla relazione con i collaboratori attuali e potenziali dell'azienda. Rispetto a questa prima definizione, è opportuno tenere presente la distinzione tra internal branding ed employer branding: il primo definito come un insieme di attività rivolte principalmente alle persone già impiegate dall'azienda (mercato interno del lavoro), mentre il secondo al mercato esterno del lavoro. In entrambi i casi, il processo di comunicazione parte dalla definizione della Employee Value Proposition che è incorporata nel brand: a partire dalla cultura e dalla storia dell'azienda, dal modello manageriale, dalle caratteristiche dei lavoratori e da tutto ciò che il prodotto o il servizio evoca in termini tecnici, economici ed emotivi, l'organizzazione deve definire che cosa offre ai propri collaboratori. Questa proposta di valore deve essere quindi veicolata al mercato del lavoro (interno e/o esterno) con

gli opportuni strumenti e con strategie che mantengano la coerenza tra messaggi rivolti ai lavoratori attuali e ai potenziali candidati. È anche per questo motivo che alcune aziende stanno sviluppando figure di brand ambassador in ambito risorse umane. Queste persone, opportunamente formate, hanno il compito di presentare l'azienda in eventi di reclutamento, in fiere o in altre situazioni nelle quali devono essere raccontati i valori e la cultura organizzativa a potenziali candidati. Per quanto riguarda l'internal branding, esso si basa sull'ipotesi che i lavoratori dell'impresa possano essere considerati come clienti e i posti di lavoro come prodotti. I lavori-prodotti devono quindi attirare e motivare i collaboratori, in modo tale che il soddisfacimento dei loro bisogni si traduca nell'ottenimento degli obiettivi aziendali. A questo scopo, la DRU deve comunicare in modo chiaro ed efficace i contenuti del brand ai propri collaboratori, convincerli della sua importanza e del suo valore, rendere chiaro il legame tra prestazioni individuali e contributo al rinforzo dei valori del brand. Mentre l'employer branding è definito come “l'insieme di benefici funzionali, economici e psicologici che derivano da un rapporto di impiego e che vengono identificati con il datore di lavoro”. Esso comprende, cioè, l'insieme delle caratteristiche che rendono l'esperienza lavorativa in un'organizzazione unica e peculiare, e perciò differenziata da quella delle altre imprese. Queste caratteristiche, riferite al modo con cui l'azienda si presenta nel mercato del lavoro, possono essere distinte in:

- **caratteristiche strumentali:** con riferimento al prodotto, esse sono rappresentate dai suoi attributi fisici e tangibili. Le caratteristiche strumentali di un impiego sono invece relative a retribuzione, orario di lavoro, distanza da casa. Su questi aspetti la valutazione del lavoratore è di carattere utilitaristico, finalizzata a comprendere quali saranno i costi da sostenere e quali i benefici nel caso in cui si accetti una determinata proposta di lavoro;
- **caratteristiche simboliche:** con riferimenti al prodotto, esse sono rappresentate da un insieme di attributi soggettivi e intangibili che derivano da come le persone lo percepiscono. Queste caratteristiche soddisfano il bisogno dei consumatori di esprimere sé stessi

attraverso i bene acquistati. Le caratteristiche simboliche di un lavoro sono connesse ai valori che i potenziali candidati associano all'organizzazione che lo offre, quali per esempio prestigio, innovazione, credibilità.

Da notare come siano proprio queste ultime a fare la differenza, infatti a parità di condizioni contrattuali oggettive, sono dunque i valori veicolati dell'azienda ad attrarre i lavoratori.

Le caratteristiche simboliche del brand possono essere collegate a quelli che vengono definiti i tratti di personalità di un'azienda. In altre parole, al pari di un individuo, le organizzazioni avrebbero una loro personalità, che viene definita in base alle percezioni dei lavoratori e dei potenziali entranti. Questa può essere:

- piacevole, quando l'ambiente di lavoro è amichevole, supportivo, con persone oneste delle quali ci si può fidare;
- sfidante, quando l'organizzazione viene percepita come un luogo creativo, innovativo e di tendenza;
- competente, se l'organizzazione esprime valori quali l'affidabilità, il rispetto delle regole e l'ambizione;
- chic, se l'ambiente di lavoro è elitario e richiama eleganza, prestigio, esclusività;
- rigida, se nell'organizzazione prevalgono il controllo, l'aggressività e l'egoismo.

La percezione di questi tratti suggerisce che le persone verranno attratte da organizzazioni che sentono affini ai propri valori e alla propria personalità. La gestione di questo meccanismo di attrazione porta le aziende a progettare e realizzare diverse strategie di employment advertising. Con questo termine si intendono le modalità di promozione attraverso le quali l'organizzazione si presenta ai propri potenziali lavoratori come un "Great place to work" con caratteristiche distintive e uniche rispetto ai concorrenti. Queste strategie si distinguono in:

- strategia "azienda internazionale": l'azienda sceglie una strategia di attrazione dei lavoratori offrendo stabilità contrattuale e possibilità di

crescita interna, anche a livello internazionale, e sottolineando gli aspetti strumentali dell'impiego. Per esempio, il messaggio di reclutamento proposto da Ernst & Young è: “Unendoti a noi, avrai la possibilità di costruire rapporti con persone di tutto il mondo e di tutti i settori”;

- strategia “missione su Marte”: in questo caso l'organizzazione potrebbe essere nuova o non molto conosciuta. Oppure il business potrebbe richiedere un'innovazione continua. In ogni caso, vengono stressati gli aspetti simbolici del lavoro. Per esempio, il messaggio di reclutamento proposto da Apple è: “Mettiti alla prova. Puoi fare cose incredibili”;
- strategia “azienda locale”: questa strategia viene definita di somiglianza, poiché il datore di lavoro utilizza esempi di persone già impiegate per attrarre nuovi candidati. Questo riduce il rischio di aspettative non realistiche rispetto all'impiego e alle condizioni del contratto psicologico. Per esempio, il messaggio di reclutamento proposto da Decathlon è: “In Decathlon siamo tutti sportivi. Se lo sei anche tu ti vogliamo nella nostra squadra!”.

Le attività di employer branding sono relativamente agevoli quando l'azienda dispone di un prodotto e di un brand particolarmente noti e attrattivi, che si rivolgono al consumatore finale. Mentre richiede un'attenzione particolare quando si tratta invece di brand meno visibili o di situazioni aziendali meno favorevoli (ad esempio: un'azienda che produce beni intermedi incontrerà ovviamente più difficoltà).

Inserisci figura 8.2 pag. 267 del libro

8.3 LA LEVA RELAZIONALE

Quando si parla di leva relazionale si fa riferimento al fatto che l'insieme delle competenze possedute dal capitale umano deve essere trasformato in capitale relazionale e alimentare le competenze dell'organizzazione. Questo passaggio avviene attraverso la gestione della relazione che può avere un effetto di potenziamento o di depotenziamento delle competenze. Un'elevata qualità della relazione può, per esempio, sopperire a un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'impresa una notevole capability (Azienda Competente). Questo è esemplificato da una miriade di piccole e medie imprese che negli anni 80 e 90 del secolo scorso hanno dato prova di eccezionali capacità di sviluppo valorizzando le limitate risorse umane disponibili. Mentre, competenze individuali elevate ma qualità della relazione bassa danno come risultato un'Azienda Incompetente. Naturalmente, nell'azienda capace l'uso della leva relazionale, con i successi che genera ha una ricaduta positiva sullo sviluppo delle competenze e sulla capacità di attrarne altre, con un effetto cumulativo che dà luogo a un'Azienda Eccellente. Mentre l'azienda che non sa valorizzare le proprie competenze, alla fine, deprime le proprie capacità, perde di attrattiva sul mercato del lavoro e si avvia a un inesorabile declino (Azienda inconsistente). Tuttavia, l'azienda competente, per restare tale, deve però riuscire a rinnovare la propria strategia, la propria visione e a mantenere elevata la sua attrattività.

Inserisci figura 8.3 pag. 272 libro

Nella gestione della relazione un'importanza crescente è assunta dalla comunicazione interna, che solo per comodità analitica viene distinta da quella esterna. La DRU Viene sempre più spesso investita delle attività di comunicazione interna che comprendono funzioni tipiche sia del ruolo direzionale sia della gestione delle risorse umane. Alle prime la DRU fornisce il supporto tecnico per rendere la comunicazione coerente con le strategie, la cultura e i valori dell'azienda, senza la pretesa di sostituirsi alla linea gerarchica. Le seconde fanno parte a pieno titolo della funzione DRU e comprendono non solo la comunicazione discendente, ma anche quella ascendente e orizzontale, e quindi la diffusione di informazioni che orientano i comportamenti dei collaboratori.

Compito della DRU è quindi quello di formare il personale individuando modalità di comportamento in grado di esprimere la personalità dell'azienda. Questo avviene attraverso la comunicazione interna, che deve essere integrata con la comunicazione verso l'esterno.

Nelle aziende di dimensioni contenute, la comunicazione avviene in forma quasi spontanea attraverso il contatto quotidiano con chi concepisce e implementa la strategia aziendale. All'aumentare della dimensione, questa funzione deve essere formalizzata e resa sistematica. Il modo in cui l'azienda comunica all'interno ha un impatto diretto sulla comunicazione esterna e viceversa. Per superare talune contrapposizioni è stato introdotto il concetto di comunicazione organizzativa che opera un'integrazione tra interno ed esterno e si articola in:

- **comunicazione funzionale:** informazioni di tipo operativo necessarie a supportare diversi processi produttivi e decisionali interni. Questa è la prima forma di comunicazione che emerge in qualsiasi impresa, a causa della sua stretta connessione con i processi produttivi, gestionali e relazionali di base. La comunicazione funzionale viene effettuata sia da un organo preposto (se presente) sia dai responsabili delle funzioni aziendali;
- **comunicazione informativa:** informazioni finalizzate a far conoscere l'impresa nel suo complesso, o parti importanti di questa, e le sue strategie e politiche a tutti i possibili stakeholder, siano questi interni

ed esterni. Il principale obiettivo di questo tipo di comunicazione è la realizzazione di una maggiore e migliore visibilità dell'impresa sia nei confronti di collaboratori, attuali e potenziali, sia nei riguardi di investitori, clienti e opinione pubblica. La complessità che può assumere tale tipologia di comunicazione fa sì che sia prevalentemente realizzata dall'ente specialistico addetto alla comunicazione;

- **comunicazione creativa:** attività poste in essere per realizzare occasioni di scambio e dialogo sia verticale, lungo la linea gerarchica, sia orizzontale, in modo da favorire la creazione e il trasferimento del sapere anche in modo informale. Questo tipo di comunicazione si instaura anche in occasioni e ambiti particolari, quali per esempio circoli di qualità, gruppi di miglioramento, task force costituite per la soluzione di problemi specifici. La comunicazione creativa si avvale principalmente della comunicazione interpersonale, oltre a ricevere un supporto anche dalle tecnologie informatiche;
- **comunicazione formativa:** attività formativa vera e propria attuata sia in contesti formativi specialistici sia sul luogo di lavoro. Il principale obiettivo di tale forma di comunicazione è quello di formare le persone, trasmettendo i contenuti dell'attività lavorativa e delle sue modalità di svolgimento, e le capacità comunicazionali necessarie per cooperare efficientemente con gli altri.

L'insieme di queste tipologie di comunicazione confluisce nella comunicazione strategica mirata a creare, mantenere e sviluppare la visione aziendale e gli obiettivi strategici in tutta l'organizzazione, coinvolgendo talvolta anche clienti, fornitori, istituzioni sociali. Per realizzarsi, la comunicazione organizzativa si avvale di una serie di strumenti, quali:

- **Comunicazione scritta:** opuscoli, manuali interni; storia aziendale; Newsletter, comunicazioni in bacheca, rassegna stampa; giornali aziendali; circolari e ordini di servizio;

- **Comunicazione audiovisiva e digitale:** video notiziari (diffusi con la Tv tradizionale e oggi con la Web Tv); filmati (videotape e Dvd); e-mail; Intranet; Internet e social media.

L'efficacia di questi strumenti dipende dal contenuto di ciò che deve essere veicolato, dalle condizioni organizzative di applicazione e dalle caratteristiche di coloro che ricevono il messaggio.

L'organizzazione dell'attività di comunicazione, quando non rientra nei compiti della DRU, è fortemente coordinata con questa e, in ogni caso, tende a coinvolgere, attivare e responsabilizzare la linea operativa ogni volta che sia possibile, fornendo a essa tutti i supporti professionali e tecnologici necessari. La performance di questa attività si misura in termini di qualità della relazione con il personale, di fluidità del sistema decisionale e di integrazione nel sistema organizzativo, di riduzione dei problemi e conflitti generati da carenze informative e di ascolto.