

Psykologiske kontrakter i team

Andreas Martin Edvard Saxegaard



Et selskap i NHH-miljøet

S A M F U N N S - O G
N Æ R I N G S L I V S F O R S K N I N G A S

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

SNF
Samfunns- og
næringslivsforskning AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksternfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole, Universitetet i Bergen og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH og Institutt for økonomi (UiB).

SNF er Norges største og tyngste forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF
Institute for Research
in Economics and Business
Administration

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), the University of Bergen (UiB) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH and the Department of Economics at UiB.

SNF is Norway's largest and leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 07/12

Psykologiske kontrakter i team

av

Andreas Martin Edvard Saxegaard

Prosjekt nr. 4321 FOCUS

*Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
NARF, Statoil ASA, Telenor ASA, Orkla ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB,
McKinsey&Company*

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, AUGUST 2012**

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN 978-82-491-0799-5 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0800-8 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne utredningen inngår i prosjekt nr. 4321 FOCUS prosjektet som ledes av professor Inger Stensaker. Utredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole.

Bergen, september 2012

Innholdsfortegnelse

Forord

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Formål med oppgaven	3
1.3	Struktur på oppgaven	4
2	Teori	5
2.1	Team	5
2.1.1	Hva er et team?	5
2.1.2	Oppgaveavhengighet	6
2.1.3	Teamprosesser	7
2.2	Tradisjonelle psykologiske kontrakter	8
2.2.1	Innledning	8
2.2.2	Historisk utvikling og definisjon	9
2.2.3	Funksjon	11
2.2.4	Dannelse av kontrakten	11
2.2.5	Kontraktens innhold	12
2.2.6	Typer kontrakter	13
2.2.7	Brudd	16
2.3	Tradisjonelle psykologiske kontrakter og teamrelasjoner	19
2.4	Multiple- og horisontale psykologiske kontrakter	21
2.4.1	Sammenheng med «forpliktelsessteori»	22
2.4.2	Konsekvenser av kontraktsbrudd	22
2.4.3	Betydningen av <i>avstand</i>	23
2.4.4	<i>Employee agency</i>	24
2.4.5	Øvrig støtte og sammenheng	25
2.5	Oppsummering	25
3	Metode	27

3.1	Forskningsdesign	27
3.1.1	Forskningstilnærming	27
3.1.2	Tilnærming til data	28
3.1.3	Casestudie	29
3.1.4	Tid og ressurser	30
3.2	Kontekst.....	30
3.2.1	Kundeservice-team.....	31
3.2.2	Key account-team.....	31
3.2.3	Salgsteam	32
3.3	Innsamling av data	32
3.3.1	Utvalg.....	33
3.3.2	Intervju	34
3.3.3	Intervjuguide og forberedelser	35
3.3.4	Gjennomføring av intervjuer og observasjon.....	37
3.4	Dataanalyse.....	39
3.5	Evaluering av metode	41
3.5.1	Intern validitet	41
3.5.2	Ekstern validitet.....	43
3.5.3	Reliabilitet.....	43
3.5.4	Etiske vurderinger	45
4	Resultater og analyse	47
4.1	Om teamene	48
4.1.1	Kundeservice-teamet	48
4.1.2	Key account-teamet	49
4.1.3	Salgsteamet	50
4.1.4	Oppsummering.....	52
4.2	Kontraktsinnhold	52
4.2.1	Psykologiske kontrakter i team	53
4.2.2	Innholdsmomenter.....	53
4.2.3	Oppsummering.....	65
4.3	Kontraktstyper	67
4.3.1	Relasjonsbaserte kontrakter	67

4.3.2	Oppgavebaserte kontrakter	69
4.3.3	Oppsummering.....	74
4.4	Kontraktsbrudd	76
4.4.1	Eksempler på brudd.....	76
4.4.2	Konsekvenser av brudd	85
4.4.3	Reaksjonsformer ved brudd	87
4.4.4	Oppsummering.....	90
4.5	Kontraktsutvikling	91
4.5.1	Pre-team forventninger.....	92
4.5.2	Avdekking av forventninger	94
4.5.3	Påvirkning på kontraktene	96
4.5.4	Oppsummering.....	99
5	Diskusjon	101
5.1	Kontraktsinnhold	102
5.2	Kontraktstyper	103
5.3	Kontraktsbrudd	104
5.4	Kontraktsutvikling	106
5.5	Praktiske implikasjoner	107
5.6	Bidrag og begrensninger.....	109
6	Konklusjon.....	112
7	Litteraturliste.....	113
8	Vedlegg	121
	Vedlegg A – Intervjuguide	121
	Vedlegg B – Informasjonsskriv til bedrifter	124
	Vedlegg C – Presentasjon for deltakere	127

Tabeller

Tabell 1 - Kontraktsinnholdsmomenter.....	54
Tabell 2 - Forventning til kontraktsinnhold i kontraktstyper	75
Tabell 3 - Konsekvenser av brudd.....	85

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Moderne organisasjoner vil neppe oppleve suksess med mindre de ansatte bidrar fullt og helt til organisasjonens drift og målsettinger. Dagens stadig mer geografisk spredte og flater organisasjoner, samt høye krav og målsettinger til effektivitet, produktivitet, service, innovasjon med mer, innebærer at ansatte ikke bare kan motiveres til forbedret innsats gjennom monetære godtgjørelser og tilsyn. Derimot må ansatte og arbeidsgiver enes om hvilke bidrag de skal gi hverandre og hvilke forventninger de har til hverandre. Å forstå, og effektivt kunne håndtere slike bidrag og forventninger, reguleres blant annet gjennom det som kalles den *psykologiske kontrakten*, og er avgjørende for enkeltindividers, teams og organisasjoners suksess (Rousseau, 2004).

For å regulere avtaler mellom to eller flere parter, benyttes normalt skriftlige, eller av og til muntlige, kontrakter som er rettslig bindende. Rettslig bindende kontrakter som regulerer et arbeidsforhold mellom en ansatt og arbeidsgiver, normalt kalt ansettelseskontrakt, er en selvskreven og lovpålagt forutsetning i et moderne arbeidsliv. Dette gir både den ansatte og arbeidsgiver kriterier for hva som kan forventes og kreves av den andre parten når det kommer til formelle forhold, som for eksempel arbeidstid, -sted og -oppgaver, godtgjørelse, konfidensialitet, eksklusivitet og så videre. Det slike ansettelseskontrakter derimot ikke regulerer, er de implisitte forventninger partene har til hverandre på et psykologisk plan. Dette forsøker konseptet om psykologiske kontrakter å gi en bedre forståelse av.

Psykologiske kontrakter er de oppfatninger og underforståtte forventninger to (eller flere) parter har til hverandre i det samarbeidet de har inngått og skal utføre. Dette fyller tomrommene mellom den formelle kontrakten og de virkelige arbeidsforholdene, og er med på å redusere usikkerhet, forme oppførsel samt gi folk en følelse av posisjon og mening i organisasjonen (van de Ven, 2007).

Mekanismene som underbygger psykologiske kontrakter forklares ofte ved hjelp av sosial utvekslingsteori (*social exchange theory*) (Blau, 1964), og da spesielt konseptet om gjengjeldelse (*reciprocity*) (Gouldner, 1960). Dette konseptet innebærer at folk deltar i sosiale utvekslinger, og de forventer at egne bidrag vil bli gjengjeldt av den andre parten. På arbeidsplassen legger dette konseptet føringer for de utvekslinger som finner sted mellom ansatte og organisasjonen (Rousseau, 1995).

Idéen om psykologiske kontrakter har tradisjonelt tatt utgangspunkt i et vertikalt relasjonsforhold mellom to parter, nemlig arbeidsgiver og ansatt, og det er også denne vinklingen som dominerer forskningen og det teoretiske rammeverket på området. De senere års dreining mot flatere organisasjoner, økt bruk av teambasert organisering, økt betydning av ansattinvolvering i arbeidsprosessene (som for eksempel i selvstyrte team) (Flynn, 2003; Howard, 1995; Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995), og økt bruk av midlertidig ansatte, outsourcing og virtuelt samarbeid (Barling & Gallagher, 1996; Capelli, 1999; McLean Parks, Kidder, & Gallacher, 1998), har imidlertid redusert betydningen av de hierarkiske skillelinjene i organisasjonen. Dette er fra arbeidsgiversiden hovedsakelig drevet av motiver som kostnadsreduksjon, økt fleksibilitet, og redusert ansvar for direkte håndtering av ansatte (McLean Parks et al., 1998).

Denne utviklingen har endret premissene for relasjonene mellom partene i arbeidslivet slik at det tradisjonelle synet på psykologiske kontrakter ikke lenger er like dekkende som tidligere (Marks, 2001). Nå foregår en betydelig andel av interaksjonen på arbeidsplassen mellom likestilte ansatte, som ikke har myndighet over hverandre, og mellom flertallige individer, enheter og interessehavere på samme tid. Relasjonene mellom disse partene har blitt en viktig del av organisasjoners beslutningssentrum og er et kritisk suksesselement. Det gjør at behovet for å forstå utvekslingsforhold i organisasjonen ikke lenger begrenser seg til hierarkiske relasjoner (Flynn, 2003), men derimot gjør det meget interessant å se nærmere på hva som styrer og påvirker disse *horisontale* og *multiple* interaksjonsprosessene.

Flere forskere, som for eksempel Herriot & Pemberton (1997), Marks (2001), Flynn (2003), Seeck & Parzefall (2008), Svensson & Wolvén (2010) og Sverdrup, Brochs-Haukedal & Grønhaug (2010), har tatt denne utviklingen til følge og begynt å bane vei for å se på konseptet psykologiske kontrakter i et utvidet perspektiv som anerkjenner det faktum at det kan eksistere både horisontale og multiple psykologiske kontrakter.

1.2 Formål med oppgaven

En av de vanligste formene for å organisere arbeidet i moderne organisasjoner er bruken av team, og dette er en av de mest vanlige formene for organisatorisk endring de siste tiår (Allen & Hecht, 2004). Undersøkelser har blant annet vist at 65 % av alle organisasjoner i Storbritannia (Cully, et al., 1998), 50 % av organisasjoner i Europa (Benders, Huijgen, & Pekruhl, 2001), og 30 – 55 % av organisasjoner i USA (Gittleman, Horrigan, & Joyce, 1998; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1992; Osterman, 1994; Osterman, 2000) bruker en eller annen form for teamorganisering.

Med bakgrunn i den kraftige utbredelsen av ulike former for team i moderne organisasjoner, og basert på betydningen av det arbeidet som gjøres og de beslutninger som tas i slike settinger, finner jeg det derfor interessant og relevant å forsøke å belyse de mekanismer som styrer og påvirker interaksjonene mellom deltakere i team. En bedre forståelse for dette vil bli forsøkt oppnådd med utgangspunkt i anerkjent teori om psykologiske kontrakter. Dette rammeverket har vist seg for snevert og utforsket i sin opprinnelige form når det gjelder å forklare det dynamiske og flerartede samspillet som utfolder seg i dagens arbeidsliv. Bedre forståelse av disse mekanismene vil være av interesse både for arbeidsgivere og ansatte, ledere og mellomledere, samt forskere innen organisasjonspsykologi.

Hovedmålet med denne oppgaven er å bringe ny viten og erfaring til den moderne grenen i teori om psykologiske kontrakter som angår eksistensen og forståelsen av horisontale og multiple kontrakter. Med bakgrunn i dette har jeg utformet forskningsspørsmålet:

Hva karakteriserer psykologiske kontrakter i team, hvordan utvikles de over tid, og hvilke implikasjoner medfører brudd på slike kontrakter?

Med *karakteriserer*, mener jeg å avdekke forhold som fremstår som typiske for psykologiske kontrakter i team; herunder kontraktens *innhold* og hvordan kontraktene kan sorteres i ulike *kontraktstyper*. Med *brudd* mener jeg at de forventninger man har til kontraktspartnere ikke overholdes.

Jeg vil videre avgrense oppgaven til å hovedsakelig se på forhold internt i team, det vil si samspillet mellom deltakerne i teamet. Eventuelle samspill mellom teamet og øvrige enheter i omgivelsene, eller mellom enkeltindivider i teamet og enheter eller individer utenfor teamet, vil imidlertid kunne bli gjenstand for analyse og drøfting dersom datamaterialet skulle tilsi det, og dersom det har særlig relevans for oppgavens forskningsspørsmål.

1.3 Struktur på oppgaven

For best å kunne belyse problemstillingen i denne oppgaven, har jeg inndelt oppgaven i adskilte kapitler. Først vil jeg presentere et teoretisk bakteppe for forståelsen av team, og deretter for forståelsen av psykologiske kontrakter, både tradisjonelt vertikalt og moderne horisontalt og multippelt. I kapittel tre vil jeg beskrive oppgavens metodiske tilnærming, herunder metodene brukt for innsamling og analyse av data, samt vurderinger av etiske betraktninger og metodiske implikasjoner ved studien. I kapittel fire vil jeg presentere resultater og sammenhenger jeg har funnet basert på de innsamlede data og til dels diskutere de funn jeg har gjort. I kapittel fem vil jeg gjøre en mer overordnet og oppsummerende diskusjon av studiens funn, samt berøre praktiske og teoretiske implikasjoner av studien, og gi forslag til videre forskning. Avslutningsvis vil jeg i kapittel seks formulere studiens konklusjon.

2 Teori

Jeg vil i denne delen av oppgaven presentere utvalgt teori om: team; det tradisjonelle vertikale synet på psykologiske kontrakter; nyere forskning som kombinerer elementer av teamteori med et tradisjonelt syn på psykologiske kontrakter; og til sist et nyere multippelt og horisontalt syn på psykologiske kontrakter. Da min problemstilling angår psykologiske prosesser i team mener jeg det er nødvendig med en innføring i hva som defineres som team og viktige dimensjoner for teamsamarbeid i relasjon til denne oppgaven. Hovedtyngden av oppgavens teorigrunnlag er imidlertid lagt til temaene som vedrører psykologiske kontrakter. Et teoretisk bakteppe for psykologiske kontrakter vil først presenteres. Fokus her vil være på et tradisjonelt vertikalt forhold mellom ansatt og arbeidsgiver, da dette dominerer litteraturen om psykologiske kontrakter og er derfor et naturlig utgangspunkt. Deretter vil jeg presentere forskning som har kombinert elementer fra både teamteori og teori om vertikale psykologiske kontrakter, fordi dette synliggjør en kobling mellom disse konseptene og gir stimulans til videre forskning på kombinasjonen. Endelig vil jeg presentere forskning som indikerer at psykologiske kontrakter eksisterer også på et multippelt og horisontalt plan, da dette er meget relevant for denne oppgaven som jo ser på psykologiske kontrakter innad i team og mellom teammedlemmer.

2.1 Team

Jeg vil i det følgende presentere ulike elementer fra teamteori, basert hovedsakelig på Thompson (2008), slik at oppgavens tema og problemstilling bedre kan forstås i den konteksten det befinner seg; nemlig team og teamarbeid. Jeg vil her gjennomgå ulike egenskaper og kjennetegn ved team og gi en beskrivelse av fenomener som angår teams interne dynamikk og prosesser. Dette er relevant i forhold til oppgaven og problemstillingen fordi det, i tillegg til å gi en definisjonsmessig avklaring av hva team er, gir holdepunkter for prosesser som påvirker og styrer hvordan teammedlemmer handler og føler som del av en gruppesammensetning.

2.1.1 Hva er et team?

Formålet med teamarbeid er at man i sum skal oppnå et bedre resultat ved at flere individer jobber sammen enn ved at enkeltindivider jobber alene, slik at synergieffekter kan oppnås (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Gjennom å tilrettelegge for utveksling og sammenkobling av informasjon kan man gjennom team-organisering oppnå både bedre beslutninger, bedre utnytting av ressurser, og mer koordinert innsats enn potensialet ville vært

om hvert enkeltindivid arbeidet selvstendig (Rapp, Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2010). Flere forskere har forsøkt seg på definisjoner av hva et team er, men jeg legger til grunn den følgende:

Et team er en gruppe personer som er gjensidig avhengige i forhold til informasjon, ressurser og evner, og som søker å kombinere sin innsats for å oppnå et felles mål.

(Thompson, 2008, s. 4)

Thompson (2008) fortsetter med å liste opp fem nøkkelegenskaper for team: (1) team eksisterer for å oppnå et felles mål, (2) teammedlemmer er gjensidig avhengige i forhold til å nå et felles mål, (3) team er av begrenset størrelse og stabile over tid, (4) teammedlemmer har myndighet til å styre sitt eget arbeid og interne prosesser, (5) team opererer i konteksten av et sosialt system

Av disse egenskapene indikerer spesielt punktene 2 og 5 at teamarbeid er noe som foregår i interaksjon mellom flere individer og at disse individene er avhengige av hverandres innsats for å lykkes. Dette antyder samtidig eksistensen av psykologiske kontrakter mellom dem.

2.1.2 Oppgaveavhengighet

Teammedlemmer er per definisjon gjensidig avhengige (se definisjon sitert tidligere). Det finnes imidlertid flere former for «oppgaveavhengighet» (*task interdependence*) som påvirker hvordan team gjennomfører sine oppgaver (Thompson, 1967). Høy grad av oppgaveavhengighet krever kontinuerlig samhandling mellom teammedlemmene for at de skal få tak på avgjørende ressurser, og dette er vist å konsistent føre til økt ytelse (Fan & Gruenfeld, 1998). Det er også vist at teammedlemmer som har høy grad av gjensidig avhengighet raskere kommer opp med løsninger, fullfører flere oppgaver og generelt yter bedre enn team med lavere grad av avhengighet. I følge Thompson (1967) kan man dele i tre typer av oppgaveavhengighet:

Pooled oppgaveavhengighet innebærer at teammedlemmene jobber uavhengig av hverandre, men allikevel jobber mot samme mål. Det vil si at de kombinerer sine unike bidrag for å oppnå en total. Et typisk eksempel er butikkmedarbeidere som hver for seg løser sine oppgaver, men for eksempel måles på sin felles prestasjon.

Sekvensiell oppgaveavhengighet innebærer at hvert teammedlem har et unikt ferdighetssett, eller en unik arbeidsoppgave, og at teammedlemmene jobber etter tur med å løse hver sin del

av sluttproduktet. Et typisk eksempel i denne sammenheng er klassisk samlebands- eller montasjelinjeproduksjon.

Gjensidig oppgaveavhengighet innebærer at hvert teammedlem er avhengig av andre på hvert nivå i produksjonskjeden, men ikke kun lineært som ved sekvensiell avhengighet. Dette er den mest gjennomgripende formen for gjensidig avhengighet. Et typisk eksempel her kan være FoU-team, satt sammen av ulike ressurspersoner med unik kompetanse, for eksempel ingeniører, økonomer, jurister med mer, og hvor alle er avhengige av hverandre for å lykkes.

2.1.3 Teamprosesser

Det er ikke gitt at ansatte føler og anser seg som å være del av et team kun fordi de er organisert slik. I teamteorien diskuteres en rekke begreper og fenomener som omhandler det at teammedlemmer inngår i en gruppe regulert av psykologiske prosesser. Jeg vil under kort omtale fire slike prosesser som synes særlig relevante med tanke på studiens fokus på psykologiske kontrakter.

«Gruppeenhetsoppfatning» (*group entitativity*) refererer til oppfattelsen av en gruppe som en selvstendig enhet. I hvilken grad folk anser seg å være en del av et team påvirker deres atferd. Høy gruppeenhetsoppfattelse gjør at folk tenker «vi» heller enn «jeg» (Tajfel & Turner, 1986), og folk vil i større grad handle i overensstemmelse med teamets prinsipper (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987).

«Gruppetilknytning» (*group attachment*) er en annen innfallsvinkel som sier noe om hvordan teamets medlemmer føler tilknytning til teamet, og tilknytningstype og styrke sier noe om hvor viktig teamet er for den ansatte (Thompson, 2008). Gabriel & Gardner (1999) skiller mellom to forskjellige typer tilknytning folk har til sine grupper; enten *relasjonell* tilknytning, eller *kollektiv* tilknytning. Førstnevnte baserer seg på viktige relasjoner til andre gruppe-medlemmer, mens sistnevnte baserer seg på opplevd gruppe-medlemskap.

«Gruppefølelse» (*group emotion*) regnes som en gruppes følelsesmessige tilstand, og formes i teamet i en kombinasjon av strømninger ovenfra og innenfra teamet (Barsade & Gibson, 1998). Det vil si at følelsesstilstanden i teamet generelt påvirkes både av enkeltmedlemmers humør og følelser, og av organisasjonens normer og gruppefølelseshistorikk. Denne «følelsesinformasjonen» spres deretter blant teammedlemmene. De opplevde gruppefølelsene kan blant annet koordinere gruppens atferd, fremme båndene mellom teammedlemmer og fremme gruppeloyalitet (Kessler & Hollbach, 2005).

Til sist vil jeg nevne begrepet «gruppesamhørighet» (*group cohesion*), som i følge Thompson (2008) er den følelsesmessige tiltrekningen som eksisterer mellom teammedlemmer, og som gjerne beskrives av ledere som «energi», «vi-følelse», «team spirit» og liknende. I følge Thompson (2008, s. 114) er samhørighet «*the binding material of teams*». Samhørighet sees som en kritisk og meget innflytelsesrik komponent ved ethvert team, men samtidig et fenomen det er vanskelig å få grep om og sette mål på. Medlemmer av team med høy gruppesamhørighet fokuserer mer på hverandre, viser tegn på gjensidig hengivenhet og har mer samkjørt atferd (Thompson, 2008). De er også mer tilbøyelige til å tilkjenne anseelse og anerkjennelse der det hører hjemme, heller enn at enkeltindivider forsøker å kapre dette selv (Sedikides, Campbell, Reeder, & Elliot, 1998). I tillegg vil de i større grad fungere som ambassadører for teamet ved at de deltar på teamaktiviteter, ikke selv forstyrrer teammiljøet, og ved at de oppfordrer andre til å delta (Brawley, Caroon, & Widmeyer, 1988). Viktig er også funn som viser at team med høy samhørighet er mer produktive enn team som mangler samme samhørighet (Dion & Evans, 1992; Michel & Hambrick, 1992; Smith, et al., 1994).

De fenomener og prosesser som her er omtalt i relasjon til teamprosesser handler alle i stor grad om interaksjon mellom teammedlemmer og dannelsen av et felles tanke- og verdsett. Det snakkes blant annet om bånd mellom enkeltpersoner og relasjonsmessig tilknytning mellom gruppe medlemmer. Dette samspillet er både relatert til, og relevant for, konseptet om psykologiske kontrakter. En bedre forståelse av dette konseptet kan derfor forventes å gi et nyttig bidrag til forståelsen av gruppeprosessen som er omtalt i teamteorien.

2.2 Tradisjonelle psykologiske kontrakter

2.2.1 Innledning

Den psykologiske kontrakten har flere komplekse dimensjoner. Jeg vil i det følgende belyse en del av disse dimensjonene ved å presentere sentrale momenter fra teori om psykologiske kontrakter. I dette teoriavsnittet vil jeg riktignok se på psykologiske kontrakter i den tradisjonelle forstanden av konseptet og slik det opprinnelig ble utviklet, hvilket samtidig er slik det har blitt studert mest. Det vil si en psykologisk kontrakt i et vertikalt forhold mellom to enheter; en overordnet og en underordnet, normalt arbeidsgiver versus ansatt.

Et arbeidsforhold pleide å være enklere i sin natur og oppbygning før i tiden da man i større grad hadde sin plass i produksjonskjeden og var på jobben i sine tilmålte timer. I dagens

moderne arbeidsliv, som for eksempel stiller høyere krav til selvstendighet, fleksibilitet og samarbeid (for eksempel team) med mer, samt samfunnets mer integrerte og dynamiske karakter og reduserte geografiske barrierer, har betydningen av den psykologiske kontrakten blitt desto større, og forståelsen av den desto viktigere.

Den psykologiske kontrakten består av en serie gjensidige forpliktelser hos to eller flere parter, og inkluderer helt sentrale, men u håndgripelige elementer som det er vanskelig å sette et mål på. Disse forpliktelsene er helt eller delvis gjenstand for tolkning fra hver av partene, hvilket fører til ytterligere kompleksitet ettersom oppfatninger endrer seg over tid og fordi tolkningen er basert på subjektivitet og følelser hos den enkelte. Kontrakten er ikke, og kan vanskelig bli, formalisert eller nedtegnet. Det gjør at de forhold den inkluderer, og i praksis regulerer, vanskelig kan standardiseres eller administreres, som igjen gjør kontrakten og dens forhold vanskelig å ha et bevisst forhold til for både ansatte, kolleger, ledere, eiere og samfunnet. Dette bidrar til å opprettholde mystikken og usikkerheten rundt elementene konseptet om psykologiske kontrakter inkluderer, men gjør det ikke desto mindre viktig å øke kunnskapen og bevisstheten rundt dette.

2.2.2 Historisk utvikling og definisjon

Det vi i dag mener med psykologiske kontrakter er et konsept som har utviklet seg over lang tid og har hatt flere bidragsyttere underveis. Roehling (1996) gjennomgår i sin artikkel denne prosessen grundig, og jeg vil i det etterfølgende trekke frem noen av hans sentrale momenter.

Barnard (1938) beskriver allerede på 30-tallet en "likevektsteori" (*theory of equilibrium*) for hvordan en organisasjon kan få sine medlemmer til å opprettholde sine bidrag gjennom et utvekslingsperspektiv, altså et konsept om bytteforhold og likevekt mellom ansatt og arbeidsgiver. Dette bygger March & Simon (1958) videre på i sin *inducement-contribution model*, der de går nærmere inn i hvordan utveksling påvirker ansattes ønske om å bidra i organisasjonen, og hvordan dette i tillegg til eksplisitte kontrakter kan komme av implisitte forpliktelser mellom de ansatte og arbeidsgiveren. Karl Menninger (1958), en av de mest fremstående psykiaterne i moderne historie, ga et betydelig bidrag til dette fagfeltet gjennom sin beskrivelse av et psykoterapeut/pasient-forhold. Han fant at kontraktsmessige forhold ikke bare inkluderer materielle aktiva (som penger, varer og lignende), men derimot også kunne inneholde immaterielle aktiva (som for eksempel gleden av å ha selskap av andre). Videre fremhevet han at for at slike kontraktsmessige forhold skal kunne opprettholdes, så må utvekslingen som foregår mellom partene føre til en gjensidig tilfredshet for begge parter.

Betegnelsen “psykologisk kontrakt” ble ikke tatt i bruk før på 60-tallet, av både henholdsvis Argyris (1960) og Levinson, Price, Mandl, Munden & Solley (1962). Argyris så at etter hvert som lederne i en gitt organisasjon steg i gradene så plukket de opp organisasjonskulturen underveis, og de antok dermed at den beste måten å motivere de ansatte på var å ivareta denne uformelle kulturen. Argyris fremholdt at denne formen for passivt lederskap førte til et ansatt/leder-forhold som ble dominert av det han kalte en “psykologisk arbeidskontrakt”. Levinson et al. (1962) observerte at når folk snakket om sitt arbeid, så snakket de om forventninger, i tillegg til at folk virket å ha en oppfatning av at disse forventningenes innfrielse var en selvfølgelighet, mer enn kun et håp. Dette minnet dem om Menningers (1958) diskusjon av immaterielle sider av kontraktmessige forhold, og bidro til at Levinson et al. definerte psykologiske kontrakter som “*a series of mutual expectations of which the parties to the relationship may not themselves be dimly aware but which nonetheless govern their relationship to each other*” Levinson et al. (1962, s. 21)

Schein (1965, 1970, 1980) ble den neste store formgiveren for konseptet om psykologiske kontrakter. Han mente at ansatte former sine forventninger fra indre behov, hva de har lært av andre, tradisjoner og normer, tidligere erfaring “*and a host of other sources*” (Schein, 1980, s. 24). Han sier videre at forholdet mellom individet og organisasjonen er interaktivt, altså at det utvikler seg gjennom gjensidig påvirkning og forhandlinger mellom partene, og at dette forholdet kontinuerlig endrer seg etter hvert som partene endrer seg. Dette skaper i følge Schein en fungerende psykologisk kontrakt (Schein, 1980).

Fra 90-tallet har Denise Rousseau vært den mest toneangivende i den videre utviklingen av konseptet. Spesielt har hennes betydningsfulle innledende artikkel (Rousseau, 1989), og senere hennes bok (Rousseau, 1995), ledet an.

Rousseau (1989) holder i sin innledende definisjon av konseptet individets subjektive oppfatninger sentralt. Partene i kontrakten trenger ikke å være i enighet, i motsetning til Argyris (1960) og Levinson et al. (1962) som anså at det var enighet mellom partene. Videre fokuserer Rousseau (1989), i likhet med sine forgjengere, på forventninger og plikter, men Rousseaus tilnærming skiller seg allikevel ved at hun har inkludert et lovnadselement (*promises*). Altså at forventninger og plikter er dannet basert på oppfattede lovnader fra den andre parten. Hun sier blant annet at psykologiske kontrakter involverer et individs oppfatning om at en lovnad om fremtidig ytelse har blitt gjort, en ytelse har blitt tilbudt (og akseptert), og at en forpliktelse om fremtidig fordel eksisterer (Rousseau, 1989, s. 126).

Argyris (1960) så på forholdet mellom en gruppe ansatte og et individ; lederen som hadde steget gradene i organisasjonen og slik lært seg normene til kulturen. Levinson et al. (1962) fokuserte på forholdet mellom individuelle ansatte og deres arbeidsgivere, og at ansattes forventninger var et resultat av individenes behov og motiver, tidligere erfaring og kunnskap. Rousseau (1989) presenterer altså et syn på psykologiske kontrakter som vektlegger subjektivt oppfattede lovnader, hvilket antas å formes av individets interaksjon med arbeidsgiveren. Dette i kontrast til tidligere hvor en baserte seg på delte forventninger skapt fra behov som stammet fra før forholdet mellom partene startet.

Den definisjonen jeg legger til grunn for psykologiske kontrakter i denne oppgaven, hvilket er den mest refererte i dagens faglitteratur, lyder som følger:

The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization (Rousseau, 1995, s. 9).

Denne definisjonen tar altså hensyn til partenes forventninger til hverandre og hva de mener de skylder hverandre ut ifra hvilke lovnader som er gjort. I tillegg til dette individuelle aspektet fremheves også den forpliktende karakteren ved psykologiske kontrakter (van de Ven, 2007).

2.2.3 Funksjon

Den psykologiske kontraktens viktigste funksjoner er at den reduserer usikkerhet, former atferd og gir partene en følelse av at de kan påvirke hva som skjer med dem i bytteforholdet mellom dem. Den reduserer usikkerhet ved at den fyller tomrom mellom den eksplisitte kontrakten og virkeligheten i bytteforholdet mellom partene. Den former oppførsel ved at partene vurderer sine forpliktelser i lys av den andre partens forpliktelser, og justerer deretter sin atferd basert på dette (McFarlane Shore & Tetrick, 1994).

2.2.4 Dannelse av kontrakten

De forventningene, eller oppfatningene, partene har til hverandre er det som i praksis legger grunnlaget for kontrakten (Rousseau, 1995). Derfor er det interessant å vite hvordan slike forventninger og oppfatninger dannes. Turnley & Feldman (1999) beskriver at dette hovedsakelig skjer via to kilder; (1) interaksjon mellom individer og representanter for organisasjonen, og (2) individenes oppfatning av organisasjonskulturen. Det kan for eksempel skje i form av ivrige representanter for organisasjonen i en rekrutteringsfase, personalmedarbeidere som kanskje gir et forskjønnnet bilde av organisasjonen og arbeidet,

eller annen interaksjon som gir den andre parten lovnader om hva de kan forvente seg (Feldman, 1976).

Det er spesielt i rekrutteringsfasen og i de tidlige stadiene av relasjonen, for eksempel et arbeidsforhold, som former den psykologiske kontrakten. I løpet av rekrutteringsprosessen vil partene diskutere hva de kan tilby hverandre, og hvis prosessen er suksessfull vil man inngå en skriftlig kontrakt, samt sannsynligvis enes om å følge en rekke prosedyrer og rutiner for arbeidsforholdet. Allikevel vil høyst sannsynlig noen utsagn og lovnader som har blitt kommunisert i rekrutteringsprosessen, selv om de gjerne kan ha vært uformelle og upresise, kunne få grobunn i partenes forventninger til hverandre (Raulapati, Vipparthi, & Neti, 2010).

I følge Thomas & Anderson (1998) manifesterer den psykologiske kontrakten seg i løpet av de første tre til seks måneder av arbeidsforholdet. Nykommere, for eksempel nyansatte, har normalt et overdrevent positivt syn på organisasjonen og arbeidsforholdet. De har høye forventninger til arbeidsgiveren, og lavere forventninger til seg selv. Etter hvert som nykommeren får mer fartstid i organisasjonen vil virkeligheten innhente dem og deres forventninger justeres. Av denne grunn kan man si at nykommerens forventninger til organisasjonens forpliktelser og lovnader vil reduseres i løpet av de første månedene av arbeidsforholdet, mens det motsatte er tilfelle for deres forventninger om egne forpliktelser og lovnader (Rousseau, 1995).

2.2.5 Kontraktens innhold

Som tidligere beskrevet, er psykologiske kontrakter basert på de lovnader partene har gjort, og hvilke forventninger de har, overfor hverandre. Man kan allikevel trekke noen generelle slutninger om hva som vil kunne være inkludert i en slik kontrakt. Det er klart at alle arbeidsgivere vil foretrekke ansatte som opptrer med integritet, behandler konfidensiell informasjon på en forsvarlig måte, og generelt gjør et godt stykke arbeid. På samme tid vil alle ansatte sette pris på blant annet klarhet, rettferdighet og god kommunikasjon (Huiskamp & Schalk, 2002). Det har vist seg vanskelig å måle innholdet i psykologiske kontrakter, spesielt organisasjonens side av den. Derfor har i mange sammenhenger psykologiske kontrakter blitt en referanse til individers forventninger til gjensidige forpliktelser, mer enn innholdet i de gjensidige forpliktelsene i seg selv (Marks, 2001). Milward & Brewerton (1999) omtaler innholdet i kontrakten som noe spesifikt og internt for individet det gjelder i forhold til hvordan denne oppfatter verden, og at det derfor er vanskelig, om ikke umulig, å generalisere på innholdet. Som følge av denne utfordringen har mye av forskningen på

området konsentrert seg om *tilstanden* på kontrakten, og dens innvirkning på *utfall* av arbeid (som for eksempel jobbtilfredshet, turnover og engasjement), heller enn på selve innholdet. De Vos, Buyens & Schalk (2001) har allikevel til en viss grad forsøkt å konkretisere hva slags dimensjoner som kan inngå i den psykologiske kontrakten. De beskriver fem dimensjoner av organisasjonslovnader, og fem dimensjoner av arbeidstakerlovnader.

Organisasjonslovnader:

- 1) *Karriereutvikling*: tilby muligheter for utvikling og forfremmelse.
- 2) *Arbeidsinnhold*: tilby utfordrende og interessante arbeidsoppgaver
- 3) *Sosialt miljø*: tilby et trivelig og samarbeidsvillig arbeidsmiljø
- 4) *Finansiell kompensasjon*: tilby passende kompensasjon
- 5) *Arbeid/privatliv-balanse*: tilby respekt og rom for den ansattes personlige forhold

Arbeidstakerlovnader

- 1) *Innsats og ytelse*: villighet til å gjøre nødvendig innsats for å yte godt for organisasjonen
- 2) *Fleksibilitet*: villighet til å være fleksibel i arbeidet (tid, sted, mengde m.m.)
- 3) *Lojalitet*: villighet til å bli hos arbeidsgiveren over lengre tid
- 4) *Etisk*: villighet til å opptre etisk overfor organisasjonen
- 5) *Tilgjengelighet*: villighet til å holde seg tilgjengelig for arbeidsgiver og holde seg oppdatert på sitt fagområde

Folks forventninger og prioriteringer langs disse dimensjonene, samt hvilke lovnader som gjøres, vil naturligvis variere fra individ til individ, og fra organisasjon til organisasjon. Det er jo også i den psykologiske kontraktens natur. Det er imidlertid en variasjon å spore basert på hva slags type psykologisk kontrakt man har.

2.2.6 Typer kontrakter

Macneil (1985) var den første som foreslo en typologi for hvordan løfterike kontrakter (*promissory contracts*) kan konseptualiseres, idet han trakk opp et skille mellom relasjonelle og transaksjonsbaserte kontrakter. Rousseau (1995) tok utgangspunkt i dette da hun utformet sin typologi om kontraktstyper i psykologisk kontraktsteori. Her skiller hun hovedsakelig mellom to typer kontrakter; relasjonsbaserte og transaksjonsbaserte, men åpner også for varianter av disse; nemlig balanserte- og overgangskontrakter (*transitional contracts*).

Relasjonsbaserte kontrakter inneholder blant annet begreper som lojalitet og stabilitet. Ansatte med slike kontrakter synes å være mer motivert til å yte ekstra på jobben for å hjelpe

kollegaer og støtte endringer i organisasjonen, gjerne uten ekstra betaling. Sett fra arbeidsgiverens ståsted vil relasjonsbaserte kontrakter absorbere mer av usikkerheten i negative økonomiske tider ved at de opprettholder sine forpliktelser overfor sine ansatte. Parter med en slik type kontrakt vil trolig bli meget opprørte dersom kontrakten brytes, men deres forpliktelse og engasjement til relasjonen vil samtidig fra før av være meget sterkt, slik at partene vil være mottakelige for tiltak som kan avhjelpe bruddet/problemene. Mangel på slik opprettende innsats vil derimot typisk raskt føre til fratreden fra forholdet (for eksempel avsluttet arbeidsforhold), eller redusert innsats i forholdet og dermed videre reduksjon av den psykologiske kontrakten. Ansatte virker å favorisere arbeidsforhold bestående av slike psykologiske kontrakter, og arbeidsgivere vil i større grad tilby slike kontraktsforhold til høyt verdsette medarbeidere (Rousseau, 2004).

Transaksjonsbaserte kontrakter kan deles i to dimensjoner; *snever deltakelse* i organisasjonen, og *kort varighet* på relasjonen/arbeidsforholdet (Rousseau, 1995). De ansattes oppgaver i et slikt forhold er altså som regel av begrenset omfang, og relasjonen har som regel en tidsbegrenset varighet. Begge parter i relasjonen vil være raske med å finne seg annet å gjøre dersom forutsetningene for samarbeidet opphører, altså at den ene eller begge av partene føler at deres behov ikke blir oppfylt. For eksempel kan det være at den ansatte føler seg for dårlig kompensert, eller at arbeidsgiveren mener den ansatte ikke yter godt nok. Transaksjonsbaserte kontrakter brukes som regel der relasjonens bidrag er mindre kritisk for organisasjonen og dens konkurransefortrinn, samt i ustabile bransjer hvor behovet for fleksibilitet er meget stort. Ansattes bidrag i en slik transaksjonsbasert relasjon er i stor grad betinget av finansiell kompensasjon, og arbeidsgivers bidrag er som regel begrenset til de konkrete oppgavene som skal utføres her og nå, uten omtanke på for eksempel langsiktig utvikling av den ansatte (Rousseau, 2004).

Eksistensen av både relasjons- og transaksjonsbaserte kontrakter er bekreftet av flere forskere, som for eksempel av Milward & Brewerton (1999), og det meste av forskning på psykologiske kontrakter har konsentrert seg om nettopp disse to konseptene (Svensson & Wolvén, 2010). Det har også ofte blitt konseptualisert at den psykologiske kontrakten kan bestå av elementer fra begge typer kontrakter på samme tid (Milward & Brewerton, 1999; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004; Rousseau, 1990). Det har imidlertid blitt pekt på at virkeligheten antakelig er mer nyansert enn at man kan fordele alle psykologiske kontrakter på en skala bestående av kun to kategorier, og at det trengs mer forskning på dette området (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Balanserte kontrakter kombinerer, i følge Rousseau (2004), den frie tidsrammen og det gjensidige ansvaret i relasjonsforhold, med mer ytelsesrettede krav og reforhandling fra transaksjonsforhold. Arbeidsgiver vil for eksempel forplikte seg i forhold til organisasjonsmessig og intern utvikling av ansatte, samtidig som de forventer at ansatte vil være fleksible og villige til å tilpasse seg endrede økonomiske utsikter. Balanserte kontrakter innebærer en større grad av risikodeling mellom partene enn det relasjonsbaserte kontrakter gjør på den ene siden av skalaen, og det transaksjonsbaserte gjør på den andre siden.

Overgangskontrakter (transitional contracts) er i følge Rousseau (2000) ikke en psykologisk kontraktsform i seg selv, men en kognitiv tilstand som gjenspeiler konsekvensene av organisatoriske endringer og omstillinger som er i uoverensstemmelse med en tidligere avklart arbeidssituasjon. En slik type kontrakt er ofte tilstedeværende ved for eksempel sammenslåinger og oppkjøp, eller ved liknende endrings situasjoner som er preget av usikkerhet, mistillit, ustabilitet og høy sannsynlighet for utskiftninger i arbeidsstyrken. I praksis er det derfor ofte behov for en overgangskontrakt som kan tilby, og opprettholde, et minimum av tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i endringsperioden (Rousseau, 1995).

Thompson & Bunderson (2003) har introdusert *ideologiske kontrakter* som et nytt og supplerende syn på typer av psykologiske kontrakter, og dette synet har senere fått støtte av flere forskere, som for eksempel Bingham (2005) og Bal & Vink (2011). Thompson & Bunderson (2003) definerer ideologiske kontrakter som: (...) *credible commitments to pursue a valued cause or principle (not limited to self-interest) that are implicitly exchanged at the nexus of the individual–organization* (Thompson & Bunderson, 2003, s. 574). Ansatte kan altså tenkes å arbeide og yte ikke bare for monetær godtgjørelse eller ut ifra sosiale behov, men også fordi de kan ønske å bidra til andres, naturens og/eller organisasjonens ve og vel (Grant & Wade-Benzoni, 2009). Enkelt sagt; partene kan oppleve forpliktelser i forhold til å tilstrebe en god sak eller prinsipp. Dette behovet kan for eksempel manifestere seg i den psykologiske kontrakten ved at ansatte forventer at det blir tilrettelagt for en drift og et arbeidsmiljø hvor de ansatte kan finne mening med livet og sine moralske idealer (Bal & Vink, 2011). Videre vil organisasjonen kunne oppleve at dersom den uttrykker troverdig engasjement og investering i en viktig sak eller et prinsipp, så vil ansatte kunne føle seg forpliktet til å etterleve og etterstrebe disse idealene i sitt daglige virke (Thompson & Bunderson, 2003). Ansatte tolker altså ideologiske forpliktelser fra organisasjonen, og evaluerer hvorvidt organisasjonen etterlever og oppfyller disse (Bal & Vink, 2011).

Det er ikke uproblematisk å avgjøre hva slags type psykologisk kontraktsforhold som er gjeldende i en relasjon. Yrkesforhold, altså om ansatte er engasjert i fulltids, deltids eller kortvarige kontrakter gir for eksempel ingen god indikasjon på hva slags type psykologisk kontrakt som ligger til grunn for forholdet. (Rousseau, 2004). Som sagt tidligere er det de gjensidige forventninger og forpliktelser partene i forholdet har til hverandre, samt hvilke lovnader som er gjort, som er utslagsgivende. Deltidsansatte og nyansatte kan like gjerne ha sterke relasjonskontrakter med arbeidsgiver, som at fulltidsansatte kan ha lav grad av forpliktelse mellom seg og arbeidsgiveren (Rousseau, 2004).

2.2.7 Brudd

Dersom en av partene opplever at den andre parten ikke har overholdt en eller flere av sine forpliktelser i forhold til den psykologiske kontrakten, vil kontrakten være brutt eller krenket. (Rousseau & Parks, 1993). Betegnelsene brutt og krenket ble brukt om hverandre inntil Morrison & Robinson (1997) skilte mellom disse på bakgrunn av kognisjon og følelser. Brudd refererer til en kognitiv erkjennelse av at en eller flere forpliktelser ikke har blitt overholdt, og krenkelse refererer til den følelsesmessige reaksjonen som oppstår som følge av erkjennelsen av at et brudd har skjedd (Morrison & Robinson, 1997). Krenkelse av kontrakten kan medføre en følelsesmessig ubalanse og utmattelse, samt følelser som svik, sinne og urettferdighet som følge av at motparten har brutt sine forpliktelser og lovnader når en selv har overholdt sine (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). I det etterfølgende vil jeg dog anse brudd og krenkelse under ett, både som et forenklende grep på bakgrunn av oppgavens omfang, og fordi det har blitt gjort få studier på sammenhengen mellom brudd og krenkelse (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

2.2.7.1 Typer brudd

I følge Rousseau (1995) kan brudd forekomme på tre forskjellige måter; *inadvertent* (uaktsomt), *disruptive* (forstyrrelse), eller *reneging* (overlagt). Med *inadvertent* menes det at parten evner og ønsker å oppfylle kontrakten, men allikevel bryter den. Med *disruptive* menes det at parten ønsker, men ikke evner å oppfylle kontrakten, altså at noe kommer i veien og «forstyrrer» gjennomføringen. Til sist menes det med *reneging* at parten evner, men ikke ønsker å etterleve kontrakten. Altså at parten bevisst går inn for å underminere den psykologiske kontrakten. Hvorvidt parten som blir påført kontraktsbruddet oppfatter bruddet som overlagt og villet, eller på den annen side uønsket eller utenfor den andre partens

kontroll, har meget stor betydning for hvordan den forulempede parten vil reagere på bruddet (Bies & Moag, 1986).

2.2.7.2 Kilder til brudd

Det finnes åpenbart en mengde kilder for brudd på en psykologisk kontrakt, og hva som defineres av partene som brudd vil naturligvis også variere fra individ til individ. Som oppsummert av van de Ven (2007), er det allikevel en del årsaker til brudd som går igjen. For det første, som beskrevet i teori om *realistic job preview* (Wanous, 1973) og *met expectations* (Porter & Steers, 1973), er det ikke uvanlig at representanter for organisasjonen i en rekrutteringsfase overselger arbeidsplassen og oppgavene, og dermed gir lovnader til den andre parten som det ikke er hold i (Porter, Lawler, & Hackman, 1975). På samme tid skal det lite til før potensielle ansatte «hører det de vil høre» og legger mer i det som blir sagt og lovet enn det egentlig er grunnlag for, eller at kandidaten gir et forskjønnnet bilde av egne evner og egenskaper (Porter et al., 1975). For det andre, har parter lett for å si en ting, men gjøre noe helt annet, og det er i mange sammenhenger sannhet i uttrykket «actions speak louder than words». For det tredje, hender det ofte i et arbeidsforhold at sjefer skiftes ut, og det kan medføre store endringer i forpliktelser og lovnader ansatte har inngått med forrige sjef. Til sist kan organisatoriske endringer, for eksempel i personalhåndtering, legge nye rammevilkår som neglisjerer og i praksis bryter psykologiske kontrakter mellom ulike parter i organisasjonen.

2.2.7.3 Responser på brudd

Coyle-Shapiro & Parzefall (2008) har sammenfattet en mengde forskning som illustrerer hva brudd på psykologiske kontrakter kan føre til, og konkluderer med at det er sterke empiriske bevis for at slike brudd har negative konsekvenser. De henviser til at brudd har blitt påvist å føre til redusert psykologisk velvære (Conway & Briner, 2002), økte intensjoner om å forlate organisasjonen (Tekleab & Taylor, 2003; Turnley & Feldman, 1999), redusert jobbtilfredshet (Tekleab & Taylor, 2003), redusert tillit til organisasjonen, lavere organisasjonsengasjement (*organizational commitment*) (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002), lavere forpliktelser fra ansatte overfor organisasjonen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994), og mer kyniske holdninger overfor organisasjonen (Johnson & O'Leary Kelly, 2003). Videre er det funnet at jo viktigere forpliktelsen som brytes er for den andre parten, jo sterkere vil den negative reaksjonen på bruddet være (Conway & Briner, 2002), samt at jo mindre organisasjonen møter

forventningene til de ansatte, jo mer betydelige vil reaksjonene være (Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992).

2.2.7.4 Modererende faktorer

Ulike forskere har funnet at visse forhold kan virke modererende på responsene på brudd. For det første vil opplevd prosedyre- og interaksjonsrettferdighet kunne moderere de negative responsene på et kontraktsbrudd (Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Turnley & Feldman, 1998). Prosedyrerettferdighet innebærer at fremgangsmåtene i organisasjonen for å fordele belønning og straff er rettferdig og konsistent for alle ansatte. Individuer som opplever kontraktsbrudd, men samtidig at det er høy grad av prosedyrerettferdighet vil kunne reagere mildere fordi det er mindre sjanse for at de føler seg uthengt for å ha levert et dårlig resultat. Turnley & Feldman (1998) finner for det andre at responsen på brudd vil bli mildere dersom de forulepede anser at sannsynligheten for gjentatte brud er lav, altså at man vil kunne se gjennom fingrene ved enkeltforseelser. Til sist finner de at forholdet man har til kontraktpartneren og andre kollegaer vil kunne formilde eller forverre responsen på bruddet, alt etter som om relasjonsforholdet er positivt eller mer negativt (Turnley & Feldman, 1998).

2.2.7.5 EVLN-rammeverket for responser på brudd

Turnley & Feldman (1998) har foreslått at EVLN-typologien, opprinnelig utviklet av Hirschman (1970) og senere utvidet av diverse forskere (Farrel, 1983; Rusbult, Farrel, Rogers, & Mainus, 1998; Withey & Cooper, 1989), kan brukes som et rammeverk for å forstå situasjonsmessige restriksjoner ved ansattes responser på brudd i psykologiske kontrakter. Når individer utsettes for brudd på psykologiske kontrakter kan de, som beskrevet over, respondere på en mengde ulike måter. EVLN-typologien sorterer disse mulige responsene i fire ulike kategorier; *exit*, *voice*, *loyalty*, *neglect*. Noen kan tenkes å bli så opprørte over kontraktsbruddet at de vil forlate organisasjonen eller relasjonen totalt; altså *exit*. Andre kan tenkes å ville protestere på bruddet ved å finne måter å gjøre sin mening hørt på, for eksempel gjennom dialog med den andre parten, eller gjennom internt opprør; altså *voice*. Andre igjen, kan tenkes å trekke seg tilbake emosjonelt, bli mindre engasjerte og lojale, og mindre interesserte i å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen; altså redusert *lojalitet*. Til slutt, kan det tenkes at noen som har opplevd brudd på den psykologiske kontrakten velger å bli værende i organisasjonen, men at de blir mindre motiverte, reduserer sin innsats og vanskjører sine oppgaver; altså *neglect*. Forskerne konkluderer at brudd på psykologiske kontrakter har en gjennomgripende negativ effekt på ansattes intensjoner om *exit*, *voice*,

loyalty og *neglect*, og spesielt sterk støtte fant de i forhold til *exit* og *loyalty* (Turnley & Feldman, 1998).

2.3 Tradisjonelle psykologiske kontrakter og teamrelasjoner

Psykologiske kontrakter brukes, som beskrevet tidligere, ofte for å forklare det utvekslingsforhold som eksisterer mellom ansatte og arbeidsgiveren. En rekke faktorer har blitt påvist å moderere effekten og konsekvensene av kontraktsoppfyllelse og kontraktsbrudd mellom partene. Eksempler på slike faktorer inkluderer blant annet *personlige egenskaper* som personlighet (Orvis, Dudley, & Cortina, 2008) og alder (Bal, De Lange, Jansen, & Van der Velde, 2008), samt *organisasjonsmessige faktorer*, som tilgang på mentorer (Zagenczyk, Gibney, Kiewitz, & Restubog, 2009) og organisasjonsmessig støtte (Bal, Jansen, Van der Velde, De Lange, & Rousseau, 2010). Det er også funnet at oppfatninger om graden av kontraktsoppfyllelse har stor betydning for utfallet av den psykologiske kontrakten, som ansattes holdninger til jobben og deres oppførsel (Bal et al., 2008; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

I krysningen mellom psykologiske kontrakter og teamteori, som denne oppgaven befinner seg i, har Bal & Vink (2011) utført en interessant studie som ser på en annen type påvirkende faktor, nemlig hvordan *teamrelasjoner* kan ha betydning for utfallet av psykologiske kontrakter. De poengterer nemlig at psykologiske kontrakter ikke befinner seg i et sosialt vakuum hvor forpliktelser og lovnader utveksles mellom ansatt og arbeidsgiver uten hensyn til omgivelsene. Derimot er psykologiske kontrakter et resultat av det sosiale miljøet, og individer sammenlikner normalt sine psykologiske kontrakter med sine kollegaers kontrakter (Guest, 2004). I henhold til sosial utvekslingsteori (Blau, 1964; Gouldner, 1960) så er utvekslinger med kollegaer viktig siden arbeidsgrupper kan gi, og fylle et behov for, tilhørighet og sosial aksept (Ashforth, 1989). Videre vil høykvalitetsforhold med kollegaer kunne tilfredsstillende grunnleggende menneskelige behov, som for eksempel behov for tilknytning. Av den grunn vil høykvalitets teamrelasjoner, som bygger på en gjensidig tillit til sosiale utvekslingsrelasjoner, kunne fremme korresponderende innsats fra de ansatte i deres arbeidsoppgaver og overfor organisasjonen (Love & Forret, 2008). Basert på det overnevnte mener derfor Bal & Vink (2011) at høykvalitets teamrelasjoner er viktig for ansattes opplevelse av den psykologiske kontrakten og sine forpliktelser. Dette er også i tråd med Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne (2008), som fremholder at høykvalitets relasjoner mellom medarbeidere i en organisasjon kan motvirke de negative effektene av lav grad av

kontraktsoppfyllelse, og tilsvarende forsterke de positive effektene av høy grad av kontraktsoppfyllelse. Dulac et al. (2008) viser i tillegg at når ansatte har sterke teamrelasjoner, så vil de være mentalt disponerte for å se eventuelle kontraktsbrudd (med organisasjonen) i et mildere lys enn ellers, og dermed opprettholde sine forpliktelser i henhold til den psykologiske kontrakten på tross av eventuelle kontraktsbrudd.

Bal & Vink (2011) foreslår dermed at teamrelasjoner modererer forholdet mellom oppfyllelse av den psykologiske kontrakten og de forpliktelser den ansatte opplever, i den forstand at det vil være en sterkere sammenheng mellom disse forholdene når teamrelasjonene er sterkere. Altså, når teamrelasjonene er av høy kvalitet så vil det være større sannsynlighet for at de ansatte vil øke sine forpliktelser enn når teamrelasjonene er av dårlig kvalitet.

Gjennom sine undersøkelser finner Bal & Vink (2011) sågar bekreftelse for at sterke teamrelasjoner medfører at ansatte føler høyere grad av forpliktelse til organisasjonen og arbeidet i situasjoner der det er mangel på faktorer som utfordrende og interessant jobbinnhold, autonomi og ansvar. Morrison & Robinson (1997) forklarer denne effekten med at ansatte blir kognitivt partiske og forutinntatte til fordel for organisasjonen på grunn av den positive relasjonen de har med teamet.

Bal & Vink (2011) finner imidlertid at det motsatte er tilfellet når det gjelder oppfyllelse av finansielle forpliktelser. I dette tilfellet viste høykvalitets teamrelasjoner å hemme forholdet mellom arbeidsgivers finansielle oppfyllelse og de ansattes opplevde forpliktelser. Det vil si at de fant en negativ sammenheng mellom finansiell oppfyllelse og ansattes opplevde forpliktelser, når teamrelasjonene var av høy kvalitet. Dette kan forklares med at når teamrelasjonene er sterke, så vil finansielle insentiver kunne skape ulikhet og urettferdighet mellom teammedlemmene slik at noen teammedlemmer vil kunne føle seg verdsatt høyere enn resten av teamet, og dermed negativt påvirke deres følelse av forpliktelse overfor organisasjonen (Lambert, 2009, som gjengitt i Bal & Vink, 2011). Når på den annen side teamrelasjonene er dårlige så vil finansielle insentiver fungere som et substitutt for annen motivasjon, og bli hovedkilden for ansattes følelse av forpliktelse (Bal & Vink, 2011).

Overnevnte synspunkter og argumentasjon viser at teamrelasjoner er viktig for hvordan ansatte finner motivasjon og føler forpliktelse overfor organisasjonen, og danner derfor et naturlig bakteppe for nærmere undersøkelser av samspillet mellom psykologiske kontrakter

og team. Det er tydelig at dette samspillet har relevans for organisasjonens ytelse og medarbeideres tilfredshet.

2.4 Multiple- og horisontale psykologiske kontrakter

Litteraturen om psykologiske kontrakter omtaler hovedsakelig det vertikale forholdet som eksisterer mellom arbeidsgiveren/organisasjonen på den ene siden, og arbeidstakeren på den andre. Dette gjenspeiles også i Rousseaus (1995) definisjon (sitert tidligere), som sier at psykologiske kontrakter omhandler et utvekslingsforhold mellom individer og deres organisasjoner. Få studier ser på psykologiske kontrakter i et mer mangartede perspektiv, for eksempel mellom flere parter, i andre relasjoner, eller på andre nivåer, noe som jo ligger ved denne studiens kjerne. Enkelte nyere studier indikerer imidlertid at det hittil rådende synet på psykologiske kontrakter er en for snever forståelse av konseptet, sett i lys av dagens dynamiske, interavhengige og individavhengige arbeidsliv. Spesielt har Marks (2001) banet vei for denne nye tilnærmingen, med støtte fra annet Seeck & Parzefall (2008) og Svensson & Wolvén (2010). Jeg vil i det følgende gi en kortfattet innføring til denne tilnærmingen, samt funn som er gjort.

Guest (1998) peker på at en avgrensning av psykologisk kontrakt-konseptet til å se på ett individ og én organisasjon medfører det han kaller et agent-problem (*the agency problem*). Han viser til det åpenbare faktum at organisasjonen ikke er noen interagerende enhet i seg selv, men derimot blir representert av ulike individer og grupperinger (agenter), og at det er i interaksjonen med disse at individet danner sin psykologiske kontrakt med organisasjonen. Den flertallige naturen ved disse agentene skaper uklarhet om hvem individet faktisk har en psykologisk kontrakt med, og indikerer at individet i realiteten har kontrakter med flere agenter på samme tid.

Herriot & Pemberton (1997) hevder at det finnes et uendelig antall potensielle kontrakter, og minst like mange som det finnes ansatte. Marks (2001) bygger videre på denne tanken ved å stille spørsmålsteget ved hvorfor psykologiske kontrakter utelukkende tolkes i forhold til relasjonen mellom individuelle ansatte og organisasjonen, og hevder at det kan finnes like mange kontraktsforhold som det finnes relasjoner på arbeidsplassen. I følge Marks (2001) har vi i vår daglige samhandling med andre, i motsetning til det tradisjonelle synet på psykologiske kontrakter, kontrakter med flere grupper og individer, og da spesielt i arbeidssituasjoner.

2.4.1 Sammenheng med «forpliktelsesteori»

I sin argumentasjonsrekke for at psykologiske kontrakter bør sees på i et bredere perspektiv, bygger Marks (2001) på hvordan ulike forskere har pekt på sterke paralleller mellom forpliktelsesteori (*commitment theory*) og psykologiske kontrakter. Grovt sett går denne likheten ut på at man kan si at begge konsepter handler om i hvilken grad et individ er knyttet til en organisasjon, og empiriske data har vist at psykologiske kontrakter moderer forholdet mellom *organisasjonsfaktorer* og forpliktelse (Marks & Scholarios, 2001). Med *organisasjonsfaktorer* menes for eksempel å utvikle et arbeidsmiljø hvor de ansatte identifiserer seg med organisasjonens målsettinger og verdier, utvikler positive holdninger til jobben, kan identifisere seg med sine overordnede og sin egen arbeidssituasjon og så videre. Som følge av denne likheten mener derfor Marks (2001) at den flertallige tilnærmingen man har til relasjonspartnere i forpliktelsesteori, som blant annet Milward & Hopkins (1998) skisserer, også bør gjelde for teori om psykologiske kontrakter.

Forpliktelsesteori og teori om psykologiske kontrakter skiller seg dog på et vesentlig punkt, i form av at førstnevnte er et ensidig konsept med forankring i Porter, Steers, Mowday & Boullian (1974) sitt affektive og holdningsmessige syn, mens sistnevnte innebærer en grad av gjensidighet og gjenytelse som følge av dens kontraktsmessige natur. Det innebærer nødvendigvis at man ved studier av psykologiske kontrakter må ta høyde for de ulike kontraktspartene. I følge Marks (2001) vil imidlertid dette være problematisk dersom man ser på forholdet mellom ansatte og andre grupperinger, som for eksempel «kunder» eller «ledelsen», fordi man da vil støte på Guest (1998) sitt agentproblem. Det vil være en naturlig variasjon innen disse gruppene og det blir derfor uklart hvem man egentlig har en psykologisk kontrakt med; det blir flere agenter.

Marks (2001) foreslår derfor at et gunstig utgangspunkt for studier av multiple psykologiske kontrakter i organisasjoner vil kunne være å ta utgangspunkt i team, fordi her vil alle parter inngå i samme enhet og man unngår derfor agentproblemet. Denne avgrensningen og tilnærmingen er det jeg forstår med *horisontale kontrakter* i denne oppgaven.

2.4.2 Konsekvenser av kontraktsbrudd

En interessant betraktning i forhold til multiple eller felles psykologiske kontrakter innen en gruppe, er eventuelle kontraktsbrudds innvirkning. Dette er grundig diskutert i det tradisjonelle vertikale synet på psykologiske kontrakter, som beskrevet tidligere i oppgaven. Kort repetert, har kontraktsbrudd blitt brukt av forskere som en måte å vurdere tilstanden til

den psykologiske kontrakten på, samt graden av forpliktelser mellom partene. Brudd er vist å kunne ha en rekke negative konsekvenser for både ansatt og organisasjon, som for eksempel følelse av sinne, svik, avsky, redusert motivasjon, misnøye, økt turnover og så videre (Rousseau, 1989). Når man introduserer konseptet med multiple kontraktsrelasjoner i en enhet, blir innvirkningen av kontraktsbrudd mer uklar. Marks (2001) stiller for eksempel spørsmålet: «dersom man antar at det finnes flertallige psykologiske kontrakter i en organisasjon, kan et kontraktsbrudd skje innen en kontraktsrelasjon uavhengig av de andre?» (Marks, 2001, s. 463). I et forsøk på å finne rettesnorer for dette spørsmålet kan vi igjen se til forpliktelsesteorien. I følge Reichers (1986) utgjør det «totale målet på forpliktelse» summen av multiple enkeltforpliktelser. Hunt & Morgan (1994) anser at det finnes to potensielle utfall av multiple eller enhetsspesifikke forpliktelser. Det første er at hver enkeltforpliktelse har en selvstendig innvirkning på utfall av arbeid, som for eksempel oppsigelsesintensjon og positiv sosial oppførsel. Det andre er at «total forpliktelse» modererer effekten av enkeltforpliktelser. Overført til multiple og/eller horisontale psykologiske kontrakter kan en da spørre om enkeltvise kontraktsbrudd vil ha en mer generell negativ påvirkning, og bidra til tidligere nevnte utfall som misnøye, økt turnover og så videre? Eller vil de ulike psykologiske kontraktene forholde seg uavhengige ved kontraktsbrudd? Disse spørsmålene er det foreløpig ingen klare svar på (Marks, 2001).

2.4.3 Betydningen av *avstand*

Marks (2001) predikerer videre at det dannes flere kontrakter når det er større *avstand* mellom organisasjonen og den ansatte, for eksempel på grunn av teamarbeid eller outsourcing. Med *avstand* menes her «*kognitiv avstand*», hvilket i følge Mueller & Lawler (1999) defineres som «graden av kognitiv nærhet og viktighet som den ansatte forbinder med organisasjonen». I eksempelvis en arbeidshverdag preget av intensivt teamarbeid, vil man kanskje føle en større tilknytning, en kortere *avstand*, til teamet og teamkollegaene, og en større *avstand* til den øvrige organisasjonen eller ledelsen i virksomheten. Denne ideen bygger på Lawler (1992) sin *proximal rule* fra hans *choice process theory*, hvilket innebærer at ulike aktører kan utvikle sterkere emosjonelle bånd til undergrupper i et sosialt system eller i en organisasjon, enn til organisasjonen i seg selv. Marks (2001) fremfører videre at den opplevde viktigheten av kontrakten nok også vil variere med *avstanden*, i den forstand at relasjoner med kortere *avstand* vil oppleves viktigere og relasjoner med lengre *avstand* vil oppleves mindre viktige. Dette finnes det på det nåværende tidspunkt ingen bekreftede empiriske resultater på.

2.4.4 *Employee agency*

Seeck & Parzefall (2008) studerer i utgangspunktet hva konseptet *employee agency* kan ha av implikasjoner for teorien om psykologiske kontrakter, men gjennom dette finner de et behov for å se psykologiske kontrakter i et bredere perspektiv, nemlig multippelt og horisontalt som skissert av Marks (2001). Med *agency* mener de to forskerne bredt definert den kapasitet en person har til å handle og interagere med sine omgivelser, altså evnen til å ta valg og omsette dem til praksis. I studien fokuserer forfatterne på individuell *agency* i en organisatorisk kontekst, i motsetning til den kollektive forstanden begrepet ofte brukes i. De bygger sin forståelse av konseptet på Sewell (1992) sin tilnærming, nemlig at å være en agent handler om å være i stand til å utøve en viss grad av kontroll over de sosiale relasjonene en er involvert i, hvilket innebærer en evne til å påvirke og endre disse relasjonene. De konkluderer blant annet med å stille spørsmålsteget ved hvorvidt forskningen på psykologiske kontrakter i sin nåværende form er godt nok egnet til å forklare arbeidsforhold slik de oppleves av de ansatte. Dette begrunner de med at de har påvist at moderne ansatte sågar har en høy grad av *agency*, og ikke bare handler og former holdninger som reaksjoner på hva arbeidsgiveren foretar seg, hvilket tidligere har stått sentralt i teori om psykologiske kontrakter. Dette illustreres gjennom funn av at arbeidsgiverlovnader, tradisjonelt slikt som å tilby jobbsikkerhet, lønn og andre fordeler, har svakere appell hos ansatte enn muligheter for egenutvikling og arbeid som er interessant og kreativt utfordrende. Moderne ansatte virker derfor til i stor grad å påvirke sin egen arbeidshverdag og relasjoner gjennom nøye utformede psykologiske kontrakter som lar dem vektlegge egne behov og ønsker. Seeck & Parzefall (2008) finner videre at ansatte har og utøver betydelig påvirkning på sine kollegaer og overordnede i sitt daglige virke. Denne påvirkningen er imidlertid hovedsakelig av gjensidig karakter og forekommer for det meste i horisontale relasjoner mellom ansatte, kollegaer, kunder, klienter og andre interessehavere, slik at høy grad av *agency* på ingen måte betyr helt fritt spillerom. Økt lateralt samarbeid, gjennom blant annet forhandlinger, gruppe- og teamarbeid, utstrakt kommunikasjon, selvstyrte og kollegialt styrte enheter med mer, sørger for balanse og selvregulering av dette. Det faktum at det er så stor grad av interaksjon og gjensidig påvirkning mellom slike sidestilte aktører, mener Seeck & Parzefall (2008) indikerer at psykologiske kontrakter kan formes ikke bare i vertikale relasjoner som tradisjonelt etablert, men også horisontalt mellom jevnbyrdige. Dette konstante horisontale samspillet mellom flere likeverdige agenter støtter også opp under ideene Marks (2001) fremmet om multiple kontrakter. «Den vedvarende dragkampen i nettverket av ansatte, arbeidsgiverrepresentanter og klienter antyder derfor at

utvekslingsrelasjonene i moderne organisasjoner ikke bare i økende grad er horisontale, men også i økende grad mangeartede og komplekse» (Seeck & Parzefall, 2008, s. 483).

2.4.5 Øvrig støtte og sammenheng

Svensson & Wolvén (2010) har forsøkt å teste blant annet Marks (2001) sin teori om at det finnes multiple og horisontale psykologiske kontrakter. De tester dette kvantitativt gjennom spørreundersøkelser blant midlertidig ansatte leid ut fra rekrutteringsbyråer i Sverige. Hovedresultatet av deres undersøkelser er at de midlertidig ansatte i stor grad oppfatter samme typer lovnader fra både ledelsen og kollegaer i selskapet de er utplassert i (gjennomsnittlig forskjell på kun 5 %), og konkluderer totalt sett med at det er tydelig at de midlertidig ansatte danner psykologiske kontrakter med individer i begge grupper. Med det gir Svensson & Wolvén (2010) støtte til Marks (2001) teori, men understreker samtidig at det trengs ytterligere forskning på dette feltet.

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjort en litteraturgjennomgang som danner et fundament og teoretisk bakteppe for studiens forskningsspørsmål og undersøkelser. Ved å presentere relevante emner om team, tradisjonelle psykologiske kontrakter, psykologiske kontrakter i kombinasjon med teamteori, og til sist et multippelt- og horisontalt syn på psykologiske kontrakter, skulle et bredt grunnlag for forståelse av studiens forskningsspørsmål være lagt.

Team er i følge Thompson (2008) grupper av gjensidig avhengige personer som samarbeider om å oppnå felles mål, og kommer i forskjellige typer og størrelser. Teamsamarbeid er noe som foregår i interaksjon mellom flere individer, hvor man er avhengige av hverandre innsats for å lykkes, noe som også illustreres i teamteoriens kapitler om team- og gruppeprosesser. I forståelsen av disse interaksjonene vil god forståelse av psykologiske kontrakter kunne gi verdifulle bidrag til å påvirke teams evne til å yte effektivt, holde teammedlemmer motiverte og til å få dem til å trekke i samme retning.

Teorien om tradisjonelle psykologiske kontrakter handler om de individuelle oppfatninger og forventninger som to parter, normalt i et arbeidsforhold mellom ansatt og arbeidsgiver, har til hverandre (Rousseau, 1995). Konseptene om sosial utvekslingsteori (*social exchange theory*) (Blau, 1964) og gjengjeldelse (*reciprocity*) (Gouldner, 1960), altså at folk deltar i sosiale utvekslinger og forventer at egne bidrag vil bli gjengjeldt, brukes ofte som underliggende og forklarende mekanismer til dette. Jeg har behandlet ulike forhold ved den psykologiske

kontrakten, som kontraktdannelse, -innhold og -typer, samt ikke minst implikasjoner ved kontraktsbrudd.

Videre har jeg pekt på forskning som har kombinert teamteori og psykologiske kontrakter. Bal & Vink (2011) viser til at *teamrelasjoner* kan ha betydning for utfallet av psykologiske kontrakter. De kan moderere forholdet mellom oppfyllelse av den psykologiske kontrakten og de forpliktelser den ansatte opplever i den forstand at det vil være en sterkere sammenheng mellom disse forholdene når teamrelasjonene er sterke. Dette illustrerer en sammenheng mellom psykologiske kontrakter og teamegenskaper, og danner derfor et naturlig grunnlag for nærmere undersøkelser av slike sammenhenger.

Til sist i kapitlet, viser jeg til at dagens moderne arbeidsliv har endret premissene for relasjonene mellom partene i arbeidslivet, slik at det tradisjonelle synet på psykologiske kontrakter ikke lenger er like dekkende som før (Marks , 2001). Flere forskere har tatt denne utviklingen til følge, og begynt å bane vei for å se på konseptet psykologiske kontrakter i et multippelt og horisontalt perspektiv. Et slikt perspektiv anerkjenner det faktum at en betydelig andel av interaksjonen på arbeidsplassen nå foregår mellom likestilte og flertallige individer, enheter og interessehavere på samme tid.

Jeg legger altså denne nyere utviklingen til grunn for denne studien, idet jeg ønsker å se på psykologiske kontrakter mellom teammedlemmer, gjennom forskningsspørsmålet:

Hva karakteriserer psykologiske kontrakter i team, hvordan utvikles de over tid, og hvilke implikasjoner medfører brudd på slike kontrakter?

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de forskningsmetodiske valg som er gjort i utarbeidelsen av denne studien; valg som jeg har tatt i det hensyn å best kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål. Med forskningsmetode mener jeg i denne sammenheng de teknikker og prosedyrer som er brukt for datainnsamling og analyse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Jeg vil også gjøre vurderinger av styrker og svakheter ved studien, både underveis og spesielt ved diskusjon av studiens validitet, reliabilitet og etikk.

3.1 Forskningsdesign

Med forskningsdesign menes den overordnede planen for hvordan man tenker å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2009). Det skilles mellom tre hovedtyper av forskningsdesign: *deskriptivt* design, som er nyttig for å beskrive en person, hendelse eller situasjon; *forklarende* design, som er nyttig der man ønsker å forklare årsaksforhold mellom ulike variabler; og *utforskende* design, som er nyttig når det er ønskelig å utforske nye områder eller å få en bedre forståelse av et problem eller fenomen (Saunders et al., 2009). Forskningsspørsmålet i denne oppgaven tar sikte på å finne ut av om, og på hvilken måte, prinsipper og fenomener observert i den tradisjonelle teorien om psykologiske kontrakter er gjeldende i en annen og lite utforsket setting; nemlig i team og mellom teammedlemmer. Selv om forskningslitteraturen riktignok har begynt å indikere horisontale og multiple sammenhenger i psykologiske kontrakter, finnes det meget lite eksisterende litteratur som behandler forholdet psykologiske kontrakter i team. Det gjorde at det etter mitt syn var viktig å ha en fleksibel og åpen tilnærming til både studien som helhet og innsamling av data. Den best egnede forskningsmetoden i mitt tilfelle er derfor av den *utforskende* typen, hvilket blant annet innebærer observasjon av faktiske forhold, innsamling av informasjon og konstruksjon av forklaringer (teorigenerering).

3.1.1 Forskningstilnærming

Avhengig av oppgavens hensikt og problemstilling kan man velge en induktiv eller deduktiv forskningstilnærming (Olsen, 2011). Med den deduktive tilnærmingen tar man utgangspunkt i etablert teori og tester elementer av denne ved hjelp av hypoteser og de data man har samlet inn. Den induktive metoden innebærer imidlertid at man tar utgangspunkt i de innsamlede data og utvikler teorier eller identifiserer sammenhenger på bakgrunn av det. Metoden egner seg dermed godt i situasjoner der det finnes lite etablert teori å støtte seg til eller videreutvikle (Olsen, 2011). Denne studien baserer seg riktignok i utgangspunktet på etablert teori, men

teorigrunnlaget er i hovedsak kun relatert til, og ikke direkte beskrivende for, studiens forskningsspørsmål. De teoretiske og utprøvde konseptene som omhandler tradisjonelle psykologiske kontrakter er relevante som et bakteppe for denne studien, men studiens forskningsspørsmål tar sikte på å utforske et hittil lite utforsket fagområde. En viss teoriforankring er i følge Repstad (2002) og Yin (2009) fordelaktig da den induktive fremgangsmåten kan være vanskelig og utfordrende, spesielt for uerfarne forskere. Studien har altså et relativt stort innslag av deduktiv tilnærming, da etablert teori brukes som et fundament og utgangspunkt, men forskningsspørsmålet tar sikte på å belyse til dels ukjente fenomener og sammenhenger, og tester således ikke teori i streng forstand. Oppgavens tyngdepunkt tipper derfor i retning av en induktiv tilnærming.

3.1.2 Tilnærming til data

For å kunne besvare forskningsspørsmålet trengs datakilder, og det skilles her på overordnet nivå mellom kvantitative og kvalitative metoder for datainnsamling og analyse. Kvantitative data og metoder er egnet til å måle reaksjoner hos et stort antall respondenter, og å identifisere likheter, ulikheter og kausale sammenhenger ved å behandle numeriske data (Saunders et al., 2009). Kvalitative data og metoder er på den annen side i ikke-numerisk form, og kan være alt fra intervjuer, dokumenter, observasjoner og bilder (Stensaker, 2011). En kvalitativ fremgangsmåte gir i følge teorien inngående informasjon om få personer eller en case (Saunders et al., 2009). Forskeren er her interessert i å forstå og få innsikt i fenomenet og hva som ligger bak det, noe som ikke kan observeres direkte (Labuschagne, 2003). Ettersom forskningsspørsmålet i denne studien er såpass åpent, og ettersom det ikke er mulig på forhånd å peke på sentrale variabler, er det å få inngående informasjon her en nødvendighet. Jeg har derfor valgt en kvalitativ fremgangsmåte. Jeg ønsker å «komme under huden» på teammedlemmene og finne ut hvilke opplevelser, erfaringer og tanker de har om teamsamarbeidet og hverandre. På den måten vil jeg kunne få en forståelse av de interaksjoner og underliggende psykologiske prosessene som former teammedlemmenes forventninger til hverandre og hva som utgjør deres psykologiske kontrakter. Dette kan vanskelig observeres eller kvantifiseres, slik at bruk av for eksempel generiske spørreundersøkelser, uten mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og å gå dypere inn i materien, ikke ville vært hensiktsmessig. En kvalitativ fremgangsmåte vil både bidra til å avdekke om de fenomenene og variablene som er aktuelle i det tradisjonelle synet på psykologiske kontrakter (som presentert i teorigjennomgangen) også er gjeldende i team og mellom teammedlemmer, samt sørge for en

åpen og fleksibel tilnærming som er egnet til å kunne avdekke eventuelle uforutsette sammenhenger og fenomener som måtte være fremtredende i team.

Man skiller videre hovedsakelig mellom primære og sekundære datakilder. Sistnevnte innebærer annenhånds datamateriale, altså materiale samlet til et annet formål enn den problemstilling en forsøker å belyse, som for eksempel tidligere forskning, bøker, media, oppslagsverk og så videre (Saunders et al., 2009). Primærdata innebærer på den annen side førstehåndsdatabe samlet inn av forskeren selv i det formål å svare på problemstillingen. Etersom fagfeltet psykologiske kontrakter i team i liten grad er utforsket har jeg heller ikke funnet noen relevante sekundære datakilder. Studien er derfor utelukkende basert på primærdata, samlet inn av undertegnede i form av observasjon av teammøter og dybdeintervjuer med teammedlemmer, nærmere bestemt semi-strukturerte intervjuer.

3.1.3 Casestudie

Det er flere måter å gjennomføre kvalitative studier på, som for eksempel ved hjelp av eksperimenter, etnografiske undersøkelser, grounded theory, casestudier med mer (Saunders et al., 2009). Jeg har valgt metoden casestudie i denne oppgaven. En casestudie kan forklares som (oversatt): «*en forskningsstrategi som involverer empirisk undersøkelse av et spesifikt eksisterende fenomen i sin naturlige kontekst, ved bruk av flertallige kilder*» (Robson, 2002, s. 178). Metoden er godt egnet til å gi svar på spørsmål som «hvorfor», «hva», og «hvordan», og den passer derfor meget bra i forskning som har et forklarende eller utforskende design (Saunders et al., 2009), hvorav denne studien som tidligere nevnt befinner seg i sistnevnte kategori. Jeg har valgt å benytte meg av casestudier nettopp fordi det innebærer at man undersøker en virkelig situasjon og fordi det er egnet når man ønsker en dyp forståelse av situasjonen/fenomenet (Stensaker, 2011). Som illustrert tidligere i dette kapitlet krever denne studiens forskningsspørsmål nettopp en slik dybdeforståelse og en evne til å «komme under huden på» reelle teammedlemmer i sin naturlige setting, slik at jeg kan få et så genuint inntrykk som mulig av hvordan de interagerer.

Yin (2009) skiller mellom fire typer casestudier. For det første må man som forsker ta stilling til om man ønsker å belyse forskningsspørsmålet ved bruk av en *enkelt case*, eller ved bruk av *multiple case*. Å velge kun en singel case kan forsvares der casen er sjelden, unik, eller på annen måte har spesiell relevans for eksisterende teori eller forskningsspørsmålet (Yin, 2009). Multiple case egner seg på den annen side best dersom man i større grad ønsker å kunne finne generelle sammenhenger, ved at man kan sammenlikne forskjeller og ulikheter mellom

casene. Av den grunn anses den multiple tilnærmingen normalt som en mer robust metode. I denne studien har jeg i større grad vektlagt å kunne finne generelle sammenhenger, da mitt forskningsspørsmål har en teoriutviklingsambisjon, ikke bare en ambisjon om å belyse en spesifikk case. Deretter må nivået på caseanalysen tas stilling til. En *integrert* casestudie inneholder mer enn en analyseenhet, gir mulighet for å integrere kvantitative og kvalitative metoder, og er godt egnet for deskriptive studier (Yin, 2009). En *holistisk* casestudie har kun én analyseenhet, og er fordelaktig å bruke når ingen logiske underenheter kan identifiseres, samt når studiens underliggende teori i seg selv er holistisk av natur (Yin, 2009). Jeg har valgt en *holistisk* tilnærming, altså å kun fokusere på teamnivået i organisasjonen, fordi det ikke er naturlig å inkludere flere underenheter når jeg ønsker å nettopp belyse relasjonene mellom teammedlemmer internt i et team. Den etablerte teorien om psykologiske kontrakter, som denne studien bygger videre på, har også et holistisk fokus idet den konsentrerer seg om et dyadisk forhold mellom arbeidsgiver og ansatt.

Casestudier innebærer både fordeler og ulemper med tanke på kvaliteten og omfanget av de data man samler inn. Som beskrevet gir metoden god dybdeforståelse og et reelt bilde av virkeligheten, men samtidig er metoden såpass omfattende og tidkrevende at utvalgsstørrelsen naturlig blir begrenset. Det medfører at man ikke oppnår nødvendig bredde til å kunne generalisere nevneverdig (Saunders et al., 2009), men så er det heller ikke nødvendigvis et mål med en casestudie. Målet i dette tilfellet er å få innsikt i et hittil lite utforsket fagområde. Disse implikasjonene diskuteres nærmere i delkapittelet «evaluering av metode – ekstern validitet».

3.1.4 Tid og ressurser

Denne studien er utført egenhendig av undertegnede, innenfor en tidsramme av ett semester, som et avsluttende arbeid i undertegnedes masterstudier ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er således dimensjonert til å kreve fulltids arbeidsinnsats i perioden. Disse begrensningene, samt de kvalitative forskningsmetodiske valg jeg har tatt, skaper naturlig nok implikasjoner for studiens omfang. Jeg har derfor begrenset meg til å studere tre team i to virksomheter, hvor jeg har gjennomført observasjon av teammøte og gjort dybdeintervjuer med til sammen elleve respondenter.

3.2 Kontekst

Konteksten for denne studien er team i reelle settinger. Jeg har ikke satt spesielle krav til typer team, teamenes størrelse eller andre forhold, annet enn at de faller inn under de generelle

definisjonsmessige rammene for team, som beskrevet i teorijennomgangen. Jeg vil i det følgende kort presentere bedriftene og teamene som har bidratt i studien. For å holde deltakerne i studien anonyme vil jeg kun beskrive bedriftene og teamene i generelle termer. Ytterligere anonymiserende tiltak omtales i delkapittel «vurdering av metode – etiske vurderinger».

To av teamene har tilhold i en mellomstor spedisjonsbedrift på Østlandet som har virksomhet innen fremsending av import- og eksportgods. Et av teamene hører hjemme i en mellomstor salgsbedrift på Vestlandet som har virksomhet innen salg av enkeltprodukter og totalløsninger innen profesjonelt elektronisk-teknisk utstyr.

3.2.1 Kundeservice-team

Det ene teamet kalles av bedriften selv et «kundeservice-team» og har som oppgave å besørge den daglige kundekontakt, hva gjelder både import og eksport av gods, samt håndtering av en stor del av den operasjonelle aktiviteten som trengs for selve fremsendingen av godset. Teamet består per nå av åtte personer, tre menn og fem kvinner, hvorav en fungerer som teamleder med både koordinerings- og operasjonelle oppgaver. Teamet er et resultat av en relativt nylig (ca. halvt års tid) sammenslåing av to tidligere team; henholdsvis «eksport-team» og «import-team». Teammedlemmene er faste medlemmer av teamet, og har dette som sitt fulltids virkeområde. Et par av teammedlemmene har vært i bedriften, og har jobbet med samme typer arbeidsoppgaver, i flere tiår. Et par har jobbet i bedriften og med tilsvarende oppgaver i omtrent et tiår. Et par har jobbet i bedriften i kun et par år, men har jobbet i bransjen i ett til flere tiår. Én er relativt fersk i både bedriften og bransjen. Teammedlemmene sitter nært hverandre i et stort åpent kontorlandskap som også inkluderer andre team og ansatte. Teamet møtes til felles teammøter omtrentlig en gang per uke, eller hyppigere ved behov. Her deltar også normalt avdelingslederen.

3.2.2 Key account-team

Det andre teamet omtales av bedriften selv som et «key account-team», og har som oppgave å følge opp operasjonelle forhold overfor bedriftens store og viktige kunder (les; nøkkelkunder), samt å opprettholde kvalitets- og rapporteringsstandarder overfor samarbeidspartnere. Teamet består av tre personer, to kvinner og én mann, hvorav én fungerer som teamleder med både koordinerings- og operasjonelle oppgaver. Alle teamets medlemmer har relativt lang fartstid i både bedriften og bransjen. Teamet har eksistert i et par år, og ble dannet for å fylle en rolle som tidligere ikke var dekket på tilsvarende måte i bedriften.

Medlemmene i teamet sitter nært hverandre i et relativt lite, men åpent kontorlandskap som kun rommer medlemmene av teamet. Teamet møtes til felles teammøter omtrentlig en gang per uke, eller hyppigere ved behov. Her deltar også sporadisk avdelingslederen.

3.2.3 Salgsteam

I den andre bedriften som har deltatt i min studie har jeg undersøkt et salgsteam som har som oppgave å besørge salg av enkeltprodukter og mindre produktpakker til kunder i alle typer segmenter og geografiske tilhold i landet. Teammedlemmene betjener kundene hovedsakelig via telefon og internett, men møter også enkeltkunder ved behov. Teamet består i utgangspunktet av seks personer, hvorav tre stykker, inkludert en teamleder/avdelingsleder, er samlokalisert på Vestlandet. De tre resterende befinner seg i tre øvrige byer i Norge, henholdsvis på Østlandet, i Midt-Norge og på sørvestlandet. Teamet har imidlertid også en syvende person tilknyttet seg, og som teamet har mye interaksjon med, men som ikke direkte er tilknyttet teamet. Jeg har intervjuet også denne personen, og personen deltok på teammøtet jeg observerte på. Denne personen har tilhold med de tre teammedlemmene på Vestlandet. Alle teammedlemmene er menn, og de varierer i alder, bransjeerfaring og bedriftstilknytning. To av teammedlemmene, teamlederen/avdelingslederen og den «tilknyttede personen» sitter på større eierandeler i selskapet og er begge del-grunnleggere av bedriften (i tillegg til noen flere). Disse to har livslang erfaring i bransjen, i salgsykket, og har åpenbart så lang erfaring i selskapet det er mulig å ha. De to resterende teammedlemmene på Vestlandet er respektive sønner av de to hittil omtalte, og har begge vært ansatte i selskapet i omtrent 6-7 år. De tre resterende teammedlemmene, de som er lokalisert i andre deler av landet, har vært tilknyttet selskapet i varierende, men kortere tid enn de hittil nevnte. Den ferskeste har vært tilknyttet selskapet i et års tid. Alle disse har fra før moderat til lengre erfaring fra bransjen og yrket. Teamet samles sjelden fysisk, men møtes en gang i måneden i videokonferanse, og kommuniserer daglig gjennom telefon og internett. Jeg har observert i et slikt videokonferansemøte, samt gjort dybdeintervjuer av fem individer.

3.3 Innsamling av data

Som tidligere nevnt bygger denne oppgaven på primærdata samlet inn gjennom dybdeintervjuer med enkeltteammedlemmer og observasjon av teammøter. Jeg vil i det følgende presentere på hvilken måte datainnhentingene har foregått, og hvilke vurdering jeg har lagt til grunn for mine valg i den sammenheng.

3.3.1 Utvalg

Et utvalg av hele populasjonen av case og personer som er relevant for studien er et ideal, men utopisk sådan. Av praktiske årsaker må et snevrere utvalg gjøres, og vanlige metoder for dette er hovedsakelig representativt og selektivt utvalg (*non-probability sampling*). Representative utvalg brukes mest i kvantitative studier der man ønsker å generalisere, hvilket betyr at utvalget bør reflektere populasjonen på en så god måte som mulig. Av praktiske årsaker er denne metoden sjelden brukt i kvalitative studier, så vel som i denne studien, da metoden her blir for ressurskrevende. Selektive utvalg er derimot mer vanlig ved kvalitative studier og normalt brukt ved casestudier (Saunders et al., 2009). Det innebærer at utvalget velges ut ifra subjektiv dømmekraft basert på forhold som antatt evne til å belyse forskningsspørsmålet, ved snøballmetoden, selvseleksjon eller tilgjengelighet (Pedersen, 2011).

Gjennom forarbeidet med denne studien, både i forbindelse med utviklingen av forskningsspørsmålet og som følge av gjennomgangen av eksisterende teori, ble det klart for meg at jeg ønsket å kartlegge et fagområde det eksisterte lite håndfast forskning på. Det medførte etter mitt syn at det var av mindre betydning nøyaktig hvilke team jeg hadde som analyseenheter, da formålet er å forsøke å kartlegge og oppdage nye trender innen fagområdet, og jeg ikke på forhånd har hatt til hensikt å påvise variasjon basert på ulike typer team. Det har medført at jeg har benyttet tilgjengelighetsseleksjon, da jeg har tatt kontakt med bedrifter jeg på forhånd har hatt kjennskap til og kontakter hos. Disse bekjentskapene har fungert som en døråpner, og har gjort det enklere å få tilgang til bedriftene og til å legge beslag på deres ressurser enn ellers. En tredje bedrift var i en periode i søkelyset for å delta i studien som følge av snøballmetoden, men med bakgrunn i studiens omfang ble denne bedriften ikke involvert. Kontaktpersonene i bedriftene ble først kontaktet per telefon for en uformell samtale og invitasjon til deltakelse i prosjektet. Deretter sendte jeg en kortfattet epost til vedkommende som forklarte formålet med studien, forventet ressursbruk og andre praktiske forhold mer i detalj. Her ble det også informert om konfidensialitets- og anonymitetsimplikasjoner for både bedriften og deltakerne i studien. Vennligst se vedlegg B for kopi av denne informasjonsmailen.

Internt i bedriftene har utvalget av teamene hovedsakelig foregått basert på snøballmetoden, og dels også som følge av strategiske og praktiske hensyn. Det vil si at kontaktpersonen jeg har hatt i bedriften i samråd med meg har anbefalt og organisert kontakt med de team

kontaktpersonen og bedriften har ment var de mest relevante å undersøke, og som har hatt kapasitet til, og interesse av, å delta i studien. I spedisjonsbedriften ble de to teamene valgt ut spesifikt på bakgrunn av kontrasteffekten, altså at det ble valgt to enheter som på forhånd ble antatt å ha ulike karakteristikk og av den grunn kunne ventes å gi verdifulle bidrag til studien. Det samme regimet for utvelgelse har vært gjeldende for enkeltteammedlemmer. Her har det blant annet blitt tatt hensyn til å få med ferskere og erfarne ansatte, kvinner og menn, teamledere og ordinære teammedlemmer, individer med opprinnelse i ulik teambakgrunn (jamfør «kundeservice-teamet» der det har vært en sammenslåing av to tidligere separate team), samt teammedlemmer i spesielt avvikende settinger (jamfør de fem teammedlemmene i salgsteamet som ikke alle er geografisk samlokalisert).

I «kundeservice-teamet» har fire av åtte teammedlemmer blitt intervjuet. Karakteristika ved dette utvalget er blant annet at det består av to menn og to kvinner, én teamleder og tre ordinære medlemmer og to personer fra hver av de tidligere teamkonstellasjonene. I «key account-teamet» har to av tre teammedlemmer blitt intervjuet. Dette teamet er lite i utgangspunktet, og ideelt sett skulle jeg derfor ønske at alle teammedlemmene deltok i studien. Tredjemann i dette teamet ønsket imidlertid ikke å delta i studien, og det må naturligvis respekteres. Utvalget i dette teamet består dermed av to kvinner, én teamleder og ett ordinært medlem. Grunnet dette teamets begrensede størrelse og begrensede deltakelse er anonymiseringsbehovet her ekstra stort, og vil bli tatt hensyn til så langt det lar seg gjøre. I salgsteamet har fem personer blitt intervjuet, hvorav alle er menn som følge av at teamet kun består av menn. Fire av disse fem personene er faste medlemmer av teamet. Den femte er den tidligere omtalte «nært tilknyttede personen» som deltar i interaksjonen med teamet og på teammøter, men som ikke deler de samme operasjonelle oppgavene. Fire av de intervjuede personene befinner seg på Vestlandskontoret, mens én av de intervjuede befinner seg på kontoret på sørvestlandet.

Alle intervjuer og all observasjon har blitt gjennomført i bedriftenes egne lokaler i løpet av april måned 2012, bortsett fra intervjuet med personen i salgsteamet som er lokalisert på sørvestlandet. I dette tilfellet ble intervjuet gjennomført via skype.

3.3.2 Intervju

Hovedvekten av datainnsamlingen har foregått gjennom bruk av individuelle intervjuer med et utvalg teammedlemmer, som tidligere nevnt. Et intervju er en samtale mellom intervjuer og respondent, og er en hyppig anvendt metode for innsamling av kvalitative data (Saunders et

al., 2009). Intervjuformen ble valgt hovedsakelig fordi metoden er egnet når man ønsker å forstå de bakenforliggende årsakene til fenomener, meninger eller en situasjon, hvilket jeg i høyeste grad gjør i denne studien, der jeg har som mål å avdekke hvorvidt et fenomen eksisterer i team, og på hvilken måte. De konkrete årsakene til at intervjuformen er gunstig i en slik sammenheng er mangeartet; en har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, be respondenten utdype forhold som er ekstra interessante og avklare kilder til misforståelser fortløpende. På samme tid har respondenten anledning til å be om ytterligere forklaring dersom spørsmålsformuleringen skulle være uklar, eller dersom intensjonen bak spørsmålsstillingen skulle være av interesse.

Jeg har videre benyttet meg av semi-strukturerte intervjuer. Det vil si at intervjueren på forhånd har forberedt en liste med tematikk og spørsmål som er ønskelige å dekke i løpet av intervjuet, men at intervjueren samtidig står fleksibel til å variere fordykning, tidsbruk og spørsmålsstilling underveis, alt ettersom hvordan intervjuet forløper (Saunders et al., 2009). En slik mulighet til fleksibilitet gjennom intervjuet har gjort meg i stand til å fokusere mer på områder som har vært av interesse, og mindre på områder der intervjuobjektet har virket å ha lite å tilføre. Dette har kommet til stor nytte i mange av intervjuene jeg har hatt, da enkelte intervjuobjekter har hatt lett for å prate og fortelle om interessante og relevante forhold, mens andre har vært mer reserverte og dermed krevd en mer aktiv innsats fra meg som intervjuer. Jeg har også tilstrebet å ha gjøre intervjusituasjonen mer til en dialog enn en utspørring, fordi jeg har tro på at det skaper en mer naturlig og avslappet atmosfære, samt økt tillit mellom intervjuobjekt og intervjuer. Det har medført at jeg har brukt de forberedte intervju spørsmålene mer som en sjekkliste for å være sikker på å ha dekket alle relevante emner, mens spørsmålsstillingen har forløpt på kryss og tvers av de ulike temaer for å beholde spenst og flyt i samtalen. Videre er semi-strukturerte intervjuer spesielt nyttige der spørsmålene som stilles er komplekse og/eller åpne (Saunders et al., 2009), noe mine spørsmål har båret preg av. For å sikre at intervjuobjektets egne tanker og meninger har fått skinne gjennom har jeg nettopp stilt mange åpne spørsmål, og benyttet formuleringer i stilen: «hvordan», «hvorfor», «hva», «hva synes du om det», «hva følte du på da», og så videre.

3.3.3 Intervjuguide og forberedelser

Jeg har allerede kort nevnt at jeg har hatt en på forhånd utarbeidet liste med spørsmål når jeg har gjennomført intervjuene. Dette kalles en intervjuguide, og er ment å fungere som et rammeverk for gjennomføring av semi-strukturerte intervjuer, med forslag til tematikk,

spørsmålsformulering og rekkefølge (Thagaard, 2009), og er til stor hjelp for å unngå at man forbigår sentrale emner man ønsker å ta opp. Intervjuguiden er allikevel ikke ment å følges slavisk, noe jeg har heller ikke gjort, som beskrevet i forrige avsnitt.

Jeg har vært gjennom flere ulike intervjuguideutkast i forkant av intervjuene, som følge av tilbakemeldinger fra mine veiledere og på bakgrunn av revideringer og omprioriteringer jeg selv har gjort. Vennligst se vedlegg A for endelig intervjuguide. Før de reelle intervjuene fant sted gjennomførte jeg for eksempel et fullverdig testintervju med en bekjent som også er involvert i teamarbeid. Dette var meget nyttig fordi jeg fikk en føling på flyten i intervjuet sett i forhold til spørsmålsstillingen min, intervjuguiden, tidsbruk og generell struktur på intervjuet. Etter dette testintervjuet gjorde jeg igjen visse justeringer på intervjuguiden, inkludert blant annet kutting av noen momenter. Dette ble gjort fordi jeg innså at noen av formuleringene var tungvinte for intervjuobjektet å forstå og svare interessant på, samtidig som intervjuet i tidsbruk ble litt for langt. Jeg har nemlig siktet mot, og også informert bedrifter og intervjuobjekter, at intervjuene ville ta omtrentlig én klokke time. Dette viste seg også mer eller mindre å stemme i praksis. Det korteste intervjuet var om lag 50 minutter, det lengste om lag halvannen time.

På tross av min induktive og utforskende forskningstilnærming har jeg allikevel, for å ha en rettesnor for hvilke temaer og spørsmål jeg ønsket å ha med i intervjuguiden, basert meg på den etablerte teorien om tradisjonelle psykologiske kontrakter ved utarbeidelsen av tematikk og spørsmål. Dette er i tråd med anbefalinger fra Repstad (2002) og Ryen (2002). Jeg har imidlertid samtidig forsøkt å flette inn spørsmål og temaer jeg har antatt å ha relevans for psykologiske kontrakter i team. Jeg valgte å strukturere intervjuguiden i adskilte temaer, med spesifikke underspørsmål og oppfølgingsspørsmål til disse igjen. Detaljnivået i denne spørsmålsformuleringen kan formodentlig virke å være i overkant med tanke på å sikre åpne og upåvirkede svar fra intervjuobjektene, men her må jeg igjen bemerke at jeg har tilstrebet å gjøre intervjuene mer til en samtale hvor intervjuguiden har fungert mer som en sjekkliste.

Intervjuguiden, og intervjuene likeså, tok utgangspunkt i noen enkle innledende spørsmål om intervjuobjektets bakgrunn og arbeidsoppgaver for å sikre at intervjuobjektet fikk senket skuldrene og bli komfortabel med situasjonen. Eksempler på spørsmål i denne settingen var blant annet: «fortell litt om hvem du er» og «fortell litt om din arbeidssituasjon her i bedriften; hva gjør du og hvor lenge har du vært her?». Som sagt var det etter mitt syn viktig å skape en tillitsfull og avslappet atmosfære. For øvrig har jeg forsøkt å stille åpne spørsmål, men på

samme tid forsøkt å gjøre spørsmålene konkrete innenfor ulike temaer. Eksempler på spørsmål stilt underveis i intervjuet er blant annet: «Hvordan mener du et team optimalt bør fungere og samarbeide?», «Hvilke egenskaper og verdier mener du det er viktig at du har med deg inn i teamet?», «Forventer du at du selv eller andre skal yte mer enn godt nok i teamet?». Forhåpentligvis vil slike spørsmål gi innsikt i hva slags underliggende forventninger teammedlemmene har til egen og andres atferd og ytelse.

3.3.3.1 Critical incident technique

En nyttig intervjuteknikk jeg har tatt i bruk er den såkalte «critical incident technique» (CIT). Denne teknikken er spesielt godt egnet i denne studien fordi jeg forsøker å få klarhet i hva teammedlemmer egentlig forventer av hverandre på underbevisst plan, og hva slags psykologiske prosesser som styrer deres atferd og interaksjon. Dette er for de fleste u håndgripelige mekanismer og prosesser som det er vanskelig å sette ord på med mindre man innehar spesielt gode evner til refleksjon og selvinnikt. En mer konkret tilnærming til disse problemstillingene, både for intervjuer og intervjuobjekt, kan være å benytte CIT utviklet av Flanagan (1954), og blant annet benyttet av Herriot & Pemberton (1997) i forskning på psykologiske kontrakter. Teknikken går ut på at intervjuobjektet blir bedt om å tenke og gi eksempler på konkrete episoder de har opplevd, for deretter å bruke disse episodene som utgangspunkt for ytterligere spørsmål. For eksempel om hvorfor situasjonen fikk en til å føle sånn og slik, eller på hvilken måte personens forventninger ble eller ikke ble oppfylt i denne situasjonen. Denne metoden avdekker dermed indirekte psykologiske prosesser og forventninger som styrer og påvirker intervjuobjektet og dens interaksjon med sine teammedlemmer. CIT har gjennomsyret intervjuene mine, i form av at jeg har forsøkt å konkretisere spørsmålene ved å knytte dem til spesifikke hendelser intervjuobjektet trekker frem. Eksempler på slike spørsmål som ble stilt er blant annet: «Fortell om en situasjon der du synes teamet fungerte ekstra dårlig. (Leverte under forventning)» «Kan du komme på noen hendelser der du synes noen av dine teamkollegaer har blitt behandlet dårligere enn du mener er rimelig?».

3.3.4 Gjennomføring av intervjuer og observasjon

Intervjuene ble gjennomført hos bedriftene; over to dager hos spedisjonsbedriften, og over én dag hos salgsbedriften. I begge tilfeller startet vi dagen med at jeg holdt en presentasjon for alle deltakere i studien, inkludert en representant for bedriften, der jeg gikk gjennom hva studien handlet om, praktisk organisering av dagen, og viktigst, hvilke retningslinjer som

gjaldt for konfidensialitet, anonymitet og lydopptak. Dette var særdeles tidsbesparende for alle parter, ettersom dette dermed ikke trengtes å gjentas i detalj i hvert eneste intervju. Det virket også på meg som om at deltakerne syntes dette var både avskrekkende og avmystifiserende, da de alle fikk klarhet i hva det var de skulle være med på, og alle fikk tilgang på den samme informasjonen. Sistnevnte faktor var viktig for meg, og i tillegg til tidsbesparelsen, hovedårsaken til at jeg ønsket en slik felles presentasjon. Det gjorde at jeg kunne være trygg på at alle deltok på de samme premissene.

Det ble her gjort klart at det alle deltakerne måtte si i intervjuet ville være konfidensielt mellom meg (intervjueren) og deltakeren, og at ingen utenforstående, bedriften eller andre, ville få tilgang til innholdet i intervjuene (med unntak av FOCUS-prosjektet ved NHH, som omtalt lenger ned). Det ble videre opplyst om at alle referanser og sitater som vil bli brukt i oppgaven vil anonymiseres på en slik måte at personer, enheter eller bedrifter ikke skal kunne identifiseres av utenforstående. I og med at jeg har en såpass liten utvalgsstørrelse er det imidlertid ikke til å unngå at personer med god kjennskap til de interne forholdene i bedriften vil kunne dra kjensel på både personer og situasjoner, men jeg har så langt det er mulig forsøkt å begrense bruken av informasjon som vil kunne oppfattes som støtende eller på andre måter upassende. Videre ble det opplyst om at min studie er en del av et forskningsprosjekt ved NHH kalt FOCUS, og at de data jeg samler inn vil, med det respektive intervjuobjekts samtykke, kunne brukes av forskere tilknyttet dette forskningsprosjektet til videre forskning og fremtidige publikasjoner. Jeg opplyste også om at jeg ønsket å ta lydopptak av alle intervjuene, slik at det ville være enklere for meg å transkribere intervjuene, og dermed kunne referere direkte til hva som var blitt sagt, uten at min fortolkning eller hukommelse kunne bli en påvirkende faktor. Avslutningsvis i gjennomgangen ble det åpnet for at deltakerne kunne stille spørsmål vedrørende ting de måtte lure på.

Deretter foregikk de enkeltvise intervjuene fortløpende. De begynte med at jeg kort repeterte prinsippene for konfidensialitet og anonymitet, og ba om bekreftelse på at dette var akseptert og i orden. Jeg ba også om samtykke fra den enkelte til at lydopptak ble gjort, samt at dataene samlet inn kunne tilgjengeliggjøres for FOCUS-prosjektet. Alle respondenter samtykket på samtlige punkter, og dette ble dokumentert på lydopptaket. I et par av intervjuene ble det gjort en kort pause underveis i intervjuet av hensyn til presserende arbeidsbehov den enkelte måtte ha, og i to tilfeller ble intervjuet avbrutt av en lengre pause av andre praktiske årsaker.

Jeg gjorde også observasjon av et teammøte i alle teamene. Dette foregikk ved at jeg tilbaketrukket gjorde notater og observasjoner etterhvert som møtet skred frem. I de tilfellene der det deltok teammedlemmer som ikke allerede var informert om bakgrunnen for min tilstedeværelse, eller prinsippene for konfidensialitet og anonymitet, ble dette kort repetert. I alle tilfeller samtykket alle deltakere til min tilstedeværelse og observasjon.

3.4 Dataanalyse

I arbeidet med kodingen og analysen av datamaterialet for øvrig, har jeg lett etter sammenhenger og responser som vitner om eksistensen av, karakteristika ved, og implikasjoner av psykologiske kontrakter. Dette i henhold til mitt forskningsspørsmål, som jo stiller spørsmål om hva som karakteriserer psykologiske kontrakter i team, hvordan de utvikles over tid, og hvilke implikasjoner kontraktsbrudd kan medføre. I henhold til definisjonen av psykologiske kontrakter, som diskutert i teorigjennomgangen, inngår et lovnadselement i kontraktene; dannet på bakgrunn av *forventninger* og *plikter* man har til kontraktspartneren. Videre defineres kontraktene til å inneholde et element av *utveksling* og forventninger om *gjengjeldelse* fra motparten. Dette bygger som beskrevet tidligere på teoretiske grunnprinsipper for konseptet om psykologiske kontrakter, nemlig sosial utvekslingsteori (*social exchange theory*) (Blau, 1964), og konseptet om gjengjeldelse (*reciprocity*) (Gouldner, 1960).

I praksis innebærer dette at jeg i kodingen og analysen av datamaterialet har lett etter responser og sammenhenger som indikerer forventninger og opplevde plikter teammedlemmene har/føler overfor hverandre. Det skal sies at jeg har utvidet forståelsen av begrepet forventninger til også å inkludere tilfeller der respondenter omtaler «ønsker» til/fra sine teamkollegaer, da jeg anser at disse to begrepene kan ha relativt lik betydning i respondentenes øyne. Videre har jeg sett etter tilfeller der respondentene gir uttrykk for gjengjeldelse/gjensidighet teammedlemmene i mellom, enten i form av at de føler seg forpliktet til dette overfor andre, eller at de forventer dette av sine teamkollegaer.

Ettersom forskningsmetoden i denne studien er av utforskende design og induktiv tilnærming, har det ikke vært noe mål for meg å måle størrelsen på effekter, men derimot å forsøke å identifisere trender og sammenhenger i dataene som kan hjelpe med å svare på forskningsspørsmålet. Studien tar som kjent utgangspunkt i etablert teori om tradisjonelle psykologiske kontrakter, og tematikk herfra har også fungert som et viktig utgangspunkt for utformingen av intervjuguiden og intervjuene. Det medfører at det også er naturlig med en

tematisk analysetilnærming, som innebærer å gå i dybden i enkelttemaer og deretter forsøke å identifisere sammenhenger og trender innenfor hvert tema. En slik tilnærming kan i følge Thagaard (2009) deles i to faser; en *beskrivende* fase og en *tolkende* fase. I førstnevnte fase letes det etter mønstre i dataene, i sistnevnte fase sammenliknes disse funnene med det teoretiske grunnlaget.

Jeg har benyttet meg av det kvalitative analyseverktøyet «Atlas.ti» i arbeidet med første fase. Dette verktøyet har vært til stor hjelp i forhold til å sortere, kode og kategorisere dataene, slik at relaterte dataelementer lettere har kunnet bli identifisert og sortert i henhold til ulike temaer og trender jeg har sporet i dataene. Videre har jeg brukt en *content analysis*-tilnærming til arbeidet med kodingen av dataene. *Content analysis* innebærer å klassifisere og sortere større tekstmengder i et håndterbart antall kategorier som representerer tekst og utsagn med liknende betydninger (Weber, 1990). Slike kategorier er mønstre eller temaer som er direkte identifiserbare i dataene, eller som er utledet gjennom analyse av teksten (Hsieh & Shannon, 2005). Hsieh & Shannon (2005) skiller mellom tre typer av content analysis; *vanlig*, *rettet* og *summerende*, basert på hvordan de første kodene utvikles. Jeg har benyttet meg av den rettede metoden, som innebærer at man tar utgangspunkt i eksisterende teori og forskning i utviklingen av et preliminært kodesett i forkant av analysearbeidet (Kyngas & Vanhanen, 1999), hvilket jeg har gjort ved å bruke teorien om vertikale psykologiske kontrakter som rettesnor for temaer. Etter hvert som kodings- og analysearbeidet skrider frem utvikles så ytterligere koder etter behov, og de forhåndsetablerte kodingskjemaene justeres og tilpasses der nødvendig (Hsieh & Shannon, 2005). Dette innebærer at arbeidet med koding og dataanalyse er, og i denne studiens tilfelle har vært, en iterativ og interaktiv prosess. Momentene i første fase gjennomgås i studiens fjerde kapittel.

I andre fase, altså den *tolkende* fasen, har jeg forsøkt å gjøre opp status for de trender jeg har funnet å eksistere vedrørende psykologiske kontrakter i team, samt at jeg har forsøkt å belyse praktiske og teoretiske implikasjoner av studien og dens funn. Med praktiske implikasjoner mener jeg hvilken lærdom som kan trekkes fra studien og dras nytte av i reelle settinger; med teoretiske implikasjoner mener jeg på hvilken måte studiens funn kan yte bidrag til det nye forskningsområdet på horisontale og multiple kontraktsrelasjoner, samt hvordan det samsvarer (eller ikke) med tradisjonell vertikal kontraktsteori. Momentene i andre fase diskuteres i studiens femte kapittel.

Før selve analysen av datamaterialet kunne starte, måtte lydopptakene fra alle intervjuene transkriberes, det vil si skrives ut ord for ord. Målet med dette er å gi en eksakt skriftlig gjengivelse av hva som er blitt sagt slik at sitatene fremkommer slik de er blitt formidlet og uten å være preget av forskerens tolkning av utsagnene (Saunders et al., 2009). Det er også viktig for å kunne bruke intervjuene som kilder videre i analysearbeidet, og for å danne seg en oversikt over innholdet i datamaterialet. Dette var en meget tidkrevende prosess, da intervjuene har en samlet lengde på 773,8 minutter, eller omtrent 13 timer. Dette resulterte i 227 A4-sider med transkriberte data.

I analysen har jeg benyttet en del sitater for å underbygge trender og sammenhenger jeg har funnet. Alle disse sitatene, så vel som transkriberingen, er skrevet på bokmål, på tross av dialektvariasjoner intervjuobjektene måtte ha hatt. En del «fyllord og -fraser» som kun er en del av en muntlig talemåte og ikke bidrar til innholdet i utsagnet er fjernet, så vel som tenkepauser intervjuobjektet har måttet gjort. I tilfeller der kun deler av et sitat er brukt har tegnsettingen: (...) blitt benyttet. Anonymisering av datamaterialet og sitatene er også gjort, i henhold til det som tidligere er omtalt. Tegnsettingen: [] har blitt benyttet for å indikere anonymisering. Alle sitater er skrevet i kursiv og i anførselstegn. Enkelte ganger har det imidlertid vært nødvendig å tillegge noe ekstra informasjon til sitatene for at de skal forstås på riktig måte eller i riktig kontekst. Disse tilleggene er markert i vanlige parenteser, (), deretter følger tillegget, og til slutt stempelet «forsk.anm.» for «forskerens anmerkning».

3.5 Evaluering av metode

Kvaliteten på de innsamlede data og på analysemetoder kan variere. En indikasjon på studiens datakvalitet kan fås ved å vurdere validiteten, reliabiliteten og etiske betraktninger ved dataene og metodene brukt for datainnsamling (Saunders et al., 2009). Jeg vil i det følgende behandle disse momentene.

3.5.1 Intern validitet

Det skilles normalt mellom intern og ekstern validitet. Med intern validitet forstås i hvilken grad man får tilgang til respondentenes kunnskap og erfaringer, og i hvilken utstrekning dataene faktisk kan tilskrives reelle funn og ikke mangler i forskningsdesignet (Saunders et al., 2009). Dybdekunnskapen man får fra en casestudie og intervjuene bidrar i seg selv veldig positivt til validiteten. Respondentenes mulighet til å snakke fritt og forklare, intervjuers mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, og begge parter mulighet til å oppklare uklarheter underveis gjør at man får tilgang til mye relevant informasjon.

Et annet moment som bidrar til at de innsamlede data kan forventes å gi svar på forskningsspørsmålet er at intervjuguiden har blitt utformet basert på kjent tematikk for tradisjonelle psykologiske kontrakter. Det er etter mitt syn rimelig å anta at det vil være en del fellestrekk, i det minst tematisk, mellom psykologiske kontrakter på horisontalt og multippelt nivå versus vertikalt nivå.

Et annet nyttig tiltak for å sørge for at dataene reflekterer virkeligheten på en god måte er å bruke flere innsamlingsmetoder, også kalt *triangulering* (Saunders et al., 2009). I denne studiens tilfelle er dataene hovedsakelig basert på intervjuer med enkeltindivider. Dette i seg selv sørger for at data presenteres fra ulike synsvinkler, slik at unormale avvik i responser vil kunne balanseres av de andre respondentene i tegningen av virkelighetsbildet. I tillegg har jeg samlet inn data og inntrykk gjennom teammøtene jeg har observert, hvilket bidrar til nok et referansepunkt i realitetsvurderingen av dataene.

Videre er de data som er samlet inn i intervjuene transkribert og sitert tilnærmet eksakt slik de ble ytret (med forbehold om de tilpasninger som er diskutert i delkapittelet om «dataanalyse») som følge av bruken av lydopptaker. Den interne validiteten ved dataene er også styrket ved at det i utvelgelsen av respondenter i teamene er blitt tilstrebet å ha en balanse av ulike karakteristikk hos respondentene (se delkapittel om «innsamling av data – utvalg» for detaljer). I tillegg er en balanse oppnådd ved å studere ulike typer team.

En kan diskutere hvorvidt det er en hemsko for validiteten at utvalget av bedrifter har foregått gjennom et tilgjengelighetsutvalg som følge av bekjentskap mellom undertegnede og bedriften. Som diskutert tidligere anser jeg dette for å være av mindre betydning i denne sammenheng ettersom forskningsspørsmålet i studien ikke legger begrensninger på hva slags type team som skal studeres og heller ikke spesifiserer konkrete variabler som skal testes. Derimot har formålet med studien vært å forsøke å avdekke fenomener som måtte eksistere i team generelt hva angår psykologiske kontrakter. Til dette formålet er det viktigst å studere team generelt og samspillet mellom eksisterende teammedlemmer. Undertegnedes bekjentskap til bedriften eller representanter for denne skulle således være av mindre betydning.

I sum anser jeg dataenes og studiens interne validitet for å være meget god.

3.5.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet, ofte omtalt som *generaliserbarhet*, handler om i hvilken grad resultatene fra forskningen kan antas gyldige i andre settinger (Saunders et al., 2009), for eksempel i andre organisasjoner, i andre case, eller som i dette tilfellet; i andre team. Kvalitative studier har av natur ofte lav ekstern validitet, blant annet fordi utvalget som oftest er selektivt, snevert og med et dyptgående fokus. Som beskrevet tidligere er det i kvalitative studier sjelden ressurser tilgjengelig til å studere representative utvalg. Det medfører at datagrunnlaget ikke er bredt nok til at man kan trekke generaliserende slutninger som kan antas å gjelde for hele populasjonen eller i andre settinger. Men så er ofte heller ikke intensjonen med kvalitative studier eller casestudier å generalisere. Det er heller ikke et overordnet mål for denne studien å trekke generaliserende slutninger, men samtidig har studien en ambisjon om å identifisere sammenhenger og trender som kan tenkes å ha betydning for team. Dette kan virke selvmotsigende, men forskjellen ligger i at denne studien ønsker å finne indikasjoner på sammenhenger, ikke å slå fast at sammenhenger gjelder på generell basis. Dette underbygges av teori om casestudier. Eisenhardt & Graebner (2007) understreker at formålet med en slik fremgangsmåte er å finne sammenhenger og mønstre mellom begreper og fenomener, i og på tvers av caser, og å finne deres underliggende logiske argumenter. På den måten er faktisk casestudier et av de beste bindeleddene mellom kvalitative beviser og konvensjonell hypotesetesting, og fungerer i symbiose med deduktive forskningsmetoder ved at casestudiene bidrar med nye begreper, mål og teoretiske forslag som kan testes nærmere (Eisenhardt & Graebner, 2007). Undertegnede håp og mål er derfor at denne studien kan bidra med nyttig innsikt til fagområdet og fungere som inspirasjon og grunnlag for videre forskning på feltet.

3.5.3 Reliabilitet

Med reliabilitet menes hvorvidt de samme resultatene en har funnet kan oppnås av andre forskere (Saunders et al., 2009). Det dreier seg altså om datamaterialets pålitelighet og reproduserbarhet. Igjen, ligger det i kvalitative studiers natur at reliabiliteten er svekket. Dette fordi det vil være vanskelig å gjennomføre datainnsamlingen på nøyaktig samme måte, da metodene som brukes ofte er fleksible og responsen avhenger i stor grad av faktorer som hvem (intervjuer? deltar?), hva (spørres det om?), og hvor, når og hvordan (utføres undersøkelsene?).

I følge Saunders et al. (2009) er det tre viktige feilkilder som må tas hensyn til ved bruk av kvalitative forskningsmetoder generelt og intervjuer spesielt; bias hos *intervjueren*, bias hos *respondenten* og feilkilder i *datautvalget*.

Bias hos *intervjuer* kan manifestere seg for eksempel i form av uheldig kroppsspråk, tonefall og liknende, og vil kunne påvirke hvordan intervjuobjektet tolker spørsmålene. Dette vil også kunne variere fra intervju til intervju, og således skape skjevhet intervjuene imellom (Saunders et al., 2009). Bruken av semi-strukturerte intervjuer vil kunne underbygge dette, ved at det legges opp til fleksibilitet i fremgangsmåten. Ettersom jeg har benyttet semi-strukturerte intervjuer, og også har forsøkt å skape en flyt og samtale ut av intervjusituasjonen, vil dette ha negativ effekt på studiens reliabilitet.

Hvordan intervjuer tolker svarene vil også kunne være skjev, og bidra ytterligere til svak reliabilitet. Her vil det være viktig at intervjuer er oppmerksom på disse fallgruvene, og således forsøker å unngå dem. For eksempel kan det være en idé å stille flere spørsmål om det samme, men på forskjellige måter. Dette har jeg også praktisert, og det har i noen tilfeller ført til at jeg har fått dypere og mer veloverveide responser. I enkelte tilfeller har det riktignok ført til at intervjuobjektene har påpekt at «dette har jeg vel vært inne på før», eller liknende utsagn, men ofte har dette utsagnet også blitt fulgt opp av et «men...», og deretter en ny forklaring eller synsvinkel på et tema. En annen fordel i denne studiens tilfelle er at det kun har vært én intervjuer som har gjennomført alle intervjuene, som formodentlig har bidratt til en viss konsistens intervjuene i mellom. Et problem ved intervjugjennomføringen, og som undertegnede ble oppmerksom på underveis i datainnsamlingsprosessen, var at det ofte ble stilt flere spørsmål på en gang. Dette kan skape en forvirring hos respondenten om hva det spørres om, og en tilsvarende forvirring hos intervjuer om hva det svares på. Ettersom jeg ble oppmerksom på denne svakheten underveis forsøkte jeg også å tilpasse spørsmålsstillingen tilsvarende i senere intervjuer.

Respondentene kan også være biased, for eksempel i form av at de selekterer sine svar, bevisst eller ubevisst, ut ifra sosiale normer, ønsket selv-identitet, frykt eller liknende (Supphellen, 2000). Her vil det være viktig ikke å stille spørsmål som fremstår som sensitive og personlige, uten først å ha skapt en trygg kommunikasjonsarena med respondenten. Dette har som tidligere beskrevet vært et sentralt fokusområde ved gjennomføringen av intervjuene i denne studien. Videre kan det tenkes at respondentene velger sine svar med omhu av personlige eller taktiske årsaker, for eksempel i et ønske om å fremstille seg selv eller bedriften i et godt lys.

Av nettopp denne grunn er konfidensialitets- og anonymitetsprinsipper av avgjørende betydning, og jeg har derfor tillagt dette mye vekt i orienteringene i forkant av intervjuene. Som følge av dette har jeg derfor et inntrykk av at slike taktiske responser har blitt redusert til et minimum. En annen kilde til skjevhet i responsen, og som ikke demmes opp av nevnte konfidensialitets- og anonymitetsprinsipper, kan være et ønske om å svare «korrekt» overfor intervjueren, eller å si det intervjueren «ønsker å høre». For å motvirke denne effekten ble det i forkant av intervjuene også presisert at det var den enkeltes egne erfaringer og egne synspunkter som var interessante, og at det ikke finnes noen fasitsvar på spørsmålene. Se for øvrig vedlegg C om presentasjon for deltakere, og vedlegg B om informasjonsskriv til bedriftene for eksempler på slik presisering.

Siste feilkilde kan ligge i det *utvalget* som er gjort (Saunders et al., 2009). Her har jeg allerede diskutert relevante implikasjoner i forhold til undertegnedes bekjentskap til de undersøkte bedrifter i delkapittelet om «evaluering av metode - intern validitet», og prioriteringer og balansering i utvalget av teammedlemmer i delkapitlene «innsamling av data – utvalg» og «evaluering av metode - intern validitet». Jeg vil derfor ikke diskutere dette nærmere, annet enn å konkludere med at jeg mener feilkilder i utvalget har blitt minimert og med rimelighet kan antas å ikke være av avgjørende betydning.

I sum vil jeg hevde at reliabiliteten i dataene og studien som helhet er moderat. Den kvalitative tilnærmingen og bruken av semi-strukturerte intervjuer bidrar av natur i negativ retning. Oppmerksomhet på fallgruver og evne til tilpasning underveis har bidratt til å redusere bias hos intervjuer. Bias hos respondent kan antas å være så god som praktisk mulig i en studie som denne, takket være den grundige informasjonen som er gitt på forhånd i forhold til konfidensialitets- og anonymitetsprinsipper, samt klargjøring av hva slag type responser som er ønsket. Feilkilder i utvalget bør også kunne sies å være redusert til et minimum.

3.5.4 Ethiske vurderinger

Forskningsetikk relaterer seg til forskerens atferd og valg i alle deler av forskningsarbeidet, og hvorvidt rettighetene til de som er berørte av forskningen er ivaretatt (Saunders et al., 2009). God forskningsetikk er vesentlig i alle deler av forskningen; alt fra formulering av forskningsspørsmål og forskningsdesign, til innsamling av data og bruken av dette. Denne studien tar i praksis sikte på å utforske psykologiske prosesser og meninger hos enkeltpersoner. Dette er potensielt sensitivt materiale, i form av at de enkelte respondenter

ikke ønsker at informasjonen skal komme på avveie, og det gjør at datainnsamlingsprosessen krever utvetydige rammer, samtykke og respekt.

Et viktig forskningsetisk prinsipp er å ivareta respondentens anonymitet og informasjon i konfidensialitet (Thagaard, 2009). Dette har ettertrykkelig blitt gjentatt i forbindelse med min datainnsamling. Bedriftene har ved flere anledninger blitt påminnet at de data jeg samler inn ikke vil være tilgjengelige for dem. Respondentene har ved flere anledninger blitt gjort oppmerksomme på studiens standarder for anonymitet og konfidensialitet, og jeg har også avkrevd den enkelte respondents eksplisitte samtykke til dette. Disse standardene og lovnadene medfører naturligvis et stort ansvar på undertegnede i forhold til overholdelse, og her kan jeg lite gjøre, annet enn å garantere at jeg er mitt ansvar bevisst.

En utfordring i denne studien er den relative snevre utvalgsstørrelsen. Dette kan gjøre det utfordrende å beholde anonymiteten til respondentene, på tross av de anonymiserende tiltak jeg måtte gjøre i teksten. Dette som følge av at personer med nær tilknytning til den enkelte person eller organisasjon i mange tilfeller vil kunne gjenkjenne situasjoner, personer eller holdninger. For å minimere eventuelle slike skadevirkninger har jeg etter beste evne forsøkt å sile ut informasjonsbiter som kan antas å være spesielt sensitive, samt ved behov gjort referanser på formen «i et av teamene..» eller «en respondent sa..». Dette gjelder naturligvis kun i de tilfeller der særlig anonymiserende tiltak er påkrevd, eller der det ikke er interessante sammenlikningsforhold som gjør det spesielt relevant å tilkjenne teamtilhørigheten. For øvrig vil jeg referere til teamene ved sine korrekte navn.

En forskningsetisk ringvirkning av denne studien er at den er innlemmet i «FOCUS-prosjektet» ved NHH, hvilket innebærer at alle innsamlede data skal tilgjengeliggjøres for forskergruppen og kunne brukes i fremtidige publikasjoner. Her har jeg vært klar på at innlemmelse av mitt datamateriale i dette prosjektet avhenger av eksplisitt samtykke fra den enkelte bedrift og den enkelte respondent. Dette er et samtykke jeg også har hentet inn i alle tilfeller, etter at jeg har presentert prosjektet og vilkårene for alle deltakere. Det stilles selvfølgelig tilsvarende krav til anonymitet og konfidensialitet ved videre bruk av dette materialet, som det har blitt gjort i denne studien.

4 Resultater og analyse

Som beskrevet i metoddelen har undersøkelsene i studien hatt et bredt og dyptgående utgangspunkt. Det medfører følgelig et stort, og ikke alltid direkte sammenliknbart datamateriale, med en stor spredning i responser, synspunkter og indikasjoner. Jeg vil dog i dette kapittelet beskrive og gjengi de viktigste trendene jeg har funnet i dette materialet, og med det danne et grunnlag for å svare på studiens forskningsspørsmål. En rekke av skildringene og eksemplene vil være konkrete i forhold til hvordan teammedlemmene opplever akkurat sin arbeidssituasjon, noe som også er i casestudiens natur. Samtidig er det slik at casestudiens dyptgående og utforskende stil medfører at de data, sammenhenger og effekter man finner ofte er sammenkoblede og komplekse (tilsynelatende spesielt sådan når det gjelder psykologiske prosesser i team). Dette reflekterer også en i stor grad kompleks og sammenkoblet teamvirkelighet.

På grunn av dataenes komplekse natur vil jeg underveis forsøke å tolke og beskrive resultater og sammenhenger der det egner seg, og således kombinere studiens resultatpresentasjon og analyseparti. Dette gjør jeg i den hensikt å best kunne underbygge studiens funn og best kunne belyse studiens forskningsspørsmål:

Hva karakteriserer psykologiske kontrakter i team, hvordan utvikles de over tid, og hvilke implikasjoner medfører brudd på slike kontrakter?

Jeg vil først gi en skildring av tingenes tilstand i *teamene*. Dette for å gi et generelt inntrykk av de studerte teamene, og for å kunne bringe med videre en forståelse for konteksten og teamenes tilstand i den etterfølgende resultat- og analysegjennomgangen. Deretter vil jeg ta for meg *innholdet* i de psykologiske kontraktene på teamnivå, et sentralt punkt for besvarelsen av forskningsspørsmålet. I denne forbindelse vil også en kort redegjørelse gjøres av eksistensen av psykologiske kontrakter i team. For det tredje, vil jeg definere hva slags *kontraktstyper* som er å finne blant teammedlemmene. Dernest vil jeg se på karakteristika ved *kontraktsbrudd* i teamrelasjonene. Til sist, vil jeg ta for meg hva slags forhold som ser ut til å påvirke dannelsen og *utviklingen* av de psykologiske kontraktene blant teammedlemmene over tid.

4.1 Om teamene

I dette delkapittelet vil jeg kort skildre faktiske forhold ved teamene og oppfatninger hos teammedlemmene som angår teamenes generelle virke og tilstand. En viss bakgrunnsinformasjon om teamene gir meningsfull innsikt i den videre forståelsen av de implisitte forventningene mellom teammedlemmene og prosessene i teamene.

Denne presentasjonen av forholdene i teamene illustrerer at det foregår et utstrakt samspill mellom teammedlemmene, at de er avhengige av hverandre på ulike måter i den daglige arbeidsutførelsen, og at dette samspillet har betydning for alt fra den enkeltes trivsel og motivasjon, til gruppens ytelse og karakter. Det virker også til tider å være store variasjoner mellom teammedlemmene i mellom, i forhold til deres preferanser og oppfatninger, mens det i andre tilfeller er større grad av konsensus. Jeg tar i det følgende for meg et og et team, henholdsvis *kundeservice-teamet*, *key account-teamet* og *salgsteamet*.

4.1.1 Kundeservice-teamet

I kundeservice-teamet virker den generelle tonen og trivselen å være god. Flere av intervjuobjektene trekker frem at dette skyldes et godt arbeidsmiljø med gode kollegaer, både profesjonelt og personlig, og det settes åpenbart pris på at det er et uhøytidelig miljø med rom for humor og forskjellige personligheter. De fleste uttrykker også tilfredshet over den felles kulturen de tilsynelatende har for å hjelpe og bistå hverandre når det trengs, og det faktum at teamet som helhet alltid får arbeidet i havn.

Det fremkommer imidlertid også eksempler på gnisninger og brutte forventninger blant teammedlemmene. En av respondentene tenker at det kan skyldes at folk er forskjellig innstilt til teamsamarbeidet: *«Det handler kanskje litt om hva man forventer seg av andre»*. Det blir henvist til at det finnes alt fra mindre klikker og at noen er litt utenfor, til at noen gjør for mye ut av seg og andre for lite, og til at noen utfører sine arbeidsoppgaver effektivt, mens andre skaper problemer. Enkelte synes også at teamet er for lavt bemannet, spesielt ved sykdom og ferie, og føler på mye stress og frustrasjon som følge av det. Dersom alle derimot er tilstede virker tonen å være en annen: *«Når vi alle er på plass så funker det "skide godt" som man sier.»*

Dette teamet er som tidligere beskrevet relativt nylig blitt dannet som en sammenslåing av to eksisterende team. Det har medført at det har blitt mange nye teamkollegaer å forholde seg til, og strukturendringen har ikke blitt tatt godt i mot av alle. Det virker altså ikke som om den

nylige sammenslåingen enda har fått den helt store effekten. Flere oppgir at de egentlig jobber akkurat som før, det er bare litt flere folk på møtene, og at de ikke har den helt store troen på konseptet: «*Det er mulig de har andre planer fremover, men det er jo egentlig bare en liten vits.*» Enkelte reagerer samtidig på at noen ser ut til å motarbeide den nye teamstrukturen (og endringer generelt), mens andre irriterer seg over at enkelte alltid er positive til forandringer.

Hvert enkelt teammedlems motivasjon og lojalitet, samt vilje til å yte «det lille ekstra» virker å være veldig forskjellig. Enkelte er motivert for å stå på, både i og utenfor teamet, ofte med et ønske om å fremme bedriftens beste. Andre er mer opptatt av egen nytte og er i mindre grad motivert for mer innsats. Enkelte forteller sågar at de har vært meget motiverte tidligere, men at dette har forandret seg over tid.

Vedrørende graden av interaksjon og avhengighet i det daglige (oppgaveavhengighet), virker det som om teammedlemmene samarbeider mye, både med hverandre og med den øvrige organisasjonen. De har allikevel sine designerte ansvarsområder og oppgaver som de i stor grad løser enkeltvis uten å være direkte avhengige av de andre. De har for eksempel designerte geografiske områder de er ansvarlige for importen fra, eller eksporten til. Dette indikerer at teamet har en *pooled* oppgaveavhengighet. Det skal sies at teammedlemmene ikke kun er isolert til sine egne arbeidsoppgaver, men også bistår hverandre på tvers av ansvarsområder ved behov. Det blir nemlig beskrevet at korthuset raskt faller sammen om enkeltmedlemmer er fraværende. Et teammedlem uttaler det som at de ikke er avhengig av hverandre for å løse oppgavene, annet enn at alle er på plass. Dette illustrerer en viss form for avhengighet mellom teammedlemmene, og bekreftes av at kvalitetsnivået synes å synke og frustrasjonsnivået synes å øke dersom noen er fraværende. Kan hende er det mangel på muligheten for bistand, i tillegg til økt arbeidsmengde, som kommer til syne ved fravær.

4.1.2 Key account-teamet

I key account-teamet virker den generelle oppfattelsen å være at teamet fungerer meget bra, og at alle deltakerne trives veldig godt. Nettopp det å trives godt virker også å være spesielt viktig for noen av teammedlemmene.

Noe av årsaken til at det nå fungerer så godt virker blant annet å være en enighet om arbeidsfordeling, slik at de ulike får drive med arbeidsoppgaver de mestrer og liker, samt at de opplever å ha større grad av «frihet under ansvar» og tillit til hverandres arbeidsutførelse enn før. I et tenkt scenario der arbeidsoppgavene ble snudd på hodet blir det antydning at det ville skapt stor splid og motstand i teamet. Det henvises også til at de er et meget lite team (tre

personer), og at dette kanskje bidrar til et godt team-klima, siden det da er enklere for dem å bli kjent med hverandres styrker og svakheter enn i større grupper, som for eksempel i kundeservice-teamet. De er tre meget forskjellige personligheter, men dette vurderes av respondentene også som å være en stor fordel fordi de har klart å finne en god match av personlighetstyper som avlaster og balanserer hverandre godt, både operasjonelt og sosialt.

Det pekes naturligvis også her på enkelte forbedringspotensialer. For eksempel skulle teamlederen ønske at de var flinkere på den interne kommunikasjonen og at man følte et enda større eierskap for hverandres jobber. Teamet hadde også en del utfordringer i begynnelsen (teamet er nå kun et par år gammelt), da det både var sosiale gnisninger og oppgavemessige uklarheter. Dette har imidlertid altså gått seg til, ved at de over tid har lært hverandre å kjenne, hvilket har bidratt til økt trivsel og tillit mellom dem.

Motivasjonskildene til de forskjellige i teamet virker å være litt ulike. For et av intervjuobjektene synes det å være viktigst at teamet leverer gode resultater, utfører sine oppgaver skikkelig og har tilfredse kunder. Det andre intervjuobjektet uttrykker også at det er viktig at arbeidet blir gjort og at kundene er tilfredse, men det er de sosiale relasjonene i teamet; at man trives, kan prate og ha det gøy, som virker å være hovedmotivasjonen for vedkommende.

Teammedlemmene har også i dette teamet sine designerte oppgaver og ansvarsområder, men de samarbeider naturligvis også med hverandre og den øvrige organisasjonen ved behov. Oppgaveavhengigheten må derfor også her hovedsakelig karakteriseres som *pooled*, men med innslag av mer gjensidighet avhengighet ved visse typer oppgaver. De er for eksempel, i likhet med kundeservice-teamet, nødt til å ta over for hverandre ved sykdom og ferie fordi arbeidsoppgavene ikke bare kan ligge på vent.

4.1.3 Salgsteamet

I dette teamet er det litt blandede følelser hva teamets tilstand angår. De fleste er generelt fornøyde, men flere respondenter har også påpekt diverse ting de er misfornøyd med eller ser som forbedringspotensialer.

For 5-6 år siden ble bedriften organisert inn i team, og etter det har intensjonen vært at resultater skal måles på teamnivå, ikke lenger individuelt som tidligere. Dette blir av både teamlederen og flere av teammedlemmene sett på som et smart og viktig trekk for bedriften, fordi det vil bidra til å skape en fellesskapsfølelse, økt samarbeid, bedre ressursutnyttelse, og

med det bedre salgsresultater. Alle er imidlertid ikke tilfreds med implementeringen og oppfølgingen av dette, som følge av at resultater fremdeles rapporteres og måles på individnivå: «*Det er mer en festtale og ikke så mye praksis*». Det blir pekt på en fremdeles sterk innbyrdes konkurranse og mye tapt energi som følge av mistenksomhet til hverandre. Det er også en som stiller spørsmålsteget ved hele teamorganiseringen i bekymring for effekten det har på bedriftsnivå, der vedkommende mener å se antydninger til ugunstige konkurranse- og koordineringsutfordringer mellom team i bedriften.

Alle virker stort sett å komme til orde med det de måtte mene i teamet. Enkelte mener riktignok at det kan variere litt med den enkeltes personlighet hvor stor gjennomslagskraft man har, og at enkelte derfor kanskje faller litt igjennom på dette området. Det er også noen som mener at de eldre har en tendens til å holde på egne ideer og ikke alltid er åpne for nye ting, samt at overordnet ledelse av og til blander seg for mye inn i teamdriften. Alle intervjuobjekter synes at det er en åpen tone i teamet og gode sosiale relasjoner, og dette fremstår også som viktig for de intervjuede. En gjenganger er imidlertid at teammedlemmene savner mer sosial aktivitet utenfor arbeidsplassen, hvilket kunne ha styrket de personlige og sosiale båndene. Det er nemlig sjelden alle i teamet treffes, da tre stykker arbeider i andre deler av landet enn resten. Enkelte skulle av samme grunn, men også av operasjonelle årsaker, også gjerne ønske at det ble avholdt litt hyppigere teammøter.

Teamet og bedriften generelt har relativt nylig vært gjennom en utfordrende periode med både omlegging av interne datasystemer og en merkbar nedgangskonjunktur i markedet. Dette har teammedlemmene opplevd som en strevsom og utfordrende tid, som har gått på bekostning av både sosiale relasjoner og egen tilfredshet. Det blir beskrevet som å ha ført til «*laber stemning*», «*negativitet*» og redusert motivasjon. En har til og med blitt sykemeldt, og en annen har vurdert å ta sin hatt og gå, dels som følge av denne utfordrende perioden.

Teammedlemmene arbeider for det meste selvstendig i sine daglige oppgaver, og har hovedsakelig ansvar for sine respektive kunder og geografiske områder. Oppgaveavhengigheten må derfor også her primært defineres som *pooled*. I praksis flyter imidlertid disse grensene noe og det er samarbeid i oppgaveutførelsen mellom teammedlemmene ved behov, spesielt ved litt større salg. Det er også daglig interaksjon mellom teammedlemmene i forbindelse med utveksling av erfaringer, kunnskap og håndtering av kunder og salg.

4.1.4 Oppsummering

Dette kapittelet har primært hatt til hensikt å illustrere tingenes tilstand i teamene, samt belyse at det synes å være et utstrakt samspill mellom teammedlemmene. Det fremkommer at dette samspillet påvirkes av en rekke faktorer, indre og ytre, samt at samspillet i seg selv igjen kan påvirke en rekke andre forhold, både for det enkelte teammedlem og for teamet som helhet. For eksempel kan det pekes på effekter som at hendelser og faktorer i omgivelsene kan virke å ha betydning for stemningen i teamene; at stemningen i teamene kan synes å ha innvirkning på den enkeltes tilfredshet og motivasjon; at utfordringer med enkeltpersoner eller enkelthendelser kan se ut til å påvirke teamet og andre; at teammedlemmer har forventninger og oppfatninger til hverandres og andres atferd; og at disse forventningene ikke alltid oppfylles. Med det mener jeg å illustrere at teammedlemmene deltar i et komplekst sosialt system og samspill hvor en mengde forhold påvirke relasjonene og forventningene mellom dem. Det antyder at det er hold i teorien om at det finnes både horisontale og multiple psykologiske kontrakter.

Denne studiens omfang er ikke stor nok til å dekke potensielle forhold og implikasjoner som kan synes å eksistere i teamene, ei heller har den ambisjoner om det. Jeg vil imidlertid i de etterfølgende kapitler forsøke å belyse noen av de viktigste trendene og sammenhengene jeg mener å ha funnet i forhold til *kontraktsinnhold*, *kontraktstyper*, *kontraktsbrudd* og *kontraktsutvikling* i de studerte teamene.

For (med et humoristisk tilsnitt) å illustrere at dette er et felt med mange sammenvevde dimensjoner, vil jeg avrunde med følgende sitat fra et av intervjuobjektene:

«Altså, alt påvirker alt, for å si det sånn. Det er et stort puslespill!»

4.2 Kontraktsinnhold

Et sentralt element for besvarelsen av studiens forskningsspørsmål er å forsøke å avdekke hva de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmer består av. Det innebærer at jeg ønsker å belyse hva de undersøkte teammedlemmer forventer og ønsker av hverandre, altså hvilke lovnader teammedlemmene opplever at er gjort og som innebærer en gjensidig forpliktelse. Jeg vil i dette kapittelet først kort underbygge eksistensen av psykologiske kontrakter i team. Deretter vil jeg ta for meg de ulike kontraktsinnholdsmomenter jeg har identifisert.

4.2.1 Psykologiske kontrakter i team

Før innholdet i eventuelle kontrakter diskuteres er det betimelig med en kort redegjørelse for eksistensen av kontrakter mellom teammedlemmer overhodet, selv om det kan virke åpenlyst etter forrige kapittels innledende beskrivelse av teamene og de interaksjonene som åpenbart foregår der. Et knippe utvalgte sitater, som gjengitt under, samt et generelt inntrykk respondentene utviser i sine beskrivelser, poengterer imidlertid kontraktseksistensen. Et intervjuobjekt uttaler for eksempel at vedkommende ofte kjenner på følelsen av å sitte igjen med «svarteper», og at dette skyldes at vedkommende opplever å få mindre hjelp enn vedkommende gir. Her er det altså snakk om forventninger om gjensidighet overfor ens teamkollegaer. Enkelte andre uttaler at de egentlig ikke forventer noe ekstraordinært av sine teamkollegaer, utover at de skal gjengjelde de samme verdiene en selv utviser.

Intervjuer: «Hvorfor er det viktig at du synes at folk skal være pliktoppfyllende?»

Respondent: «Kanskje fordi jeg føler at jeg er det selv.»

Intervjuer: «Hvilke egenskaper og verdier mener du det er viktig at dine teamkollegaer har?»

Respondent: «Jeg mener jo selvfølgelig at de samme egenskapene bør..(..gjelde, altså likt som vedkommende selv har, forsk.anm.)»

Intervjuer: «Hvorfor er det greiere å yte ekstra innsats i teamet enn utenfor teamet?»

Respondent: «For der vet jeg at jeg får det tilbake igjen.»

«Det er klart, når jeg synes det er viktig selv, så synes jeg jo det er at andre bør yte det samme.»

De krav og forventninger man har til andre virker altså i stor grad å speile de krav og standarder en selv føler seg forpliktet til å etterleve, hvilket er i samsvar med kontraktsteorien. Basert på det ovennevnte, samt forrige kapittels beskrivelse av de mange interaksjonene i teamene, er det etter mitt syn klart at forventninger om plikter og gjengjeldelse overfor ens kollegaer eksisterer, og med det også psykologiske kontrakter mellom teammedlemmene.

4.2.2 Innholdsmomenter

Jeg vil her forsøke å gjøre rede for innholdet i de psykologiske kontraktene. Åtte innholdsmomenter har blitt kartlagt, som jeg mener best beskriver hva slags fellesnevner

som har vært gjeldende i de studerte teamene. Et kort resyme av disse vises i tabell 1 under, og deretter vil en mer detaljert gjennomgang med konkrete eksempler følge.

Tabell 1 - Kontraktsinnholdsmomenter

Innholdsmoment	Beskrivelse
<i>Profesjonalitet</i>	At man utfører de oppgaver man har ansvar for, på en skikkelig måte og til rett tid.
<i>Kompetanse</i>	At man besitter de nødvendige evner og ferdigheter til å utføre oppgavene.
<i>Interesse</i>	At man har en ektefølt interesse for arbeidet. Gir høyere kvalitet på arbeidet.
<i>Innsats</i>	At man legger ned tilstrekkelig innsats i teamet og arbeidsutførelsen. Riktignok stor spredning i forventninger til hvilken innsats en selv og andre bør nedlegge.
<i>Kunnskapsdeling og samarbeid</i>	At samarbeid, kunnskaps- og erfaringsutveksling foregår i tilstrekkelig grad.
<i>Oppgavefordeling</i>	For enkelte er fordelingen av arbeidsoppgaver sentralt, og en forventning om status quo eksisterer. Også forventninger til frihet under ansvar.
<i>Sosiale relasjoner</i>	Forventninger til «tone» i teamet, atferd og toleranse fremstår meget viktig for mange. Har effekt på arbeidsutførelsen, trivsel, motivasjon og tillit.
<i>Lojalitet</i>	Ulike forventninger til lojalitetsforankring. For mange står bedriften sentralt, for mange settes teamet og kollegaer høyest.

4.2.2.1 Profesjonalitet

[**profesjonalitet**, kompetanse, interesse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner, lojalitet]

En av de største fellesnevnerne i hva intervjuobjektene på tvers av alle teamene synes å forvente av sine teamkollegaer er at man utfører de arbeidsoppgaver man er satt til å gjøre, og det på en skikkelig måte. Dette definerer jeg som det å ha en profesjonell tilnærming til arbeidet.

«Det absolutt viktigste er at de gjør jobben sin så jeg kan få gjort min jobb.»

Dette inkluderer også at man møter på jobb når man skal og at man gjør arbeidet i rett tid, slik at det ikke skapes forskyvninger eller forsinkelser, hverken for de andre i teamet, for andre i bedriften, eller for kunder.

«Det at man kommer på jobb sent, og så skal man gå tidlig for eksempel, det synes jeg ikke noe om».

Kontraktselementet kommer godt til syne innen denne kategorien, nemlig at en har forventninger om gjensidig ytelse fra ens kollegaer, og skisseres av flere intervjuobjekter. Et sitat er som følger:

«De kravene noen stiller til seg selv, de forventer de at andre og skal gjøre.»

Enkelte omtaler disse egenskapene og kravene som at man forventer at kollegaene er lojale mot sine kollegaer, eller simpelthen å være «kollegial».

«Det er noen som drøyer de arbeidsoppgavene de har utover dagen, mens andre faktisk jobber og jobber for å få ting unna. Det synes jeg er lite kollegialt.»

4.2.2.2 Kompetanse

[profesjonalitet, **kompetanse**, interesse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner, lojalitet]

Videre forventer de fleste at sine teamkollegaer skal være kunnskapsrike og ha innsikt i arbeidsoppgavene de har ansvaret for. Dette speiler nok både intervjuobjektene egentlige ønske om at teamkollegaene skal være pliktoppfyllende, samt at man ønsker å ha noen å oppsøke dersom man trenger råd eller bistand. Å ha kunnskap om, og ikke minst evne til å gjøre de arbeidsoppgavene en har ansvar for, blir beskrevet som meget viktig av alle respondenter, og viktigheten av dette illustreres nærmest best gjennom eksempler der forventningene på disse feltene åpenbart ikke har blitt møtt. Dette diskuteres nærmere under delkapittelet om «kontraksbrudd». Visse generelle holdninger rundt kompetanse vises dog:

«Det viktigste det er jo at de klarer jobben.»

«Du må ha riktige personer i utgangspunktet. De må ha en teft eller en forståelse for hva man driver med, og så kan man utvikle seg ekstremt derfra.»

Det blir også poengtert at det avgjørende er at man har den riktige typen kompetanse, altså en kompetanse som er relevant for jobben som skal utføres.

«Så har vi krefter som leser 17 år på Handelshøyskolen, og 17 år på University of Ohio, dyktig i 17 språk og så nedover.. drit og dra! Jeg vil ikke ha dem. Jeg vil ha en som kan betjene mennesker, for det er det vi gjør.»

Det kan virke som det ligger ulike motivasjonskilder bak forventningene om at kollegaer skal ha profesjonalitet i arbeidsutførelsen og den nødvendige kompetanse. Dette vil jeg diskutere nærmere under delkapittelet «kontraktstyper».

4.2.2.3 Interesse

[profesjonalitet, kompetanse, **interesse**, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner, lojalitet]

Et annet moment som går igjen hos flere, og som spesielt vektlegges av teamlederne, er at det er ønskelig at ens teamkollegaer har en ekte interesse for det arbeidet de skal utføre. På den måten mener de at man blir både en bedre arbeidstaker og en bedre kollega. Det vil føre til en automatisk (dvs. en lite strevsom) kompetanseheving hos dem det gjelder. Graden av interesse har også betydning for måloppnåelse og evnen til å tenke alternativt og fleksibelt, i følge en av teamlederne.

«Altså, ved at du har en interesse for jobben så får du også mer kunnskap om jobben (...). Har du ikke interesse for en jobb så bare utfører du den, uten egentlig å tillegge deg noe mer kunnskap om hva og hvorfor.»

«Det er det med å ha en glede og en interesse for jobben sin. Det har jeg, og det prøver jeg også å få smittet over på de andre. Det tror jeg funker; at man får litt bedre innsikt i hva man driver med.»

«Innsats handler for meg egentlig veldig mye om interesse og vilje, (...) det er to ting som er dritviktige. For har du interesse og vilje så blir innsatsen optimal.»

Med sistnevnte sitat faller det naturlig å fortsette til neste moment.

4.2.2.4 Innsats

[profesjonalitet, kompetanse, interesse, **innsats**, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner, lojalitet]

Forventninger til innsats går igjen blant respondentene. Det som av de fleste regnes som god nok innsats samsvarer egentlig ganske mye med dimensjonen «profesjonalitet», i forhold til at man utfører det man skal til rett tid. På spørsmål om hva som er «god nok innsats» svares det blant annet:

«God nok innsats (...) er jo å få jobben gjort. Få ting unna.»

«Å få gjort det man skal egentlig.»

«Vi forventer gjensidighet når det gjelder å stå på, og gjerne i tider hvor noe går mot oss, for å si det sånn. (...) Det er vel akkurat som et ekteskap man går inn i (...). Det er som oftest gode dager, men du kan og få onde dager.»

En respondent utbroderer beskrivelsen av denne forventningen ved å tilføye at man må forvente at arbeidet utføres uavhengig av hvor omfattende eller tidsintensivt det måtte være:

«Hvis du har gjennomført alt det du skal gjøre, når det skal gjøres, så er det god nok innsats. Men hvis det medfører at du da må jobbe resten av kvelden for at du skal nå det til dagen etterpå, så mener jeg at det skal man gjøre da, og ikke bare gå hjem klokken fire og si "sorry, jeg fikk ikke gjort det".»

Denne sistnevnte beskrivelsen samsvarer med et generelt inntrykk fra respondentene, nemlig at de aller fleste mener at en bør oppsøke kyndig hjelp, overgi arbeidet, eller rapportere ifra til overordnet, dersom en ser at en ikke makter å oppfylle sine arbeidsoppgaver. Denne forventningen kan nok også til dels tilskrives andre innholdsmomenter, som *profesjonalitet*, *kompetanse* og *kunnskapsdeling*, da forventningen inkluderer også dimensjoner fra disse momentene.

Det er imidlertid visse intervjuobjekter som har andre oppfatninger av hva som må regnes som tilstrekkelig innsats. Et intervjuobjekt anser for eksempel at ens egen innsats har vært god nok når en selv mener å ha gjort så godt en har kunnet.

«Så lenge jeg vet at jeg har gjort det jeg kan, så mener jeg at det er bra nok.»

Enkelte tar det som en selvfølge at man skal gjøre så godt man kan, men ønsker også gjerne at man skal gjøre «litt ekstra». Det har vært vanskelig å konkretisere hva «litt ekstra» innebærer, men det har blant annet blitt nevnt at det kan være å prestere utover de målene man har satt seg, eller at man bør være tilgjengelig utover ordinær arbeidstid, både for kollegaer og kunder. Vedrørende sistnevnte moment presiseres det at det ikke er noe man kan kreve, men det er allikevel noe man forventer. Tre forskjellige respondenter uttaler:

«Du forventer det inni her (peker på sitt hode, forsk.anm.), men på papiret så kan du ikke forvente det.»

«Altså, vi forventer jo ikke at noen skal ta telefonen i fritiden, men "hallo!". Vi er jo tross alt kollegaer, og man ringer ikke på gøy.»

«Hvis bedriften skal bli best i Norge, så må vi gjøre mer enn forventet.»

Et intervjuobjekt balanserer ut de hittil veldig ytelsesrettede forventningene om innsats noe. Vedkommende omtaler forventninger fra ledelsen, altså i et vertikalt kontraktperspektiv, men utsagnet gir allikevel en indikasjon på vedkommendes forventninger til seg selv og sine teamkollegaer, altså på horisontalt nivå:

«Jeg vet at det sjefer som skal lese rapporten, som gjerne vil høre da at "de gir alt", men det er feil. Det er ikke ansatte som gir 120 % i løpet av en dag. (...) Jeg mener ikke at folk skal gi sjelen sin til jobben, og da mener jeg også at bedrifter skal respektere at mennesker faktisk er sosiale vesener, og mennesker trives bedre hvis vi ikke sitter på et kontor 24 timer i døgnet.»

Det later til at alle intervjuobjekter har en forventning om at de ved fravær i teamet må være beredt til å gjøre en ekstra innsats for at den fraværendes arbeidsoppgaver blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte. Dette skyldes både en følt forpliktelse overfor teamet, kollegaene, bedriften, kundene og i noen tilfeller overfor egen arbeidsmoral. Men vedrørende hva som kan regnes som «tilfredsstillende» er det imidlertid variasjon å spore i forventningene. Et intervjuobjekt peker på at noen av teamkollegaene av og til «rynker på nesen» som følge av at de er misfornøyde med graden av innsats som ytes i ens sted når en selv er fraværende. Disse personene blir skuffet og irriterte når de igjen møter opp til arbeid og opplever at en større enn ventet arbeidsbyrde møter dem. Andre ser ut til å ha et mer balansert syn på dette, ettersom de innser at arbeidsbyrden på de resterende blir høyere i den tid noen er fraværende.

«Jeg tror jeg kanskje noen forventer at man .. at kollegaene skulle ha gjort mer enn hva man har gjort. (...) Det er litt sånn sutring og mutring over akkurat det.»

«Jeg har jo ikke gjort den (jobben, forsk.anm.) og jeg vet at det blir jo mer på de andre, så jeg kan ikke forvente at de har gjort alt som fins.»

«Jeg forventer ikke at 100 % av min jobb er gjort når jeg er borte (...), men jeg forventer at de operative og driftsmessige tingene (...) er gjort.»

Årsakene til at det forventes at slikt blir gjort av andre ved eget fravær, eller blir gjort av en selv ved andres fravær, kan virke å ha sammenheng med hvor den enkeltes lojalitet er forankret og hvor sterk denne oppleves, men det virker også å variere med den enkeltes verdisyn og generelle motivasjon for arbeidet.

For avslutningsvis å illustrere (igjen med et humoristisk tilsnitt) at det er mye forskjellig som ønskes og forbindes med innsats vil jeg vise til følgende sitat:

«God nok innsats i teamet, det er jo at enhver mann gjør jobben sin, og at man når de målene man har satt seg, og at det er en god stemning, at det er godt humør og at man har det gøy, men og frihet under ansvar, (...) at man stoler på hverandre.. at: "okei, her gjør vi jobben hele gjengen"»

4.2.2.5 Kunnskapsdeling og samarbeid

[profesjonalitet, kompetanse, interesse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner, lojalitet]

Fordi teamkollegaene ofte bruker av de samme ressursene og fordi alle i teamet jobber mot samme mål, synes alle intervjuobjekter at det er viktig med godt samarbeid og utveksling av erfaringer. Dette momentet har til dels sammenheng med det tidligere nevnte momentet «kompetanse». I denne sammenheng handler det dog ikke bare om at ens teamkollegaer skal ha kjennskap og innsikt i det de driver med, men også skal få delt denne kunnskapen mellom teammedlemmene i form av hjelp og støtte når det trengs, samt at terskelen for dette bør være relativt lav. Dette inkluderer både de tilfeller der man oppsøker bistand aktivt, og i det daglige arbeidet gjennom samarbeid og interaksjon. I kundeservice-teamet uttales det for eksempel:

«Du opererer selvstendig, men skal også kunne få hjelp hvis du står fast eller lur på noe».

«Du må jo være til stede og være en støttespiller for dem. Å støtte dem når de trenger det; så trenger de hjelp, ikke kjeft. Du skal aldri være redd for å spørre.»

«Vi jobber separat, men vi spør hverandre.. "hvilken erfaring har du med det?", "har du brukt den på det?". (...) Vi prøver å informere hverandre og hente opplysninger om erfaringer over landegrensen kan du si.. mellom de forskjellige»

Enkelte har rapportert at dette er et område hvori de opplever et stort savn. Disse skulle ønske at teamkollegaer kunne være flinkere til å dele kunnskap og hjelpe på tvers, og ikke bare tenke på seg og sitt.

4.2.2.6 Oppgavefordeling

[profesjonalitet, kompetanse, interesse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner, lojalitet]

Hvordan arbeidsoppgaver er fordelt mellom teammedlemmene virker det som å være sterke meninger om, og implisitt enighet om (altså kontrakter). Dette innholdsmomentet gjør seg egentlig mest gjeldende hos personer som uttrykker en skepsis mot forandringer og det nye. En del oppgir nemlig at de trives best om det ikke er noe særlig innblanding i deres egne ansvarsområder og oppgaver, slik at de kan få holde på med det de er best på og det de alltid har gjort.

«Nå har jo vi hver våre oppgaver da, (...)og det trives jeg med.»

«Vi har jo fordelt arbeidsoppgavene ganske godt oss i mellom.»

«Jeg niholder på mitt, [person X] niholder på sitt, [person Y] styrer med sitt, og sånn er vi hver dag.»

«Jeg er jo sånn at når jeg må gjøre dem sitt, så synes jeg det er pyton og bare uffer meg, og omvendt med [person X]. (...) Så vi vil helst unngå det, da, for å si det sånn.»

I tilknytning til dette momentet henger også en mer generell forventning om frihet under ansvar for utførelsen av ens egne ansvarsområder. Flere uttrykker nemlig å ikke sette pris på å bli eller føle seg overvåket i utførelsen av sitt arbeid.

«Vi jobber jo med vårt da, men at vi også får den tilliten da. (...) At man ikke passer på hverandre og følger med på alt den andre gjør. Stoler på at folk gjør jobben sin og ikke maser på hverandre. "Har du gjort ditt" og "har du gjort datt", når det liksom er jobben din. Det er derfor du er der. (...). Sånne småting (...) kan bli litt irriterende.»

En annen dimensjon vedrørende oppgavefordeling som flere, både teamledere og medlemmer, gir uttrykk for, er at det ikke er ønskelig at personalansvar og medarbeideroppfølging er teamlederens oppgave, noe det heller ikke er i noen av teamene. Dette fordi respondentene mener dette ville skapt uheldige spenninger internt i teamet og brutte tillitsforhold.

«Vi sitter og jobber så tett innpå hverandre hele tiden, så hvis (...) den ene er et stykke over og på en måte vet mye mer om de som man jobber sammen med, så blir det veldig fort merkelig.»

«Hvis du i tillegg til å bli fortalt hvordan du skal gjøre ting, blir fortalt hva du gjør skikkelig dårlig og hva du gjør skikkelig bra, og så sitte ved siden av det vedkommende dag i gjennom et år, da blir det fort et problem.»

«Det blir for nært teamlederskapet. Det er bedre at de over har det, (...) for jeg er operativ helt tett innpå i det daglige.»

Dette har altså både sammenheng med prinsippet om frihet under ansvar, men også for dimensjonene som vil omtales i neste innholdsmoment; sosiale relasjoner.

4.2.2.7 Sosiale relasjoner

[profesjonalitet, kompetanse, interesse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, **sosiale relasjoner**, lojalitet]

Dette momentet er egentlig fellesbetegnelse for mange ulike underdimensjoner som har kommet frem i forbindelse med undersøkelsene og som vedrører de sosiale interaksjonene mellom teammedlemmene, som for eksempel tone/stemning, atferd, toleranse, trivsel og tillit.

Først og fremst synes det viktig for mange at man oppfører seg ordentlig og er hyggelig mot hverandre.

«Du skal jo like å omgås med mennesker og være en sosial person. Ikke gjemme deg bak en vegg.»

Intervjuer: *«Hva er de viktigste grunnene til at du trives i, og deltar i teamarbeidet?»*

Respondent1: *«Gode kollegaer. Absolutt.»*

Respondent2: *«Altså, det går kanskje litt mer på det sosiale for meg, tror jeg. At jeg trives sammen med den personen jeg sitter sammen med; at vi kan prate og.. ha det gøy holdt jeg på å si. (...) Det beste er jo om alle har en god relasjon da.»*

Videre er det for flere viktig at det ikke er en for høytidelig atmosfære i teamet, men derimot det flere av respondentene omtaler som en «god tone». Det later til å innebære at det skal være rom for fleip, moro og å kunne ta seg en pause i prat med kollegaer. Dette er riktignok under forutsetning av at arbeidsoppgavene fremdeles ivaretas på tilfredsstillende måte.

«At det er en god tone, at vi kan fleipe og le litt og ha det gøy det er utrolig viktig. I stedet for å bare sitte (...) med sånn steinansikt.»

«Vi har en veldig god tone her også. Det er mye fleip og moro og humor i gruppa, og det er klart at det også binder oss jo i sammen. Men vi er jo avhengige av at alle tar i et tak og at alle gjør jobben de skal gjøre, og at de gjør det riktig.»

«Det er ganske uhøytidelig miljø, og det er jeg veldig komfortabel med.»

«I hovedsak så er det vel humoren som gjør at jeg trives veldig godt.»

For å kunne oppnå denne «gode tonen» og for øvrig trives i teamet og på arbeidsplassen, stilles det visse krav til ens oppførsel og væremåte. Utadvendthet, imøtekommenhet og ærlighet er verdier som blir nevnt, i tillegg til andre måter å gi uttrykk for at det er ønskelig med hyggelige teamkollegaer som gir av seg selv og oppfører seg skikkelig.

Videre skisserer mange at det i et optimalt team må være rom og en kultur for å kunne si det man mener, at man må kunne snakke med hverandre og diskutere uoverensstemmelser uten at det i seg selv skal medføre en dårligere tone eller stemning. Man bør også evne å lytte til andres synspunkter og kunne tilpasse seg, fordi man inngår i et felleskap.

«Når du jobber i team, så er det.. veldig mye omhandler tålmodigheten man har for andre personer. (...) Man trenger ikke å være bestevenner, men at man i så fall gjør en innsats for å akseptere hverandre og behandle hverandre med respekt. Jeg tror du kommer veldig langt med det.»

«Å kunne snakke med hverandre, synes jeg..(er viktig, forsk.anm.). At man tør å være uenige og at det er lov å være uenig. At man blir akseptert for det, at man får lov til å si det man mener og.. ja, at det ikke blir noe surt for det.»

Å oppleve å ha gode sosiale relasjoner kan også se ut til å påvirke kvaliteten på det arbeidet som utføres, samt selve utførelsen, for eksempel for viljen til å oppsøke hjelp og støtte. Dette som følge av at trygghet og kjennskap til sine kollegaer er større ved gode sosiale relasjoner.

«Hvis man bare kjenner hverandre profesjonelt så klarer man ikke å stole på personen. Du må vite littegrann om hva som ligger bakenfor, altså hvem er personen egentlig. Det handler om tillit.»

To sentrale effekter av gode sosiale relasjoner synes å være økt trivsel og tillit blant teammedlemmene, og nettopp disse faktorene synes det å være viktig for respondentene å føle

på og oppleve. For en del av intervjuobjektene, og i særlig grad for de fleste kvinnene i undersøkelsen, har de sosiale relasjonene med teamkollegaer vist seg å være av avgjørende betydning for vedkommendes generelle trivsel og motivasjon; herunder deres generelle vilje og lyst til å komme på arbeid og gjøre en god innsats. Tilnærmet alle intervjuobjektene hevder også at de synes det er viktigere med gode teamkollegaer enn monetære godtgjørelser og frynsegoder. Dette er interessante observasjoner, fordi det sier noe om viktigheten av sosiale relasjoner i teamet og teamkontraktene. Sosiale relasjoner fremstår med det som en meget viktig bestanddel i manges psykologiske teamkontrakter.

4.2.2.8 Lojalitet

[profesjonalitet, kompetanse, interesse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner, **lojalitet**]

Lojalitet til ens oppgaver, kunder, team, teamkollegaer og organisasjon generelt er noe som går igjen i undersøkelsene og som det kan utledes at intervjuobjektene forventer av sine teamkollegaer. Det varierer imidlertid hvor intervjuobjektene egen lojalitet er forankret, og hva de legger i at ens teamkollegaer skal være lojale. At lojaliteten er forankret i bedriften er det nok imidlertid et flertall av respondentene som mener. Dette primært begrunnet med analogien: ingen bedrift, intet team, ingen kollegaer.

Det har ikke vært lett å avdekke intervjuobjektene direkte forventninger til sine teamkollegaers lojalitet og lojalitetsforankring. Sin egen lojalitetsfølelse gis det derimot lettere uttrykk for, hvilket da avdekker den ene siden av kontraktsrelasjonen. Når man tar kontraktens gjensidige natur i betraktning, tegnes etter mitt syn allikevel et indirekte bilde av at lojalitet utgjør et distinkt kontraktsinnholdsmoment.

På spørsmål om hvem intervjuobjektet føler sterkest lojalitet overfor, svarer et utvalg slik:

«Både teamet og bedriften. Du har jo dine tall som du prøver å oppnå hver måned, og litt til, og det vil jo igjen være positivt for bedriften.»

«Jeg er opptatt av at firmaet som helhet gjør det best, for da får alle det bra, for å si det sånn.»

«Jeg tror nok mange tenker at det er bottom line, eller bedriften, som er det viktigste.»

På samme tid er det noen som føler at sin lojalitet er forankret sterkest i teamet eller hos kollegaene. I minst ett av tilfellene skyldes dette tidligere erfaringer og hendelser. Dette vil bli

behandlet nærmere i delkapittelet om «kontraktsutvikling – påvirkning på kontraktene - kritiske hendelser».

På det samme spørsmål som over; hvem intervjuobjektet føler mest lojalitet overfor, svarer et annet utvalg slik:

«Jeg synes først mine kollegaer. Sånn at jeg kommer på jobb når jeg skal og gjør det jeg skal og at man er ordentlig og hyggelig mot hverandre.»

«Teamet er jeg vel veldig lojal mot.»

«Det er vel egentlig teamet da, og selvfølgelig også firma da.»

«Selvfølgelig jobben. At de ser at jeg gjør jobben min, men også teamet selvfølgelig, og også kundene. Jeg er veldig opptatt av det og.. de faste menneskene jeg snakker med.»

Teamlederne ser i større grad enn de ordinære teammedlemmene ut til å ha lojalitetsdilemmaer. De må oftere balansere hensynet til den øvrige organisasjonen og omgivelsene, mot hensynet til sitt eget team og teamkollegaer. Enkelte av teamlederne uttaler med det at de av og til føler seg litt i en skvis mellom eget team på den ene siden og overordnet ledelse på den andre.

«Jeg har de (teammedlemmene, forsk.anm.) som trykker fra den ene siden, og ledelsen som trykker fra den andre siden, også sitter jeg der i midt imellom.»

«Som en teamleder så har jeg også litt ansvar overfor bedriften; å få bedriften til å gå. Det er jo også i min interesse; går ikke bedriften, så har jeg ikke noen jobb til slutt.»

«Min hovedlojalitet er til bedriften. Det er egentlig ikke noe spørsmål en gang, faktisk. Men jeg kommer aldri til å kaste mitt team under bussen, for å si det sånn.»

4.2.3 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet identifisert og beskrevet til sammen åtte momenter som synes å utgjøre hva teammedlemmene vektlegger i deres interaksjon med andre medlemmer av teamene de inngår i, og som altså utgjør innholdet i deres psykologiske kontrakter. Disse momentene er en kategorisering av teammedlemmenes forventninger til egenskaper, atferd og holdninger, både hos seg selv og overfor kollegaene.

Jeg vil under gjengi sentrale poenger fra hvert innholdsmoment:

- 1) *Profesjonalitet*: Noe av det viktigste man forventer av sine teamkollegaer synes å være at de faktisk gjør den jobben de har ansvar for, på en skikkelig måte og til rett tid. Å sluntre unna arbeid sees ublidt på og omtales som lite kollegialt.
- 2) *Kompetanse*: Å besitte de nødvendige evner og ferdigheter til å gjøre de arbeidsoppgavene en har ansvar for blir beskrevet som meget viktig av alle respondenter. Dette handler også om å ha den riktige og relevante kunnskapen.
- 3) *Interesse*: Det er ønskelig at ens teamkollegaer har en ekte interesse for det arbeidet de skal utføre. Det blir hevdet å føre til høyere kvalitet på arbeidet og raskere kompetanseheving.
- 4) *Innsats*: Forventninger til egen og andres innsats fremstår som sentralt. Primært virker dette å innebære at man forventer at ens teamkollegaer skal gjøre jobben sin, og at man selv og andre yter «godt nok». Det er dog stor spredning i hva den enkelte legger i dette, og forventer av innsats. For mange handler det om at man gjør det man skal. For andre handler det om at tilstrekkelig innsats for oppgaveoppfyllelse nedlegges, samme hva det er. Andre mener at så lenge man ber om hjelp i tide er det tilstrekkelig, mens enkelte mener at så lenge man selv opplever å ha gjort en god nok jobb så får det være godt nok. Flere påpeker også at de ønsker «litt ekstra» innsats, men at dette ikke er noe man kan kreve. Eksempler på «ekstra innsats» som blir nevnt er blant annet å overgå fastsatte mål, eller å være tilgjengelig for kunder og kollegaer til større tider av døgnet. Spesielt omtales forventninger til innsats ved fravær. Noen har høye forventninger til utført arbeid ved eget fravær (forventninger som sjelden tilfredsstilltes), andre har et mer balansert syn som anerkjenner at fraværperioder er

strevsomme for de resterende. Summa summarum kan det sies at det er klare forventninger til innsats, men at disse varierer veldig fra person til person.

- 5) *Kunnskapsdeling og samarbeid*: Fordi teamkollegaene ofte bruker av de samme ressursene og fordi alle i teamet jobber mot samme mål, synes også alle intervjuobjekter at det viktig med godt samarbeid og at man deler av den kunnskapen og erfaringen man har.
- 6) *Oppgavefordeling*: Flere uttrykker å ha sterke meninger om hvordan arbeidsoppgaver skal være fordelt, hvilket i stor grad innebærer å bevare status quo. Å ha frihet under ansvar og ikke føle seg overvåket fremheves også i denne sammenheng. Det samme gjør synet på fordeling av personalansvar, som hverken teamledere eller medlemmer ønsker at er plassert i teamet.
- 7) *Sosiale relasjoner*: De sosiale relasjonene mellom teamkollegaer har vist seg å være av avgjørende betydning for teammedlemmenes generelle trivsel, motivasjon og tillit, og flere vurderer dette faktisk som viktigere enn monetær godtgjørelse. En god tone og uhøytidelig atmosfære med rom for humor og prat er for mange viktig, under forutsetning av at arbeidsoppgavene blir ivaretatt. En del forventninger til andres og egen oppførsel og toleranse stilles også, som for eksempel verdier som utadvendthet, imøtekommenhet og ærlighet, samt frihet til å kunne si hva man mener. Gode sosiale relasjoner kan også se ut til å påvirke kvaliteten på, og utførelsen av, arbeidet, ettersom det gir økt tillit og kjennskap til hverandres egenskaper.
- 8) *Lojalitet*: Hvor den enkeltes lojalitetsforankring ligger varierer. De fleste svarer bedriften, men en del svarer og i teamet eller teamkollegaene. Lojalitet er en byggestein for en rekke av de andre momentene og danner et utgangspunkt for forventningene som stilles på andre områder.

Jeg vil nå fortsette resultat- og analysegjennomgangen ved å se på en annen dimensjon ved de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmene, nemlig *kontraktstyper*.

4.3 Kontraktstyper

Som beskrevet i studiens teorigjennomgang, har vertikale psykologiske kontrakter blitt brutt ned i ulike kontraktstyper avhengig av kontraktens innhold og karakter. Jeg har i forrige kapittel omtalt og definert momenter som kan se ut til å inngå i psykologiske kontrakter blant teammedlemmer. Basert på disse innholdsfunnene og de innsamlede data for øvrig, vil jeg i dette kapitlet vurdere hva slags kontraktstyper som kan se ut til å eksistere i psykologiske kontrakter i team.

Jeg finner kun støtte for at én av kontraktstypene som defineres for vertikale kontrakter også eksisterer på horisontalt og multippelt nivå i team, nemlig den *relasjonsbaserte*. De øvrige vertikale kontraktstypene har jeg ikke funnet grunnlag for å si at eksisterer på teamnivå. Til gjengjeld har jeg sett behov for å definere en ny kontraktstype, døpt *oppgavebaserte* kontrakter, med tre tilhørende underdimensjoner, kalt *den profesjonelle*, *den moralske* og *den egoistiske*. I det følgende delkapittel vil jeg gå gjennom disse ulike kontraktstypene.

Underveis har jeg forsøkt å illustrere kontraktstypene ved å beskrive hvordan de ulike kontraktsinnholds-momentene fra forrige kapittel kan antas å ha betydning for de respektive kontraktstypene. Den kategoriseringen er gjort basert på et generelt inntrykk fra de ulike intervjuene, samt fra analysen av studiens data for øvrig. En sammenstilling av dette er gjengitt i tabell 2 presentert i kapitlets oppsummering. Jeg gjør oppmerksom på at hvert enkelt innholdsmoment ikke nødvendigvis vil diskuteres i detalj for hver kontraktstype, men at de generelle trender og viktige momenter vil gjennomgås underveis. Dette som følge av det nettopp er generelle trender det er dekning for å utlede fra studiens data. Jeg gjør også oppmerksom på at det i praksis må forventes å kunne være variasjoner på individnivå i forhold til de angitte betydninger.

4.3.1 Relasjonsbaserte kontrakter

Alle respondentene vektlegger på en eller annen måte det å ha gode relasjoner med sine teamkollegaer som positivt. Jeg beskrev i forrige kapittel hvordan sosiale relasjoner for mange er meget viktig, og en viktig kilde til trivsel og motivasjon. Dette fremstår altså som en så viktig dimensjon for flere i teamsamhandlingen, at jeg mener det er riktig å definere dette som en egen type psykologisk kontrakt.

Et intervjuobjekt poengterer at vedkommende setter stor pris på at de har sosiale arrangementer, fordi det er veldig positivt å bli kjent med folk i en annen setting enn på

jobben. Andre respondenter uttrykker også på ulike måter verdien av å ha gode relasjoner til sine kollegaer, og et par skulle gjerne sett at det var flere sosialiseringstiltak slik at man kunne blitt enda bedre kjent med sine teamkollegaer. Årsakene til at folk ønsker dette virker å være både ut ifra egeninteresse om et bedre samarbeidsklima og stemning, ...

«Det er en veldig viktig trivselsfaktor, ja, definitivt.»

... samt ut ifra en oppfatning av at bedre relasjoner øker produktiviteten. Produktivitetsøkningen forklares blant annet med lavere terskel for å hjelpe hverandre, at ting «glir» lettere i det daglige, inkludert ved negative episoder, samt at det generelt er færre gnisninger å finne mellom teamkollegaene.

«Jeg må jo ærlig innrømme at det som driver meg til å komme på jobb hver dag og sånt, det er jo kollegaene, det er ikke jobben for så vidt.. Den synes jeg vel ikke er så veldig spennende lenger. Det er det samme.»

«Vi sitter jo her mange timer hver dag, så jeg synes det er viktig at man har det bra sammen. Det hadde vært helt uholdbart ellers.»

«Jeg liker nå å prate med folk og.. ha noen å sparre idéer med og.. ja, samarbeid rett og slett. Det synes jeg er hyggelig.»

Det er flere som beskriver et tilsynelatende uegoistisk ønske om å hjelpe sine teamkollegaer. Dette indikerer etter mitt syn at det er relasjonen og tilknytningen mellom partene som medfører et ønske om innsats, og underbygger på en solid måte eksistensen av relasjonskontrakten.

«Så lenge man ikke har andre planer så synes jeg det er hyggelig at man kan bidra for at andre skal også få det hyggelig utover.»

«Jeg har det jo bedre selv, om de andre har det bra, så kanskje at man prøver å få de andre med seg, at om de ikke har en bra dag, (...) prøver å backe dem opp på en eller annen måte.»

«Jeg liker å hjelpe til rett og slett. Jeg liker å stille opp for folk.»

Den relasjonsbaserte kontrakten bygger altså på en oppfatning av at å ha gode relasjoner med sine teamkollegaer er viktig, og forholdet til ens kollegaer utgjør en viktig kilde til trivsel og

motivasjon. Flere uttrykker at det er de gode kollegaene som gjør at de har holdt ut med arbeidet over tid, og som gjør at de ser frem til arbeidsdagen. Det virker også som om de med et relasjonsbasert fokus er ekstra motivert for å hjelpe andre teamkollegaer, med den hensikt at de skal få en bedre hverdag og uten skjulte egoistiske motiver.

4.3.2 Oppgavebaserte kontrakter

Som beskrevet i kapittelet om kontraktsinnhold, virker noen av de mest sentrale forventningene mellom teamkollegaene å handle om at arbeidsoppgavene utføres, altså at det som skal gjøres faktisk blir gjort til den tid det skal gjøres. Jeg beskrev i det kapittelet disse forventningene i detalj og delte dem inn i kategorier som for eksempel *profesjonalitet*, *kompetanse* og *innsats*. Jeg henviser til de respektive avsnitt for nærmere beskrivelser av disse momentene, og nøyer meg med en kort repetisjon av her. *Profesjonalitet*; noe av det viktigste man forventer av sine teamkollegaer er at de faktisk gjør den jobben de har ansvar for, og at den gjøres til rett tid. *Kompetanse*; å ha kunnskap om, og ikke minst evne til å gjøre de arbeidsoppgavene en har ansvar for, blir beskrevet som meget viktig av alle respondenter. *Innsats*; at man selv og andre yter «godt nok» er viktig, men det er stor spredning i hva den enkelte forventer av innsats. Det er dog på det rene at slike forventninger eksisterer.

Her baserer altså den overordnede relasjonen og forventningene mellom teamkollegaene seg på et prinsipp om at arbeidsoppgavene skal utføres. Den etablerte teorien om psykologiske kontrakter mangler etter min mening en egnet klassifisering av denne typen kontrakt. Jeg har derfor valgt å kalle dette *oppgavebaserte kontrakter*.

«Det viktigste er at han eller hun fungerer i jobben. At han eller hun kan ta i et tak og få ting unna, rett og slett. Hverken mer eller mindre.»

«Jeg forventer egentlig ikke så veldig mye av de andre jeg, annet enn at de tar unna sine ting og holder seg ajour.»

Den kontraktstypen som ligger nærmest den oppgavebaserte kontrakten i den allerede etablerte litteraturen er den *transaksjonsbaserte*. Den kontraktsformen skiller seg imidlertid samtidig markant på visse områder, basert på sin definisjon. Den transaksjonsbaserte kontrakten handler i og for seg også om at oppgaver skal utføres, men oppgavene har der et mye tydeligere transaksjons- eller utvekslings/byttepreg. Det handler om at oppgaver utføres målrettet, med *snever deltakelse* i organisasjonen og *kort varighet* på relasjonen/arbeidsforholdet (som beskrevet i studiens teorikapittel). Det er altså klare

forventninger om hva som skal utføres, hvordan det skal kompenseres og hvor lenge det skal foregå.

Interaksjonene i teamene og mellom teammedlemmene, som riktignok bærer preg av at oppgaver skal utføres, har ikke dette transaksjonspreget, altså at enhver oppgave utføres med forventning om bytte i noe annet. Interaksjonene og oppgaveutførelsen har også lengre, ofte ubestemt, varighet, og teammedlemmene er av natur (i hvert fall hva teamene som er undersøkt i denne studien angår) bredt forankret i teamet og organisasjonen for øvrig.

I analysen av dataene som underbygger den oppgavebaserte kontrakten har jeg også funnet trender som taler for en nærmere oppdeling av kontraktstypen. Denne oppdelingen handler egentlig om motivasjonen som ligger bak grunnsteinen i kontraktstypen, altså kilden til oppfatningen om at arbeidet skal utføres. Jeg har funnet støtte for å skille på tre forskjellige motivasjonskilder og dermed underdimensjoner av den oppgavebaserte kontrakten, og har valgt å skildre disse basert på hva jeg anser som stereotypiske beskrivelser av personer som passer i kategorien. De tre variantene har jeg kalt *den profesjonelle*, *den moralske* og *den egoistiske*, og under følger en nærmere diskusjon av hver variant.

4.3.2.1 Den profesjonelle

For *den profesjonelle* er det viktigste bedriftens produksjon og resultater, og vedkommendes lojalitet virker å være sterkest forankret i bedriften. For den profesjonelle er det viktig at arbeidet utføres på en skikkelig måte og at de resterende teammedlemmene kan stole på denne utførelsen, fordi det er på den måten teamet og bedriften vil kunne nå sine mål.

«Jeg er jo opptatt av å lykkes, da, at hele firmaet skal lykkes. Og da hvis noen ikke følger opp en kunde som avtalt, så er jo det med på å bremse den muligheten til å lykkes enda mer. Hvis bedriften skal bli best i Norge, så må vi gjøre mer enn forventet.»

«Jeg er avhengig av at enten er du med, eller så er du ikke med. Og hvis det er medlemmer i teamet som jeg ikke synes fungerer, da vil jeg heller jobbe alene.»

Det kan lett blir frustrasjon dersom vedkommende opplever at andre ikke ivaretar sine plikter og gjøremål, fordi det vil gå utover vedkommendes egen tid og innsats. Det kan også lett irritere om andre teammedlemmer ikke deler den samme interessen for teamets og bedriftens ytelse.

«Jeg blir irritert av det (at folk kommer for sent på jobb, forsk.anm.), det gjør jeg, fordi det at det går utover min dag, for jeg kommer ikke videre i min. Og det at folk ikke overholder arbeidstidene, det synes jeg at er respektløst.»

«Noe av det som irriterer meg på huset her, (...) det er de som ikke fatter det at vi må tjene penger.»

I grunn fremstår nærmest alle ytelsesorienterte kontraktsinnholdsdimensjoner, som identifisert tidligere, som viktige for den profesjonelle. Det vil altså si *profesjonalitet, kompetanse, interesse, innsats* og *kunnskapsdeling*. Forventningene til *oppgavefordeling* kan derimot synes å være lavere, ettersom den profesjonelle vil være imøtekommende overfor forandringer og endret arbeidsfordeling om det er optimaliserende for driften.

Det kan virke som at de som faller i denne kategorien også synes at gode sosiale relasjoner er relativt viktig, men det virker imidlertid ikke som at de er så opptatt av dette for relasjonenes eller det mellommenneskeliges skyld. I stedet synes de å anerkjenne at sosiale relasjoner er viktig for at teamet skal prestere bra, og tilpasser seg deretter. De virker igjen altså å ha en profesjonell tilnærming; en kan nærmest si at de har et *kalkulert* forhold til sosiale relasjoner. Jeg mener ikke med dette å si at de er kalde og ufølsomme personer, tvert i mot. De kan bygge sterke relasjoner og oppleve det som i deres genuine interesse at deres teamkollegaer skal trives. Det er utgangspunktet for relasjonen som skiller. De opplever nok ikke å «treng» de sosiale relasjonene av personlige årsaker, i samme grad som enkelte andre gir uttrykk for å gjøre. Dette illustreres blant annet ved at de skiller tydeligere enn andre på jobb og privat, og av at intervjuobjekter som har vært typisk for denne kategorien har oppgitt å ikke ha særlig omgang med kollegaer på fritiden.

4.3.2.2 Den moralske

For *den moralske* synes kilden til motivasjonen om at en selv og andre skal yte så godt som mulig å finnes i ens egen arbeidsmoral og indre verdier. Personen har en indre motivasjon, holdning og stolthet som tilsier at man skal gjøre så godt man kan uansett. Kontraktsinnholdsmomentet om *innsats* synes derfor å være viktig. Dette virker altså ikke å skyldes ytre faktorer som bedriftens/teamets ytelse, eller sosiale relasjoner direkte, selv om disse faktorene også fremstår av betydning for den moralske, og nok påvirker dennes egne holdninger.

«Jeg er veldig opptatt av å gjøre jobben min. (...) Uansett, så skal jeg gjøre jobben min ordentlig. Men det er klart, det kan jo bli litt mange skravlepauser og sånt noe innimellom, (...) men å gjøre jobben riktig, det er viktig for meg uansett.»

«Jeg føler vel at det må gjøres, og da gjør man det. Jeg føler ikke at jeg gjør det for å redde noen eller å redde teamet. Jeg gjør det fordi det er arbeid som faktisk må gjøres, og kundene blir jo skadelidende hvis ikke ting blir gjort.»

«Det er liksom noe med den æresfølelsen, det har sikkert noe med det å gjøre, at det her skulle jeg klare, og ikke fanken om jeg skulle gå inn og si at dette orker.. dette klarer jeg ikke. (...) Nei, det var det, stahet og litt sånn der æresfølelse at det her skulle man klare.»

Det kan virke som at denne kontraktsdimensjonen representerer et mer balansert forhold til ytelse og sosiale relasjoner enn det som er gjeldende for den profesjonelle. Ekte mellommenneskelige relasjoner til teamkollegaene og andre i organisasjonen for øvrig virker å være viktig for den personens trivsel i større grad. Denne underdimensjonen av den oppgavebaserte kontrakten er nok derfor den som har mest likhetstrekk med den relasjonsbaserte kontrakten. De skiller seg imidlertid fremdeles på det vesentlige punktet at det her er oppgavegjennomføringen som har førsteprioritet.

«Du kan være så hyggelig du bare vil, er du ikke i stand til å gjøre jobben så blir du en frustrasjon uansett. Da begynner du å blir irritert når du ser vedkommende smile; "jo du smiler du, men jeg må gjøre jobben din, så det hjelper ikke". Altså, det å være i stand til å utføre arbeidsoppgavene, det er klart at det teller veldig, veldig mye.»

Det er ikke lett å bedømme hvor lojalitetsforankringen kan antas å ligge. Et intervjuobjekt som fremstår som typisk for denne kategorien gir blant annet uttrykk for at det er viktig å gjøre en god innsats, og at dette forventes av andre, slik at bedriften presterer godt og man har en jobb å gå til. Samtidig gir vedkommende uttrykk for å føle sterk lojalitet overfor kollegaer, og et ønske om å ikke være en byrde for dem forklarer også noe av holdningen om å gjøre så godt man kan. En kombinasjon av lojalitet til bedriften og kollegaene synes derfor å gjelde.

Vedrørende *oppgavefordeling* har de aktuelle intervjuobjektene gitt uttrykk for at de egentlig foretrekker at man får beholde de oppgaver man er vant med, uten for mye rokkeringer og innblanding. Det fremkommer imidlertid konkrete eksempler i dataene på at personer med

antatt tilhørighet til denne kategorien har tilpasset seg nye oppgaver ved behov, om enn noe motvillig. Den moralske fremstår derfor som om å ha noe sterkere forventninger til *oppgavefordeling* enn den profesjonelle, men samtidig som å ha mildere forventninger enn hva gjelder for neste kontraktstype.

4.3.2.3 Den egoistiske

Den siste underdimensjonen har jeg valgt å kalle *den egoistiske*. Begrepet «egoistisk» kan umiddelbart gi assosiasjoner til blant annet innesluttethet, selvopptatthet og særhet. Disse beskrivelsene kan sies å være delvis gjeldende her og, men for all del; denne personlighetstypen knytter også sosiale bånd. I et tilfelle blant mine funn anser vedkommende de sosiale relasjonene og gode kollegaer som meget viktig for egen trivsel, motivasjon, og for at vedkommende har blitt værende i organisasjonen så lenge. Sterke sosiale relasjoner kan imidlertid antas å ikke være av det med størst betydning for personer i denne kategorien. Der denne kontraktsdimensjonen virkelig skiller seg fra de øvrige er igjen på kilden til forventningen om at en selv og andre skal yte så godt som mulig til enhver tid. Den egoistiske ønsker at andre yter det de skal slik at en ikke selv blir belastet med mer arbeid. Så lenge de andre gjør sitt så slipper den egoistiske å involveres og er dermed fornøyd. Hvis ens teamkollegaer derimot ikke gjør sitt, slik at det havner mer arbeid på andre:

«Da er team bare en sånn uting».

Det kontraktsinnholdsmomentet hvor det kanskje skorter mest på forventningene, er det om *kunnskapsdeling og samarbeid*. Dette fordi det kan antas at personer med denne kontraktstypen vil ønske å unngå for mye innblanding med og av andre, slik at en selv kan konsentrere seg om egne oppgaver. Dette fremstår også som viktig for den egoistiske, så betydningen av innholdsmomentet er derfor stor, om enn forventningene er lave. Andre innholdsmomenter som fremstår å være av høy betydning, er de krav til *profesjonalitet, kompetanse og innsats* som stilles til ens teamkollegaer. Dette av samme årsak som over, nemlig at andre skal være så selvdrevne som mulig slik at innblanding blir minst mulig. Tilsvarende årsaksforklaring kan legges til grunn for et sterkt ønske om at *oppgavefordelingen* holdes i status quo, altså lave forventninger/ønsker om endring. Forventninger innen alle de andre momentene ser og ut til å være til stede, men de fremstår mer moderate og av underordnet betydning.

Som konsekvens av at den egoistiske ønsker at andre skal ta seg av seg og sitt, virker altså motivasjonen for å hjelpe andre å være relativt lav, og typens lojalitet virker å være forankret i en selv.

«Jeg beklager men jeg har mer enn nok med mitt.»

Dette er muligens litt flåsete sagt, for intervjuobjektet som har kommet med dette utsagnet sier i andre sammenhenger at vedkommende trår til dersom man er nødt. Jeg tror allikevel det avslører en underliggende negativ innstilling til å trå til for andre, altså en egoisme, og at det i de tilfellene slik ekstra innsats gjøres, skyldes det at det er avkrevd som en del av stillingsbeskrivelsen.

«Jeg vet ikke noe mer å si jeg, for det er det absolutt det viktigste at de gjør jobben sin, så jeg kan få gjort min jobb, og ikke ha så mye annet.»

Et av intervjuobjektene forklarer sin holdning med et ønske om å ivareta egne kunder på en så god måte som mulig, og at dette brister dersom vedkommende også må gjøre ting for andre, hvilket medfører at vedkommende føler ubehag og dårlig samvittighet.

«Dårlig samvittighet for at jeg ikke får tatt mine kunder så seriøst som jeg egentlig burde ha gjort det. Det blir sånn halv-jobb, (...) og det er en dårlig følelse når du drar hjem etter arbeidsdagen.»

4.3.3 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert og begrunnet de typer av psykologiske kontrakter mellom teammedlemmer jeg mener å ha funnet tegn til basert på studiens innsamlede data. Jeg har ikke gjenfunnet kontraktstypene som er påvist i vertikale psykologiske kontraktsrelasjoner, annet enn den *relasjonsbaserte*. Den er til gjengjeld av stor betydning for mange av respondentene i undersøkelsen.

Det jeg derimot har funnet er behovet for en ny kontraktstype, som jeg har valgt å kalle *oppgavebaserte kontrakter*. Det synes nemlig slik at den for mange viktigste komponenten i deres forventninger til andre teammedlemmer, er at en skal utføre sine arbeidsoppgaver, og det til riktig tid. Dette samsvarer med de funnene som er gjort i henhold til kontraktens innhold i forrige kapittel, der blant annet momenter som *profesjonalitet*, *kompetanse* og *innsats* viste seg å være av stor betydning.

Jeg har videre funnet variasjoner i intervjuobjektene bakenforliggende motivasjon for den oppgavebaserte kontrakten, og har som konsekvens sett behov for å dele kontraktstypen i tre underdimensjoner. Den første underdimensjonen har jeg kalt *den profesjonelle*, og den beskriver et stereotypisk teammedlem som ønsker topp ytelse og oppgaveutførelse fra sine teamkollegaer som følge av et ønske om at både teamet og bedriften som helhet skal levere gode resultater. Den andre dimensjonen, kalt *den moralske*, beskriver en stereotype hvis motivasjon for å forvente oppgaveutførelse fra både seg selv og andre, er forankret i en indre arbeidsmoral. Den tredje og siste dimensjonen, kalt *den egoistiske*, illustrerer en stereotype som ønsker og forventer at andre oppfyller sine oppgaver, fordi en mangel på dette vil gå utover den egoistiske selv ved at det øker dennes arbeidsbelastning og forstyrrer egen oppgaveutførelse.

De ulike kontraktsinnholdsmomenter som identifisert i forrige kapittel er også forsøkt knyttet opp til kontraktstypene beskrevet i dette kapitlet. Dette kan oppsummeres i tabell 2 under. Tabellen illustrerer hvordan forventningene til de ulike kontraktsinnholdsmomentene antas å være for de ulike kontraktstypene, og det er brukt fet skrift der betydningen av et innholdsmoment antas å være særlig stor og karakteristisk for kontraktstypen.

Tabell 2 - Forventning til kontraktsinnhold i kontraktstyper

Kontraktstype ►	Relasjonsbasert	Oppgavebasert kontrakt		
Kontraktsinnhold ▼	kontrakt	<i>Den profesjonelle</i>	<i>Den moralske</i>	<i>Den egoistiske</i>
<i>Profesjonalitet</i>	-	Høy	Middels	Høy
<i>Kompetanse</i>	-	Høy	Middels	Høy
<i>Interesse</i>	-	Høy	Middels	Middels
<i>Innsats</i>	-	Høy	Høy	Høy
<i>Kunnskapsdeling og samarbeid</i>	-	Høy	Middels	Lav
<i>Oppgavefordeling</i>	-	Lav	Middels	Lav
<i>Sosiale relasjoner</i>	Høy	Kalkulert	Middels/høy	Lav/middels
<i>Lojalitet</i>	Kollegaer	Bedriften	Kollegaer/bedrift	Seg selv

I neste kapittel i studiens resultat- og analysegjennomgang vil jeg ta for meg de funn jeg har gjort i forbindelse med brutte forventninger; altså *kontraktsbrudd*.

4.4 Kontraktsbrudd

Den etablerte litteraturen om vertikale psykologiske kontrakter omtaler brudd som at den ene av partene i kontraktsforholdet opplever at den andre parten ikke har overholdt en eller flere av sine forpliktelser i forhold til den kontrakten. Jeg legger den samme forståelsen av brudd til grunn for analysen av kontraktsbrudd i teamrelasjoner.

Jeg vil i dette kapittelet først presentere konkrete eksempler på brudd basert på de ulike kontraktsinnholdsmomentene (som definert tidligere). Deretter vil jeg forsøke å kartlegge konsekvensene av disse bruddtypene ved å aggregere identifiserte effekter og implikasjoner innenfor hver kategori. Til sist i kapittelet vil jeg gjennomgå og definere ulike responser på kontraktsbrudd som har vist seg gjeldende i teamrelasjonene.

4.4.1 Eksempler på brudd

I det følgende vil jeg beskrive eksempler på ulike brudd av kontraktsinnholdsmomenter, inkludert hvilke konsekvenser dette i de ulike tilfellene har hatt for teamet og/eller de involverte. Jeg har funnet bruddekssempler innenfor seks av åtte innholdsmomenter, henholdsvis: *profesjonalitet*, *kompetanse*, *innsats*, *'kunnskapsdeling og samarbeid'*, *oppgavefordeling* og *sosiale relasjoner* (de resterende momentene er som kjent *interesse* og *lojalitet*). Eksempelene vil bli presentert i nevnte rekkefølge, men i visse tilfeller forekommer en viss overlapping/kombinasjon av momenter. For eksempel synes det som om *sosiale relasjoner* ofte påvirkes ved brudd i andre innholdsmomenter.

4.4.1.1 Profesjonalitet

[*profesjonalitet*, *kompetanse*, *innsats*, *'kunnskapsdeling og samarbeid'*, *oppgavefordeling*, *sosiale relasjoner*]

I et tilfelle beskriver en teamleder hvordan en kommunikasjonssvikt mellom teammedlemmene førte til skuffelse og brudd på forventninger om *profesjonalitet*. Teamlederen opplevde det som mangelfullt at teamlederen selv ikke direkte ble gjort oppmerksom på at et teammedlem var forsinket, men at denne beskjeden i stedet ble gitt indirekte via et annet teammedlem. Teamlederen mener at det er teamlederen som skal ha beskjed i slike tilfeller, da slike forhold går utover planleggingen av teamets oppgaver.

«Det er faktisk en av mine jobber å sørge for at ting henger sammen. Det er et lappeteppes å prøve å få alt til å gå opp, så da får jeg jeg ikke lagt planer.»

Episoden kan også se ut til å ha hatt delvis innvirkning på de *sosiale relasjonene*, på en måte som kan oppsummeres til en følelse av svik.

«Da føler jeg det at de ikke har respekt for den jobben jeg gjør. (...) Det er klart at jeg som person føler at de trækker på meg som leder også.»

Ulike eksempler beskriver hendelser der teammedlemmer, og spesielt teamlederne, er misfornøyde med andre teammedlemmers behandling av kunder og samarbeidspartnere. Et konkret tilfelle omhandler en situasjon der en kunde tok kontakt med et teammedlem utenfor ordinær arbeidstid, hvorpå vedkommende teammedlem avfeide kunden med henvisning til at vedkommende var på handletur. Etter intervjuobjektets syn var denne kundebehandlingen lite god, og intervjuobjektet gir inntrykk av å mene at det vitner om manglende profesjonalitet i arbeidet.

«Da går det an å si som så at: "jeg er ute og handler med min kone, men bare vent litt, så skal jeg gå litt lenger bort", eller noe sånt. (...) Det er en litt sånn dum signaleffekt ut i markedet som jeg ikke liker.»

Et annet moment vedrørende *profesjonalitet* er at det blir påpekt at enkelte teammedlemmer til tider forsøker å skjule, eller lar være å opplyse om feil de har begått.

«Istedenfor å si "jeg har driti meg ut, kan vi fikse det?", så på en måte setter man på skylappene, og så går man hjem og satser på at det løser seg.»

Slike feilskjær skaper ofte direkte konsekvenser for produksjonen og dermed kundene, og fører dermed til både frustrasjon og sinne, men også oppgitthet og motløshet, blant de øvrige teamkollegaene.

«Jeg blir faktisk sint av sånne ting som det der, fordi vi fremstår som amatører.»

«Jeg sitter egentlig litt tafatt tilbake igjen og lurer på hvordan klarer ikke folk å se det?»

En konsekvens av slike episoder blir av et intervjuobjekt forklart som at man blir mer observant og overvåkende overfor hverandre, fordi man frykter at slike episoder skal gjenta seg. Slike oppgaveforsømmelser har dermed både umiddelbare emosjonelle og sosiale

virkinger på teammedlemmene, men kan også ha mer langvarige effekter som redusert tillit, økt overvåking og større usikkerhet.

«Det gjør bare at jeg kommer til å ha mer argusøyne neste gang de skal gjøre den jobben.»

4.4.1.2 Kompetanse

[profesjonalitet, **kompetanse**, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner]

Flere av respondentene i et av teamene peker på et tilfelle der de mener at et teammedlem ikke har den tilstrekkelige evnen eller kompetansen til å utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Dette hevdes å gå utover de andres tid og overskudd til å utføre egne arbeidsoppgaver, fordi vedkommendes mislighold av sitt ansvarsområde både krever økt oppmerksomhet og tidsbruk fra de andre i forhold til gjentatt opplæring og veiledning, samt opprydning og skademinimering når feil har blitt gjort.

«Man må hele tiden være på vakt og passe på. Være en barnehagetante og -onkel for den personen for å få ting gjort. Må hele tiden mase på. Bedriften har ikke godt av det. Ting blir liggende altfor lenge som har en risiko for bedriften.»

Disse problemene blir oppgitt å skyldes en manglende kompetanse og forståelse for arbeidsoppgavene som skal utføres. Et *kompetansebrudd* er derfor kilden til problemene, men som følge av dette oppleves også brudd i forventningene til *profesjonalitet*; altså forventninger om at ens teamkollegaer skal utføre sine arbeidsoppgaver skikkelig og i rett tid.

«Det fungerer bare ikke. Rent jobbt teknisk så er vedkommende på en helt annen planet.»

«[Vedkommende] er ikke noe lettlært for å si det sann. [Vedkommende] har sittet med dette her i tre måneder, kanskje mer, (...) men gjør jo samme feilene om og om igjen.»

Flere av intervjuobjektene som omtaler problemet legger vekt på at dette kun handler om et profesjonelt, oppgavemessig mislighold, og at det ikke har noe med vedkommende personlig eller sosialt å gjøre. Derimot sier flere at de i stor grad trives i vedkommendes samvær.

«Rent profesjonelt så skaper det jo en problemstilling, men innad i teamet så føler jeg ikke at det gjør det. Altså ikke noe personavhengig. For personen er veldig hyggelig, og alle de andre sier også at vedkommende er hyggelig og de stortrives med personen.»

Men på tross av at kilden til problemet har en profesjonell karakter fører problemet også med seg sosiale implikasjoner. Ulike intervjuobjekter beskriver at problemene skaper irritasjon, frustrasjon og oppgitthet blant de øvrige teammedlemmene, og en respondent erkjenner sågar at de øvrige i teamet kanskje ikke alltid er like hyggelige mot vedkommende som de burde, som en konsekvens av denne frustrasjonen. Dette indikerer dermed at de oppgavemessige problemene også påvirker de sosiale og relasjonsmessige dimensjonene av samspillet mellom teammedlemmene.

«Det påvirker veldig i negativ retning. Man blir litt irritert og det er veldig synd. Det er leit for den personen det gjelder. Det er leit for teamet.»

Et annet intervjuobjekt omtaler et annet eksempel på *kompetansebrudd*, der et tidligere teammedlem gav seg ut for å være «verdensmester» og ha fasitsvar på det meste, men der det i realiteten viste seg å være en bløff. Dette fikk i tillegg til operasjonelle komplikasjoner, også ringvirkninger for de *sosiale relasjonene* fordi de øvrige teammedlemmene opplevde vedkommendes «ovenpå-holdning» som nedlatende og respektløs. Intervjuobjektet oppgir at de ble sinte og oppgitte da de etter hvert forstod at vedkommende ikke hadde forståelse for arbeidet allikevel, og i forsterket grad som følge av vedkommendes forutgående oppførsel. Intervjuobjektet oppgir å ha fått et anstrengt forhold til vedkommende etter dette.

«Etterpå så rister man jo bare på hodet og tenker: "at det går an".»

4.4.1.3 Innsats

[profesjonalitet, kompetanse, **innsats**, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, sosiale relasjoner]

Regelmessig forsentkomming blir av et intervjuobjekt omtalt som en irritasjon og skuffelse som går utover teamets arbeidsdag. Likeledes blir korte arbeidsdager av flere omtalt som en irritasjonsfaktor, fordi det gjør at de resterende må jobbe lengre dager for å sørge for at alt arbeid blir tatt unna. Her brytes altså forventninger til teamkollegaers *innsats*. Effekter som økt tidsbruk på de resterende, samt følelser av frustrasjon og urettferdighet skisseres.

«Når noen kommer klokken ni og vil gå klokken halv fire, så er det alltid noen andre som må gjøre jobben, fordi at du har ikke tid til å gjøre alt du skal på den perioden, og vi har ikke ting som bare kan ligge på vent. Det må gjøres.»

«Det er jo ikke riktig at en skal jobbe overtid hver dag hvis de andre kan gå prikk fire hver dag.»

«Det kan jo være litt frustrerende om du sitter og har masse og gjøre og ber om hjelp, og så ser du at en annen person bare flyr rundt.»

«Det blir en frustrasjon overfor den enkelte fordi det er respektløst, fordi da har de ikke respekt for at jeg også gjerne kunne tenke meg å få lov til å gå klokken fire. (...) Når noen kutter arbeidsdagen sin med 1,5 til 2 timer, så er det noen andre som må øke sin 1,5 til 2 timer.»

I forhold til arbeidstid og innsats i arbeidet, kan forventningsbrudd også oppstå for den som blir utsatt for «anklager» om svak innsats, dersom anklagene etter «fornærmedes» syn ikke er berettigede. Et intervjuobjekt forteller om en opplevd urettferdighet av at andre teamkollegaer til tider gir uttrykk for brutte innsatsforventninger som følge av at intervjuobjektet av og til (tilsynelatende) forkorter sin arbeidsdag. Etter intervjuobjektets mening er dette imidlertid ikke en presis observasjon, da vedkommende ofte har hjemmekontor og derfor utfører en del arbeid derfra som ikke er direkte synlig for resten. Dette oppleves av intervjuobjektet som både frustrerende og urettferdig fordi vedkommende selv mener å ha gjort sine plikter, og fremstår som å forårsake kontraktsbrudd langs både dimensjonene *innsats* og *sosiale relasjoner*.

«Da blir det jo noe overtidstimer, ikke sant. Det bruker jo jeg da som en avspasering da kanskje. Kanskje man kommer en time senere på jobb (...). Da er det da folk som sier at "[vedkommende] kommer bare for sent på jobb", ikke sant. At man får den støyten når du vet at jeg har jo tross alt har jobbet. Jeg skulker jo ikke. (...) Det føles bare urettferdig rett og slett.»

I et annet eksempel beskrives det hvordan et teammedlem med viten og vilje uttalte at vedkommende ikke «gadd» å utføre en bestemt oppgave i forbindelse med et arrangement hvor hele teamet var samlet med felles ansvar for å utføre en oppgave.

«Vedkommende sa noe sånt som: "jaja, det blir nå stående til mandag, for jeg gidder ikke å [gjøre oppgavene] nå". Det merket jeg meg, og det merket de andre seg og.. at himmel og hav!»

«Vi er vant til alle sammen at når man er på et sånn sted så tar man liksom i et tak og så jobber alle sammen, og så ferdig med det.»

Dette reagerte både teamleder og øvrige teammedlemmer veldig på der og da, det har blitt diskutert i teamet i ettertid i, og det har bidratt til en viss holdningsendring overfor vedkommende. Hendelsen blir oppgitt å ha fremprovosert både irritasjon og oppgittethet hos de øvrige teammedlemmene, og har bidratt til at enkelte teammedlemmer har dannet seg et negativt inntrykk av vedkommende; de *sosiale relasjonene* har altså blitt påvirket.

«Vi andre i teamet blir ganske negativt innstilt til vedkommende på grunn av det da.»

«Man blir jo litt irritert og oppgitt, og gjør sine egne tanker om den personen.»

«Du svikter på en måte. Du overlater andre ting til teamet som de kanskje ikke synes er det kjekkeste.»

4.4.1.4 Kunnskapsdeling og samarbeid

[profesjonalitet, kompetanse, innsats, **'kunnskapsdeling og samarbeid'**, oppgavefordeling, sosiale relasjoner]

I teorien om vertikale psykologiske kontrakter beskrives fenomenet «actions speak louder than words» som en kilde til kontraktsbrudd. Dette går ut på at det skapes forventninger basert på det uttalte, men at forventningene og dermed kontraktene brytes når det uttalte ikke følges opp i praksis. Tilsvarende fenomen har jeg gjenfunnet i et eksempel på teamnivå, og fenomenet synes i dette tilfellet hovedsakelig å forårsake brudd på forventninger om *kunnskapsdeling og samarbeid*, men også å ha innvirkning på *sosiale relasjoner* mellom teammedlemmene.

I teamet beskrives det av ulike medlemmer hvordan de opplever at de uttalte målene om at samarbeid og teamresultater skal vektlegges, ikke etterfølges. Derimot synes det å henge igjen en kultur fra tidligere om at det er individuelle resultater som har betydning, til flere sin frustrasjon.

«Det må bli likhet mellom liv og lære!»

Det individualistiske fokuset medfører blant annet at teammedlemmene konkurrerer seg i mellom om produksjonen, og at de begår uetiske handlinger mot hverandre, som å «stjele» hverandres salg og kunder.

«Det er på en måte det uttalte (at man skal ha en fellesskapskultur, forsk.anm.), men det er jo ikke det reelle, for den konkurransen er der fortsatt, og det er en del kniving; kall det gjerne stjeling.»

«Jeg synes jo at det er litt frustrerende, for det tar mye av min kapasitet. Altså, bruker litt for mye energi synes jeg på å følge litt med på hva hverandre driver med. "Fa.. den der ordren der har jo jeg akkurat snakket med den kunden om, hvorfor ligger den på ham?", og sånne ting.»

Denne kulturen ser ut til å være underminerende for både teamet og relasjonene teammedlemmene i mellom, da intervjuobjekter rapporterer at de opplever det som både ubehagelig, ineffektivt, irriterende og til tider urettferdig, samt at de i teamet blir mindre innstilt på å bistå hverandre. Sistnevnte fordi kunnskapsdeling og samarbeid i praksis vil gå utover deres egen tid, og dermed egne salgstill og prestasjoner.

«Og det stikker fortsatt, ikke sant. Du kjenner det. Egentlig skal det jo ikke bety noe, men det betyr noe.»

«Nei, det blir ikke rare teamarbeidet, for å si det sånn.»

«Noen ganger blir det en teamfølelse der man føler man har dratt lasset sammen, og andre ganger så blir det ikke det; man føler man har en egen butikk i butikken.»

4.4.1.5 Oppgavefordeling

[profesjonalitet, kompetanse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', **oppgavefordeling**, sosiale relasjoner]

Et eksempel på brudd av dette innholdsmomentet går ut på at et teammedlem følte seg overkjørt i en periode der arbeidsoppgaver og -fordeling skulle avklares i teamet. Teammedlemmet opplevde da at oppgaver andre teamkollegaer ikke ønsket i stor grad ble lesset over på vedkommende, til vedkommendes frustrasjon.

«Nei, jeg likte det jo ikke, da. (...) Man blir jo irritert, rett og slett.»

Et annet eksempel dreier seg om at det i spesielt et av teamene er flere som opplever at det er mye motstand mot endringer av arbeidsoppgaver og -metoder. Enkelte av intervjuobjektene irriterer seg over at det hos noen virker å være en innebygd motstand mot endringer, samme hva det er som foreslås.

«De er veldig flinke til å surmule noen av disse her! Skjønner ikke hvorfor, og hva, og tungvint, og..»

«Det skal jobbes i mot først, uansett! Ikke teste det ut for så å finne ut at: "hm.. det var ikke så gærent allikevel." De skal krangle om det først, før de i det hele tatt har prøvd det.»

På den annen side opplever andre i teamet at det er et konstant «endringsmas», og skulle gjerne sett at man både hadde bedre tid i hverdagen til å sette seg inn i nye rutiner, og at disse tiltakene ikke kom så hyppig.

Blir det for mye så blir det et problem. Det må tas skritt for skritt. Innarbeid det og så gjør det ferdig, i stedet for å gjøre alt for mye på en gang. (...). La det få jobbe seg ut, i hvert fall en måned eller to eller tre, og så kan man gå på en ny sak da.»

Det er åpenbart at det er interessen motsetninger blant teammedlemmene i forhold til viljen og interessen for å gjennomføre endringer i *oppgavefordelingen*. Det som fra den ene sidens ståsted er et forventningsbrudd som følge av for lav vilje til justering av *oppgavefordelingen* fra noen av ens teamkollegaer, er fra den andre sidens ståsted et forventningsbrudd som følge av for stor forandringsvillighet.

Et av intervjuobjektene uttaler at vedkommende ikke tror disse negative holdningene til endring påvirker samarbeidsklimaet i teamet i særlig grad, men at..:

«..det kan gå litt hett for seg akkurat der og da, sånn rent diskusjonsmessig».

Det fremstår allikevel for meg som at dette har større innvirkning på relasjonene i teamet enn som så. Det fremkommer at teammedlemmer har følt på alt fra irritasjon, frustrasjon og sinne i disse situasjonene, til effekter som redusert trivsel og interesse, samt likegyldighet og kapitulasjon. Sistnevnte som følge av en så langvarig uenighet og fastlåsthet at et intervjuobjekt medgir å stilltiende ha godtatt at det er slik. Det innebærer i praksis at teammedlemmenes forventninger og dermed psykologiske kontrakter har tilpasset seg hverandre.

4.4.1.6 Sosiale relasjoner

[profesjonalitet, kompetanse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling, **sosiale relasjoner**]

Flere eksempler på brudd på *sosiale relasjoner* har allerede blitt gitt i sammenheng med brudd langs andre innholdsmomenter, som varslet innledningsvis i kapitlet. Et eksempel på et slikt tilfelle er der det oppleves at et teammedlem mangler tilstrekkelig kompetanse, og at dette har

ført til mindre vennlighet overfor vedkommende. Et annet er tilfellet der en teamleder opplevde et *profesjonalitetsbrudd* når kommunikasjonen i teamet sviktet ved fravær, og at dette medførte en følelse av svik mot vedkommende og dermed utgjorde et brudd på forventninger til *sosiale relasjoner*. Dette viser at *sosiale relasjoner* raskt påvirkes når uoverensstemmelser og brutte forventninger oppstår langs andre innholdsdimensjoner, og at relasjonselementet således står sterkt i mange teammedlemmers psykologiske kontrakter. I tillegg til de hittil nevnte tilfellene hvor bruddet på de *sosiale relasjonene* ikke er den opprinnelige bruddkilden, vil jeg her nevne et par episoder hvor nettopp sistnevnte er tilfelle.

I et eksempel beskriver et intervjuobjekt at vedkommende reagerer på behandlingen både vedkommende selv og øvrige teammedlemmer til tider får av et annet teammedlem, og at det påvirker forholdet mellom de involverte. Behandlingen beskrives å bestå av både ukvemsord og en utakknemlig holdning, og skaper i følge intervjuobjektet en dårlig stemning.

«Jeg synes jo [person X] i perioder er fryktelig stygg mot [person Y]. Sleivete og frekk i kjeften rett og slett. (...) Det påvirker jo hele gruppen i den forstand at når [person X] er i dårlig humør så merker alle det, og da er alle mye mer stille enn ellers. Det sprer seg en dårlig stemning i gruppa da.»

I forlengelsen av dette kan nok antas at samarbeids- og effektivitetsfaktorer i teamet påvirkes negativt på grunn av svekket interaksjon som følge av stillheten og tonen i teamet. Intervjuobjektet sier videre at denne behandlingen de i teamet opplever, og spesielt den [person Y] blir utsatt for, nok har ført til at intervjuobjektet har fått en tettere sosial relasjon med [person Y].

I et annet eksempel viser intervjuobjektet til et tilfelle der vedkommende opplevde å ikke bli utvist tilstrekkelig takknemlighet etter å ha hjulpet en teamkollega med arbeidsoppgavene i en tid da kollegaens private anliggender kom i veien for arbeidet. Det var intervjuobjektets *sosiale relasjoner* med teamkollegaen som gav motivasjonen for å hjelpe vedkommende ekstra, men opplevelsen i etterkant av at dette ikke ble satt pris på forringet de videre sosiale relasjonene mellom dem. Episoden fremprovoserte blant annet følelser av irritasjon, skuffelse og svik, og har ført til at intervjuobjektet har blitt lite interessert i å yte tilsvarende hjelp i fremtiden til denne kollegaen. Deres *sosiale relasjon* er altså forringet.

«Jeg vet vel ikke om jeg hadde gjort det noe mer, for når [teamkollega] kom tilbake så var det: "du får bare skylde deg selv, du sa jo ja selv". Det var liksom ikke noen takk, og da ble jeg litt sånn.. wow!»

4.4.2 Konsekvenser av brudd

Jeg vil her forsøke å oppsummere og aggregere de ulike implikasjonene og effektene som er identifisert ved bruddene langs de ulike kontraktsinnholdsmomentene som omtalt over. Jeg vil som tidligere nevnt presisere at denne studien ikke har til hensikt å måle grader av effekt eller signifikans, men derimot å identifisere trender og sammenhenger. Funnene som presenteres her er derfor som ellers i oppgaven mer generelle og antydende, enn konkluderende og bastante. En oppsummering av funnene vises i tabell 3 under. Deretter følger en nærmere omtale av funnene langs hvert av kontraktsinnholdsmomentene. I omtalen vil jeg kort referere til de gjennomgåtte eksempler og deretter beskrive konsekvensene av bruddene i forhold til operasjonelle implikasjoner og relasjons- og emosjonelle effekter.

Tabell 3 - Konsekvenser av brudd

Brutt innholdsmoment	Operasjonelle implikasjoner	Relasjons/emosjonelle effekter
<i>Profesjonalitet</i>	Utfordringer med arbeidsplanlegging.	Irritasjon, skuffelse svik, sinne, oppgitthet, redusert tillit
<i>Kompetanse</i>	Økt tidsbruk, skademinimering, økte opplæringsinnsats.	Irritasjon, frustrasjon, oppgitthet, sinne. Redusert vennlighet overfor vedkommende.
<i>Innsats</i>	Økt innsats og tidsbruk på øvrige.	Frustrasjon, urettferdighetsfølelse, oppgitthet, negativ holdningsendring.
<i>Kunnskapsdeling og samarbeid</i>	Redusert samarbeid, ineffektivitet, individualisme, konkurranse.	Irritasjon, frustrasjon, ubehag, urettferdighet..
<i>Oppgavefordeling</i>	Arbeidsfordelingsmessige endringer.	Irritasjon, frustrasjon, sinne, redusert trivsel og interesse, likegyldighet og kapitulasjon.
<i>Sosiale relasjoner</i>	Redusert samarbeid, ineffektivitet.	Dårlig stemning, sterkere relasjoner mellom likestilte, redusert vilje til støtte, irritasjon, skuffelse og svik.

Eksempler på brutte forventninger til *profesjonalitet* har vært mangelfull kommunikasjon om fravær, mangelfull behandling av kunder utenfor ordinær arbeidstid, og skjuling av begåtte feil. I sum viser alle eksemplene å kunne føre til operasjonell skuffelse og irritasjon for parten som opplever at ens forventninger brytes. I tillegg peker noen av eksemplene på at også et

bredt følelsesregister, så vel som sosiale relasjoner, kan påvirkes. Effekter som følelse av svik, sinne, oppgitthet og redusert tillit blir beskrevet. Av praktiske utfordringer nevnes vansker med arbeidsplanleggingen ved mangelfull kommunikasjon om fravær.

To ulike brudd på forventninger til *kompetanse* gjengis. I det første tilfellet anses en teamkollega som uegnet for arbeidet, dog kun som følge av operasjonell utilstrekkelighet, og ikke av personlige årsaker. I det andre tilfellet gav et teammedlem misvisende påstander om egne evner, samt oppførte seg nedlatende. I sum har begge tilfeller av kompetansebrudd hatt operasjonelle implikasjoner, i form av blant annet økt tidsbruk, skademinimerende innsats og ekstra opplæringsinnsats. Dette medførte en rekke relasjons og emosjonelle effekter, som irritasjon, frustrasjon, oppgitthet og redusert vennlighet overfor vedkommende i det første tilfellet, og sinne og oppgitthet i det andre tilfellet.

Forventninger til *innsats* oppgis å bli brutt ved manglende overholdelse av arbeidstider, feilaktige antakelser om mislighold av arbeidstid (hjemmekontor) og manglende vilje til å utføre felles oppgaver. Første og siste eksempel medfører økt behov for arbeidsinnsats fra de øvrige, ettersom alt arbeid totalt sett må utføres. Alle hendelsene fører til frustrasjon og følelse av urettferdighet. For tilfellet med manglende vilje beskrives i tillegg en negativ holdningsendring overfor vedkommende, samt en følelse av oppgitthet.

Som eksempel på brudd på *kunnskapsdeling og samarbeid* presenteres et eksempel på avvik mellom det uttalte og praksis der det uttalte er et helhetlig teamfokus, men hvor praksis er individuell prestasjonsmåling. Dette blir beskrevet å ha operasjonelle implikasjoner som økt innbyrdes konkurranse og dermed individualistisk fokus, med følger som «stjeling» av oppdrag, redusert samarbeid, og dermed ineffektivitet. Situasjonen blir beskrevet å ha relasjonsmessige og emosjonelle konsekvenser som følelse av frustrasjon, irritasjon, ubehag og urettferdighet.

Vedrørende brudd på innholdsmomentet *oppgavefordeling* nevnes to eksempler. Først et tilfelle der et teammedlem følte seg overkjørt i fordelingen av arbeidsoppgaver. Dernest et fenomen der enkelte teammedlemmer til enkeltes misnøye alltid motarbeider oppgaveendringer, og der enkelte til andres misnøye alltid er imøtekommende overfor tilsvarende endringer. I førstnevnte eksempel beskrives en følelse av frustrasjon over å ha blitt overkjørt. For sistnevnte eksempel antydes av begge parter følelser av irritasjon, frustrasjon og sinne, samt effekter som redusert trivsel og interesse. Av de endringsvillige gis i tillegg

beskrivelser av likegyldighet og kapitulasjon, som følge av lang tids uenighet. Ingen konkrete operasjonelle implikasjoner blir direkte beskrevet av intervjuobjektene, men det følger av kategoriens og bruddenes natur at arbeidsfordelingsmessige konsekvenser forekommer.

Når det gjelder brudd på *sosiale relasjoner*, har flere tilfeller av dette blitt vist som konsekvenser av brudd på andre innholdsmomenter. I tillegg til dette beskrives to eksempler der mangel på oppfyllelse av forventningene til *sosiale relasjonene* (herunder atferd) er selve bruddkilden. I første eksempel beskriver en respondent å reagere på behandlingen vedkommende selv og øvrige teammedlemmer utsettes for av et annet teammedlem. Her utveksles ukvemsord og en utakknemlig holdning, hvilket skaper dårlig stemning og stillhet i gruppa, hvilket igjen kan antas å ha negativ effekt på samarbeids- og effektivitetsfaktorer i teamet. Et intervjuobjekt rapporterer faktisk også å ha knyttet sterkere relasjoner til en likestilt forulempet part som følge av behandlingen de begge har opplevd. Det andre eksempelet omhandler et tilfelle der intervjuobjektet opplevde å ikke bli utvist tilstrekkelig takknemlighet etter å ha hjulpet en teamkollega med arbeidsutførelsen. Her førte mangelen på takknemlighet til redusert motivasjon for fremtidige støttende ytelser overfor vedkommende motpart, samt antakelig følelser av irritasjon, skuffelse og svik.

4.4.3 Reaksjonsformer ved brudd

Jeg vil til sist i dette kapittelet omtale ulike responser på kontraktsbrudd som jeg har sporet på tvers av bruddkildene. Teorien om vertikale psykologiske kontrakter beskriver forskjellige typer responser på brudd, for eksempel EVLN-typologien (*exit, voice, loyalty, neglect*), og jeg har også funnet at ulike responstyper også manifesterer seg ved brudd i teamrelasjoner. Responsene virker, som naturlig er, å variere i styrke avhengig av alvorlighetsgraden av kontraktsbruddene; større skuffelser, uenigheter og forventningsbrudd skaper kraftigere reaksjoner. Et annet funn er at responsen også virker å variere med det enkelte teammedlems personlighet.

Jeg avstår fra å benytte meg av EVLN-typologien i kategoriseringen av responsformer i de psykologiske teamkontraktene, da jeg mener den ikke er dekkende for de forhold jeg har funnet der. Jeg har i det følgende delt inn i seks ulike momenter av reaksjonsformer, basert på hva jeg mener er fellestrekk i de data og inntrykk jeg sitter med. Reaksjonsformene er kalt henholdsvis: *utagerende, pragmatisk, rapportering, passiv, kynisk/manipulerende* og *exit*.

4.4.3.1 Utagerende

[utagerende, pragmatisk, rapportering, passiv, kynisk/manipulerende, exit]

Enkelte virker å ikke være redde for å gjøre sin mening hørt, nærmest samme hva det skulle gjelde og hvor alvorlig bruddet skulle være. Det har blitt rapportert om høyrøstet stemmebruk, kjefting og konfrontasjon, både overfor teamkollegaer og overordnede sjefer.

«Jeg reagerer ganske fort (latter).. litt for fort.. (latter).. jeg burde kanskje telle til 300 først. (...) Jeg blir ganske bestemt og høyrøstet, (...) og det synes nok ganske tydelig på hele kroppsspråket mitt at jeg er ikke enig.»

«Det var et ordentlig ramaskrik. Det var diskusjoner frem og tilbake, og surmuling om hvorfor det skulle være slik, og så videre.»

4.4.3.2 Pragmatisk

[utagerende, pragmatisk, rapportering, passiv, kynisk/manipulerende, exit]

Andre har en litt mer besinnet og løsningsorientert tilnærming hvor de analyserer situasjonen og responderer rasjonelt og diplomatisk. De er tydelige på at de tar eventuelle uoverensstemmelser eller uklarheter opp med dem det gjelder. Teamlederne spesielt, men også mange av de øvrige teammedlemmene, gir inntrykk av å foretrekke denne responstypen. Jeg har imidlertid en mistanke om at mange svarer i denne retning fordi det er det mest politisk korrekte svaret. På spørsmål til intervjuobjektene om hvordan de ville reagert ved tilfeller av kontraktsbrudd, svarer et utvalg slik:

«Jeg tar det gjerne opp med personen, og sier at "det er din jobb".»

«Man må jo da prøve å finne ut av hva det er for noe og hva grunnen er.»

«Nei, da sier jeg det til dem. At dette er dårlig, (...) "det der kan ikke vi leve med", "sånn skal ikke det gjøres".»

«Jeg synes egentlig det er en mer ærlig sak å gå og si ifra. Nå er vi såpass voksne at det burde vi kunne klare.»

4.4.3.3 Rapportering

[utagerende, pragmatisk, **rapportering**, passiv, kynisk/manipulerende, exit]

Visse foretrekker å unngå konfrontasjon selv, eventuelt gjør et begrenset forsøk på å ta opp problemstillingen direkte med de berørte parter, og heller raskt rapporterer videre til overordnet ledelse ved uoverensstemmelser eller brutte forventninger. Det virker også som om at *den pragmatiske* sin måte å eskalere et eventuelt problem på er å ta saken videre til overordnet ledelse, for deretter å overlate til dem å ordne opp.

«Normalt så nevner vi det i teammøtene. (...) Hvis det ikke hjelper så har jeg en leder over meg som da får meldingen og tar tak i det.»

4.4.3.4 Passiv

[utagerende, pragmatisk, rapportering, **passiv**, kynisk/manipulerende, exit]

Enkelte har en personlighet som taler for en mer forsiktig fremtoning, og dette reflekteres også i bruddresponsen ved at den er mer avmålt eller til og med stilltiende. Et passivt reaksjonsmønster synes for eksempel å være gjeldende for enkelte i tilfeller der de føler at de ikke kommer noen vei og at situasjonen er fastlåst.

«Jeg har vel kapitulert litt, sånn at jeg tenker at "jaja, sånn er det bare".. på en måte.»

«Jeg blir mere stille, og lar være å prate med vedkommende rett og slett.»

«Jeg hadde nok blitt frustrert og kanskje litt småirritert, men jeg hadde ikke sagt noe.»

«Jeg bråker følt i den forstand at jeg flirer, ler og prater og sånt, men jeg er ikke så veldig kranglete, og jeg har ikke alltid behov for å ytre meningene mine.»

4.4.3.5 Kynisk/manipulerende

[utagerende, pragmatisk, rapportering, passiv, **kynisk/manipulerende**, exit]

Dette er en type reaksjonsform (med slektskap til den passive) som karakteriseres av at det i tillegg til en passiv respons utøves indirekte handlinger overfor omgivelsene eller bruddparten(e). Jeg har blant annet funnet eksempler på baksnakking, negative sleivspark og bemerkninger, og kommunikasjon gjennom kroppsspråk. Det virker som om det i hovedsak er de som primært reagerer på en passiv måte som tyr til denne formen for eskalering dersom bruddet er stort nok, eller dersom det opprinnelige bruddet ikke blir leget.

«Så sitter du og banner litt og sier "i helvetes den og den og den" for at de ikke kan.»

«Vi prater ikke så mye om det. Tror det er mer at vedkommende merker det på kroppsspråket eller ansiktsuttrykkene våre og sånne ting.»

«Det er vel sånn man bygger seg opp litt innvendig, og så blir det en del sånn der baksnakking egentlig, det er ikke noe sånn der konfronterende.»

«Jeg er ikke så flink til å si fra med en gang. Jeg lar det bygge seg opp, også blir det litt sånn irritert istedenfor å bare si fra med en gang at "det synes jeg var dumt". Da blir det mer sånn at man går og surmuler litt, og sier det til alle andre enn den man egentlig.. (har en disputt med, forsk.anm.)»

4.4.3.6 Exit

[utagerende, pragmatisk, rapportering, passiv, kynisk/manipulerende, **exit**]

Et par intervjuobjekter beskriver at vedkommende kan ende opp med å kutte av samhandlingen med en eventuell bruddpart, dersom vedkommende opplever at man ikke kommer noen vei, eller at bruddet er gjentakende. Denne bruddreaksjonen fremstår imidlertid ikke som like normalt forekommende som de øvrige.

«Da blir det sånn at: "bare drit i han. vi fikser det selv". Vi tar de liksom ikke med på greia, og liksom bare rister på hodet eller et eller annet sånn.»

«Da får man nok litt en sånn "fandenivoldsk" holdning (...), at man nok.. greit, da får det gå som det går liksom.»

4.4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har først eksempler på ulike brudd av kontraktsinnholdsmomenter blitt presentert, inkludert hvilke konsekvenser dette i de ulike tilfellene har hatt for teamet og/eller de involverte. Bruddeksimpler har blitt identifisert innenfor seks av åtte innholdsmomenter, henholdsvis: *profesjonalitet, kompetanse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling og sosiale relasjoner.*

I kapittelets andre del har et forsøk blitt gjort på å oppsummere og aggregere de ulike implikasjonene og effektene som er identifisert ved brudd langs hvert av kontraktsinnholdsmomentene. Her har det blitt sett på operasjonelle implikasjoner, samt relasjonsmessige og emosjonelle effekter av bruddene. Funnene bærer samlet sett preg av å

være varierende. Noen fellesnevnerer fremkommer imidlertid. Det er tydelig at kontraktsbrudd innen alle kategorier medfører utstrakte operasjonelle og relasjonsmessige konsekvenser. I alle tilfeller har bruddene implikasjoner for teamets drift og effektivitet. Det er også tydelig at teammedlemmer spiller på et bredt følelsesregister, som varierer basert på personlige egenskaper og bruddets alvorsgrad. Eksempler på følelser er frustrasjon og irritasjon, oppgitthet og sinne, samt effekter som opplevd urettferdighet og redusert trivsel. Sosiale relasjonseffekter overfor bruddparter manifesterer seg også i form av for eksempel redusert vennlighet, negative holdningsendringer og redusert vilje for fremtidig støtte.

Til sist i dette kapitlet om kontraktsbrudd har jeg diskutert og eksemplifisert typiske reaksjonsformer ved brudd. Reaksjonsformer ved brudd har vist seg å kunne ta mange ulike former, og responsene virker å variere både med bruddets alvorsgrad, samt med den enkeltes personlighet. Seks ulike varianter av reaksjonsformer har blitt identifisert og definert. Den *utagerende* formen er høyløst og eksplisitt. Den *pragmatiske* har en diplomatisk og konstruktiv fremtoning. *Rapportering* handler om å la overordnede ta fatt i problemet. Den *passive* formen er avmålt og innesluttet. Enkelte reagerer *kynisk/manipulerende*; altså utpekulert og indirekte. *Exit* beskriver dem som «melder seg ut» fra samhandlingen.

I neste, og siste, kapittel i denne resultat- og analysegjennomgangen vil jeg se på forhold som kan tenkes å ha betydning for *utviklingen* av de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmene.

4.5 Kontraktsutvikling

I dette siste resultat- og analysekapitlet vil jeg ta for meg ulike forhold som kan synes å påvirke utviklingen av de psykologiske kontraktene i team over tid. Dette inkluderer både forhold som eksisterer før teamdannelsen og kontraktsinngåelsen, og forhold som oppstår underveis. Å ha innsikt i hva som påvirker kontraktsrelasjonene er meget nyttig viten av en rekke årsaker. For det første, fordi forhold ved utviklingen av kontraktene i seg selv relevante karakteristika ved kontraktene. For det andre, fordi en forståelse for utviklings- og påvirkningsfaktorer kan gi bedre innsikt i øvrige karakteristika ved kontraktene, som for eksempel kontraktens innhold og konsekvenser ved brudd. For det tredje, fordi kunnskap om utviklingen av kontrakter kan være nyttig for praktikere som for eksempel teamledere.

Jeg vil i dette kapitlet først omtale egenskaper vedrørende dannelsen av kontraktene, altså forhold i kontraktens begynnelse og forventninger til teamsamarbeidet. Deretter vil jeg studere hvordan teammedlemmer finner ut hva andre forventer av seg. Til slutt vil jeg presentere dimensjoner som ser ut til å ha en påvirkning på kontraktene underveis i deres levetid. Dette er alle dimensjoner med relevans for dannelsen og den videre utviklingen av de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmene.

De bruddtyper og -implikasjoner som er omtalt i forrige kapittel har naturligvis også påvirkning på de psykologiske kontraktens utvikling, men for å unngå gjentakelser henvises det til kapitlet om *kontraktsbrudd* for brudds innvirkning på kontraktene.

4.5.1 Pre-team forventninger

Det varierer blant teammedlemmene hvorvidt de hadde en positiv, negativ eller nøytral innstilling til det å skulle tre inn i teamarbeidet. Det virker dog som om de fleste har hatt et forholdsvis avslappet forhold til dette, og at de fleste har vært relativt positive og åpne i forhold til hva som er ventet dem. Mange oppgir for eksempel at de har sett frem til å kunne samarbeide med andre kollegaer og å ha noen å støtte seg til.

Et par forteller derimot om mer graverende og negative utsikter. I et av teamene ble det for eksempel (og som tidligere omtalt) for en del år siden besluttet at man skulle gå bort ifra et individuelt fokus og individuell resultatmåling, til heller å fokusere på teamarbeid og resultatmåling på teamnivå. Denne omleggingen hadde et av intervjuobjektene ikke særlig stor tro på. Ikke fordi vedkommende mente at det ikke var en god tanke, men fordi vedkommende ikke hadde tro på at de ville klare å implementere det og legge fra seg tidligere kultur og rutiner.

«Jeg så jo det at intensjonene var gode, men jeg hadde jo kanskje ikke så stor tro på at det skulle endre seg så mye i praksis»

Etter vedkommendes syn har det til dels endt opp slik vedkommende forutså og fryktet, nemlig at den gamle kulturen om enkeltprestasjoner henger igjen. Dette er tidligere omtalt i mer detalj i kapitlet om kontraktsbrudd (*'kunnskapsdeling og samarbeid'*), og vil således ikke gås nærmere inn på her.

I et annet tilfelle ble det bestemt at to personer som tidligere hadde jobbet med andre ting i firmaet nå skulle jobbe sammen i et team. Disse personene kjente til hverandre fra før, både

personlighetsmessig og profesjonelt, og begge var i utgangspunktet skeptiske til dette nye teamsamarbeidet grunnet sin kjennskap til hverandre. En av partene ønsket seg mer fart og initiativ fra den andre parten enn det vedkommende var vant med. Den andre parten var meget skeptisk til samarbeidet fordi vedkommende fra før ikke syntes spesielt mye om atferden eller fremtoningen til den andre, faktisk i en slik grad at vedkommende ikke ønsket å ta del i det nye teamet.

«Når vi da satt der ute da, før vi ble et team, og vi fikk beskjed om at [vedkommende] og jeg skulle bli et team så nektet jo jeg å bli med på det. Det var jeg ikke interessert i.»

Intervjuobjektet fryktet at den andre parten blant annet ville komme til å ha mye sykefravær, ettersom det hadde vært et problem tidligere, og at intervjuobjektet selv derfor ville bli sittende med mye ekstra arbeid. I tillegg syntes intervjuobjektet lite om den andre partens tendens til «*hersete oppførsel*». Enden på visa ble imidlertid at teamet ble opprettet og personene startet et teamsamarbeid.

Begge parter forteller om at virkeligheten i teamsamarbeidet ikke ble slik noen av dem hadde fryktet. Begge beskriver at de har opplevd en stor utvikling hos hverandre, og at de har fått en nyvunnet gjensidig respekt og forståelse. Dette forteller i praksis at deres psykologiske kontrakt har utviklet seg i perioden og at de enkeltvis har tilpasset seg den andres forventninger. Det ble riktignok ikke slik umiddelbart, for i teamets spede begynnelse følte den ene parten seg til dels overkjørt i for eksempel fordelingen av ansvarsområder (brudd på *oppgavefordeling*), mens den andre parten egentlig hadde oppmerksomheten sin på ting utenfor teamet (brudd på *interesse*). Begge parter uttaler imidlertid at de i dag er meget tilfredse med hvordan samarbeidet fungerer. Dette skyldes tilsynelatende en kombinasjon av den *oppgavefordelingen* de etter hvert har kommet frem til, samt en økt toleranse for hverandres unikhet, styrker, svakheter og preferanser.

«Vi har jo et veldig godt forhold, men det har jo tatt noen år for å komme dit, egentlig, for min del. Vi har liksom lært å akseptere at [vedkommende] er sånn og jeg er sånn, og så må vi bare leve med det.»

De øvrige respondentene i studien forteller stort sett at teamsamarbeidet og forholdet til teamkollegaene har blitt slik de forventet på forhånd, og at de for det meste er glade og fornøyde med slik det har blitt. Et intervjuobjekt peker dog på at vedkommende ikke er helt

tilfreds med tilstanden slik den er i dag, rett og slett fordi det er for lite utvikling og tilpasning til hverandre enn det vedkommende skulle ønske; en indirekte måte å si at de psykologiske kontraktene er for rigide for vedkommendes smak.

Om ikke typisk for de fleste, så mener jeg at de ovennevnte eksempler viser at forhold som eksisterer før deltakelse i teamet kan påvirke teammedlemmenes innstilling til teamsamarbeidet, og deretter også selve samarbeidet. Det er også påvist at teammedlemmer kan forsøke å tilpasse seg hverandres forventninger og egenskaper underveis i samarbeidet. Dermed foregår det altså en utvikling av de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmene. I hvor stor grad pre-team forventninger har betydning for det senere teamsamarbeidet er det ikke godt å slå fast basert på denne studiens funn, men en kan jo for eksempel tenke seg at en kan få en effekt av selvoppfyllende profeti ved sterke pre-team forventninger. Kan hende kan noe av dagens tilstand i temaet med den fortsatt individualistiske kulturen tilskrives dette, men det blir kun spekulasjoner.

4.5.2 Avdekking av forventninger

Et annet moment i forbindelse med kontraktdannelsesfasen som jeg vil behandle her, er hvordan teammedlemmene tar rede på hva som er forventet av dem fra ens teamkollegaer.

Her har jeg observert tre ulike, dog i praksis til dels overlappende, fremgangsmåter respondentene benytter seg av for å avdekke innholdet i den andre partens del av den psykologiske kontrakten mellom dem. Disse måtene er: *observasjon*, *gradvis tilpasning*, og *eksplisitt tilbakemelding*. Jeg vil i det følgende gjennomgå disse.

4.5.2.1 Observasjon

Den første kategorien har jeg definert som *observasjon*. Dette innebærer å studere og observere hvordan de andre utfører arbeidsoppgaver og interagerer, for deretter å prøve å tilpasse sin egen atferd til dette. Et interessant funn i denne sammenheng er at det er to respondenter som heller i retning av denne metoden, og begge disse respondentene er av de sist tilkomne i sine respektive team. Det kan tyde på at man som ny har en annen form for respekt for de allerede eksisterende teammedlemmer, rutiner og kultur, enn det man utvikler etter hvert.

«Liksom bare å observere og eventuelt prøve å si at: "skal vi prøve det på den måten, eller den måten?", utveksle litt erfaringer og.. De har jo sittet der i både fem og ti år, ikke sant, så det er jo ikke bare å skru av en bryter og si at nå skal vi jobbe sånn.»

«En merker det liksom på hvilke tider av døgnet de jobber, på en måte. (...) Du merker det på alt, altså, hva de på en måte.. hvordan de er»

4.5.2.2 Gradvis tilpasning

Det er en viss grad av overlapping mellom ovennevnte kategori og neste kategori; *gradvis tilpasning*. Begge handler nemlig om å justere ens forventninger og atferd til ens teamkollegaer. De fleste respondentene tilhører nok denne kategorien, da de rapporterer om at de normalt tilpasser seg hverandre og finner ut av hverandres forventninger basert på den daglige interaksjonen de har. De kommuniserer og deltar i interaksjoner daglig, samt snakker mye på telefon og mail (spesielt relevant for salgsteamet hvor en del teammedlemmer er lokalisert adskilt), og utvikler basert på dette gradvis en felles forståelse. I denne kategorien er det altså et større innslag av utveksling og interaksjon enn det er ved kategoriformen *observasjon*.

«Det har gått seg til rett og slett da. Vi har liksom bare funnet ut av det.»

«Det har bare blitt sånn at [person X] tar de.. (..oppgavene, forsk.anm.) [Person Y] liker å drive med sånt, og så kan jeg pusle med andre ting.»

«Jeg tror vi alle har gjort en del tilpasninger i hva vi gjør og hvordan vi snakker med hverandre etter hvert som vi har blitt kjent med hverandre (...) så det ikke blir noen gnisninger.»

4.5.2.3 Eksplisitt tilbakemelding

Den tredje og siste kategorien for å finne ut av og/eller tilpasse seg ens teamkollegas forventninger, har jeg kalt *eksplisitt tilbakemelding*. Fremgangsmåten har kun én respondent bak seg, men er ikke desto mindre interessant av den grunn, og fremstår som en distinkt kategori. Metoden vedkommende benytter for å finne ut og av og eventuelt tilpasse seg andres forventninger, er simpelthen å basere seg på direkte og konkrete tilbakemeldinger vedkommende får fra andre, enten skriftlig eller muntlig. Altså en tilsynelatende relativt lite ydmyk tilnærming som primært setter egne behov først, med mindre det protesteres eksplisitt fra andre.

«Jeg tenker at så lenge man ikke hører noen ting så er det vel bra da, så får man vel beskjed om det ikke er bra.. antar jeg.»

En interessant sideobservasjon i denne sammenheng er at dette intervjuobjektet også har gitt uttrykk for å ha en *utagerende* reaksjonsform ved kontraktsbrudd (som definert tidligere), som altså innebærer å ikke legge noe i mellom ved uenighet og brudd, men derimot gjøre sin mening tydelig og kjent. Dette kan jo tyde på at ens personlighetstype til en viss grad styrer hvordan en interagerer med omgivelsene og sine teamkollegaer, og dermed også utviklingen av de psykologiske kontraktene.

En kanskje vel så interessant observasjon som selve kategoriene (*observasjon, gradvis tilpasning, eksplisitt tilbakemelding*) er etter mitt syn at dataene ikke i særlig grad indikerer noen proaktive tiltak for å finne ut av, forstå og eventuelt tilpasse seg andres forventninger og kontrakter. Alle metodene er hovedsakelig indirekte og/eller reaktive. Her finnes det kanskje et uforløst forbedringspotensial, og en kilde til nærmere forskning.

4.5.3 Påvirkning på kontraktene

I siste del av dette kapittelet vil jeg se på to identifiserte fenomener som tilsynelatende kan påvirke utviklingen av kontraktene over tid; henholdsvis *kritiske hendelser* og *manipulering*. Som nevnt tidligere i kapittelet påvirker naturligvis også kontraktsbrudd kontraktens utvikling i løpet av levetiden, men ettersom brudd er behandlet i et eget kapittel går jeg ikke nærmere inn på det her.

4.5.3.1 Kritiske hendelser

Enkelte konkrete episoder har vist seg å være av avgjørende betydning for det videre teamsamarbeidet og teamrelasjonene. Dette er episoder som typisk har hatt sterk effekt på sentrale personlige faktorer som motivasjon og lojalitet, og som har hatt implikasjoner for personers videre interaksjon i teamet og bedriften for øvrig. Jeg vil i det følgende gjengi to slike situasjoner. Interessant ved disse episodene er at de har motsatt fortegn i forhold til innvirkningen på de psykologiske kontraktene; den ene episoden har negativ effekt på teamrelasjonene, den andre har positiv effekt.

Den første episoden handler om hvordan en enkelthendelse har ført til betydelig svekket motivasjon og svekket vilje til å yte «det lille ekstra». Episoden innebærer at en behandling og atferd intervjuobjektet har blitt utsatt for i en spesielt vanskelig tid har satt dype spor og fått varige konsekvenser. I realiteten var hendelsen som oppstod kun dråpen som fikk begeret til å renne over, etter lengre tid med *over-innsats* og *under-takknemlighet/belønning* i intervjuobjektets øyne. Dråpen kom da en tidligere teamkollega plutselig gikk bort, og

tidligere kollegaer og forretningspartnere dermed skulle varsles. Hendelsen oppstod midt i ferietiden hvilket medførte at intervjuobjektet, i tillegg til normale arbeidsoppgaver, ble sittende alene med denne oppgaven ettersom de øvrige teamkollegaene skulle på ferie. Intervjuobjektet følte seg utnyttet og sveket av teamkollegaene som tok ferie i denne tiden ettersom all belastningen da havnet på vedkommende.

«Akkurat den hendelsen der, at [teamkollega] fikk lov å ta ferie i tre uker og jeg ble slengt inn i det, det syntes jeg var helt forferdelig. Det var hvert fall nok. (...) Jeg har alltid ofret meg for [bedriften]. Har alltid liksom prøvd å stille opp, bestandig, men nå så følte jeg at nå må jeg bremse.»

Det vises her hvordan en kritisk hendelse åpenbart får store ringvirkninger for et teammedlems videre motivasjon og lyst. Dette har nødvendigvis implikasjoner for de psykologiske kontraktene mellom de berørte partene.

«Jeg er jo lojal, jeg gjør jo jobben min og alt det der, men det er blitt mer sånn avslappet. Altså, jeg er her for å gjøre jobben min, også driter jeg i resten, holdt jeg på å si.»

Det andre eksempelet jeg vil referere til handler om en kritisk hendelse som altså har medført positive konsekvenser for teamet. Episoden dreier seg om hvordan en negativ og trykket teamstemning, preget av uenighet, gnisninger og mangel på forståelse for hverandre, ble snudd til det motsatte etter en spesifikk samtale i teamet. Intervjuobjektet opplevde at det hadde begynt å danne seg en «slags vegg» mellom vedkommende og de øvrige teammedlemmene og at de var i ferd med å skli fra hverandre. Intervjuobjektet tok derfor initiativ til å fortelle de øvrige teammedlemmene litt om sin personlige bakgrunn, i den hensikt å forklare litt om bakgrunnen for eget atferds- og reaksjonsmønster. Vedkommende er tydelig på at intensjonen med dette ikke var et ønske om noen spesialbehandling, snarere tvert i mot. Derimot var det viktig for intervjuobjektet at de øvrige teammedlemmene skulle få en økt forståelse for vedkommende som person, og at de med det forhåpentligvis kunne legge grunnlaget for et nytt og bedre teamsamarbeid.

«Jeg kom til et punkt hvor vi begynte å gå på kollisjonskurs. Jeg vil ha teamet med meg, men de må også ha en forståelse for hvorfor, så jeg satte meg ned og tok den praten med dem.»

Hendelsen viste seg å skape både økt respekt, toleranse og forståelse for hverandres egenskaper, styrker og svakheter i teamet, og stemningen i teamet blir oppgitt å ha vært en annen i ettertid.

«Vi fikk sterkere relasjoner av det. Ikke det at de har fortalt noe særlig om seg av personlige greier, men de ble mindre vare på da for eksempel mine [egenskaper].»

Jeg mener at de to overnevnte eksempler viser at kritiske hendelser både kan ha positive og negative konsekvenser, og at de i begge tilfeller kan ha stor betydning for utviklingen av de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmene.

4.5.3.2 Manipulering

Det andre fenomenet jeg vil omtale i relasjon til faktorer som påvirker utviklingen av de psykologiske kontraktene over tid, har jeg valgt å kalle «*manipulering*». Dette dreier seg om et enkeltstående eksempel, men det er ikke desto mindre interessant og relevant av den grunn. Fenomenet handler kort og godt om at man påvirker den psykologiske kontrakten med sine teamkollegaer gjennom manipulerende og kynisk atferd som har til hensikt å «lære opp» ens teamkollegaer til å endre atferd i overensstemmelse med ens egne forventninger.

I det ene teamet har det relativt nylig kommet inn nye teammedlemmer som dermed ikke har vært godt kjent med teamets kultur og arbeidsmetoder. Denne kulturen innebærer blant annet at man i stor grad feier for egen dør og selv skaffer de ressurser som trengs for løsning av arbeidsoppgavene. Et av disse nye teammedlemmene var av den oppfatning at en type arbeidsoppgave var intervjuobjektets ansvarsområde og ba følgelig om at intervjuobjektet vennligst skaffet til veie det vedkommende trengte. Intervjuobjektet likte hverken forespørselen, da intervjuobjektet mente at dette måtte vedkommende kunne klare selv, ei heller utsiktene til at det skulle utvikle seg en kutyme for en slik arbeidsfordeling i fremtiden. Kontraktsinnholdsmomentet *oppgavefordeling* ligger med andre ord ved stridens kjerne i dette eksempelet. Jeg lar intervjuobjektet selv fortelle resten av historien:

«Altså, i begynnelsen så var jeg jo litt høflig og sa at liksom: "okey, jeg kan fikse det, men jeg har litt dårlig tid, så det tar litt tid". Så dro jeg det litt lenger da og sa: "jeg kan kanskje gjøre det til neste uke". Og så begynte [vedkommende] å purre meg på mandagen, og så sa jeg: "okey, hvis du har så dårlig tid så tror jeg du får gjøre det selv". Og da var det egentlig slutt, med den da..»

Intervjuobjektet vedkjenner at dette var et bevisst forsøk på å «lære opp» vedkommende, og å tilpasse vedkommendes forventninger til hvilket arbeid man må stå for selv.

«Ja. Det var i hvert fall en skam at [vedkommende] skulle plukke opp den tråden da.»

Dette er en interessant episode som tydelig illustrerer en utvikling og påvirkning av den psykologiske kontrakten mellom teammedlemmene. Jeg mistenker at dette eksempelet kun viser toppen av et isfjell i en kontinuerlig tilpasning av egne og andres forventninger som teammedlemmer daglig gjør til hverandres forventninger og kontrakter. Dette kan være en interessant innfallsport for nærmere forskning.

4.5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har karakteristika ved utviklingen av de psykologiske kontraktene blant teammedlemmer over tid blitt diskutert. Jeg har i den forbindelse omtalt tre hovedgrupper av forhold, nemlig: forhold og forventninger til teamarbeidet som eksisterte før teamdannelsen og kontraktsinngåelsen; metoder for avdekking av teamkollegaers forventninger til en selv; samt fenomener som ser ut til å ha en påvirkning på kontraktene over tid (eksklusiv kontraktsbrudd).

Såkalte *pre-team forventninger* har blitt påvist å kunne ha effekt på det etterfølgende teamsamarbeidet. De fleste respondenter gir riktignok inntrykk av å ha hatt et relativt avslappet forhold til det å skulle tre inn i teamet. Enkelte forteller imidlertid om mer negative forventninger. I et eksempel beskrives det at troen på omlegging fra individuell- til teammåling i salgsteamet ikke var spesielt høy. I dette tilfellet mener intervjuobjektet at virkeligheten har blitt som forventet, og at det er negativt for både teamet og relasjonene blant teammedlemmene. Et annet eksempel beskriver hvordan to personer som ikke hadde spesielt høye tanker om hverandre ble satt til å jobbe sammen i team. Her viste imidlertid realiteten i teamsamarbeidet seg å ha blitt bedre enn fryktet. De hadde imidlertid brukt «noen år» på å tilpasse seg hverandre og det ble vedkjent at det var en del gnisninger i startfasen.

Videre har ulike metoder for hvordan teammedlemmer avdekker hverandres forventninger, herunder psykologiske kontrakter, også blitt definert, henholdsvis: *observasjon*, *gradvis tilpasning* og *eksplisitt tilbakemelding*. Observasjon vil si at teammedlemmene passivt iakttar de øvrige. Gradvis tilpasning vil si teammedlemmene er lydhøre overfor hverandres synspunkter og behov, og gjennom den daglige interaksjonen tilpasser seg hverandre. Den siste kategorien, eksplisitt tilbakemelding, innebærer at teammedlemmene i større grad

belager seg på å bli gjort oppmerksom på andres synspunkter hvis nødvendig, «og for øvrig kan man gjøre som man vil».

I kapittelets siste del ble to forhold som kan synes å ha påvirkning på utviklingen av de psykologiske kontraktene over tid identifisert; *kritiske hendelser*, og *manipulering*.

For det første, virker *kritiske hendelser* å kunne ha stor betydning i teamrelasjonene. To eksempler ble beskrevet, som viste at kritiske hendelser kan ha både positive og negative implikasjoner for det videre teamsamarbeidet og de psykologiske kontraktene. I det «negative» tilfellet hadde respondenten opplevd å bli utsatt for en mislikt behandling i en konkret episode, som i ettertid har satt dype spor og gitt varig negativ effekt på vedkommendes motivasjon og lyst. I det «positive» tilfellet ble det beskrevet hvordan teammedlemmene i et team først opplevde å være på kollisjonskurs, men deretter hvordan en samtale mellom dem skapte økt gjensidig forståelse og toleranse, samt fostret sterkere relasjoner mellom dem, slik at grunnlaget for et nytt og bedre teamsamarbeid ble lagt.

For det andre, har en aktiv form for påvirkning av forventninger og den psykologiske kontrakten, kalt *manipulering*, vist seg å bli benyttet. Det blir vist til et eksempel der et erfarent teammedlem «lærer opp» en nyere teamkollega ved å bevisst manipulere vedkommende til å utføre visse arbeidsoppgaver på egenhånd; altså en aktiv tilpasning av kontraktsinnholdsmomentet *oppgavefordeling*.

Med dette har alle relevante funn og sammenhenger i studiens data blitt presentert og diskutert. I neste kapittel vil jeg gjøre opp status for oppgaven og dens resultater sett under ett.

5 Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å utforske det hittil lite behandlede området innen teori om psykologiske kontrakter som angår eksistensen og forståelsen av horisontale og multiple psykologiske kontrakter. Dette har blitt tilnærmet ved å studere team og teamrelasjoner, basert på det faktum at utbredelsen og betydningen av team er meget stor i moderne organisasjoner, og ettersom team utgjør en avgrenset analyseenhet hvor realistiske undersøkelser kan gjøres uten innslag av for store agentproblemer (Marks , 2001). Med bakgrunn i dette har studien tatt sikte på å besvare forskningsspørsmålet:

Hva karakteriserer psykologiske kontrakter i team, hvordan utvikles de over tid, og hvilke implikasjoner medfører brudd på slike kontrakter?

Dette har blitt tilnærmet gjennom en analyse av kvalitative data basert på dybdeintervjuer og observasjoner i en utforskende casestudie av tre ulike team i to norske bedrifter. En slik tilnærming ble valgt nettopp fordi dette er et relativt upløyd forskningsområde. En utforskende casestudie-tilnærming er nemlig godt egnet til å avdekke trender og se sammenhenger i virkelige situasjoner, og når man ønsker en dyp forståelse av en situasjon eller et fenomen (Stensaker, 2011).

Basert på studiens data og analyser har en rekke momenter og karakteristika blitt identifisert som angår ulike deler av de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmer, herunder *kontraktsinnhold, kontraktstyper, kontraktsbrudd og kontraktsutvikling*. Før en nærmere diskusjon av sentrale funn innenfor disse dimensjonene vil bli gjort, er det betimelig med en kort stadfestelse av horisontale og multiple kontrakters eksistens.

Som diskutert i teorigjennomgangen, handler psykologiske kontrakter om de *forventninger* og *plikter* man har til kontraktspartneren(e), og at det eksisterer en gjensidig forpliktelse. Det er funnet en rekke beskrivelser og bevis i dataene som underbygger at teammedlemmene har slike forventninger til hverandre (horisontalt), og at slike forventninger går på kryss og tvers av ulike teammedlemmer på samme tid (multippelt). Teammedlemmene fremstår som å ha et bredt spekter av forventninger og ønsker til hverandre, og de krav og forventninger de har virker i stor grad å speile de krav og standarder de selv føler seg forpliktet til å etterleve, hvilket viser gjensidighetsaspektet.

5.1 Kontraktsinnhold

Med den første delen av forskningsspørsmålet, altså hva som *karakteriserer* de psykologiske kontraktene, har hensikten vært å utforske forhold som fremstår som typiske for psykologiske kontrakter i team. I den forbindelse er det spesielt interessant å avdekke hva slags forventninger, ønsker og plikter teammedlemmene opplever å ha til hverandre; med andre ord, hva som utgjør kontraktens *innhold*. Åtte ulike innholdsmomenter har i den sammenheng blitt identifisert.

For det første, forventes en viss *profesjonalitet*; altså at man faktisk gjør den jobben man har ansvar for, på en skikkelig måte og til rett tid. Alle respondenter gir fra middels til høy grad uttrykk for et slikt syn. For det andre, forventes det at man har tilstrekkelig og relevant *kompetanse* til å utføre disse oppgavene. Dette har sammenheng med forventningen om at teamkollegaene skal kunne utføre sine oppgaver, samt være et bidrag heller enn en byrde i teamet. Videre er det ønskelig at ens teamkollegaer har en ekte *interesse* for det arbeidet de skal utføre, da dette vil øke både kvalitet og kompetanseheving. Dette forklares blant annet med at det vil føre til høyere kvalitet på vedkommendes arbeid, samt en raskere stigning på læringskurven.

For det fjerde, forventes det at man yter tilstrekkelig *innsats*. Det varierer imidlertid på individnivå hva som regnes som tilstrekkelig. Noen har store forventninger til innsats, noen har lavere, noen vektlegger primært ytelses/produksjons-dimensjoner, mens andre vektlegger så vel sosiale og/eller menneskelige dimensjoner. For noen er det tilstrekkelig å ha fullført arbeidsoppgavene, for andre er «ekstra innsats» ønskelig, som for eksempel å overgå fastsatte mål eller å være tilgjengelig utenfor arbeidstid. I sum er det dog på det rene at teamkollegaer har forventninger til hverandres innstas. Dernest fremstår det viktig med utstrakt *kunnskapsdeling og samarbeid*, fordi teamkollegaene ofte bruker av de samme ressursene og fordi alle i teamet jobber mot samme mål. For enkelte fremstår det imidlertid som et mål at omfanget av kunnskapsdelingen og samarbeidet er så lite som mulig, fordi det gir bedre tid til å fokusere på egne oppgaver og kunder.

For det sjette, har mange sterke meninger om *oppgavefordelingen* i teamet, altså hvordan ansvar og arbeid er fordelt mellom teammedlemmene. Å bevare status quo er for flere viktig i denne sammenheng, og det samme er det å ha frihet under ansvar, altså at man ikke føler seg overvåket. Andre ser mer liberalt på oppgavefordelingen, og anser at det som til enhver tid er mest optimalt for teamet eller bedriften bør vektlegges. For det syvende, har de *sosiale*

relasjonene mellom teamkollegaene vist seg å være av avgjørende betydning for teammedlemmenes generelle trivsel, motivasjon og tillit. Forventninger om å oppnå disse sluttverdiene er sterke, og inkluderer blant annet forventninger til oppførsel, holdninger og toleranse. I denne sammenheng uttrykkes det også at mange synes en god tone og uhøytidelig atmosfære med rom for humor og prat er viktig. Det samme er verdier som utadvendthet, imøtekommenhet og ærlighet, samt frihet til å kunne si hva man mener.

Endelig, og for det åttende, stilles det forventninger til teammedlemmers *lojalitet*, men hvor den enkeltes lojalitetsforankring ligger varier. For de fleste ligger denne hos bedriften, under analogien: ingen bedrift, intet team, ingen kollegaer. For andre er lojaliteten sterkest forankret i teamet eller hos kollegaene.

5.2 Kontraktstyper

Et annet relevant fokusområde i forhold til hva som karakteriserer psykologiske kontrakter i team har vært å identifisere *kontraktstyper*. Det vil si å se om det finnes fellestrekk og mønstre i forventninger og opplevde plikter mellom teammedlemmene som gjør at generaliserende kategorier av kontrakter kan defineres. To ulike kategorier av slike kontraktstyper har blitt funnet i de psykologiske kontraktene mellom teammedlemmer; én tidligere kjent fra vertikal kontrakts teori, og én ny og hittil udefinert type.

Den av kontraktstypene som er påvist i tradisjonell vertikal kontraktsteori, og som det altså også her har blitt funnet støtte for, er *relasjonsbaserte kontrakter*. Den typen er til gjengjeld av stor betydning for mange av respondentene i undersøkelsen, og har sammenheng med den store betydningen av kontraktsinnholdsmomentet *sosiale relasjoner*. Den relasjonsbaserte kontrakten bygger på en oppfatning av at å ha gode relasjoner med sine teamkollegaer er viktig, og at forholdet til ens kollegaer utgjør en viktig kilde til trivsel og motivasjon. I forlengelsen av dette virker lojalitetsforventningene til dem med relasjonsbaserte kontrakter å være forankret i kollegaene.

Behov for en ny kontraktstype har imidlertid også blitt identifisert, og har blitt definert som *oppgavebaserte kontrakter*. Denne kontraktstypen tar utgangspunkt i det faktum at den viktigste forventningen mange har til sine teamkollegaer, er at de tilmålte arbeidsoppgaver og plikter blir utført. Kontraktstypen har videre blitt delt opp i tre underdimensjoner på grunnlag av klare forskjeller i teammedlemmenes bakenforliggende motivasjon for disse forventningene.

For *den profesjonelle* er topp ytelse og oppgaveutførelse fra ens teamkollegaer viktig, som følge av et ønske om at både teamet og bedriften som helhet skal levere gode resultater. Lojalitetsfølelsen er derfor her i hovedsak rettet mot bedriften. Generelt fremstår alle de ytelsesorienterte kontraktsinnholdsdimensjonene, altså *profesjonalitet, kompetanse, interesse, innsats og kunnskapsdeling*, som viktige bestanddeler av underdimensjonen.

For *den moralske* ligger kilden til ønsket om oppgaveutførelse fra både seg selv og andre i en indre arbeidsmoral. En indre motivasjon, holdning og stolthet som tilsier at man skal gjøre så godt man kan fremstår nemlig som viktig. Kontraktsinnholdsmomentet om *innsats* er følgelig sentralt, fordi det innebærer forventninger om i hvilken grad man selv og teamkollegaene skal yte. Denne kategorien representerer et litt mer balansert forhold til ytelse og *sosiale relasjoner* enn for *den profesjonelle*, ettersom ekte mellommenneskelige relasjoner til teamkollegaene virker å være viktig for personens trivsel. Innholdsmomentet *sosiale relasjoner* er derfor også her, i likhet med for den relasjonsbaserte kontrakten, av stor betydning.

For *den egoistiske* er det viktigste at ens teamkollegaer utfører sine oppgaver på en god måte, slik at man selv slipper å bli påført ekstraarbeid og problemer. Lojaliteten er således i høyeste grad knyttet til vedkommende selv. Av ovennevnte grunn karakteriseres også kategorien av høye forventninger til teamkollegaers *profesjonalitet, kompetanse og innsats*, fordi det sikrer høy grad av selvgåenhet hos teamkollegaene, og mindre behov for innblanding og forstyrrelse for den egoistiske. Dette ønsket om lite innblanding medfører også at forventningene til *kunnskapsdeling og samarbeid*, og til endringer i *oppgavefordelingen*, er merkbart lavere enn for andre, nettopp for å unngå ekstra arbeidsbyrde.

5.3 Kontraktsbrudd

En distinkt del av forskningsspørsmålet tar sikte på å belyse nok et betydningsfullt element ved psykologiske kontrakter, nemlig konsekvensene ved brutte forventninger; altså *kontraktsbrudd*. I likhet med hva tilfellet er for vertikale kontraktsrelasjoner, viser *kontraktsbrudd* seg å være relevant og hyppig forekommende også i relasjoner mellom teammedlemmer. Bruddeksempler har blitt identifisert innenfor hele seks av de åtte innholdsmomentene, henholdsvis: *profesjonalitet, kompetanse, innsats, 'kunnskapsdeling og samarbeid', oppgavefordeling og sosiale relasjoner*. To sentrale elementer har videre blitt behandlet for å avdekke effekter av slike brudd, henholdsvis: konsekvenser av brudd, og reaksjonsformer ved brudd.

For det første, har operasjonelle konsekvenser, samt relasjonsmessige og emosjonelle effekter av bruddene blitt analysert langs hver av kontraktsinnholdsdimensjonene. Funnene her er til dels varierende. Det kan tenkes å skyldes den lave utvalgsstørrelsen i undersøkelsene, samt relativt få eksempler på brudd per innholdsmoment. En del fellesnevnerne og trender kan riktignok spores.

De fleste eksemplene på kontraktsbrudd synes å stamme fra et brudd på de mer profesjonelle og operasjonelle kontraktsinnholdsdimensjonene. På tross av dette fører bruddene også i mange tilfeller med seg sosiale implikasjoner. Ulike intervjuobjekter beskriver for eksempel at de operasjonelle problemene ofte gir relasjons- og emosjonelle effekter som kan skape dårligere stemning teammedlemmene i mellom. Dette indikerer at de mer oppgavebaserte kontraktsinnholdsdimensjonene også påvirker de sosiale og relasjonsmessige sidene av samspillet mellom teammedlemmene.

Det er videre tydelig at kontraktsbrudd innen alle kategorier medfører utstrakte implikasjoner for teamenes drift og effektivitet. Implikasjoner som blant annet økt tidsbruk og økt intern konkurranse, økte koordineringsutfordringer, redusert vilje, motivasjon og samarbeid kan nevnes. En rekke negative implikasjoner på det relasjonelle plan mellom teamkollegaene ved kontraktsbrudd fremkommer også. Gjennomgående er følelser av frustrasjon, irritasjon, oppgitthet og sinne, overfor situasjonen og kollegaer, samt effekter som opplevd urettferdighet og redusert trivsel. Det er tydelig at teammedlemmer ved brudd spiller på et bredt følelsesregister som virker å variere basert på personlige egenskaper og bruddets alvorlighetsgrad. Sosiale relasjonseffekter overfor «skyldige» bruddpartnere manifesterer seg også, i form av for eksempel redusert vennlighet, negative holdningsendringer og redusert vilje for fremtidig støtte.

Den andre dimensjonen som har blitt behandlet for å avdekke implikasjoner av kontraktsbrudd, er typiske reaksjonsformer ved brudd. Funnene her viser at reaksjonene ser ut til å variere både med bruddets alvorlighetsgrad, samt med den enkeltes personlighet. Seks ulike momenter av reaksjonsformer har blitt identifisert og definert. For det første, reagerer enkelte *utagerende* på brudd, i form av at de går i konfrontasjon eller gjør sin mening tydelig til kjenne. Det andre momentet, kalt *pragmatisk*, beskriver en type som har en mer løsningsorientert fremtoning til brudd, ved at uoverensstemmelser diskuteres konstruktivt mellom de berørte partene. Den tredje reaksjonsformen, *rapportering*, innebærer at enkelte foretrekker å overlate problemstillingen til overordnede. Dette synes også å være en

foretrukket måte å eskalere et problem på for dem med en *pragmatisk* tilnærming. For det fjerde, beskrives reaksjonsformen *passiv*, hvilket illustrerer det å holde seg avmålt og stilltiende ved brudd; sagt på en annen måte: «å bite det i seg». Det femte momentet innebærer en *kynisk/manipulerende* reaksjonsform som er en mer aktiv og utspekulert variant av den *passive* formen. Her brukes blant annet teknikker som kroppsspråk, baksnakking, negative sleivspark og bemerkninger som redskaper for å formidle misnøye ved brudd. Det sjette og siste momentet, kalt *exit*, beskriver en reaksjonsform som i praksis handler om utmelding eller fratreden fra relasjonsforholdet eller dimensjoner ved dette.

5.4 Kontraktsutvikling

Den tredje og siste bestanddelen av forskningsspørsmålet tar sikte på å utforske hvordan de psykologiske kontraktene påvirkes og utvikles over tid. Også her har en rekke momenter blitt funnet å ha betydning for kontraktene. Tre hovedgrupper av forhold har blitt omtalt i den sammenheng, henholdsvis: forhold og forventninger som eksisterte før teamdannelsen, metoder for avdekking av teamkollegaers forventninger, samt dimensjoner som ser ut til å ha en påvirkning på kontraktene over tid.

Såkalte *pre-team forventninger* har blitt påvist å kunne ha effekt på det etterfølgende teamsamarbeidet. De fleste synes riktignok ikke å ha hatt noen spesiell formening om teamsamarbeidet på forhånd, annet enn å ha vært relativt positive til det å kunne samarbeide med kollegaer. Disse virket også grovt sett å mene at teamsamarbeidet hadde blitt som de forventet. Gjennomgangen har imidlertid også vist eksempler på til dels betydelige negative pre-team holdninger. Pre-team forhold synes i sum å kunne ha betydning for motivasjonen og innstillingen til å ta fatt på teamsamarbeidet, og dermed at det legger grunnlaget for de psykologiske kontraktene i teamsamarbeidet. Det indikeres også at det kan foregå en utvikling av de psykologiske kontraktene over tid ved at teammedlemmer kan tilpasse seg hverandre. Det som i utgangspunktet var negative pre-teamholdninger med utsikter til et lite fruktbart teamsamarbeid kan forandres til det bedre ved at teammedlemmene gjennom daglig interaksjon tilpasser seg hverandres forventninger.

I forhold til hvordan teammedlemmer finner ut av hva ens teamkollegaer forventer, har det blitt definert og beskrevet tre ulike former for avdekking. Den første formen, *observasjon*, innebærer at teammedlemmene studerer og observerer hvordan de andre utfører arbeidsoppgaver og interagerer, for deretter å prøve å tilpasse sin egen atferd til dette. En interessant observasjon som ble gjort her var at de respondentene som hadde denne

preferansen alle var relativt ferske teammedlemmer. En teori kan være at man som ny har en mer ydmyk tilnærming til teamsamhandlingen, og i større grad forsøker å tilpasse seg de allerede eksisterende teammedlemmer, rutiner og kultur, heller enn å påtvinge teamet egne preferanser. Den andre identifiserte avdekkingsformen var *gradvis tilpasning*, og er den kategorien flest respondenter virker å tilhøre. Denne formen innebærer at teammedlemmene tilpasser seg hverandre og finner ut av hverandres forventninger basert på den daglige interaksjonen de har. Til forskjell fra kategorien *observasjon*, synes det her å være en større grad av utveksling i tilpasningene teammedlemmene gjør. Den siste identifiserte kategorien var *eksplisitt tilbakemelding*, og skildrer en avdekkingsform med en mindre solidarisk fremtoning. Fremgangsmåten innebærer at man i utgangspunktet regner med at «alt er greit» med mindre man blir gjort oppmerksom på noe annet. Denne til dels nonchalante atferden kan også spores i den *utagerende* reaksjonsformen ved brudd. Indikasjoner er i den forbindelse funnet på at ens personlighetstype til en viss grad styrer hvordan en interagerer med omgivelsene og sine teamkollegaer. En annen og vel så interessant observasjon som selve avdekkingsformene, er at de alle synes å være indirekte og/eller reaktive i formen, og at mer proaktive eller oppsøkende metoder for å avdekke andres forventninger virker fraværende.

To forhold har blitt funnet som kan synes å ha påvirkning på utviklingen av de psykologiske kontraktene over tid. For det første, virker *kritiske hendelser* å kunne ha stor betydning i teamrelasjonene. Med *kritiske hendelser* menes en distinkt episode eller situasjon som kan sees på som en milepæl eller et vendepunkt for forventningene og interaksjonene mellom teammedlemmene. I den sammenheng har det blitt funnet at *kritiske hendelser* kan ha både positive og negative effekter på de videre teamrelasjonene, avhengig av hendelsens karakter. For det andre, har *manipulering* blitt identifisert som et aktivt redskap enkelte teammedlemmer benytter for å tilpasse teamkollegaers forventninger og dermed kontraktene i teamrelasjonene. Spesielt er det funnet eksempler på forsøk på justering av teamkollegaers forventninger til kontraktsinnholdsmomentet *oppgavefordeling* gjennom målrettet manipulering. Jeg mistenker at denne observasjonen kun er toppen av et isfjell i en kontinuerlig tilpasning teammedlemmer daglig gjør til hverandres forventninger og kontrakter.

5.5 Praktiske implikasjoner

Denne studien har vist at teammedlemmer har en rekke ulike forventninger til hverandres atferd og holdninger. Videre har disse forventningene, og ikke minst brudd på forventningene,

blitt vist å kunne ha en rekke ulike implikasjoner for teamenes operasjonelle ytelse, for teammedlemmenes relasjonskvalitet, og for terminale verdier som trivsel, motivasjon og tillit. Med denne erkjennelsen av psykologiske kontrakter sin betydning i teamrelasjoner, er det klart at kunnskap om dette feltet vil kunne ha relevans for ulike aktører som omgås team, som for eksempel teammedlemmer, teamledere, bedriftsledere og forskningsmiljøer. Tatt i betraktning at teamorganisering er av de vanligste formene for å organisere arbeidet i moderne organisasjoner (Allen & Hecht, 2004), blir ikke slik innsikt mindre relevant.

Konseptet om psykologiske kontrakter, spesielt det horisontale og multiple nettverket av slike i team, kan fremstå som u håndgripelig og diffust, spesielt med tanke på at utbredelsen og forståelsen av dette konseptet er relativt fersk. Det er imidlertid ikke tvil om at bedre forståelse av konseptet og mekanismene kan ha positive effekter for enkeltteam og organisasjoner. Et første skritt på veien for å nyttiggjøre seg implikasjonene av dette konseptet vil derfor være å øke bevisstheten og kunnskapen om det i organisasjonen og/eller teamet. I den forbindelse utgjør denne studien et konkret hjelpemiddel. Økt forståelse for konseptet vil gjøre det mulig å stimulere til gode effekter av kontraktene og relasjonene, og redusere de negative. Et eksempel på tiltak kan være å oppfordre og stimulere til aktive, men samtidig sindige, måter for teammedlemmene å gi uttrykk for sine forventninger på, samt ikke minst for måter å gi uttrykk for opplevde kontraktsbrudd. Studien avdekker nemlig at ingen i de studerte teamene benytter proaktive metoder for å avdekke hva andres forventninger til ens egen ytelse og atferd er, men derimot indirekte og reaktive metoder.

Det er rimelig å anta at mange problemer og misforståelser mellom teammedlemmer kan unngås dersom det oppnås større klarhet og kjennskap til hverandres forventninger gjennom tydeligere kommunikasjon. På dette området bør teamet og organisasjonen legge til rette for åpenhet og utveksling, for eksempel gjennom samlinger kun tilmålt til å snakke om hva man ønsker av hverandre, og at alle etter tur får gitt uttrykk for dette. Kan hende kommer det da frem ting om enkeltes ønsker, forventninger og behov som andre har over- eller undervurdert. Et annet område hvor ytelse og relasjoner kan forventes å bli forbedret ved tydeligere kommunikasjon mellom teammedlemmene, er ved tilfeller av kontraktsbrudd. Her vil for eksempel en løsningsorientert *pragmatisk* reaksjonsform, som definert tidligere, kunne være gunstig og noe å etterstrebe, sammenliknet med metoder som foster indre oppbygning av aggresjon og frustrasjon, som for eksempler den *passive* reaksjonsformen, eller enda verre, den *kynisk/manipulerende*.

Å ta hensyn til teammedlemmers personlighet ved sammensetning av team er et annet felt som kan ha praktisk relevans. Uten at studien direkte har vurdert betydningen av personlighet i psykologiske kontrakter, fremkommer allikevel indikasjoner som tilsier at teammedlemmers forventninger kan være påvirket av nettopp deres personlighet. De ulike underdimensjonene til den oppgavebaserte kontraktsformen illustrerer for eksempel indirekte en slik personlighetsvariasjon. Av den grunn bør man lete etter personlighetstyper som passer sammen ved sammensetning av teamet. Det kan for eksempel antas å være gunstig å sette «*egoistiske*» sammen med «*profesjonelle*», fordi sistnevnte da vil kunne gi nødvendig motivasjon og insentiver for *den egoistiske* til å yte. Hvis noen reagerer utpreget *utagerende* ved forventningsbrudd, kan det for eksempel være klokt å ikke kombinere dem med for mange *passive* eller *kynisk/manipulerende* individer, da det vil kunne underminere stemningen i gruppen. I stedet burde man kanskje kombinere *utagerende* typer med *pragmatiske* typer.

Generelt er det viktig for organisasjoner å ikke glemme at psykologiske kontrakter, herunder teammedlemmers forventninger og opplevde plikter, er noe som er i konstant utvikling. Oppmerksomhet rundt psykologiske kontrakter bør derfor ikke kun være noe som gis i enkeltstående drypp, men derimot bør en forståelse for konseptet innarbeides i rutiner og i organisasjonskulturen generelt.

5.6 Bidrag og begrensninger

Denne studien, som andre studier, har selvfølgelig begrensninger som bør tas i betraktning ved vurdering av studiens funn og konklusjoner. Først og fremst, må betraktninger relatert til studiens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet nødvendigvis gjøres. Disse dimensjonene er grundig diskutert i studiens metodekapittel, og det henvises følgelig til nevnte kapittel for nærmere beskrivelser.

Studiens bidrag til forskningsfeltet om psykologiske kontrakter er primært at den har dannet et rammeverk for forståelsen av horisontale og multiple psykologiske kontraktsrelasjoner i team. Det har blitt utviklet konkrete og nye holdepunkter for kontraktsinnhold, en ny kontraktstype med underdimensjoner har blitt definert, en rekke implikasjoner av brudd på kontrakter i team har blitt diskutert, og egenskaper ved kontraktens utvikling har blitt behandlet, inkludert metoder teammedlemmer benytter for å avdekke hverandres forventninger. Dette rammeverket vil kunne bli benyttet som et utgangspunkt for videre forskning og studier innen fagområdet. Det vil også kunne gi nyttige innspill til teamteorien ved å bidra til et utvidet

perspektiv på, og forståelse for, de ulike teamprosesser som foregår i team, som for eksempel gruppeenhetsoppfatning, gruppetilknytning, gruppefølelse og gruppesamhørighet (som omtalt i teorigjennomgangen).

Grunnet studiens omfang og det faktum at dette er en casestudie, er nødvendigvis utvalgsstørrelsen relativt liten, med kun tre studerte team, fra to forskjellige bedrifter, og totalt elleve ulike respondenter. Dette medfører at spredningen i responsene kan bli stor, og at grunnlaget for å trekke generaliserende slutninger er tynt. Nå har heller ikke denne studien til hensikt å generalisere, men heller forsøke å avdekke trender og sammenhenger som kan synes å være gjeldende i team. Hvorvidt de avdekte trender og sammenhenger er universelt gjeldende for team gir denne oppgaven ikke endelig svar på. Et forslag til videre forskning på området er derfor å forsøke å kvantifisere de resultater som er frembrakt i denne studien, samt å studere tilsvarende momenter som denne studien har gjort, men med større utvalgsstørrelser eller i andre settinger. En annen begrensning ved utvalget er at alle teamene har vist seg å ha en *pooled* oppgaveavhengighet. Hvorvidt andre typer forhold kan tenkes å være gjeldende ved andre former for samarbeid og oppgaveavhengighet i team står ubesvart.

Denne studien har påvist at teamkontraktene påvirkes av en rekke forhold, som for eksempel kontraktsbrudd, kritiske hendelser, pre-team forventninger, med mer. En interessant innfallsvinkel for videre forskning kan imidlertid være å studere om teamkontraktene og teamrelasjonene i seg selv har innvirkning på andre forhold i organisasjoner, for eksempel på kontrakter med andre enheter og individer i bedriften (om det skulle vise seg å eksistere), eller på de vertikale kontraktene. I forbindelse med omtalen av ulike forhold som påvirker kontraktene ble også punktet *manipulering* definert. Her ble det spekulert i at de tendensene som har blitt observert til at teammedlemmer kynisk manipulerer sine kollegaers forventninger kan hende bare er toppen av et isfjell av et utbredt fenomen. Det kan være interessant å undersøke om disse spekulasjonene faktisk medfører korrekthet, og om «isfjellet» er som andre isfjell og bare eksponerer ca. 1/10 av sitt virkelige omfang.

Et annet spørsmål som står ubesvart, og hvor en bedre forståelse vil kunne ha stor praktisk nytte for organisasjoner, er hvordan kontraktsbrudd best bør håndteres når de først har oppstått. En bedre innsikt i dette vil kunne bidra til å minimere konsekvensene av brudd.

Til sist, bør det nevnes at denne studien har vurdert kontraktsbrudd og konsekvensene av disse generelt, og uten omsyn til om bruddene kun påvirker den enkelte kontraktspartneren isolert

sett, eller om bruddene også kan påvirke/medføre brudd i andre kontraktsrelasjoner på samme tid. Nærmere studier som korrigerer for disse nyansene vil være meget interessante og relevante for den videre utviklingen og forståelsen av horisontale og multiple psykologiske kontrakter.

6 Konklusjon

Denne studien viser at psykologiske kontrakter eksisterer i team og mellom teammedlemmer, både horisontalt og multippelt, det vil si mellom flere aktører på samme tid. Disse kontraktene består av forventninger og opplevde plikter til en rekke ulike innholdsmomenter, og fellestrekk og mønstre i disse innholdsmomentene danner grunnlag for en kategorisering og generalisering av ulike typer av psykologiske kontrakter i de studerte teamene. En rekke eksempler på brudd på forventninger og kontraktene mellom teammedlemmene har også blitt observert. Disse bruddene har vist seg å ha både operasjonelle implikasjoner for teamet, samt utstrakte relasjonsmessige konsekvenser og emosjonelle effekter i samspillet mellom teammedlemmene. I forbindelse med kontraktsbrudd har en rekke ulike reaksjonsformer på brudd blitt kartlagt; reaksjonsformer som spenner fra høyrøstede og utagerende, til løsningsorienterte og konstruktive, til passive og innesluttete, til kyniske og manipulerende. Det har også blitt påvist at de psykologiske kontraktene er noe som er i konstant utvikling mellom teammedlemmene, og at denne utviklingen påvirkes av flere ulike forhold, som for eksempel pre-team forventninger, kritiske hendelser og aktiv manipulering. I tillegg har ulike metoder teammedlemmer bruker for å avdekke hverandres forventninger blitt identifisert, og et fellestrekk er at alle de identifiserte metodene er indirekte og/eller reaktive.

7 Litteraturliste

- Allen, N., & Hecht, T. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, ILL.: Dorsey Press.
- Ashforth, B. a. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bal, P. M., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2794-2817.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van der Velde, M. E. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age as a Moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van der Velde, M. E., De Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The Role of Future Time Perspective in Psychological Contracts: A Study among Older Workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-486.
- Barling, J., & Gallagher, D. G. (1996). Part time employment. I C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 241-277). London, UK: Tavistock Publications.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA.: Harvard.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from the top and bottom. I D. Gruenfeld, B. Mannix, & M. Neale (Red.), *Research on managing groups and teams* (ss. 81-102). Stamford, CT., USA: JAI Press.
- Benders, J., Huijgen, F., & Pekruhl, U. (2001). Measuring group work: Findings and lessons from a European survey. *New Technology, Work and Employment*, 16, 204-217.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness. I R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Red.), *Research on Negotiation in Organizations* (ss. 43-56). Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc.
- Bingham, J. B. (2005). *Multiple obligations: distinguishing the dimensionality and confirming the role of ideology within the psychological contract framework*. Doctoral dissertation, Texas A&M University.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Brawley, L. R., Caroon, A. V., & Widmeyer, W. N. (1988). Exploring the relationship between cohesion and group resistance to disruption. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(2), 199-213.
- Capelli, P. (1999). *The New Deal at Work*. Boston, MA., USA: Harvard Business School Press.

- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-93.
- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. I C. L. Cooper, & J. Barling (Red.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (ss. 17-34). London, UK: SAGE Publications.
- Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A., Dix, G., Millward, N., Bryson, A., & Forth, J. (1998). *The 1998 Workplace Employee Relations Survey: First Findings*. London, UK: Department of Trade and Industry.
- DeVos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2001). *Antecedents of the psychological contract: the impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contracts*. Working paper No. 01/120. Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Dion, K. L., & Evans, C. R. (1992). On cohesiveness: Reply to Keyton and other critics of the construct. *Small Group Research*, 23(2), 242-250.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fan, E. T., & Gruenfeld, D. H. (1998). When needs outweigh desires: The effects of resource interdependence and reward interdependence on group problem solving. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(1), 45-56.
- Farrel, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory on socialization. *Administrative Science*, 21, 433-452.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Flynn, F. J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46(5), 539-553.
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). Are there "his" and "hers" types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 642-655.
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). Flexible' workplace practices: Evidence from a nationally represented survey. *Industrial and Labour Relations Review*, 99, 99-115.

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grant, A. M., & Wade-Benzoni, K. A. (2009). The Hot and Cool of Death Awareness at Work: Mortality Cues, Aging, and Self-Protective and Prosocial Motivations. *Academy of Management Review*, 34, 600-622.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Contracting Careers. *Human Relations*, 49(6), 757-790.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Howard, A. (1995). A framework for work change. I A. Howard (Red.), *The changing nature of work* (ss. 3-44). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Huiskamp, R., & Schalk, R. (2002). Psychologische contracten in arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland. *Gedrag & Organisatie*, 15(6), 370-385.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Johnson, J. L., & O'Leary Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kessler, T., & Hollbach, S. (2005). Group-based emotions as determinants of ingroup identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(6), 677-685.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Kyngas, H., & Vanhanen, L. (1999). Content analysis as a research method. *Hoitotiede*, 11, 3-12.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative Research – Airy Fairy or Fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), 100-103.
- Lambert, L. S. (2009). Exploring an Equity Model of a Psychological Contract. Chicago, IL., USA: paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

- Lawler, E. J. (1992). Choice processes and affective attachments to nested groups: a theoretical analysis. *American Sociological Review*, 57, 327-339.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Mandl, H. J., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.
- Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange Relationships at Work. An Examination of the Relationship between Team–Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 14, 342-352.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and what we do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- March, J. E., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, 23(4), 454-467.
- Marks, A., & Scholarios, D. (2001). Mind the gap - work-life integration and the psychological contract: the reality for software engineers and their employees. Prague: Presented at the 10th Congress of the European Association Work and Organizational Psychology.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- McFarlane Shore, L., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. I C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Red.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1 (ss. 91-109). London: John Wiley & Sons.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallacher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 697-730.
- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Milward, L. J., & Brewerton, P. (1999). Contractors and their psychological contract. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Milward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(6), 16-31.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mueller, C. W., & Lawler, E. J. (1999). Commitment to nested organizational units. *Social Psychology Quarterly*, 62(4), 325-346.
- Olsen, K. M. (2011). Forelesning i STR402 Methodology for master thesis: "Theory and literature". Bergen, 31.08.11: Norges Handelshøyskole.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1183-1193.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 179-196.
- Pedersen, P. E. (2011). Forelesning i STR402 Methodology for master thesis: "Research designs and sampling". Bergen 14.09.2011: Norges Handelshøyskole.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boullian, P. V. (1974). Organizational commitment, job, satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 213-224.
- Raulapati, M., Vipparthi, M., & Neti, S. (2010). Managing Psychological Contract. *Journal of Soft Skills*, 4(4), 7-16.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Repstad, P. (2002). De nære ting: om det å utdanne, bygge og forske på profesjoner. I *De Profesjonelle : relasjoner, identitet og utdanning*. Oslo, NO: Universitetsforlaget.
- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robson, C. (2002). *The real world research*. Oxford, UK: Blackwell.

- Roehling, M. V. (1996). The origins and early development of the Psychological Contract Construct. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, 202-206.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA, USA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh, PA, USA: Working Paper no. 3, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy Of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. I L. L. Cummings, & B. M. Staw (Red.), *Research in Organizational Behavior*, 15 (ss. 1-47). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G., & Mainus, A. G. (1998). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. utg.). Harlow, UK: FT Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1965, 1970, 1980). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.
- Sedikides, C., Campbell, W. K., Reeder, G. D., & Elliot, A. J. (1998). The self-serving bias in relational context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 378-386.
- Seeck, H., & Parzefall, M.-R. (2008). Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473-489.
- Sewell, W. H. (1992). A theory of structure: duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, 98(1), 1-29.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Sims Jr., H. P., O'Bannon, D. P., Scully, J. A., & Olian, J. D. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Stensaker, I. (2011). Forelesning i STR402 Methodology for master thesis: "Collecting qualitative data". Bergen, 12.10.11: Norges Handelshøyskole.

- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319-338.
- Svensson, S., & Wolvén, L.-E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199.
- Sverdrup, T. E., W., B.-H., & Grønhaug, K. (2010). Psychological Contracts and Knowledge Worker Teams. *Scandinavian Journal of Business Research*, 24(2), 142-152.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. I S. Worchel, & W. Austin (Red.), *Psychology of intergroup relations* (ss. 7-24). Chicago, IL., USA: Nelson-Hall.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 28, 571-586.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team* (3. utg.). Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education Inc.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during organizational restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- van de Ven, C. (2007). *The Psychological Contract: A Big Deal!* The Hague, The Netherlands: Behavioural Sciences Service Centre, The Netherlands Ministry of Defence, NATO Research and Technology Organisation (RTO-TR-HFM-107, Chapter 3E).
- Wanous, J. P. (1973). Effects of realistic job previews on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.

- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Beverly Hills, CA, USA: Sage.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, *34*, 521-539.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research; Design and Method*. London, UK: Sage.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Kiewitz, C., & Restubog, S. L. (2009). Mentors, Supervisors, and Role Models: Do They Reduce the Effects of Psychological Contract Breach? *Human Resource Management Journal*, *19*, 237-259.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, *60*, 647-680.

8 Vedlegg

Vedlegg A – Intervjuguide

Intervjuguide v4 – Psykologiske kontrakter i team

Innledning

- a) Introduksjon
 - a. Meg
 - b. Oppgaven, NHH, tema
- b) Konfidensialitet.
- c) Anonymitet.
- d) FOCUS-prosjektet
- e) Lydopptak.
- f) Be om samtykke (evt. reservasjon) på punktene b,c,d,e
- g) Tidsomfang (ca. 1 time)

Myk start (5min)

- 1. Fortell litt om hvem du er.
- 2. Fortell litt om din arbeidssituasjon her i bedriften.
 - a. Hvor lenge har du jobbet her?
 - b. Hva arbeider du med?
 - c. Hva arbeider du og ditt team med?
 - d. Har teamet et uttalt mål?
 - e. Hvor lenge du har vært medlem av teamet?
 - f. Er teammedlemmene faste?

Samarbeid (10min)

- 3. Hvordan mener du et team optimalt bør fungere og samarbeide?
- 4. Er du fornøyd med det teamsamarbeidet dere har i dag? Hva synes du fungerer? Fortell.
- 5. Fortell om en situasjon der du synes teamet fungerte ekstra bra. (Leverte over forventning).
 - a. Hva skjedde videre?
 - b. Hvorfor skjedde det?
 - c. Hvordan skjedde det?
 - d. Med hvem skjedde det?
 - e. Hva var konsekvensene – de umiddelbare og de langsiktige?
 - f. Hvordan taklet dere episoden?
 - g. Hvilke taktikker ble brukt?
 - h. Hva mener du dere hadde avtalt?
- 6. Fortell om en situasjon der du synes teamet fungerte ekstra dårlig. (Leverte under forventning).

- a. Samme underspørsmål som spm. 5 ..
7. Synes du at du kommer tilstrekkelig til orde, og at du har tilstrekkelig innvirkning i teamet?
Gi eksempler / fortell.
8. Kan du komme på en/flere situasjoner hvor du synes noen av dine teamkollegaer har blitt behandlet *bedre* enn hva du synes er å forvente? (av andre i teamet/ledelsen/andre i org.)
 - a. Hva skjedde? Hvorfor?
 - b. Hva gjorde behandlingen god?
 - c. Kunne situasjonen vært løst enda bedre synes du?

Dannelse av kontrakten (20min)

9. Hvordan trodde du det skulle være å jobbe i teamet?
10. Hvordan ble du tatt i mot av de øvrige i teamet da du var ny?
11. Hvordan fant du ut hva de andre forventet av deg?
12. Hva husker du som positivt, og hva husker du som negativt, fra den første tiden i teamet?
13. Hvordan har denne initiale opplevelse av teamsamarbeidet endret seg over tid?
14. Synes du at teamsamarbeidet du er en del av har vist seg å være som du forventet? Forklar.
 - a. Hvorfor tror du virkeligheten i teamsamarbeidet ikke har stått i stil med forventningene du hadde på forhånd?

Kontraktens innhold (30min) – halvveis :D

15. Hvilke egenskaper og verdier mener du det er viktig at du har med deg inn i teamet?
16. Hvilke egenskaper og verdier mener du det er viktig at teamet i felleskap tilstreber?
17. Har du noen forventninger eller krav til hva teamet eller dine teamkollegaer skal prestere og overholde overfor deg?
 - b. (Ta gjerne utgangspunkt i et samarbeid du vanligvis har med en av dine teamkollegaer.)
18. Hva tror du dine teamkollegaer forventer at du skal yte og overholde overfor dem og teamet?

Motivasjon (40min)

19. Hva er for deg de viktigste grunnene (hovedmotivasjonen) til at du deltar i teamsamarbeidet?
20. Hvis du kunne velge, ville du ønsket å jobbe i team som nå, eller individuelt?
21. Hvordan var engasjementet og motivasjonen din til teamsamarbeidet før du ble med i teamet?
 - c. Har dette endret seg i ettertid? Hvordan og hvorfor?
22. Hva mener du er *god nok* innsats i teamet?
23. Hva kan man gjøre utover *godt nok*?
24. Forventer du at du selv eller andre skal yte mer enn *godt nok* i teamet?
 - d. Hva og hvorfor?
25. Føler du deg motivert til å "brette opp ermene" og gjøre en ekstra innsats for teamet eller dine teamkollegaer dersom det er ønske eller behov for det?
 - e. Hvorfor/hvorfor ikke?

(Yte en innsats utover det som formelt er krevd av deg. Det kan f.eks. være for å hjelpe dine kollegaer med å få unna arbeid, få teamet til å fungere bedre, planlegge sosiale arrangementer osv.)

26. Føler du deg motivert til å "brette opp ermene" og gjøre en ekstra innsats for kollegaer som ikke inngår i teamet, eller for den øvrige organisasjonen dersom det er ønske eller behov for det?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Mer eller mindre enn overfor teamet/teamkollegaer?

Kontraktsbrudd (50min)

27. Kan du komme på noen hendelser der du synes noen av dine teamkollegaer har blitt behandlet *dårligere* enn du mener er rimelig? (av andre i teamet/ledelsen/andre i org.)
- Hvorfor? Hva skjedde?
 - Hva gjorde behandlingen dårlig?
 - Hvordan kunne situasjonen vært løst bedre?
 - Har denne eller tilsvarende hendelser fått noen innvirkning på hvordan du forholder deg til teamet og teamsamarbeidet?
28. Kan du beskrive hvordan du har reagert (evt. ville reagert) i en situasjon der du opplevde at dine teamkollegaer ikke presterte eller oppførte seg som du forventet av dem?
29. (litt lang).. Kan du huske noen hendelser hvor du synes at noen av dine teamkollegaer med vilje ikke har prestert slik du synes må kunne forventes, selv om de hadde de nødvendige ressurser og ferdigheter til å gjøre det?
- Har det hatt innvirkning på teamsamarbeidet i ettertid? Hvordan?
 - Har det hatt innvirkning på din oppfatning av personen eller relasjonen mellom dere?
 - Profesjonelt vs. privat?
30. *Sammenliknet med at personen med vilje ikke presterte som forventet*; Hadde det hatt noe å si for teamsamarbeidet, eller relasjonene mellom dere, om vedkommende ønsket å løse oppgaven, og gjorde så godt han kunne, men feilet pga. uaktsomhet eller manglende ferdigheter?
- Er intensjonen bak en handling i teamet mer eller mindre viktig enn utfallet av handlingen?
31. Har du evt. andre eksempler der du mener at dine teamkollegaer eller teamet som helhet ikke har opptrådt eller prestert slik du forventet av dem?

Avslutning (60min)

- Ønsker du å legge til noe mer?
- Repeteer bruk av data, anonymitet, konfidensialitet, lydopptak, FOCUS
- Tilby kopi av data hvis ønskelig
- Tusen takk =D

Vedlegg B – Informasjonsskriv til bedrifter

Hei igjen.

Som nevnt per telefon skriver jeg masteroppgave denne våren om psykologiske kontrakter i team, med fokus på konsekvensene av brudd på slike kontrakter. I den forbindelse er jeg avhengig av å gjøre intervjuer av ulike reelle team, og håper i den forbindelse dere vil være interessert i å delta i min studie!

Kort fortalt om psykologiske kontrakter (PK):

Med PK menes de implisitte og underforståtte forventninger ulike aktører i et arbeidsforhold har til hverandre (i forskningslitteraturen er det sett mest på forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt). Det vil altså si det som ligger utenfor den formelt nedtegnede kontrakten.

PK fyller gapet mellom den formelle kontrakten, og alt som angår arbeidsforholdet, og reduserer i følge litteraturen dermed blant annet usikkerhet, former oppførsel og gir folk en følelse av hva som skjer med dem i organisasjonen.

Hvis organisasjonen lykkes i å møte de ansattes forventninger i til arbeidsforholdet, er den psykologiske kontrakten i god forfatning. Det kan føre til blant annet økt jobbtilfredshet, høyere motivasjon og engasjement, samt økt intensjon om å bli værende i bedriften. På den andre siden, dersom den ene parten føler at motparten har misligholdt en eller flere forpliktelser som utgjør den psykologiske kontrakten, kan det oppstå såkalte "brudd". Mange studier viser en sammenheng mellom slike brudd, og lavere jobbtilfredshet, tillit, engasjement, følelsesmessig utbrenthet, høyere turnover (av ansatte) osv.

Min studie:

Min studie vil fokusere på å se på effekten av PK i teamsettinger. Altså vil jeg i større grad konsentrere meg om forholdet internt i et team (teammedlemmer seg i mellom, og teammedlem vs. teamleder) enn på nivået arbeidsgiver vs. ansatt (selv om slike forhold også kan tenkes å kunne påvirke teamklimaet, og derfor allikevel vise seg å være relevante for teamet).

Jeg ønsker å finne ut av om effekter av PK man har funnet i forholdet arbeidsgiver <-> ansatt, også eksisterer internt i team, og hvilke konsekvenser brudd på slike team-PK kan ha.

I den forbindelse har jeg behov for å intervjuje diverse team i reelle settinger for å få førstehåndsdata om deres erfaringer, og jeg håper derfor det kan være mulig å studere et eller to team i Deres bedrift!

Deres utbytte:

I beskrivelsen av PK over har jeg allerede skissert positive og negative effekter av henholdsvis overholdte, og misligholdte PK. Dette er i seg selv interessant viten for enhver organisasjon, hvor man som regel har et ønske om høyere produksjon, mer motiverte ansatte, lavere turnover, mindre personalkonflikter osv. osv. Teorien om PK gir et godt og viktig innspill i disse utfordringene.

Dere vil om ønskelig naturligvis også få innsikt i den ferdige studien, slik dere i tillegg til å øke den generelle kompetansen på dette fagområdet vil kunne få en føling på hvordan disse forholdene står til internt i deres bedrift. Studien vil derfor være et håndgripelig utgangspunkt og rettesnor for fremtidige forbedringer og tiltak!

Generell info:

Jeg ser for meg å holde enkeltvis intervjuer med et knippe (2-4) medlemmer av et eller flere ulike team i bedriften, hvor jeg stiller spørsmål om erfaringer, meninger og situasjoner disse personene innehar og har opplevd.

Innholdet i alle intervjuer vil være konfidensielt mellom intervjueren (meg) og det enkelte intervjuobjekt. Bedriften vil ikke få innsikt i disse. Dette for å sikre deltakelse, samt fri og oppriktig informasjonsutveksling uten frykt for represalier. Intervjuene vil, med Deres og intervjuobjektets samtykke, tas lydopptak av for intervjuerens videre arbeid med innholdet i intervjuet og arbeidet med studien. Det presiseres at det kun er intervjueren som vil ha tilgang på disse lydopptakene, både i under arbeidet med studien og i tiden etter. Eventuell annen bruk av lydopptakene må klareres med Dere på forhånd.

Eksempler og utdrag fra intervjuene vil brukes underveis i studien for å konkretisere og underbygge momenter, men vil da anonymiseres.

Dette vil selvfølgelig ikke koste Dere noe, annet en den tiden ulike medarbeidere vil måtte bruke på intervjuene. Jeg estimerer at hvert intervju vil ta opp mot 1 klokke time å gjennomføre.

Hvis mulig kan det også være interessant fra min side å få overvære et teammøte, hvor jeg da kan observere metode og samarbeidsklima.

Selve intervjuprosessen ser jeg for meg at kan finne sted i begynnelsen av april måned, 2012.

Jeg ser frem til Deres respons på min henvendelse, og håper vi kan få et konstruktivt og lærerikt samarbeid!

--

Mvh / Best regards

Andreas Martin Saxegaard

*Masterstudent med spesialisering i strategi og ledelse,
ved Norges Handelshøyskole, Bergen.*

Vedlegg C – Presentasjon for deltakere



Intervjuer – masteroppgave 😊

«Psykologiske kontrakter i team»

Andreas Martin Saxegaard
Masterstudent med spesialisering i strategi og ledelse
Norges handelshøyskole

Norges
Handelshøyskole

NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION



Tema: psykologiske kontrakter

- Formell kontrakt og retningslinjer/prosedyrer
 - Nedtegnet
 - Arbeidstid, -sted, godtgjørelse, osv.
- «Alt annet» → psykologisk kontrakt
 - Uformelle og underforståtte forventninger
 - Definisjon: De forventninger og oppfatninger individer har i forhold til utvekslingsforholdet mellom seg selv og organisasjonen.
 - Reduserer usikkerhet, former oppførsel, gir folk en følelse av posisjon og mening i organisasjonen
 - Kontraktsbrudd?

Psykologiske kontrakter i team

- Tradisjonelt: vertikalt og en-til-en
 - Ansatt vs. arbeidsgiver
- Jeg (og andre): horisontalt og multippelt
 - Forventninger og underforståtte plikter mellom flere parter på samme tid, og mellom likestilte parter
 - Problemstilling: *Hva karakteriserer psykologiske kontrakter i team, hvordan utvikles de over tid, og hvilke implikasjoner medfører brudd på slike kontrakter?*

Praktisk informasjon 1/3

- Masteroppgave ved NHH
 - Datainnsamling
- Tilknyttet «FOCUS»
 - Forskningsprogram ved NHH i forbindelse med «NHH2021».
 - *Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS) er et bedriftsrettet forskningsprogram der målet er å utvikle ny kunnskap om fremtidsrettede organisatoriske løsninger.*
 - www.nhh.no/focus

Praktisk informasjon 2/3

- Konfidensialitet
- Anonymitet
- Lydopptak
-
- Sitatsjekk hvis ønskelig
 - obs! kort tidsfrist
- Reservasjon mot FOCUS

Praktisk informasjon 3/3

- Datainnsamling
 - Intervjuer
 - ca. 1 time, en-til-en
 - Observasjon av teammøte
- Hva som kreves av deg...
 - Vær deg selv og fortell om dine synspunkter og erfaringer!
 - Ingen gale svar!
 - Ingen dømming!

Spørsmål?



Denne masterutredningen utforsker det hittil lite utforskede området innen teori om psykologiske kontrakter som angår eksistensen og forståelsen av *horisontale* og *multiple* psykologiske kontrakter. En kvalitativ casestudie har blitt gjennomført i tre ulike team i to norske bedrifter, og totalt elleve respondenter har deltatt i dybdeintervjuer. Studien bidrar med et nytt rammeverk for forståelsen av psykologiske kontrakter i team, hvorav emnene kontraktsinnhold, kontraktstyper, implikasjoner av kontraktsbrudd og kontraktsutvikling behandles. Studiens funn kan bidra til økt forståelse for de psykologiske prosesser som foregår i team og teamrelasjoner, prosesser som er vist å kunne ha både operasjonelle og relasjonsmessige implikasjoner for teamet.



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG
NÆRINGS- OG
LIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

Breviksvæien 40
N-5045 Bergen
Norway
Phone: (+47) 55 95 95 00
Fax: (+47) 55 95 94 39
E-mail: publikasjon@snf.no
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen