

Psykologiske kontrakter i et horisontalt perspektiv

– *En casestudie av prosjektbaserte team* –

Carl-Christian Mannerud og Knut-Håkon Scheie Hermansen

Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup

Masterutredning innen fordypningsområdet strategi og ledelse

Et ledd i FOCUS-prosjektet

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen var å utforske psykologiske kontrakter i et horisontalt perspektiv. Dette er et område hvor det foreløpig eksisterer lite tilgjengelig forskning. Gjennom samtaleintervjuer med medlemmer i prosjektbaserte team, ble det avdekket hva horisontale psykologiske kontrakter kan inneholde, og hvilke konsekvenser overoppfyllelse av eller brudd på slike kontrakter vil kunne ha.

I studien ble det lokalisert 9 ulike kategorier, som beskriver hva horisontale psykologiske kontrakter kan inneholde. Innholdet i kontraktene relaterer seg til to dimensjoner: relasjonsorienterte kontrakter og oppgaveorienterte kontrakter. Kontrakter innenfor den relasjonsorienterte dimensjonen blir i denne studien omtalt som støtte, fleksibilitet, lojalitet, anerkjennelse, og involvering. Innenfor den oppgaveorienterte dimensjonen blir det funnet kontrakter som kjennetegnes ved kunnskapsdeling, profesjonalitet, tilbakemelding og innsats.

Som en konsekvens av overoppfyllelse av og brudd på horisontale psykologiske kontrakter, ble det avdekket 5 ulike konsekvenser. Konsekvensen vil ha en positiv eller negativ effekt avhengig om den er en følge av henholdsvis en overoppfyllelse eller et brudd. Knyttet til overoppfyllelse ble det lokalisert konsekvenser som læring, selvtillit, motivasjon og samhold, mens knyttet til brudd ble konsekvenser som motivasjon, samhold og samarbeid avdekket. To konsekvenser var et resultat av både overoppfyllelse og brudd, dog med ulikt fortegn. En styrke ved studien er at den enkelte konsekvens er knyttet direkte til kategorien som beskriver den psykologiske kontrakten. Dessuten er et interessant funn i studien at alle brudd som ble avdekket, knytter seg utelukkende til relasjonsorienterte kontrakter.

Kunnskap fra denne utredningen vil først og fremst kunne være nyttig for prosjektbaserte team, og kan bidra til at studenter, nyutdannede og øvrige ansatte kan lære mer om kompleksiteten som inngår i et teamarbeid. Resultatene av studien kan være relevant knyttet til at teammedlemmer får en større forståelse for hva som kan legges til grunn for et godt teamsamarbeid.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse.

Vår motivasjon til å skrive utredningen hadde sitt utspring våren 2011, da vi gjennomførte kurset ”Team og teamledelse” ved NHH. På bakgrunn av vår interesse og de praktiske implikasjonene kurset har for team, ønsket vi å ha fagfeltet som ramme for vår masterutredning. Arbeidet med å utforske psykologiske kontrakter i team har vært både spennende og utfordrende. Disse ordene er derfor skrevet med blandete følelser. Det er en kombinasjon av glede over å bli ferdig med oppgaven, og vemod fordi det nå er over.

En stor takk går til alle personene i de to casebedriftene som har bidratt til at denne utredningen lot seg gjennomføre. Av disse vil vi først og fremst takke våre kontaktpersoner som villig har kommet med gode innspill og satt oss i kontakt med våre intervjuobjekter og informanter. En spesiell takk rettes til alle intervjuobjekter – takk for interessante samtaler og verdifulle innsikter.

Vi vil også rette en stor takk til våre to gode veiledere, Vidar Schei og Therese Sverdrup. Takk for deres faglige dyktighet, tålmodighet og konstruktive veiledning når vi har vært på ville veier.

Avslutningsvis vil vi takke familie og venner som har bidratt i diskusjoner og gitt oss motivasjon i løpet av oppgaveskrivingen.

Bergen, 20. juni 2012

.....
Carl-Christian Mannerud

.....
Knut-Håkon Scheie Hermansen

Innhold

SAMMENDRAG	III
FORORD	III
1. INTRODUKSJON	1
1.1 FORMÅL MED OPPGAVEN.....	2
1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	3
2. TEORI	4
2.1 TEAM	4
2.1.1 <i>Hva er et team?</i>	4
2.1.2 <i>Hvorfor organisere i team?</i>	5
2.1.3 <i>Hvordan oppnå suksess gjennom å bruke team?</i>	6
2.1.4 <i>Oppsummering</i>	7
2.2 PSYKOLOGISKE KONTRAKTER – VERTIKALT PERSPEKTIV	7
2.2.1 <i>Definisjon</i>	8
2.2.2 <i>Forskningens tilnærming</i>	9
2.2.3 <i>Innhold</i>	10
2.2.4 <i>Rammeverk</i>	12
2.2.5 <i>Overoppfyllelse og konsekvenser av overoppfyllelse</i>	14
2.2.6 <i>Brudd og konsekvenser av brudd</i>	14
2.2.7 <i>Oppsummering</i>	16
2.3 PSYKOLOGISKE KONTRAKTER – HORISONTALT PERSPEKTIV	17
2.3.1 <i>Definisjon og bakgrunn</i>	17
2.3.2 <i>Tilgjengelig forskning</i>	19
2.3.3 <i>Oppsummering</i>	19
3. METODE	21
3.1 FORSKNINGSFILOSOFI.....	21
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI	22
3.2.1 <i>Kvalitativ metode</i>	22
3.2.2 <i>Induktiv tilnærming og utforskende design</i>	22
3.2.3 <i>Casestudie</i>	23

3.2.4	<i>Samtaleintervjuer</i>	24
3.3	DATAINNSAMLING	25
3.3.1	<i>Kontekst</i>	25
3.3.2	<i>Utvalg</i>	27
3.3.3	<i>Intervjuguide</i>	29
3.3.4	<i>Forberedelser og gjennomføring av intervjuer</i>	31
3.4	DATAANALYSE	32
3.4.1	<i>Operasjonalisering</i>	33
3.4.2	<i>Kategorisering</i>	33
3.4.3	<i>Reliabilitet</i>	35
3.4.4	<i>Validitet</i>	36
3.5	ETISKE VURDERINGER.....	37
4.	RESULTAT DEL 1 – INNHOLD I HORISONTALE PSYKOLOGISKE KONTRAKTER	39
4.1	STØTTE	40
4.2	FLEKSIBILITET	42
4.3	LOJALITET.....	44
4.4	ANERKJENNELSE.....	46
4.5	INVOLVERING.....	47
4.6	KUNNSKAPSDELING	49
4.7	PROFESJONALITET.....	53
4.8	TILBAKEMELDING.....	56
4.9	INNSATS	58
4.10	OPPSUMMERING	60
5.	RESULTAT DEL 2 – KONSEKVENSER AV OVEROPPFYLLELSE OG BRUDD	63
5.1	OVEROPPFYLLELSE	64
5.1.1	<i>Læring</i>	64
5.1.2	<i>Selvillit</i>	66
5.1.3	<i>Motivasjon</i>	67
5.1.4	<i>Samhold</i>	70
5.2	BRUDD.....	71

5.2.1	<i>Motivasjon</i>	72
5.2.2	<i>Samhold</i>	73
5.2.3	<i>Samarbeid</i>	74
5.3	OPPSUMMERING	76
6.	DISKUSJON	78
6.1	INNHold I HORISONTALE PSYKOLOGSIKE KONTRAKTER	78
6.2	KONSEKVENSER AV OVEROPPFYLLELSE OG BRUDD I HORISONTALE PSYKOLOGISKE KONTRAKTER	83
6.3	BIDRAG OG BEGRENSNINGER.....	85
6.4	IMPLIKASJONER.....	86
7.	KONKLUSJON	88
	LITTERATURLISTE	89
	VEDLEGG	91

Figurliste

Figur 1: Teameffektivtetslikningen, Thompson (2008, s. 43).....	5
Figur 2: Illustrasjon av vertikal psykologisk kontrakt	8
Figur 3: Transaksjons- og relasjonsorienterte kontrakter (Rousseau, 1995).....	12
Figur 4: Illustrasjon av horisontal psykologisk kontrakt.....	18

Tabelliste

Tabell 1: Organisasjonens forpliktelser	11
Tabell 2: Medarbeidernes forpliktelser	11
Tabell 3: Oversikt over kategorier	39
Tabell 4: Kategorier sortert.....	61
Tabell 5: Oversikt over konsekvenser av overoppfyllelse og brudd	63
Tabell 6: Overoppfyllelse, læring	66
Tabell 7: Overoppfyllelse, selvtillit	67
Tabell 8: Overoppfyllelse, motivasjon.....	69
Tabell 9: Overoppfyllelse, samhold	71
Tabell 10: Brudd, motivasjon	73
Tabell 11: Brudd, samhold.....	74
Tabell 12: Brudd, samarbeid.....	75
Tabell 13: Konsekvenser oppsummert.....	76

Vedleggsliste

Vedlegg A: Prosjektbeskrivelse

Vedlegg B: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg C: Samtykkeerklæring

Vedlegg D: Intervjuguide

” Som medlem i dette teamet forventer jeg at de øvrige teammedlemmene er fleksible og støttende, bidrar til en faglig og utviklende arbeidsarena, og jobber for et sosialt og inkluderende miljø. ”

1. Introduksjon

Et spørsmål som er blitt stilt i atskillige studier, men som enda ikke er entydig besvart, er: Hvorfor fungerer noen arbeidsgrupper bedre enn andre?

Team har blitt en av de mest populære formene for å organisere i organisasjoner (Sverdrup et al., 2010), og arbeidskontrakter og stillingsinstrukser styrer en stor del av arbeidsdagen til mange. I tillegg til skrevne avtaler, forholder vi oss også til uskrevne kontrakter. De uskrevne kontraktene kan oppfattes som en gjensidig avtale mellom to parter. Slike avtaler blir i litteraturen omtalt som psykologiske kontrakter, og omfatter de uuttalte forventningene og forpliktelsene som eksempelvis utvikler seg mellom to kolleger. Psykologiske kontrakter styrer mye av det som skjer på arbeidsplassen, enten man er klar over dem eller ikke, og de vil få en stadig større betydning i vårt fleksible arbeidsliv (Sverdrup, 2007, referert i Gimmestad, 2007)

Arbeidsplasser har tradisjonelt sett hatt en relativt byråkratisk og hierarkisk oppbygging, der medarbeiderens arbeidsoppgaver skal fungere i et system hvor nærmeste leder har ansvar for medarbeiderens fremdrift. På bakgrunn av dette har forskningen på psykologiske kontrakter frem til nå, nesten utelukkende fokusert på det vertikale perspektivet – typisk mellom en arbeidsgiver og en arbeidstaker.

I dagens arbeidsliv observerer vi imidlertid en økende trend hvor organisasjoner velger å organisere sine arbeidsoppgaver og prosesser i mer selvstendige team. Implikasjoner av denne vridningen, i forhold til perspektivet knyttet til de psykologiske kontraktene, er at medarbeidernes arbeidsforhold går fra et vertikalt perspektiv, til i større grad å omhandle et horisontalt perspektiv, der relasjoner mellom medarbeidere er i fokus. Dagens arbeidsliv tilbyr i større grad mer fleksibilitet ovenfor medarbeideren, der han eller hun selv er ansvarlig for sine egne arbeidsoppgaver. Dessuten vil den nye trenden, med en flatere organisering, også føre med seg en økning i antall kontaktpunkter for ansatte. Der man tidligere gjerne hadde én leder å forholde seg til, opplever ansatte at det nå ofte er mer vanlig med interaksjon i et eller flere team, interaksjon mellom ulike team, og interaksjon med øvrige personer i og utenfor organisasjonen.

Ved å fokusere på det horisontale perspektivet, kan vi derfor hevde at psykologiske kontrakter nå vil få en større betydning og være mer tilpasset dagens trender i arbeidslivet.

Dette til forskjell fra det tidligere forskning har vist. Horisontale psykologiske kontrakter tror vi kan brukes til å forstå utvikling i grupper. Dessuten tror vi slike kontrakter kan gi oss nyttig innsikt i hvordan team bør organiseres og ledes.

1.1 Formål med oppgaven

Formålet med denne masterutredningen er å bidra med ny forskning knyttet til psykologiske kontrakter. Tidligere forskningen innenfor temaet har per dags dato nesten utelukkende rettet seg mot det vertikale aspektet, som typisk omfatter forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Basert på Sverdrup et al. (2010) og Marks (2001) har vi en formodning om at psykologiske kontrakter også vil eksistere i en horisontal dimensjon – altså mellom medarbeidere i en organisasjon. Med dette som utgangspunkt, har vi formulert følgende to forskningsspørsmål til denne studien:

1. Hva kan den horisontale psykologiske kontrakten inneholde?
2. Hvilke konsekvenser vil en overoppfyllelse av eller et brudd på horisontale psykologiske kontraktene kunne ha?

Det første spørsmålet dreier seg om hva slike kontrakter består av. Vi går ut fra at det eksisterer en rekke ulike psykologiske kontrakter på det horisontale plan, uavhengig om medarbeidere er klar over dem eller ikke. Gjennom å fokusere på innholdet håper vi i tillegg å kunne lokalisere eventuelle likheter blant kontraktene.

Det andre spørsmålet omhandler konsekvenser en overoppfyllelse eller et brudd vil kunne ha. Samlet sett åpner spørsmålene for å belyse en mulig forbindelse mellom innhold i kontrakter og konsekvenser av overoppfyllelse eller brudd.

For å oppnå ny innsikt vil vi i denne studien benytte prosjektbaserte team som kontekst. Grunnen til dette valget er tredelt. For det første vil prosjektbaserte team kun eksistere i en fastsatt periode, der teamet oppløses når prosjektet er ferdigstilt. Det er derfor naturlig å anta at på arbeidsplasser der prosjektbaserte team er en alminnelig organisering, vil det også finnes teammedlemmer som har erfaring fra flere team. Dette kan bidra til ytterligere interessant informasjon, siden intervjuobjektene er vant til å arbeide i team og dermed vil ha innsikt knyttet til denne type organisering. For det andre vil medlemmer i prosjektbaserte team normalt være gjensidig avhengig av hverandre. Det innebærer at vi vil komme i kontakt

med personer som har hver sin definerte nøkkelrolle i teamet, og av den grunn er avhengig av interaksjon seg i mellom. Den tredje årsaken er at det ofte ikke er en selvfølge å få være på team med dem man ønsker. Denne faktoren kan innebære å måtte samarbeide med ukjente. På bakgrunn av disse tre momentene har vi valgt å gi vår utredning undertittelen: *”En casestudie av prosjektbaserte team”*.

1.2 Oppbygging av oppgaven

For å besvare forskningsspørsmålene vil vi dele oppgaven inn i syv hoveddeler. Først vil vi i kapittel 2 presentere teori knyttet til team og psykologiske kontrakter. Med litteraturgjennomgangen som bakteppe, har vi gjennomført en kvalitativ studie hvor vi gjennom semistrukturerte intervjuer har snakket med 13 informanter i to ulike case. I kapittel 3 innledes studien med en redegjøring for de metodene som er brukt for å samle inn og analysere datagrunnlaget. Videre blir resultatet presentert over to kapitler. Kapittel 4 tar for seg våre funn knyttet til innholdet i horisontale psykologiske kontrakter, mens vi i kapittel 5 gjør rede for de resultater som omfatter hvilke konsekvenser overoppfyllelse av eller brudd på horisontale psykologiske kontrakter vil kunne ha. Resultatene etterfølges av kapittel 6 hvor vi finner en diskusjonsdel der de viktigste funnene drøftes, og påpeker i tillegg bidrag og begrensninger ved studien, samt enkelte implikasjoner. Til slutt vil vi i kapittel 7 avrunde utredningen med en kortere konklusjon.

2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske utgangspunktet for utredningen. Innledningsvis vil vi gi en generell presentasjon av hva et team er. For å belyse våre forskningsspørsmål, fortsetter vi deretter med en redegjørelse av begrepet psykologiske kontrakter. Herunder vil vi forsøke å gi en konsis fremstilling av hvor forskningen står i dag, der vi skiller mellom det vertikale og det horisontale perspektivet.

2.1 Team

I denne delen vil vi gi en generell presentasjon av begrepet team, da det er i denne konteksten vår studie vil gjennomføres. Vi starter med å definere hva et team er. Videre tar vi for oss hva som kan ha innvirkning på teamets effektivitet, illustrert ved hjelp av teameffektivitetslikningen. Avslutningsvis påpeker vi enkelte kriterier som bør være oppfylt for å oppnå det teorien (Thompson, 2008) omtaler som et suksessfylt team.

2.1.1 Hva er et team?

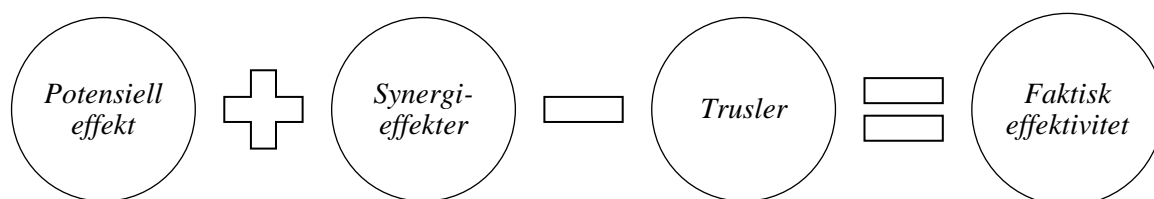
Innenfor teorien finnes det flere ulike definisjoner på hva et team er. I denne utredningen velger vi å ta utgangspunkt i Thompson (2008, s. 4) sin definisjon: *"et team er en gruppe mennesker som er avhengig av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og kompetanse, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål"*. Denne definisjonen utdypes av Thompson (2008) gjennom å forklare fem nøkkelkarakteristikker. Den første innebærer at teamet eksisterer for å oppnå et *felles mål*. Det betyr at teamet er satt sammen på bakgrunn av en bestemt oppgave som skal løses. Videre er medlemmene *avhengig av hverandre* for å nå målene. Dette impliserer en resultatavhengighet blant medlemmene, noe som innebærer at medlemmene ikke kan gjennomføre oppgaven og nå målet på egenhånd. Du er med andre ord avhengig av andre for å nå et ønsket resultat. Den tredje karakteristikken omfatter at teamet er *avgrenset og stabilt* over tid. Dette betyr at teammedlemmene jobber sammen lenge nok til å utføre oppgaven, og at det er kjent for alle hvem som er medlem i teamet. Den fjerde karakteristikken er at teammedlemmene har *myndighet* til å administrere sitt eget arbeid og sine interne prosesser. Fokuset her er i hvilken grad hvert enkelt medlem kan påvirke hvordan arbeidet blir gjennomført. Den siste

hovedkarakteristikken går ut på at team opererer i en større *sosial kontekst*. Dette betyr at teamet utfører arbeid som en del av en større sammenheng, ofte ved siden av andre team, og at de ofte kan være avhengige av tilgang på ressurser utenfra.

2.1.2 Hvorfor organisere i team?

Det er flere årsaker til at organisering i team kan være fordelaktig fremfor å jobbe hver for seg. Thompson (2008) peker på Gestalt-prinsippet som en mulig årsak. Tanken er at helheten (faktisk effektivitet) er sterkere enn summen av enkeltdelene (potensiell effekt). I en teamsammenheng betyr dette at teamet kan utkonkurrere summen av enkeltindividenes effektivitet, noe som vil være en konsekvens av positive synergier gjennom organisering i team.

Ved å introdusere teameffektivitetslikningen (Thompson, 2008), kan vi lettere illustrere hva som påvirker teamets ytelse.



Figur 1: Teameffektivitetslikningen, Thompson (2008, s. 43)

Faktisk effektivitet representerer hvor effektivt teamet er. Denne effektiviteten har sitt utgangspunkt i den potensielle effektiviteten, som er summen av individuelt arbeid til medlemmene i teamet. Synergieffekter innebærer alt som går bedre ved arbeid i team enn ved individuelt arbeid. Trusler kan tolkes som prosessstap, og er negative effekter av teamarbeid.

Thompson (2008) hevder at synergieffekter i team blant annet kan omhandle økt informasjon, der kunnskapsdeling kan gjøre det lettere å ta gode beslutninger, og motivasjon, der gruppedynamikk gir en sosial belønning. Trusler vil derimot kunne omhandle utfordringer knyttet til å lykkes med god koordinering og kommunikasjon, og utfordringer tilknyttet å utvikle klare mål og opprettholde motivasjon (Thompson, 2008). Det påpekes videre at det er lettere å kontrollere trusler fremfor synergier. Thompson (2008) mener derfor at fokus må rettes mot å minimere mulige trusler.

Vi ønsker å illustrere at trusler kan gi store utslag i faktisk effektivitet med et konkret eksempel:

I et eksperiment (Ringelmann, 1913, referert i Thompson, 2008, s. 30) ble det gjort en undersøkelse av effektiviteten til menn som trakk en last horisontalt på en flate. Det ble først målt at en mann klarte å dra 63 kilo på egenhånd. Når imidlertid tre menn ble satt sammen og trakk i samme tau, sank kraften til 53 kilo per person. Og når en gruppe på åtte trakk i samme tau, sank kraften til bare 31 kilo per person. Dette tilsvarer en faktisk effektivitet på 248 kilo ($8 \text{ menn} \cdot 31 \text{ kilo}$), mot en potensiell effektivitet på 504 kilo ($8 \text{ menn} \cdot 63 \text{ kilo}$). Faktisk effektivitet er altså mindre enn halvparten av potensiell effektivitet.

Eksempelet illustrerer hva litteraturen (Thompson, 2008) omtaler som sosial loffing. Dette innebærer at personer i team ofte ikke jobber like hardt som hva de ville ha gjort når de arbeider på egenhånd.

2.1.3 Hvordan oppnå suksess gjennom å bruke team?

Thompson (2008) peker på tre essensielle faktorer som må være på plass for at teamet skal yte best mulig:

- Tilstrekkelig informasjon og ferdigheter knyttet til oppgaven som skal løses
- Tilstrekkelig motivasjon og vilje til å nå et akseptabelt resultat
- Koordinering av aktiviteter og kommunikasjon

Teammedlemmene må ha tilstrekkelig *kunnskap, ferdigheter og evner* til å kunne løse oppgaven. Det er viktig at medlemmene passer sammen knyttet til det å kunne løse problemstillinger og håndtere eventuelle konflikter. I tillegg er det viktig at teammedlemmer er i stand til å kunne kommunisere godt seg i mellom, og derigjennom bli enige om spesifikke mål, kvaliteten på målet, og hvordan målet skal oppnås. For det andre må teamet ha *motivasjon og vilje* til å nå et akseptabelt resultat. Motivasjonsgevinster referer seg til omstendigheter som øker ytelsen i et team. Team kan imidlertid også oppleve motivasjonstap – ofte karakterisert som sosial loffing (Thompson, 2008). For det tredje må teamet være i stand til å *koordinere aktivitetene og kommunikasjonen*, både internt og eksternt. Dette kan eksempelvis forbedres ved ikke å ha flere medlemmer i teamet enn

nødvendig (reduere antall kontaktpunkter), alltid ha en klar agenda for hva som skal gjøres, og sette tydelige forventninger knyttet til kvalitet og omfang.

2.1.4 Oppsummering

Team er et bredt emne med en rekke ulike definisjoner. I vår utredning har vi tatt utgangspunkt i Thompson (2008) sin definisjon av begrepet. Vi forstår at hensikten med teamarbeid er å la flere mennesker jobbe sammen, for å oppnå resultater som er bedre enn det enkeltindivider klarer alene. Dette er en følge av at man i team kan oppnå positive synergier. Det er imidlertid viktig å være klar over at det også finnes trusler mot teamets effektivitet. Dette er faktorer som kan føre til at teamet leverer dårligere enn om teammedlemmene hadde jobbet individuelt. Thompson (2008) påpeker derfor at det er viktig å legge til rette for positive synergier og minimere potensielle trusler.

I vår utredning ønsker vi å utforske psykologiske kontrakter i team. Vi forestiller oss at kunnskap om slike kontrakter kan være et viktig ledd i å legge til rette for synergier og minimere potensielle trusler. Vår forestilling blir til en viss grad støttet i studiene til Svenson og Wolvén (2009), som antyder at en forståelse for psykologiske kontrakter vil kunne bidra til et mer effektivt samarbeid mellom medarbeidere og midlertidige medarbeidere i organisasjoner. Vi mener videre at den psykologiske kontrakten vil kunne ha innvirkning på flere av Thompson (2008) sine faktorer for å oppnå suksess i team. Vi tror blant annet den horisontale psykologiske kontrakten kan gi oss innsikt knyttet til motivasjon og viljen til å yte. I tillegg har vi en formening om at økt kunnskap om psykologiske kontrakter vil kunne gi synergieffekter med tanke på kommunikasjon blant medarbeidere. I neste del av dette kapittelet vil vi gjøre rede for begrepet psykologiske kontrakter.

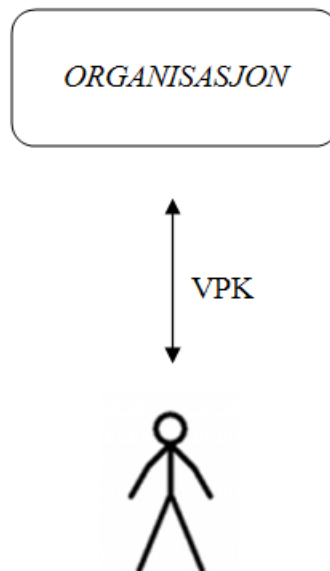
2.2 Psykologiske kontrakter – vertikalt perspektiv

I resten av litteraturgjennomgangen vil vi redegjøre for begrepet psykologiske kontrakter. I dette delkapittelet vil vi presentere psykologiske kontrakter i et vertikalt perspektiv. Vi starter med denne orienteringen siden det vertikale perspektivet er mest etablert i litteraturen per dags dato. I neste delkapittel vil vi fortsette presentasjonen ved å fokusere på psykologiske kontrakter i et horisontalt perspektiv.

Presentasjonen starter med en definisjon av begrepet vertikale psykologiske kontrakter. Videre vil vi fokusere på forskningens ulike tilnærminger til emnet. Deretter tar vi for oss tidligere funn knyttet til innholdet i vertikale kontrakter, og rammeverk utviklet på bakgrunn av dette. Avslutningsvis ser vi på brudd og konsekvenser av brudd. Under presentasjonen vil vi for enkelhets skyld forkorte vertikale psykologiske kontrakter til VPK.

2.2.1 Definisjon

VPK har flere definisjoner, og er ikke et spesielt nytt begrep. Begrepet ble, i følge Nadin & Williams (2012), introdusert for første gang av Chris Argyris (1960), der han fokuserte på forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker – et vertikalt perspektiv.



Figur 2: Illustrasjon av vertikal psykologisk kontrakt

Han fokuserte på hvordan hver av partenes individuelle behov skulle oppfylles av den andre. Konseptet har blitt videreutviklet i ettertid, og Rousseau & Tijoriwala (1998, s. 679) sin definisjon er mer utfyllende. Denne definisjonen hevder at VPK er *"et individs oppfatning om gjensidige forpliktelser mellom den personen og en annen part, som for eksempel en arbeidsgiver (enten en bedrift eller en annen person)"*. Det er i hovedsak Denise M. Rousseau som har bidratt innen forskningen på dette fagfeltet, der hun hevder at arbeidere ofte blir pålagt arbeidsforhold som de ikke har godtatt, og som har innvirkning på deres hverdag. Dette kan for eksempel innebære restrukturering og nedskjæringer i organisasjonen de ansatte arbeider for. På bakgrunn av dette kan det oppstå et "tomrom" som den formelle

og skriftlige kontrakten (typisk en ansettelseskontrakt i dette eksempelet) ikke dekker. Dette tomrommet må arbeidsgiver og arbeidstaker i de fleste tilfeller etterfylle, og Rousseau (1995) mener at denne prosessen ofte blir gjennomført på en forholdsvis uforutsigbar måte. Tanken er at den psykologiske kontrakten langt på vei fyller dette tomrommet.

2.2.2 Forskningens tilnærming

Tidligere forskning har anvendt ulike tilnærminger for å belyse VPK. De ulike tilnærmingene fokuserer henholdsvis på *innhold*, *evaluering*, og *egenskaper* ved VPK (Rousseau & Tijoriwala, 1998; McInnis et al., 2009).

Studier knyttet til *innholdet* blir i litteraturen omtalt som ”content-oriented” (McInnis et al., 2009). Denne tilnærmingen fokuserer på hvilke vilkår som eksisterer i den psykologiske kontrakten. Dette kan eksempelvis innebære hva en part forventer av en annen. I tillegg innebærer tilnærmingen et fokus på mål av hvilke forpliktelser kontrakten gir partene. I et arbeidsgiver-ansatt perspektiv vil grad av jobbsikkerhet og muligheter for kompetanseutvikling kunne være eksempler på slike forpliktelser. Ulempen med denne fremgangsmåten er ifølge McInnis et al. (2009) at funn i denne typen undersøkelser er vanskelig å generalisere. Årsaken til dette er at funn under denne tilnærmingen ofte er kontekstavhengige og særegne, og dermed ikke mulig å sammenligne på tvers av undersøkelser.

Andre studier tilnærmer seg fagstoffet som en *evaluering*. I litteraturen blir denne orienteringen kalt ”evaluation-oriented” (McInnis et al., 2009). Med en slik tilnærming vurderes i hvilken grad oppfyllelsen av den psykologiske kontrakten har funnet sted (McInnis et al., 2009). Mer konkret vurderer denne tilnærmingen i hvilken grad en ansatt oppfatter kontrakten som oppfylt, og hvilke konsekvenser graden av oppfyllelse vil kunne ha.

Den tredje tilnærmingen innebærer et fokus på *egenskaper* ved den psykologiske kontrakten. Denne tilnærmingen blir i litteraturen omtalt som ”feature-oriented”. Tilnærmingen defineres av McInnis et al. (2009, s. 166) som ”måling av de karakteristiske egenskapene til kontrakten, som brukes til å differensiere kontraktene uavhengig av innholdet”. I forhold til de to andre tilnærmingene, er denne minst utviklet og forholdsvis lite etablert per dags dato. Fordelen med denne tilnærmingen er at man ikke vurderer kontekstavhengige funn. Som et

resultat vil det være større frihet til å generalisere funn på tvers av studier. Svakheten er imidlertid at den ikke kan erstatte *evaluering*. McInnis et al. (2009) og Rousseau & Tijoriwala, (1998) påpeker derfor at en kombinasjon mellom *evaluering* og *egenskapene* ved de psykologiske kontraktene vil være et utgangspunkt for en mer helhetlig forståelse.

Knyttet til vår utredning, vil vi anvende en tilnærming basert på innholdet i psykologiske kontrakter. Den videre presentasjonen av VPK vil derfor begrense seg til denne tilnærmingen.

2.2.3 Innhold

Forskning innenfor VPK har i lengre tid fokusert på innholdet i kontraktene. Herriot et al. (1997) fant blant annet i sin studie flere kategorier knyttet til både organisasjonens og den ansattes forpliktelser, noe som er empiriske eksempler på hva VPK kan inneholde. I tabellen under presenterer vi de kategoriene som Herriot et al. (1997) hevder representerer organisasjonens forpliktelser. Studien fokuserte på hvilken oppfatning organisasjonen og de ansatte hadde knyttet til både sine egne og den andre partens forpliktelser. For hver enkelt kategori som ble identifisert, følger en beskrivelse i kursiv som eksemplifiserer innholdet.

Opplæring	<i>Tilby tilstrekkelig introduksjon og opplæring</i>
Rimelighet	<i>Sørge for retterferdighet i utvelgelse, evaluering, og nedskjæringer</i>
Behov	<i>Tillate avspasering og avbrekk i arbeidet for å møte medarbeidernes individuelle personlige behov</i>
Konsultere	<i>Konsultere og kommunisere med medarbeiderne i saker som berører dem</i>
Diskresjon	<i>Ha minimalt med styring av medarbeidernes vilkår for å utføre sine arbeidsoppgaver</i>
Medmenneskelighet	<i>Oppføre seg på en ansvarlig måte ovenfor medarbeidere mht. sosiale normer og støtte</i>
Anerkjennelse	<i>Anerkjenne og/eller belønne spesielle bidrag eller ansiennitet</i>

Miljø	<i>Tilby et sikkert arbeidsmiljø</i>
Rettferdighet	<i>Utøve rimelighet og være konsekvent i sin anvendelse av regler og disiplinære prosedyrer</i>
Lønn	<i>Være tilstrekkelig høye sammenlignet med markedsverdier og konsekvent anvendt gjennom hele organisasjonen</i>
Fordeler/Bonus	<i>Rimelig og konsekvent i administrasjonen av sine bonus og insentivsystemer</i>
Sikkerhet	<i>Prøve så godt de kan å tilby den jobbsikkerheten de klarer</i>

Tabell 1: Organisasjonens forpliktelser

I neste tabell presenteres de forpliktelser organisasjonen forventer av sine medarbeidere.

Arbeidstid	<i>Arbeide de timene de er ansatt og har kontraktsfestet at de skal arbeide</i>
Arbeid	<i>Gjøre en god jobb i forhold til kvalitet og kvantitet</i>
Ærlighet	<i>Opptre ærlig ovenfor klienter og med organisasjonen</i>
Lojalitet	<i>Bli værende i organisasjonen der de forsvarer rykte og setter organisasjonens interesser først.</i>
Eiendeler	<i>Behandle organisasjonens eiendeler på en god måte og være forsiktig med dem</i>
Opptreden	<i>Være kledd og oppføre seg på en måte som oppfattes korrekt av kunder og kollegaer</i>
Fleksibilitet	<i>Være villige til å overgå sin egen stillingsinstruks. Særlig ved nødtilfeller</i>

Tabell 2: Medarbeidernes forpliktelser

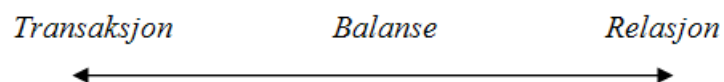
I studien (Herriot et al., 1997) blir det påpekt at det er en stor enighet mellom de kategoriene som ble avdekket, og den oppfatningen organisasjoner og ansatte har knyttet til innholdet i VPK. Videre ble det også til en viss grad påvist et mønster der medarbeidere var mer opptatt av hygienefaktorene, som bestod av *opptreden* og *eiendeler*, mens organisasjonene prioriterte relasjonelle faktorer som eksempelvis *lojalitet*.

Atkinson (2007) viser også til tilsvarende inndeling av kategorier i sin studie, der arbeidsgiver og arbeidstaker har ulike prioriteringer. Undersøkelsen har for øvrig flere fellestrekk knyttet til kategoriene som ble presentert i studien til Herriot et al. (1997). I tillegg til kategoriene som Herriot et al. (1997) viste til, henviser Atkinson (2007) også til *karriereutvikling* og *støtte* som relevante forpliktelser for organisasjonen innen VPK.

Vi har nå presentert hva VPK kan innholde. De ulike studiene vinkler sitt bidrag ved å fokusere på ulike problemstillinger, men ved å sammenlikne disse har vi fått en idé om hva VPK består av. For å systematisere innholdet knyttet til VPK, vil vi i neste delkapittel introdusere et rammeverk for innholdet.

2.2.4 Rammeverk

Rousseau (1995) utviklet et rammeverk som er hyppig anvendt i forskningen knyttet til innholdet i VPK. Rammeverket kan illustreres som en linje som viser hvordan innholdet i kontrakten kan karakteriseres. For VPK har hun klassifisert kontraktene i tre ulike deler: *transaksjon*, *relasjon*, og *balanse*.



Figur 3: Transaksjons- og relasjonsorienterte kontrakter (Rousseau, 1995)

Rousseau (1995) knytter kategorien *transaksjonsorienterte kontrakter* mot forhold som finnes i skriftlige kontrakter. Dette blir ofte beskrevet som et direkte bytteforhold mellom to parter. Videre kjennetegnes denne typen avtaler ved å være forholdsvis enkle og lite komplekse, og kan derfor enkelt bli forstått av utenforstående personer. En typisk egenskap ved denne kontrakten, er at den gir et kortvarig hovedfokus, som gjerne kan begrense seg til en økonomisk godtgjørelse for at motparten utfører et gitt arbeid. Videre vil det ofte være en begrenset fleksibilitet mellom partene i kontrakten. Det innebærer at kontrakten må reforhandles på en formell måte dersom det skal foretas endringer. Rousseau (1995) peker videre på at denne typen kontrakter vil innebære at partene har en begrenset følelsesmessig

tilstedeværelse knyttet til arbeidet som skal gjennomføres. Partene som utfører arbeidet vil med andre ord ha et forholdsvis lavt eierskap til oppgaven. Av samme grunn har partene dermed tilnærmet ingen motivasjon for å gå utover rammene til arbeidsoppgaven for å bedre resultatet – selv om det ikke er store endringer i oppgavene. Dessuten er det kun den kompetansen personen besitter på det tidspunktet avtalen ble inngått, som anvendes til å løse oppgaven. Det er altså ingen utvikling i kompetansen til partene.

I motsatt ende av transaksjonsorienterte kontrakter i figur 3, finner vi kategorien *relasjonsorienterte kontrakter*. Rousseau (1995) påpeker at denne typen kontrakter er en omfattende investering fra begge parter, som strekker seg over et lengre tidsperspektiv. Denne investeringen gjør at det er vanskelig å avslutte kontrakten, da begge parter er gjensidig avhengig av hverandre. Ifølge Rousseau (1995) er denne kontraktsformen en emosjonell investering som går utover en økonomisk utveksling. Dette kan eksempelvis innebære at den ene parten mottar personlig støtte. Videre vil kontrakten verken ha en konkret sluttdato eller en markert avslutning av forholdet. I tillegg vil den relasjonsorienterte kontrakten også være en videreføring av transaksjonsorienterte kontrakter. Dette impliserer at den relasjonsorienterte delen erstatter tomrommet den transaksjonsorienterte kontrakten ikke kan fylle, noe som også viser tilbake til Argyris (1960) sin ordinære tilnærming til psykologiske kontrakter. Relasjonsorienterte kontrakter er dessuten dynamiske, noe som betyr at den vil kunne endres over tid. Hvis omgivelsene endrer seg, vil altså kontrakten også kunne endres. Det er imidlertid viktig å merke seg at det skjer på et individuelt nivå, noe som betyr at kontrakten er subjektiv og særegen for hvert enkelt individ. Det medfører at man, i motsetning til transaksjonsorienterte kontrakter, ikke kan observere den relasjonelle kontrakten utenfra siden vilkårene er vanskelig å forstå. Avslutningsvis påpeker Rousseau (1995) at kontrakten er gjennomgående, slik at den vil påvirke personen på et personlig plan, og ikke kun overfladisk.

Balanse er ikke en kategori på lik linje med transaksjon og relasjon, men kombinerer elementer fra begge. Ifølge Rousseau (1995) har denne kombinasjonen ikke vært en del av inndelingen av VPK tidligere. Hun hevder at kombinasjonen av transaksjon og relasjon oppstod i mange organisasjoner på 1990-tallet, som følge av at organisasjoner flyttet sin organisering fra rene byråkrati, til flattere og mer ”teamvennlige” arbeidsplasser. Det er imidlertid en diskusjon om rammeverket skal inneholde denne kombinasjonen, eller om den utelukkende består av de to hoveddimensjonene. Ulike studier velger selv type rammeverk. Siden transaksjon og relasjon er ytterpunktene i kontraktens innhold, vil det være noen

kontrakter som ikke inngår i disse ytterpunktene. Kontrakten vil inneholde en grad av balanse mellom ytterpunktene. Rousseau (1995) hevder at et eksempel på denne typen kontrakt, kan være når kontrakten inneholder relasjonsorienteringen der man deler verdier, og transaksjonsorientering der det er eksplisitte resultatkrav om å oppnå et mål. Blandingen mellom verdier og konkrete kortsiktige mål i VPK, vil omtales som en balanse.

Videre vil vi fokusere på hva som kan skje når VPK ikke blir opprettholdt slik den ene parten forventer. Uavhengig av hvilket rammeverk som legges til grunn, vil brudd og overoppfyllelse være sentralt.

2.2.5 Overoppfyllelse og konsekvenser av overoppfyllelse

Brudd og overoppfyllelse er to ytterpunkter i mulige oppfyllelser av en psykologisk kontrakt. En overoppfyllelse blir definert som en positiv opplevelse der forventningene til vedkommende blir overgått av hva personen opprinnelig hadde forventet og kan, ifølge Conway & Briner (2002), resultere i en positiv effekt knyttet til følelser. De hevder at en overoppfyllelse av VPK kan føre til en økt selvfølelse, en følelse av økt omtanke og en følelse av å bli overrasket. Økt selvfølelse er imidlertid den konsekvensen som synes å ha størst betydning for parten som opplever overoppfyllelsen (Conway & Briner, 2002). Conway & Briner (2002) hevder imidlertid at studier knyttet til overoppfyllelse av psykologiske kontrakter i stor grad er underprioritert, og påpeker at det kun finnes én annen artikkel (Turnley & Feldman, 2000) som kommenterer overoppfyllelse. Turnley & Feldman (2000) karakteriserer en overoppfyllelse som det motsatte av brudd, der jobbtilfredshet vil påvirkes positivt eller negativt knyttet til om kontrakten overoppfylles eller blir brutt.

På grunn av lite tilgjengelig forskning knyttet til overoppfyllelse av psykologiske kontrakter, vil den videre litteraturgjennomgangen hovedsakelig omhandle brudd og konsekvenser av brudd.

2.2.6 Brudd og konsekvenser av brudd

Rousseau (1995, s. 112) definerer brudd som *”en mangel på å opprettholde vilkårene i den psykologiske kontrakten”*. Et brudd på den psykologiske kontrakten har i de fleste tilfeller en konsekvens for partene som er involvert. Rousseau (1995) peker videre på at de

psykologiske kontraktene kontinuerlig blir opprettet og vedlikeholdt av ulike parter i hverdagen, og at det på de fleste arbeidsplasser vil forekomme brudd på den vertikale psykologiske kontrakten. Samtidig vil det være ulike oppfattninger av hva som er et brudd. I en undersøkelse påpeker Rousseau (1995) at 55 % av de spurte sa at det var brudd i kontrakten, men likevel svarte 73 % av respondentene at arbeidsgiveren hadde holdt sin del av avtalen i moderat grad. Rousseau (1995) mener derfor at brudd ikke nødvendigvis fører til at forholdet avsluttes, men at det kan svekkes. Hun skiller mellom tre ulike former for brudd: *uforutsett*, *forstyrrelse* og *bevisst*.

Uforutsett brudd blir av Rousseau (1995) beskrevet som at begge parter har både viljen og evnen til å opprettholde avtalen, men den ene parten har misforstått eller feiltolket vilkårene. Et eksempel kan være når to personer avtaler en tidsfrist for ferdigstilling av en arbeidsoppgave, men den ene parten misforstår og ikke rekker fristen. *Forstyrrelse* er den andre formen for brudd, og oppstår når den ene eller begge parter ikke kan oppnå målet selv om de vil. Det kan være eksterne vilkår, som eksempelvis forsinkelser i trafikken, eller interne vilkår, som at den ene parten ikke klarer å løse sin del på grunn av manglende kompetanse. Et *bevisst brudd* på avtalen vil være når den ene eller begge partene har evner til å oppfylle avtalen, men ikke har viljen til å opprettholde sin del. Årsaken til det kan være flere, men et eksempel kan være at den ene parten ikke vil dele sine ideer med en kollega. Parten har evnen til å gjøre sin del, men mangler altså viljen.

Atkinson (2007) hevder at den psykologiske kontrakten vil ha flere elementer fra en transaksjonsrettet kontrakt etter et brudd, og hevder at det ikke er relevant om bruddet er reelt eller ikke. Så lenge bruddet er opplevd som et brudd, vil de potensielle effektene eller konsekvensene være de samme. Atkinson (2007) hevder videre at graden av brudd er avhengig av i hvilken grad begge parter er bevisst på gjensidigheten og derav innholdet i kontrakten.

Siden den psykologiske kontrakten er subjektiv og individuell for hver enkelt person, vil også konsekvensene være det (Rousseau, 1995). En unnskyldning eller en forklaring på avviket, vil imidlertid kunne bidra til å dempe eventuelle konsekvenser av bruddet.

Atkinson (2007) hevder at forskningen på konsekvenser av brudd innen psykologiske kontrakter, kan gi effekter rundt holdninger og adferden som er rettet mot andre, som for eksempel sinne og motvilje. Brudd på transaksjonsrettede kontrakter kan føre til at den

berørte parten kan oppfatte en følelse av urettferdighet og lojalitetsbrudd (Atkinson, 2007; Nadin & Williams, 2012). I noen tilfeller vil det også kunne føre til at vedkommende avslutter sitt forhold til organisasjonen. Atkinson (2007) hevder videre at det er begrenset forskning på brudd sett fra medarbeider og arbeidsgiver sitt ståsted.

I relasjonelle brudd hevder Atkinson (2007) og Zhao et al. (2007) at konsekvensene blir større, siden medarbeidere vektlegger arbeidsforholdet i seg selv høyere enn en transaksjonsavtale. Dette kan derfor føre til at medarbeideren får mindre tillit, noe som kan ødelegge forholdet i seg selv (Atkinson, 2007; Zhao et al., 2007). Atkinson (2007) og Nadin & Williams (2012) hevder på sin side at brudd på den vertikale psykologiske kontrakten i stor grad påvirker jobbtilfredsheten til medarbeiderne. Dette innebærer hvor tilknyttet man er til organisasjonen, eller i hvor stor grad man utøver en ekstra rolleadferd (Bal et al., 2008).

Bal et al. (2008) gjennomførte en meta-analyse som vurderte den negative sammenhengen VPK og brudd på kontrakten hadde på jobbattributter, og hvordan alderen påvirket denne. Studien bekrefter at brudd på VPK har sammenheng med både tillit mellom partene, oppfattet jobbtilfredshet, og engasjementet i jobb. Et oppsiktsvekkende funn i studien viste imidlertid at hvis personen som opplevde bruddet var eldre, opplevde han/hun en større negativ effekt på jobbtilfredshet enn de som var yngre. I tillegg dempet ikke et brudd på VPK konsekvensene når medarbeideren hadde lang ansiennitet i organisasjonen. Bruddet blir ifølge Bal et al. (2008) på den måten mer problematisk når personen er eldre og har lang ansiennitet i organisasjonen.

Zhao et al. (2007) peker blant annet på i sin meta-analyse at det er en sterk korrelasjon mellom brudd på VPK og negative konsekvenser med henhold til tillit, jobbtilfredshet, ekstra rolleadferd og intensjoner om å bytte arbeidsplass. Det understreker behovet for å fokusere på dette emnet.

2.2.7 Oppsummering

Vi har i dette delkapittelet definert begrepet psykologiske kontrakter, og vist hvordan forskningen innenfor emnet har fokusert på det vertikale perspektivet i forskningen. Videre har vi utdypet hvordan forskningen har hatt ulike tilnærminger til emnet. Vi begrenset oss til å se på innholdet i VPK, og hvilke konsekvenser overoppfyllelse av og brudd på VPK vil kunne ha. Forskningen viser av det er en relativt god innsikt i emnet, selv om det også her er

”hull” som kan tettes. Det er for eksempel svært begrenset forskning knyttet til overoppfyllelse av VPK

I denne oppgaven er vi imidlertid interessert i å vinkle psykologiske kontrakter til en kontekst med teamarbeid, og derav et horisontalt perspektiv. Likevel har vi en formening om at enkelte momenter og likhetstrekk vil kunne finnes i litteraturen til VPK. Knyttet til det horisontale perspektivet eksisterer det vesentlig mindre tilgjengelig forskning. I neste delkapittel gjør vi rede for utvalgte momenter vi kjenner til per dags dato.

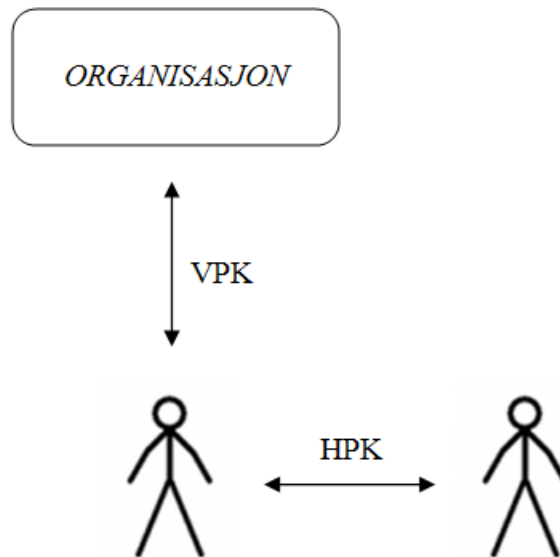
2.3 Psykologiske kontrakter – horisontalt perspektiv

I denne delen vil vi introdusere begrepet horisontale psykologiske kontrakter. Siden det per dags dato finnes lite tilgjengelig forskning innen emnet, vil presentasjonen i stor grad omhandle en redegjørelse for hvordan vi vil ta utgangspunkt i det vertikale perspektivet når vi skal utforske horisontale psykologiske kontrakter. Denne redegjørelsen vil vi knytte til den teorien som finnes i dag om det horisontale perspektivet.

Presentasjonen starter med en definisjon av begrepet horisontale psykologiske kontrakter, og mulige sammenhenger i forhold til det vertikale perspektivet. Avslutningsvis vil vi fokusere på tilgjengelig funn innen emnet. Under presentasjonen vil vi for enkelhets skyld forkorte horisontale psykologiske kontrakter til HPK.

2.3.1 Definisjon og bakgrunn

Vi har i dag en relativt god innsikt i VPK. I motsetning til VPK er HPK et nokså nytt begrep, hvor det per dags dato eksisterer svært begrenset forskning. Den forskningen som er tilgjengelig, peker imidlertid på at det horisontale perspektivet vil være viktig å utforske (Marks, 2001; Seeck & Parzefal, 2008; Svenson & Wolvén, 2010; Sverdrup et al., 2010). Til forskjell fra VPK, hvor det typisk ble fokusert på forholdet mellom medarbeiderne og organisasjonen, vil det i et horisontalt perspektiv være fokus på psykologiske kontrakter *mellom* ansatte.



Figur 4: Illustrasjon av horisontal psykologisk kontrakt

Ifølge Sverdrup et al. (2010) vil det være mulig å utvide definisjonen vi tidligere presenterte av Rousseau & Tijoriwala (1998, s. 679), som beskrev VPK som ”*et individs oppfatning om gjensidige forpliktelser mellom den personen og en annen part, som for eksempel en arbeidsgiver (enten en bedrift eller en annen person)*”. Bakgrunnen for at denne skal kunne anvendes i det horisontale perspektivet mellom medarbeidere, diskuteres blant annet av Marks (2001), der hun hevder at medarbeidere knytter psykologiske kontrakter med *alle* deltagerne i organisasjonen, og ikke kun med sine arbeidsgivere. Sverdrup et al. (2010) peker på flere grunner til å utvide VPK til det horisontale perspektivet. Team er ofte organisert med en *selvstendig ansvarsfordeling*, og en naturlig følge av det vil være at VPK vinkles mot HPK. Videre vil team ofte bestå av personer som er avhengige av å dele kunnskap og erfaringer for å nå sine mål. I den forbindelsen er det viktig å fokusere på utvekslingen mellom partene, noe som kan belyses ved hjelp av den psykologiske kontrakten. I tillegg hevder Sverdrup et al. (2010) at brudd på VPK vil ha ulike konsekvenser som påvirker blant annet medarbeidernes adferd og holdninger. Og siden VPK kan vinkles mot HPK, vil det kunne føre til en negativ påvirkning på et team – eksempelvis knyttet til teamets effektivitet.

Knyttet til VPK utviklet Rousseau (1995) et hyppig anvendt rammeverk, der kontraktene blir klassifisert etter tre deler: *transaksjon*, *relasjon* og *balanse*. Tilsvarende rammeverk finnes imidlertid ikke for HPK. På bakgrunn av dette hevder Sverdrup et al. (2010) at man bør ta *utgangspunkt* i den opprinnelige inndelingen til Rousseau (1995). Sverdrup et al. (2010)

påpeker videre at det vil kunne være ulikheter mellom VPK og HPK, men at dette først kan besvares etter gjennomførte studier. Svensson & Wolvén (2010) introduserer også samme rammeverk i sine studier, men fokuserer på at innholdet i VPK ikke er ferdig utforsket, og at det derfor er gode muligheter for å utbedre det videre.

2.3.2 Tilgjengelig forskning

Svensson & Wolvén (2010) har utført en studie der de knytter psykologiske kontrakter til personer som er ansatt i vikarbyrå, som igjen arbeider hos en klientbedrift. Hovedfunnet i studien var at i tillegg til å etablere en VPK mellom vikaren og ledelsen i bedriften, ble det i tillegg etablert en HPK med kollegaene i klientbedriften. Dette støtter etableringen av HPK, og som igjen styrker Marks (2001) sitt utsagn om at medarbeidere knytter psykologiske kontrakter med flere i organisasjonen. Seeck & Parzefal (2008) studerte tilsvarende forholdet mellom bemanningsbyrå og en klientorganisasjon. Funn i denne studien støtter også at det vil være et horisontalt perspektiv på psykologiske kontrakter, og det blir blant annet påpekt at det vil være hensiktsmessig å utvikle et horisontalt perspektiv slik at vi kan oppnå et mer fullstendig helhetsperspektiv knyttet til psykologiske kontrakter.

2.3.3 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi gitt et innblikk i HPK. Som omfanget av kapittelet viser, er det i dag lite tilgjengelig informasjon om det horisontale perspektivet. Tilgjengelig litteratur på emnet hevder imidlertid at HPK vil være beslektet til VPK, og at det vil være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i VPK for å gi innsikt i HPK. Vi har i dette delkapittelet definert begrepet HPK, og presentert forskningen som har en vridning mot det horisontale perspektivet.

Gjennomgangen av relevant teori for denne oppgaven knyttet til team og psykologiske kontrakter, viser at vi med denne vinklingen på utredningen kan gjøre mulige bidrag til forskningen. Teorien vi har presentert om HPK, viser dessuten at det er et behov for å utvikle perspektivet ytterligere, samt at det kan være hensiktsmessig å anvende en teamkontekst slik vi har valgt.

Selv om vi ønsker å ta utgangspunkt i teorien som er tilgjengelig om HPK, har vi imidlertid ikke dekning for å anvende et fastlagt rammeverk som er tilpasset HPK, eller peke på

fastlagte kategorier og konsekvenser et brudd og overoppfyllelse innenfor emnet vil ha. Vi velger derfor å anvende teori om innhold og tidligere funn fra VPK, som et bakteppe for vår studie. I likhet med Sverdrup et al. (2010), mistenker også vi at vi vil erfare likhetstrekk mellom Rousseau (1995) sitt rammeverk for innhold i VPK og det vi vil finne i vår studie. På samme måte mistenker vi at kategoriene som beskriver innholdet i HPK i vår studie, også vil kunne ha likhetstrekk med innholdet i VPK. Vi forventer også å finne enkelte likhetstrekk mellom konsekvenser i VPK og HPK.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvilke metodiske valg og betraktninger som ligger til grunn for vår utredning. Begrepet metode referer til teknikker og prosedyrer for å innhente og analysere data (Saunders et al., 2009). Målet med denne studien er å utforske innholdet i psykologiske kontrakter på det horisontale plan blant medlemmer i prosjektbaserte team. I tillegg ønsker vi å se på mulige konsekvenser dersom disse kontraktene brytes eller overoppfylles.

Innledningsvis vil vi kortfattet beskrive vårt filosofiske ståsted som forskere. Deretter presenterer vi vårt valg av forskningsstrategi, før vi gjør rede for valg av kontekst og hvordan data ble samlet inn. Videre går vi i detalj på hvordan data ble analysert og vurderer så kvaliteten på datamaterialet. Avslutningsvis vil vi kort belyse etiske utfordringer knyttet til vårt forskningsopplegg. Resultatene av undersøkelsen vil bli presentert i egne kapitler senere.

3.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofien inneholder viktige forutsetninger for måten du ser verden på. Det er derfor viktig at forskere er klar over sitt eget utgangspunkt, da de filosofiske forutsetningene vil understøtte valg av forskningsstrategi og metoder. I tillegg er dette av betydning med tanke på forskerens forståelse av hva som skal utforskes. Derfor bør alle som forsøker å finne ny kunnskap beskrive sitt eget epistemologiske utgangspunkt.

Epistemologi angår hva som utgjør tilfredsstillende kunnskap innen et fagområde (Saunders et al. 2009). Med det menes hvordan man vurderer kunnskapens objektivitet. De epistemologiske ytterpunktene er hermeneutikken og positivismen. I hermeneutikken fremheves betydningen av å fortolke folks handlinger og subjektive utsagn, mens i positivismen sees kunnskap på som et resultat av observerbare fenomener og nøytralitet (Saunders et al. 2009).

Vårt syn på kunnskap ligger nærmere hermeneutikken. En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at fenomener kan tolkes på flere nivåer. Dessuten bygger prinsippet på at mening

bare kan forstås i lys av den sammenheng det vi studerer er en del av, og innebærer å tolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold (Thagaard, 2009).

3.2 Forskningsstrategi

I følge Saunders et al. (2009) kan forskningsstrategi defineres som en strukturert skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes. Hensikten med denne skissen er å belyse hvordan studien blir gjennomført og hvordan man vil samle inn data av best mulig kvalitet knyttet til det som skal undersøkes. Samtidig vil man, med en god beskrivelse, legge til rette for at andre skal kunne etterprøve de resultater vi finner.

3.2.1 Kvalitativ metode

Med hermeneutikken som grunnlag har vi i denne utredningen benyttet kvalitativ metode for innsamling og analysering av data. En slik strategi innebærer normalt nær kontakt mellom forsker og de som skal studeres, og er således godt egnet til å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Videre er denne metoden godt egnet til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard, 2009). En annen viktig fordel for oss er at kvalitative metoder søker å gå i dybden og således vil gi oss tilgang til virkelighetsnære og detaljrike data. Derfor egner denne metoden seg for utvikling av teorier. Dette var essensielt for oss, siden vi ønsket å utforske en kompleks situasjon vi visste lite om fra før.

En ulempe med kvalitative metoder er at de ofte er tidkrevende å gjennomføre. I tillegg gir metoden svært store mengder data, der konsekvensen vil være en krevende og kompleks prosess knyttet til å kategorisere og analysere dataene. Denne prosessen vil likevel være nyttig med tanke på tilrettelegging for analyse og drøfting av våre funn.

3.2.2 Induktiv tilnærming og utforskende design

Formålet med vår utredning er å belyse innholdet i horisontale psykologiske kontrakter, og hvilke følger et brudd eller overoppfyllelse av slike kontrakter vil kunne ha. Dette er et fagområde der det i dag er lite tilgjengelig kunnskap, og det vil derfor være hensiktsmessig å

ha et fleksibelt forskningsopplegg og således benytte en induktiv tilnærming. Med en slik tilnærming starter forskeren med et åpent sinn, og det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av analyse av innsamlet data. Dette skiller seg fra en deduktiv tilnærming der forskningen tar utgangspunkt i hypoteser fra tidligere teorier (Thagaard, 2009).

Repstad (2002) påpeker imidlertid at en induktiv tilnærming kan være utfordrende for uerfarne forskere, og at det derfor kan være en fordel med noe teoriforankring på forhånd. Denne teoriforankringen har vi basert på litteraturgjennomgangen i kapittel 2. Det må likevel presiseres at selv om vi har noen antakelser og en viss teoretisk forankring i utgangspunktet, vil tyngdepunktet ligge i det induktive.

Valg av design påvirkes av forskningsspørsmål, tilgjengelig kunnskap om det temaet som skal studeres, og tid til rådighet (Saunders et al. 2009). Motivet med vår oppgave er å søke ny innsikt, stille spørsmål og vurdere fenomener i et nytt lys. Det vil derfor være nyttig å anvende et utforskende design (Robson, 2002, referert i Saunders et al., 2009).

3.2.3 Casestudie

En casestudie er hensiktsmessig å benytte som utgangspunkt for teorikonstruksjon, og vil være godt egnet når man søker dyp og rik forståelse fra konteksten i undersøkelsen og prosessene som finner sted der (Ringdal, 2007). Med dette kan mønstre og underliggende prinsipper avdekkes. Robson (2002, referert i Saunders et al., 2009) forstår casestudier som empirisk forskning av et spesifikt fenomen innenfor sin naturlige kontekst. På bakgrunn av dette fant vi casestudie best egnet for å svare på våre forskningsspørsmål.

Ulempen med casestudier er imidlertid at man har et relativt lite utvalg respondenter, og av den grunn ikke oppnår bredde i like stor grad (Saunders et al., 2009). Vi ønsker derimot å trekke paralleller og likheter mellom casene, og fange kompleksiteten der vi fokuserer på det unike, snarere enn det generelle. Vi fant derfor at styrkene med dette forskningsdesignet veide tyngre enn svakhetene.

3.2.4 Samtaleintervjuer

I kvalitative studier benyttes ofte intervjuer til innsamling av data. Det finnes flere måter å utforme et forskningsintervju på. Vår studie har et utforskende design, og i den sammenheng vil ustrukturerte dybdeintervjuer og semistrukturerte intervjuer være godt egnet (Saunders et al., 2009). Vi valgte å basere våre intervjuer på en måte som var semistrukturert. Semistrukturerte intervjuer kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant hvor hovedtemaene er bestemt på forhånd (Thagaard, 2009). En slik uformell tilnærming tilsier også at informanten kan bringe opp temaer i løpet av intervjuet, og vi kan tilpasse spørsmålene til de temaene informanten bringer opp. En fordel ved en delvis strukturert tilnærming er at forskeren kan følge informantens fortelling og utdype temaer informanten bringer opp, men som forskeren ikke hadde tenkt på i forkant (Thagaard, 2009). Intervjuguiden fungerte som en veldig generell veiledning for hva vi ønsket å snakke om på intervjuet. Det var viktig at denne var fleksibel nok til at vi kunne knytte spørsmålene til den enkelte informantens forutsetninger.

I intervjuene fant vi det hensiktsmessig å anvende en intervjuprosedyre kalt Critical Incident Technique (heretter omtalt som CIT). I følge Herriot et al. (1997) er det få ansatte eller ledere som er i stand til å svare direkte og samtidig tilby nyttig informasjon, dersom de blir spurt direkte om sitt forhold til kolleger eller arbeidsgiver. Mange vil kunne misforstå spørsmålet og de fleste vil ha vanskeligheter med å finne svar. Dette kan føre til at det blir vanskelig å adressere brudd eller overoppfyllelse av psykologiske kontrakter. På bakgrunn av dette vil det være nyttig å anvende en mer konkret metode, som for eksempel CIT.

CIT er en kvalitativ intervjuprosedyre egnet til å kartlegge signifikante hendelser identifisert av respondenten, hvordan de ble håndtert og resultatet i form av opplevde effekter (Flanagan, 1954, refert i Cassell & Symon, 2004). Med en hendelse (incident) menes enhver identifisert menneskelig aktivitet som er tilstrekkelig komplett i seg selv til å tillate slutninger og prediksjoner om personen som utfører handlingene. For at en hendelse skal kunne karakteriseres som kritisk (critical) må den skje i en situasjon der formålet eller hensikten med handlingen er rimelig åpenbar for observatøren, og konsekvensene er tilstrekkelige med tanke på effektene. Målet med denne teknikken er å oppnå en forståelse av hendelsen fra individets perspektiv.

En innvending mot å benytte CIT er at informanten kan premiere seg selv med de gode episodene, mens de mislykkede kan bli knyttet til andre personer eller til faktorer rundt situasjonen som informanten ikke kan styre (Herriot et al.,1997). Vi forsøkte å minimere sjansene for at dette skulle skje ved å fokusere på å opparbeide en tillit mellom oss og informanten, slik at informanten kunne føle seg mer avslappet og gjenfortelle episoden mer autentisk. Dette blir utdypet senere under kapittel 3.3.3, intervjuguide.

3.3 Datainnsamling

Gjennom studien har vi hatt et stort fokus på strukturert arbeid knyttet til innsamling av data. Dette er viktig med tanke på at dataene vi samler inn er gode og reliable. I denne delen vil vi presentere hvor og hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

3.3.1 Kontekst

I denne utredningen er et stort revisjons- og konsulentselskap, og en stor prosjektbasert byggherre valgt som kontekst for å få innsikt i forskningsspørsmålene. Innad i disse selskapene har informantene vært medlem i prosjektbaserte team. Prosjektene er begrenset til en konkret tidsperiode, og teamene etableres ved prosjektstart og oppløses ved prosjektslutt. Teamene er i tillegg tverrfaglig sammensatt i den forstand at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom medlemmene, og ikke kun individuelle rapporter eller bidrag til prosjektet.

Revisjons- og konsulentselskap

Selskapet er en av verdens største leverandører av profesjonelle tjenester, og har i dag i flere hundre ansatte fordelt på kontorer over hele Norge.

Revisjons- og konsulentbransjen er en bransje hvor selskapene lever av å selge spesialkompetanse og løsninger til andre selskaper. Gjennom samarbeid med klienten, gir de råd og yter tjenester for hvordan deres klient skal kunne forbedre seg. Klienten kan ha nødvendig kompetanse til å løse oppgaven selv, men ofte er det et behov for et uavhengig og objektivt perspektiv på problemstillingen.

Selskapet i vår studie benytter team når de skal løse oppgaver hos klienten. Dette er for øvrig vanlig praksis hos de aller fleste revisjons- og konsultentselskaper. Størrelsen og sammensetningen av disse teamene vil variere fra prosjekt til prosjekt. Dette fordi hvert prosjekt er unikt og har ulikt omfang. Selskapet benytter vanligvis et team bestående av en teamleder og tre til fem konsulenter. Hvert oppdrag har sitt eget unike team, og hver person kan gjerne delta i flere team samtidig. Det er klare retningslinjer på hvordan man skal opptre og jobbe sammen. Alle får opplæring i alt fra klienthåndtering og fagspesifikke områder til prosjektledelse.

Konsulentene må være dynamiske og omstillingsdyktige. Fleksibilitet og arbeidskapasitet blant de ansatte er viktig for både selskapet og teamene, siden det alltid vil være ny kompleksitet knyttet til klienten og omgivelsene. I tillegg kan det ofte være utfordringer knyttet til tidsrammene for prosjektet. I motsetning til i andre bransjer, vil konsulentteam ofte eksistere i en relativ kort og intens periode.

Selskapet er organisert etter et hierarkisk prinsipp. De som starter sin karriere som konsulent kan klatre oppover karrierestigen som går fra juniorkonsulent via teamleder til partner. Sammenliknet med andre bransjer er denne bransjen imidlertid preget av høy gjennomstrekk blant de ansatte. Det er mange som skifter arbeidsgiver innen få år. Generelt kan en konsulent karakteriseres ved å være kunnskapsrik, analytisk sterk og hardtarbeidende.

Prosjektbasert byggherre

Organisasjonen har ulike regionkontor fordelt rundt om i Norge, og har i dag har flere tusen ansatte. Store utbyggingsprosjekt organiseres i egne enheter direkte underlagt det relevante regionkontoret. I vår studie har vi intervjuet medlemmer i et prosjektteam knyttet til et slikt stort utbyggingsprosjekt.

Prosjektteamet består av i alt 18 personer og ledes av en prosjektleder. Hele prosjektet er delt opp i en stabsfunksjon, samt to ulike delprosjekter: delprosjekt A og delprosjekt B. Delprosjekt A og B foregår delvis parallelt, og har hver sin delprosjektleder. Delprosjekt A er videre inndelt etter ulike faser i byggeprosessen. Flere av disse fasene er sekvensielt avhengig av hverandre. Det vil si at fase 2 først kan begynne når fase 1 har kommet til et visst punkt i fremdriften. Enkelte faser kan imidlertid også overlape hverandre. Dette innebærer at samme person kan være involvert i flere faser samtidig. Det er også vanlig at personer som er ferdig med en fase, blir med videre til neste fase. Tilsvarende organisering

finner vi også i delprosjekt B. Utover delprosjektene har stabsfunksjonen tre ulike støttestillinger: HMS-koordinator, informasjonsrådgiver og en assisterende prosjektleder med økonomiansvar.

De fleste medlemmene i teamet har en teknisk bakgrunn i form av en ingeniørutdanning eller teknisk fagskole. Det var også enkelte som ikke hadde noen formell utdanning. I disse tilfellene kompenserte en solid erfaringsbase for dette. Videre var det en god blanding av unge og eldre, samt uerfarne og svært erfarne personer i teamet. I prinsippet er alle i teamet stasjonert ved prosjektkontoret på byggeplassen. Dette er imidlertid et stort prosjekt som går over flere år, slik at det vil forekomme perioder med ulikt aktivitetsnivå på byggeplassen, og derfor vil ikke alle i prosjektteamet befinne seg på kontoret til enhver tid.

I dette teamet valgte vi å konsentrere oss om medlemmene i delprosjekt A, samt HMS-koordinator og prosjektleder.

3.3.2 Utvalg

Utvalgsmetoden avgjør hvilke data man får tilgang til gjennom datainnsamlingen. I vår studie har vi benyttet ulike metoder for å utnytte fordeler ved hver enkelt metode, samtidig som vi unngår enkelte svakheter.

Gjennom casestudier ønsket vi ikke å sikre representativitet for studien. Hensikten var derimot at informantene skulle bidra med høyt kvalitativt innhold i informasjonen de formidlet. På bakgrunn av dette benyttet vi en strategisk utvelging knyttet til hvilke bedrifter vi kontaktet. Strategiske utvalg karakteriseres ved at informanter velges ut på bakgrunn av egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009).

Utvalgsprosessen foregikk ved at vi sendte ut direkte forespørsler til bedrifter via e-post. Dersom det var mulig, forsøkte vi først å ta kontakt per telefon for å høre om det var i orden at vi oversendte forespørselen, og forberedte dermed mottakeren på henvendelsen. Henvendelsene ble sendt til kjente og veletablerte bedrifter innen ulike bransjer lokalisert i Oslo eller Bergen, deriblant konsulent- og revisjonsselskaper, offentlige etater, banker, entreprenører og byggherrer, og olje- og offshoreselskaper. I e-posten var vi tydelige på hva slags type team vi ønsket å komme i kontakt med, slik at variasjonen i utvalget skulle være

minst mulig, for å kunne få dybde i datatilfanget. E-posten med forespørselen om intervjuer ble sendt til HR-ansvarlig eller kommunikasjonsansvarlig i selskapene. Med forespørselen la vi også med en prosjektbeskrivelse (vedlegg 1) som inneholdt informasjon og bakgrunn for studien, hva vi ønsket å undersøke og hvordan intervjuene skulle gjennomføres. I tillegg fortalte vi kort om oss selv og om FOCUS-prosjektet.

Neste steg i utvelgingsfasen innebar å velge ut informanter innen de selskapene som takket ja til å bli med i undersøkelsen. Denne seleksjonen ble i hovedsak foretatt gjennom et tilgjengelighetsutvalg. Et tilgjengelighetsutvalg innebærer å velge personer som er villig til å delta i undersøkelsen (Thagaard, 2009). Fordelen med dette er at de som møter opp faktisk er interessert i å bidra med relevant data. Denne seleksjonsmåten er anvendelig når det er vanskelig å få informanter til å stille opp. Seleksjonen ble foretatt i samarbeid med vår kontaktperson i det enkelte selskap. Således bidro vedkommendes erfaring og kunnskap, om hvilke informanter som kunne være aktuelle, til at denne seleksjonsprosessen også bar preg av å være strategisk. I tillegg fikk vi tilgang til informanter med mye relevant informasjon som ellers kunne ha vært vanskelig å komme i kontakt med.

I løpet av datainnsamlingen benyttet vi også den såkalte snøballmetoden, som er en form for tilgjengelighetsutvalg. Med snøballmetoden kontakter vi først noen personer som har de egenskapene og kvalifikasjonene som er relevante for problemstillingen, for deretter å be disse personene om navn på andre som har tilsvarende egenskaper (Thagaard, 2009).

Et problem med utvalg som er basert på at informanter er tilgjengelige for forskeren, er at det er en tendens til at slike utvalg vil representere personer som er fortrolig med forskning, eller i hvert fall ikke har noe imot at deres situasjon blir studert (Thagaard, 2009). Utfordringen med hensyn til slike seleksjonsproblemer er å vurdere hvilken betydning denne typen skjevheter kan ha. Dette problemet blir imidlertid mindre dersom det er liten variasjon innad i populasjonen, noe vi mener er tilfelle i våre case. Spørsmålet om informantene var representative, mener vi derfor var mindre aktuelt. En annen svakhet med utvelgelsen er at kolleger kan se hvem som blir intervjuet og ikke. Denne problemstillingen er særlig relevant i casen med byggherren. Dette stiller ekstra krav til anonymisering av svarene. Vi har forsøkt å løse dette ved å utelate lett gjenkjennbare stillingstitler og andre kjennetegn når vi omtaler informanter og siterer utsagn i utredningen.

Å skaffe adgang til felten var for oss ikke helt problemfritt, og det tok lengre tid enn forventet før vi fikk anledning til å gjennomføre intervjuene. Av 9 forespurte bedrifter endte vi til slutt opp med 2 selskaper som takket ja til å delta. Dette resulterte i 13 informanter, og antallet er innenfor det som både Thagaard (2009) og Saunders et al. (2009) anbefaler å ha i strategiske utvalg. Til tross for forsinket adgang til casebedrifter og informanter, mener vi at antall informanter ikke var mindre enn at det var mulig å gjennomføre dyptgående analyser.

3.3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden (vedlegg D) inneholder forslag til rekkefølgen av temaene intervjueren søker informasjon om (Thagaard, 2009). Siden kvalitative intervjuer ofte omfatter personlige temaer, kan rekkefølgen av temaer være avgjørende for hvordan intervjuet forløper. Vi bestemte oss for å dele våre intervjuer inn i tre deler: introduksjon, hoveddel og avslutning.

Introduksjonen bestod av nøytrale emner. I følge Kvale (1997, referert i Thagaard, 2009) vil de første minuttene av intervjuet ha avgjørende betydning. Det er derfor en fordel å starte intervjuet med spørsmål som kan bidra til å berolige personer som er nervøse og føler seg usikre. På bakgrunn av dette startet vi med å fortelle kort om oss selv og vår undersøkelse. I tillegg spurte vi om samtykke til lydopptak, der vi presiserte at svarene ville bli behandlet anonymt og at lydopptakene ble slettet etter utskrift. Vi ba også om tillatelse til å benytte anonymiserte sitater fra informantene i oppgaven. Videre fortsatte vi med spørsmål der vi spurte om informantens bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring. Målet var å opparbeide tillit slik at emosjonelle temaer kunne tas opp senere i intervjuet.

I hoveddelen besluttet vi å starte med de mest nøytrale spørsmålene først, som anbefalt av Thagaard (2009). Vi startet med å spørre hvordan de opplevde å komme i gang med det aktuelle teamet og hvilke forventninger de hadde knyttet til dette. Vi spurte også om hva de satte pris på å ha avklart ved oppstart, og om det var noe de savnet å ha klarhet i. Hensikten med disse spørsmålene var å få i gang samtalen og om mulig avdekke interessante episoder som kunne utforskes ytterligere.

Videre ble informantene bedt om å gjenfortelle en episode i teamet som fungerte bedre enn hva de hadde forventet i utgangspunktet. I tråd med CIT (Critical Incident Technique), ønsket vi å få informanten inn på konkrete episoder tidlig i intervjuet siden det er lettere å fortelle om noe interessant. Siden intervjuguiden var delvis strukturert og fleksibel, var det essensielt

at vi var flinke til å lytte og stille oppfølgingsspørsmål der vi ønsket utdypende informasjon. Slike spørsmål blir ofte omtalt som prober (Thagaard, 2009). Under intervjuene benyttet vi ulike typer prober. Der vi ønsket mer informasjon om noe spurte vi for eksempel *"kan du si mer om..."* eller *"fortell om..."*. Dersom vi var usikre på hva informantene fortalte, brukte vi probe-spørsmål av en fortolkende karakter, ved for eksempel å si *"er det din mening at..."*, eller *"forstår jeg deg riktig når jeg oppfatter..."*. Under intervjuene oppdaget vi at det var stor forskjell på hvordan informantene uttrykte seg. Noen var veldig åpne om hvordan de opplevde og reagerte på hendelser, mens i det andre ytterpunktet snakket andre i veldig generelle vendinger. For å få informantene til å gi mer nyanserte og uttrykksfulle svar, forsøkte vi å stille oppfølgingsspørsmål som inviterte informantene til å gi en beskrivelse av følelser og reaksjoner. Eksempler på slike spørsmål var *"hva var dine reaksjoner på..."* eller *"hvordan opplevde du..."*. I tillegg til å gi mer utdypende informasjon, kan oppfølgingsspørsmål også bidra til at nye deltemaer blir tatt opp i løpet av intervjuet (Thagaard, 2009). Samme fremgangsmåte ble brukt da vi spurte om en episode som hadde fungert dårligere enn forventet. Vi valgte å fokusere på den positive episoden før den negative, på grunnlag av intervjuguidens anbefalte oppbygning (Thagaard, 2009).

Dersom respondenten ikke klarte å komme på noen konkrete episoder hadde vi noen spørsmål i bakhånd. Samtlige informanter hadde erfaring fra ulike teamsamarbeid. I spørsmålene vi hadde i bakhånd, forsøkte vi å fokusere vi på et eller flere team informantene gjerne ville/ikke ville jobbe med igjen. Disse spørsmålene viste seg også å være nyttige de gangene vi hadde tid til overs.

Avslutningsvis hadde vi satt av tid til en kort oppsummering, der også informantene hadde anledning til å stille oss spørsmål. Vi spurte også om hvordan det var å bli intervjuet av oss, og om informantene hadde innspill til forbedringer. I tillegg hørte vi om informantene hadde forslag til andre vi burde intervju.

Intervjuguiden ble på forhånd testet ved hjelp av to medstudenter. Dette var lærerikt i den forstand at vi fikk nyttig intervjuerfaring før de ordentlige intervjuene startet. I tillegg fikk vi erfaring med hvordan informantene reagerte og håndterte spørsmålene i guiden. Det var tydelig at det var relativt vanskelig å komme på konkrete episoder som hadde fungert bra eller dårlig i team. Videre opplevde vi at det var utfordrende å stille mer konkrete og tilstrekkelig åpne spørsmål uten å forme svarene slik at det gikk utover kvaliteten på datamaterialet. Resultatet av testene førte til at vi forenklet formulering på spørsmålene, samt

lagde spørsmål vi kunne stille dersom informanten hadde vansker med å komme på en konkret episode. Samtidig reviderte vi informasjonsskrivet, som informantene fikk på e-post i forkant, der vi med en enklere ordbruk og formulering fortalte hva intervjuene skulle dreie seg om.

3.3.4 Forberedelser og gjennomføring av intervjuer

I revisjons- og konsultantselskapet ble vi gjennom HR-ansvarlig "tildelt" informanter på grunnlag av våre ønsker til kvalifikasjoner. Her var vi derfor ikke i direkte kontakt med informantene før selve intervjuet. Hos den prosjektbaserte byggherren fikk vi derimot tillatelse til selv å kontakte de vi ønsket å snakke med. Felles for begge case var at alle intervjuer ble planlagt å foregå på informantens arbeidsplass, og hver informant fikk ansvar for selv å booke et rom hvor de selv kunne føle seg komfortable til å gjennomføre intervjuet. I forkant av intervjuet fikk alle informantene tilsendt en e-post med vedlagt informasjonsskriv (vedlegg B). Dette dokumentet inneholdt kort informasjon om prosjektet, hva vi ønsket å få ut av intervjuene, hvordan intervjuene ville bli gjennomført og kontaktinformasjon til oss. Dersom det var lang tid mellom avtaletidspunktet og den dagen selve intervjuet skulle finne sted, passet vi på å sende ut en påminnelse om avtalen noen dager før intervjuet. Av alle spurte, valgte 1 person å trekke seg i etterkant. Vi aksepterte dette uten videre granskning av årsaken, i tråd med våre lovnader i informasjonsskrivet, der vi opplyste om muligheten til ubegrunnet å trekke seg fra intervjuet.

Alle intervjuene ble holdt på møterom på arbeidsplassen til informanten. Før vi startet hvert intervju, ba vi om samtykke til lydopptak og signering av samtykkeerklæring (vedlegg C). Ved signering av dette dokumentet samtykket også informanten til at deltaker kan bli sitert anonymt i masteroppgaven. Ved å bruke lydbånd ville alt som ble sagt bli bevart, og vi kunne konsentrere oss fullt og helt om informanten og om informantens reaksjoner. Vi vurderte dette som essensielt for at vår forskning skulle være reliabel. En ulempe kunne imidlertid være at informanten følte ubehag ved opptak, og derfor snakket mindre fritt og åpent. Vi merket imidlertid ikke at noen av de som samtykket hadde problemer med dette. 12 av 13 samtykket til at vi kunne ta opp intervjuene på lydbånd. I det tilfellet der informanten ikke ønsket opptak, respekterte vi dette uten videre diskusjon eller overtalelse, ved at en av oss noterte på pc mens den andre tok ansvar for selve intervjuet. Ulempen med denne fordelingen var at kun en av oss kunne fokusere 100 % på hva informanten fortalte,

hvilket betyr at kvaliteten på oppfølgingsspørsmål antagelig ble noe redusert. I tillegg er det tilnærmet umulig å sitere informanten ordrett når man ikke tar opp intervjuet. Transkriberingen av dette intervjuet ble derfor noe mer oppstykket. Vi var derfor nøye med å gå igjennom alle notatene med en gang intervjuet var ferdig, for å fylle ut der vi kunne tilføye noe.

Det var satt av mellom 45 og 60 minutter til hvert intervju. Det korteste intervjuet varte i 40 minutter, mens det lengste i nærmere 70 minutter. I snitt varte intervjuene rundt 50 minutter fra spørsmålene startet, pluss tid til introduksjon og avslutning. Lydfilene ble tatt opp med en diktafon og senere lagret på vår datamaskin og transkribert. I etterkant av hvert intervju diskuterte vi også vår opplevelse av samtalen for å sikre et riktig inntrykk av det som ble sagt. Både lydfiler og dokumenter ble gitt anonymiserte navn. Vi hadde mellom ett og fire intervjuer per dag. De gangene vi hadde ledige dager i mellom, fikk vi tid til å transkribere og gjøre mindre justeringer i intervjuguiden. Disse endringene gikk hovedsakelig på en enklere formulering av spørsmål for å få den type data vi var ute etter.

Gjennom intervjuene fikk vi mye interessant informasjon, og informantene delte stort sett villig sine erfaringer og tanker med oss. Noe vi imidlertid bet oss merke i var at det ofte dukket opp mange spennende momenter helt på slutten av intervjuet. Det skjedde gjerne ved at informanten tok utgangspunkt i noe som var blitt fortalt tidligere i intervjuet, og utdypet dette ytterligere. Vi hadde vanskeligheter med å forstå hvorfor dette skjedde flere ganger, og klarte ikke å gjøre korrigeringer i guiden som forhindret dette. Resultat ble at vi var mer observant på dette i de siste intervjuene, slik at vi hadde litt tid til overs mot slutten av intervjuet.

3.4 Dataanalyse

I denne delen vil vi gjøre rede for hvordan vi gikk frem da datamaterialet ble analysert. I tillegg vil vi kommentere kvaliteten på data i studien ved hjelp av begrepene reliabilitet og validitet.

Alle lydopptakene ble transkribert. Målet med transkribering er å reprodusere lydopptaket ordrett som tekst. I tråd med Saunders et al. (2009) forsøkte vi å transkribere lydopptakene så raskt som mulig etter selve intervjuet. Dette var fordelaktig med tanke på å gjøre

justeringer i intervjuguiden underveis og hindre at store mengder data samlet seg opp. De transkriberte dokumentene ble grunnlaget for den videre analyseprosessen.

Hvert intervju som ble transkribert ble lagret som en selvstendig datafil med et filnavn som ivaretok anonymiteten til informanten. I denne sammenheng var vi nøye med å ikke lagre personopplysninger elektronisk. Dersom opplysninger der enkeltpersoner kan identifiseres skal lagres elektronisk, er man pliktig til å melde inne dette til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD). Vi unngikk dette ved utelukkende å notere identifiserbare personopplysninger med penn og papir.

3.4.1 Operasjonalisering

I denne studien er vi interessert i HPK. For å lokalisere slike kontrakter besluttet vi se på hvilke *forventninger* og *forpliktelser* medarbeiderne har til hverandre. I tillegg vil vi se etter grad av *gjensidighet* blant medarbeiderne. Gjensidighet kan forklares som et slags bytteforhold: ”dersom du gjør A, forventer du at han gjør B”. Når kontraktene er lokalisert, vil vi i neste skritt fokusere på innholdet. Da ser vi på hva medarbeiderne har forventninger og forpliktelser om, samt hva de byttet (gjensidighet).

3.4.2 Kategorisering

Siden vi benyttet en induktiv tilnærming til studien, var vi ikke interessert i å bevise empiriske sammenhenger, men å avdekke mønstre i de innsamlede dataene og sammenligne disse. For å analysere datamaterialet, valgte vi derfor å benytte en temasentrert tilnærming. Temasentrerte tilnærminger kan knyttes til presentasjoner av materialet hvor temaene er i fokus (Thagaard, 2009). Dette innebærer at vi sammenlignet informasjon om hvert tema fra alle informantene, der hensikten var å gå i dybden på de enkelte temaene. En temasentrert tilnærming krever imidlertid utfyllende informasjon fra alle informantene om de kategoriene som skal analyseres (Thagaard, 2009). I vår studie lot ikke det seg gjøre siden vi benyttet en forholdsvis ustrukturert intervjuprosedyre (CIT). Av den grunn vil data fra de ulike intervjuene innholde ulike temaer. Analysen vår er derfor en delvis kombinasjon med en personsentrert tilnærming. Personsentrerte tilnærminger stiller ikke tilsvarende krav til sammenlignbarhet, og kan derfor baseres på større ulikhet i den informasjonen informantene gir. I tillegg vil en personsentrert tilnærming gi et mer helhetlig perspektiv, og av den grunn

påpeker Thagaard (2009) at det er viktig å kombinere temasentrerte og personsentrerte tilnærminger.

Rent praktisk begynte vi med å gå igjennom hvert intervju for å identifisere analytiske enheter i materialet. En enhet kan være en setning, flere setninger eller et avsnitt (Thagaard, 2009). Ryen (2002, referert i Thagaard, 2009) presiserer at en enhet skal gi mening uten at den trenger støtte av supplerende informasjon. Vi har valgt å basere analysen på innholdet i informantens beskrivelser, og har derfor utelatt våre spørsmål. De enhetene vi oppfattet hadde et viktig innhold ga vi navn etter hvert som de dukket opp i materialet. Denne prosessen blir karakterisert som kategorisering (Thagaard, 2009), og er basert på hva vi forstår som viktige aspekter ved materialet.

Enhetene vi mente hadde et viktig innhold ble notert og markert i margen på utskriftene av intervjuene. Dette gjorde at vi lettere fant tilbake til sitatene som tilhørte de ulike kategoriene. I neste trinn opprettet vi et dokument for hver kategori og inndelte materialet deretter. I disse dokumentene lagde vi også en definisjon av kategorien og markerte hvilke informanter (anonymisert) som tilhørte hver kategori. Kategoriene ble gitt betegnelser som er meningsbærende. I tillegg vurderte vi kategorier som informantene selv benyttet da de beskrev sin egen situasjon. Dette er i tråd med hva Silverman (2005, referert i Thagaard, 2009) anbefaler.

Etter første runde med kategorisering hadde vi totalt 23 kategorier. Flere av disse kategoriene hadde imidlertid et relativt lite omfang og enkelte overlappet hverandre. Det neste steget var derfor å klassifisere kategoriene i færre og mer oversiktlige hovedkategorier. Der vi tolket at sitater hadde samme betydning, slo vi sammen kategoriene. Ved hjelp av denne kategoriseringen sammenfattet vi store datamengder til en mer oversiktlig tekst. Til slutt endte vi opp med 9 hovedkategorier. Disse kategoriene representerer første nivå i vår analyse, og blir senere presentert ved hjelp av sitater i resultater del 1, kapittel 4.

På andre nivå av analysen fokuserte vi på konsekvensene brudd på eller overoppfyllelse av kategoriene kunne ha. Her fulgte vi samme fremgangsmåte som i analysen på første nivå. Konsekvensene ble sortert etter brudd eller overoppfyllelse, der enkelte konsekvenser eksisterte i begge tilfeller. Totalt endte vi opp med 5 unike konsekvenser. Dette blir presentert i resultater del 2, kapittel 5.

Innvendinger mot en temasentrert tilnærming går på at analysen ikke ivaretar et helhetlig perspektiv, siden utsnitt av tekster fra ulike informanter løsrives fra sin opprinnelige sammenheng når de sammenliknes (Thagaard, 2009). For å forebygge dette har vi forsøkt å passe på at informasjonen fra hver enkelt informant eller situasjon settes inn i den sammenhengen som teksten opprinnelig var en del av. Dessuten gjorde vi det til rutine å notere og diskutere helhetsinntrykket vi fikk etter hvert enkelt intervju.

3.4.3 Reliabilitet

I denne delen vil vi diskutere reliabilitet knyttet intervjuene og analysen. Reliabilitet knytter seg til om forskningen er pålitelig og tillitsvekkende (Thagaard, 2009). Dette innebærer også i hvilken grad en annen forsker, som anvender de samme metodene, vil komme frem til de samme resultatene. Silverman (2006, referert i Thagaard, 2009) argumenterer for at man kan styrke reliabiliteten ved å gjøre forskningsprosessen transparent. Dette har vi forsøkt å gjøre ved å gi en detaljert og strukturert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder. Slik legger vi til rette for at andre kan vurdere vår forskningsprosess trinn for trinn.

Videre vil vi gjennomgå forhold under intervjuene og under analysen som kan ha hatt en innvirkning på reliabiliteten.

Reliabilitet i intervjuene

Det er av betydning å ha en god og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen, hvis ikke kan intervjuet få dårlig kvalitet gjennom skjevheter i hvordan informanter besvarer spørsmålene, og således svekke reliabiliteten (Thagaard, 2009). Vi forsøkte å ta hensyn til dette ved å gjennomføre alle intervjuene på arbeidsplassen til informanten. I tillegg ba vi informanten bestemme et sted han var komfortabel med. Videre prøvde vi å etablere tillit ved begynnelsen av hvert intervju gjennom å presentere oss selv og takke for at de tok seg tid til å delta.

Lydbåndopptak fra intervjuer var en beslutning som ble tatt for å styrke reliabiliteten. Dette gir grunnlag for å utvikle data som i utgangspunktet er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn det notater vil være (Thagaard, 2009). Samtidig påpeker Saunders et al. (2009) at lydopptak kan svekke reliabiliteten ved at noen informanter ikke tør å åpne seg når de vet at alt som sies blir tatt opp og dokumentert. Vi var derfor påpasselige med å understreke at det kun ville være oss to som kom til å høre opptaket, og at opptaket ville bli

slettet i etterkant. Dessuten ble informantene informert gjennom informasjonsskrivet at vi ønsket å ta opp intervjuet. Informantene fikk dermed god tid til å gjøre seg opp en mening om dette i forkant, og slapp derfor å bli overrasket den dagen intervjuet fant sted. Vi opplevde derfor at informantene tilsynelatende virket avslappet med tanke på denne problemstillingen.

Reliabilitet i analysen

Ved at vi har vært to stykker til stede på alle intervjuer og i etterkant diskutert inntrykk og fortolkninger av disse, har vi forsøkt å befestet en mest mulig troverdig og objektiv tyding av innsamlet data. Intervjuene ble i all hovedsak transkribert ordrett. Likevel vil det være noen avvik fra lydopptakene. Dialekt er skrevet om til bokmål for å ta hensyn til anonymitet og for at teksten skal bli lettere å lese. I tillegg lot vi være å skrive uttrykk som ”hm”, ”eh” og liknende, og erstattet dette med ”...”. I de tilfellene informanten henviste til andre ansatte, har vi benyttet betegnelser som ”han”, ”kollega” og liknende. Vi har også vurdert det som hensiktsmessig å justere noen sitater for at poenget skulle komme bedre frem. Dette har vi signalisert ved å benytte klammer der noe er utelatt i forhold til det originale utsagnet.

3.4.4 Validitet

Validitet er knyttet til tolkning av data, og handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til i forhold til den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2009). Silverman (2006, referert i Thagaard, 2009) sier at gjennomsiktighet vil være et godt utgangspunkt for å styrke forskningens validitet. Gjennomsiktighet innebærer at vi tydeliggjør grunnlaget for fortolkninger ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner vi kommer frem til. I denne studien tar vi hensyn til dette gjennom tydelige forklaringer av hvordan vi tolker våre funn. Videre er det vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Thagaard (2009) bruker begrepet intern validitet som en referanse til vurderinger av fortolkninger som omfatter en enkelt studie, mens ekstern validitet blir knyttet til i hvilken grad våre tolkninger i denne studien også kan ha gyldighet i andre sammenhenger.

Intern validitet vil i vår studie omfatte hvorvidt våre tolkninger av datamaterialet vi har fått fra informantene, faktisk reflekterer innholdet i psykologiske kontrakter og hvilke konsekvenser brudd og overopppfyllelse vil kunne ha. Vi har forsøkt å sikre den interne validiteten ved å stille krav om at informantene hadde den kompetansen, erfaringen og

informasjonen vi mente var relevant for våre forskningsspørsmål, og var medlem av prosjektbaserte team som tilfredstilte de kriterier vi satte som utgangspunkt. Dessuten forsøkte vi å benytte åpne spørsmål i størst mulig grad for å få svar på det vi ønsket. Dette bidro også til å øke validiteten i studien. Under presentasjonen av våre funn i resultatdelen av denne utredningen, presenterer vi i tillegg mange sitater. På denne måten øker vi gjennomsiktigheten og legger til rette for at leser også kan trekke konklusjoner og gjøre seg opp et bilde. Dette er i tråd med hva Eisenhardt & Graebner (2007) anbefaler.

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad våre funn kan overføres til andre sammenhenger. Vi antar at resultatene vil kunne ha en verdi for team og organisasjoner i andre kontekster. Et begrenset antall informanter vil imidlertid kunne svekke hvorvidt resultatene egner seg til å overføre. I tillegg skal vi være svært varsomme med å påberope oss generaliserbare resultater. Likevel antar vi at det finnes momenter og forhold som kan være overførbare til andre kontekster. Vi husker at poenget med en casestudie ikke er å generalisere, men å bygge teori. Dette støttes av Eisenhardt & Graebner (2007) som påpeker at casestudier er rike empiriske beskrivelser av spesielle tilfeller av et fenomen, som typisk er basert på variasjonen i datatilfanget, og at hovedgrunnen for å benytte case, er å utvikle teori induktivt.

3.5 Etiske vurderinger

I denne delen vil vi kommentere våre vurderinger knyttet til informantens frivillige deltakelse, og anonymitet. Thagaard (2009) påpeker at et viktig etisk prinsipp innebærer at deltakelse i forskningsprosjekter ikke på noen måte skal bidra til å skade informantene. Det er derfor viktig å vurdere etiske spørsmål når man studerer fenomener som berører andre mennesker.

Da vi tok kontakt med selskapene påpekte vi at deltakelsen skulle være frivillig. Likevel kan man sette spørsmål ved om informantene deltok frivillig eller om de ble presset til å delta. Vi ba våre kontaktpersoner om å presisere at deltakelse ville være basert på frivillighet. I tillegg understreket vi dette gjennom informasjonsskrivet vi sendte til informantene i forkant av intervjuet på e-post. Der fremkom det at selv om informanten i utgangspunktet hadde takket ja til å være med, hadde de mulighet til ubegrunnet å trekke seg helt frem til intervjuet. Dessuten hadde informanten, innen en fastsatt frist som var uttrykt i informasjonsskrivet,

også mulighet til å trekke tilbake alt eller deler av det han hadde sagt under intervjuet. Vi vurderer det derfor slik at alle som deltok gjorde det fordi de ønsket det selv. At det var en som valgte å trekke seg etter avtalt tidspunkt for intervju, er et eksempel på at dette fungerte.

Alle resultater og funn er anonymisert slik at det kun er vi og den enkelte informant som kan kjenne igjen sitater som er brukt i oppgaven. Vi har benyttet oss av koder fremfor navn på alt av skriftlig materiale, og ikke fortalt noen hvem informantenes identitet var. I tillegg benytter vi ”han” i alle sitater for å sikre anonymiteten. Det har imidlertid virket som at det har vært åpenhet rundt hvem som har deltatt i denne studien innad i selskapene. Dette kan være problematisk med tanke på press fra kolleger til å delta, samt spørsmål knyttet til anonymitet.

4. Resultat del 1 – innhold i horisontale psykologiske kontrakter

Målet med studien er å utforske våre forskningsspørsmål som er ”Hva kan den horisontale psykologiske kontrakten inneholde, og hvilke konsekvenser vil en overoppfyllelse av eller et brudd på slike kontrakter kunne ha?”. I dette kapittelet vil vi presentere våre funn som belyser innholdet i HPK. I neste kapittel vil vi fortsette analysen ved å fokusere på hvilke konsekvenser brudd eller overoppfyllelse av slike kontrakter vil kunne ha.

Gjennom intervjuene avdekket vi flere fellestrekk blant utsagnene til informantene. Samme type sitater ble henviset til en felles kategori. Totalt endte vi opp med 9 ulike kategorier. I tabellen under presenterer vi alle kategoriene vi avdekket i studien, med en tilhørende beskrivelse.

Støtte	<i>Støtte mellom teammedlemmer orientert mot relasjonsrelaterte aspekter i teamet og prosjektet</i>
Fleksibilitet	<i>Være villig til å yte mer enn det som eksplisitt er forventet</i>
Lojalitet	<i>Prioritere teamets interesser foran de personlige</i>
Anerkjennelse	<i>En overordnet tilbakemelding som alltid skal være positiv</i>
Involvering	<i>Bli inkludert i teamets problemstillinger og ha mulighet til å påvirke beslutninger</i>
Kunnskapsdeling	<i>Støtte mellom teammedlemmer orientert mot oppgaverelaterte aspekter i teamet og prosjektet</i>
Profesjonalitet	<i>Opptre fagansvarlig og seriøst. Fokus på spilleregler og oppførsel i teamet</i>
Tilbakemelding	<i>Vurdering av en konkret arbeidsoppgave i form av skryt eller konstruktiv kritikk</i>
Innsats	<i>Innsats avhenger av ytelsen til andre teammedlemmer – ”når han jobber så mye, så føler jeg at jeg også må jobbe minst like mye”</i>

Tabell 3: Oversikt over kategorier

I dette resultatkapittelet vil vi presentere alle resultatene fra studien samlet. Hver kategori blir presentert gjennom en kort introduksjon, en hoveddel med data som karakteriserer kategorien, og en avslutning som samler trådene.

4.1 Støtte

Støtte kan knyttes til økt samhold som et resultat av at medlemmene i teamet bryr seg om hverandre, og gir hverandre hjelp og positiv oppmerksomhet gjennom eget initiativ. Støtte er med andre ord rettet mot relasjonsrelaterte aspekter i teamet og prosjektet. Blant informantene oppdaget vi forventninger knyttet til en solidarisk atmosfære der medlemmer blant annet kunne dele frustrasjon og prate om personlige ting.

I løpet av en prosjektperiode vil medlemmer i team jobbe tett med hverandre og møtes tilnærmet daglig. Flere påpeker at personlig konversering utover arbeidsrelaterte temaer gjør samarbeidet i teamet smidigere. Det blir lettere å ta kontakt, og det gjør at man kan senke skuldrene.

Vi snakker mer om personlige ting. [...] Det gjør at man får en lavere terskel. Det er ikke bare faglig – man slapper mer av. Det synes jeg er bra.

På samme måte blir det skissert en forventning om at teamet er en arena der den enkelte kan ta opp problemer knyttet til arbeidsrelaterte forhold. Det er rom for å dele frustrasjon med andre, og man vet at de andre vil lytte og være støttende.

Det er en plass man kan lufte ideer og få ut frustrasjon. Når jeg har vært ute og sett, kommer jeg jo tilbake igjen og melder fra til de andre. Så da har vi muligheten til å lufte ut den frustrasjonen. Da er det glemt. Det synes jeg er ganske bra.

I begge case var det vanlig med en blanding av erfarne og uerfarne i teamet. Et av motivene med dette er kunnskapsoverføring fra de mer erfarne og utvikling av de mindre erfarne. Selv om de ferske hadde hvert sitt ansvarsområde, stilte de likevel opp og støttet hverandre dersom det ble ytret et ønske om dette. I den ene casen hadde flere av de mindre erfarne personene kontroll-stillinger, som blant annet innebar inspeksjon på byggeplassen. I begynnelsen av prosjektperioden var det en ekstra trygghet å ha med seg en annen på inspeksjon. Senere har de blitt tryggere på oppgaven, og det ble mer vanlig å gå ut alene.

De andre som også er uerfarne spør for eksempel når de skal ut på inspeksjon om det er noen som vil være med. Jeg har vært med en del – det gjør jo at man hjelper hverandre. Jeg har jo egentlig ansvar for noe annet, så jeg kunne jo sagt at det er ikke

min jobb – men jeg spør jo om de vil være med. Det er en styrke å være to fremfor en. [...] Står du der alene, er det litt mer usikkerhet; ”hvordan skal jeg løse dette her?”

Denne støtten kan være fordelaktig på flere måter. Det mest åpenbare er selvfølgelig den ekstra psykologiske støtten du har ved å være to der og da på inspeksjon. Samtidig vil det være naturlig å anta det også vil være en gevinst knyttet til gjensidig kunnskapsdeling og grad av følt tilknytning til teamet – ”hvis du blir med meg i dag, så stiller jeg opp for deg i morgen.”

En informant forteller om en gang da han var nyansatt og fikk uventet oppmerksomhet. Det var en kort samtale, men det var likevel oppmerksomhet utover det han hadde forventet. Resultatet var at informanten følte seg sett, og derav fikk en økt følelse av lojalitet og ytterligere motivasjon til å gjennomføre arbeidsoppgaven.

Partneren gikk spesifikt og spurte meg hvordan det gikk. Og det hadde jeg ikke forventet.[...] Man føler gjerne at man ikke lenger er en i mengden, som man ofte kan føle når man jobber i et stort selskap. Du skaper lojalitet på en måte, ved at du føler deg synliggjort. Man blir ofte en brikke i systemet i så store selskaper som dette.

En annen understreker at oppmerksomheten ikke trenger å være i form av en samtale. Det kan være like tilfredsstillende å stikke hodet inn døren på kontoret og spørre hvordan det står til.

Det får deg til å slappe helt av – er ikke kun opptatt av arbeidet, men opptatt av deg og at du trives. En kollega her er spesielt flink til det. Han kommer innom og spør ”hvordan går det?”, så det opplever jeg som – ja – det er ikke kun fokus på oppgavene jeg gjør. Det gjør at jeg trives. Jeg gleder meg til å komme på jobb!

Denne kategorien synes å innholde forventninger knyttet til trygghet, konversering om temaer utover de jobbspesifikke, mulighet til å dele frustrasjon og positiv oppmerksomhet. Vi fikk inntrykk av at en solidarisk opptreden i teamet var noe mange forventet og tok som en selvfølge. Samtidig er det tydelig at det for enkelte var svært lite som skulle til før opplevd oppmerksomhet oversteg hva som var forventet i utgangspunktet. Det kan med andre ord tenkes at dette kan være en kategori hvor man med relativt enkle grep kan overoppfylle en psykologisk kontrakt.

4.2 Fleksibilitet

Hva hvert medlem i teamet skal yte er ofte svært transaksjonsrelatert og eksplisitt beskrevet i en arbeidskontrakt, som et bytte mellom arbeidsoppgaver og økonomisk godtgjørelse. Bidrag utover dette – å være villig til å yte mer enn det som forventes med utgangspunkt i kontrakten – har vi valgt å kategorisere som fleksibilitet. I intervjuene finner vi fleksibilitet knyttet til tidsfrister, arbeidstid og arbeidsoppgaver.

Fleksibilitet knyttet til tidsfrister innebærer hvor fleksibel man er villig til å være på frister ved levering av et bidrag du er avhengig av for å gjennomføre dine oppgaver. En informant forteller at reaksjonen og holdningen vil være situasjonsbestemt.

Jeg er nok mer striks på det dersom jeg ikke kjenner personen, eller når du har lovet det videre til en annen. [...] Har man god kjemi tillater man mer før man blir amper – litt mer rom for avvik. I hvert fall hvis det er en saklig grunn: jobb, hjemme eller andre ting.

Kjennskap til personen vil gi utslag hvor fleksibel den psykologiske kontrakten er. Hvis man kjenner personen er man mer fleksibel i forhold til om personen er ukjent. Ut fra sitatet ser vi også at dersom bidraget du venter på er en del av din leveranse som du har lovet videre til en tredje person, vil det være mindre rom for avvik. I tillegg vil fleksibiliteten kunne påvirkes av om forsinkelsen kan begrunnes på en fornuftig måte. En annen forteller at han er veldig forsiktig med å kritisere med en gang noe er forsinket, og at det er menneskelig å gjøre feil.

Jeg er litt forsiktig med hvordan man skal fordømme ting med en gang. Det kan ligge en del ting bak som man ikke er klar over. Det beste er jo å finne ut hva det er – hvorfor. Stort sett er det en grunn bak. Så jeg tar det ikke så tungt med en gang – man tenker jo at mennesker er som meg.

Enkelte ganger kan det være behov for fleksibilitet knyttet til arbeidstiden. I begge casene var det slik at teamet nådde ulike milepæler underveis i prosjektperioden. Tilknyttet disse milepælene var det ikke uvanlig at det oppstod et behov for en ekstra innsats utover det som var forventet i forhold til arbeidskontrakten.

Ingen er tunge å be om å ta en lørdag på jobb eller liknende – man trenger nesten ikke be om det. Folk vet selv når det er støping, og da holder det å si at ”det er

støping i natt”, og da jobber man den natten ut i fra egeninteresse og ansvarsfølelse ovenfor sin del av prosjektet.

Det er med andre ord ikke behov for å beordre medlemmene i teamet til å stille opp. På mange måter kan denne fleksibiliteten knyttes til et rettferdighetsaspekt, der hvert medlem tar like mye som de gir. Det var også flere eksempler der medlemmer stiller opp for hverandre.

Hvis det er en helg det ikke passer, så gir du beskjed til de andre, så løser de det veldig, veldig bra. Det går helt greit. Det er et stykke å pendle.

Vi bare snakker sammen om det; denne uken skal det og det gjøres og dette må sjekkes – hvem kan ta det? Så er det en som reiser over og sjekker. [...] Det er jo sånn at alle bidrar, hvis en reiser, så tar andre over hans arbeid.

Likeledes er det rom for å ta seg en langhelg i perioder hvor det er liten aktivitet i prosjektet. Denne tilliten synes å ha utgangspunkt i at det er en felles forståelse for at ingen lurert seg unna dersom det er behov for en ekstra innsats.

Vi har kontroll på vårt arbeid, så hvis det er ingenting som skjer kan vi bare ta fri en fredag. Det er greit for resten av teamet, siden alle vet at vi trår til når det er behov for det.

Vi forstår det som at denne fleksibiliteten innebærer at hver enkelt tilpasser sine behov til teamets behov, der teamets behov er førsteprioritet. Denne fleksibiliteten så vi også knyttet arbeidsoppgaver. I våre case hadde hver person i teamet ulike roller tilknyttet ulike deler av prosjektet med tilhørende arbeidsoppgaver. Likevel oppdaget vi flere hendelser der den ansatte utførte arbeidsoppgaver utover det som var eksplisitt avtalt på forhånd. En informant forteller at teamet hjalp ham da han var nyansatt, og han tror de andre forventer at han stiller dersom han kan hjelpe en annen gang.

Ja, jeg tror nok de forventer det samme av meg. [...] Jeg blir trukket inn fra tid til annen på bakgrunn av min tidligere kunnskap, og da må jeg trå til selvsagt. Om det går på kontakter, tekniske ting eller praktiske ting, så har jeg aldri sett at noe blir holdt tilbake fordi det ikke er en del av stillingen.

Fleksibilitet virker å være viktig for et smidig samarbeid i teamet. Når milepæler står for tur eller uforutsette hendelser oppstår, forventes det at folk stiller opp. Det samme gjelder dersom private og utenomfaglige aktiviteter kommer i veien for arbeidsoppgaven det forventes at skal du utføre. Samtidig virker det som at det er en forutsetning at du stiller opp neste gang dersom du får hjelp i dag.

4.3 Lojalitet

Lojalitet innebærer å prioritere teamets interesser fremfor sine egne. Dette omfatter lojalitet overfor medlemmer i teamet og teamet som helhet. Gjennom intervjuene fikk vi et inntrykk av at lojalitet vis-à-vis teamet ble tatt som en selvfølge. Således var denne kategorien mest tydelig i de tilfellene virkeligheten ikke svarte til forventningene – der den psykologiske kontrakten ble brutt.

Når enkelte i teamet utelukkende rangerer sine egne interesser høyere enn det beste for teamet, blir det lagt merke til av andre medlemmer. Det var tydelig at det eksisterte en forventning om å være lojal ovenfor de andre i teamet. Dersom denne lojaliteten var fraværende, ble det oppfattet som at vedkommende meldte seg ut av fellesskapet.

Han kom og gikk uten å varsle så mye om det. Han hadde og en del problemer med å innrette seg i det hele tatt i teamarbeid. Du faller litt utenfor. [...] Det er jo slik at når man jobber i et prosjekt som dette, så er du dønn nødt til å fungere i teamet. Det er ikke slik som om du jobber på et kontor eller i en seksjon der du kan jobbe med dine egne ting. Den muligheten er ikke ute på et prosjekt. De som er der, er nøkkelpersoner i et system. Hvis ikke de gjør jobben, så kan du ikke leve med en slik situasjon.

Videre forteller samme informant at de merket en stor, umiddelbar forbedring da de tok tak i tilfellet, ordnet opp i lojalitetsbruddet og fant en lykkelig løsning for alle parter.

Da så vi jo en ganske umiddelbar effekt der man blomstret opp og det var mange positive virkninger. [...] Humøret steg, folk senket skuldrene, og du merket jo et bedre samhold.

Vi fant også eksempler på at mangel på lojalitet ikke nødvendigvis trenger å slå direkte ut på teamets prestasjoner. I sitatet under forteller en informant om en som arbeidet utenfor vanlig arbeidstid for å jobbe inn fredagen, og en annen som ofte kom for sent og derfor måtte jobbe inn det tapte på kvelden. Personene gjorde jobben sin, men det var likevel de personlige interessene som var førsteprioritet. Således vil det likevel kunne oppstå et brudd på den psykologiske kontrakten, siden øvrige medlemmer i teamet forventer tilstedeværelse og engasjement i normal arbeidstid. Derfor kan vi si at dette kan ha en indirekte effekt på teamets prestasjoner. Denne episoden var ikke et enkelttilfelle.

En ting jeg syntes ikke var så bra, var de som jobbet kveldstid. Det var ikke optimalt. Han ene jobbet jo kveldstid for å jobbe inn fredagen. [...]Og han andre jobbet mye kveldstid fordi han ikke stod opp om morgenen.

Tidligere har vi omtalt ”å ta seg fri en fredag” som et mulig gode med utgangspunkt i fleksibilitet. Sitatet over er et godt eksempel på at det vil være en delikat balanse mellom hva som blir oppfattet som akseptabelt og ikke. Denne balansen vil høyst sannsynlig varierer mellom de ulike medlemmene i teamet – spesielt dersom dette ikke er eksplisitt uttrykt på forhånd.

Gjennom våre intervju avdekket vi også episoder der det motsatte var tilfelle, hvor enkelte medlemmer var lojale og stilte opp så langt det lot seg gjøre.

Har jo aldri vært borte i en person som i en slik grad gjør noe med ting når jeg kommer med en sak; ”Vips” så har han tatt noen telefoner og kommet tilbake med en tilbakemelding. Teamets beste kommer først. Det er jo ikke alt han klarer å ordne han heller, men det er jo helt unikt.

Blant flere informanter blir det understreket at samarbeid er nøkkelen til et vellykket utfall. Dette forutsetter, i større eller mindre grad, at medlemmene må være lojale mot teamet.

Det er veldig lite spisse albuer. Man kommer ikke frem på bekostning av andre, det er teamet som blir bedømt. Så lenge teamet klarer å levere, så er det bra, men hvis det er en som ikke leverer, så skaper det problemer for resten.

Kjernen i denne kategorien er å være lojal mot medlemmer i teamet og teamet som helhet, og samarbeid er nøkkelen til et godt resultat. Dette innebærer å prioritere teamets interesser fremfor sine egne. Det virket som lojalitet blir tatt som en selvfølge blant våre informanter,

og kategorien kommer derfor lettest til syne i de tilfellene hvor det forekommer et lojalitetsbrudd.

4.4 Anerkjennelse

Anerkjennelse har likhetstrekk med kategorien tilbakemelding. Vi har likevel valgt å tildele anerkjennelse en egen kategori. Der tilbakemelding handler om skryt og konstruktiv kritikk på konkrete arbeidsoppgaver, definerer vi anerkjennelse som en mer overordnet tilbakemelding. Anerkjennelse vil være mer enn en konkret vurdering, og kan karakteriseres som en type bekreftelse som alltid skal være positiv.

Vi oppdaget at det hos flere eksisterte en forventning om å få fortjent anerkjennelse for egne bidrag til prosjektet. I våre intervjuer er også denne kategorien mest tydelig der den psykologiske kontrakten blir brutt. En informant pekte på denne forventningen i form av at hans bekymringer i en sak ikke ble tatt hensyn til i første omgang. Men i løpet av de neste dagene fant de, som ikke tok hensyn i utgangspunktet, ut at dette likevel var veldig viktig. Det ble dermed en helomvending i forhold til det som var sagt, og de andre tok på seg æren for beslutningen. Informanten fikk ingen oppmerksomhet selv om det var han som la frem problemstillingen først.

Jeg har påvist at jeg ikke føler meg komfortabel med visse ting tilknyttet prosjektet slik det er i dag, og vist til en del moment som påvirker dette. For to dager siden var ikke dette det store diskusjonstemaet, og vi skulle ikke blande oss borti det. [...] Jeg gidder ikke lage noe styr. Til det er livet for kort. [...] Men kan hende du blir litt selektiv med informasjonen i samtalene med de andre senere.

I dette tilfellet førte mangel på anerkjennelse til at vedkommende ble mer selektiv med informasjonen han delte med andre. I stedet for å dele ideer og forslag med enkeltpersoner i teamet, ventet han heller til hele teamet var samlet. På den måten blir det vanskeligere for andre å ”stjele” ideen og kreditere hans anerkjennelse. Videre forteller han at det ikke er verdt å bruke energi på å løse problemet siden prosjektet er tidsbegrenset.

Ja, altså det er enkelte som sannsynligvis ikke skal være i samme teamet når dette prosjektet er ferdig, tenker jeg. Så man skal ikke la det gå inn på seg. Som andre

også sier, det kommer dager etter dette. Så lenge det ikke er noe stort problem, så er det ikke noe å bruke energi på.

En annen informant opplevde også at hans poeng ble bagatellisert i første omgang. Han uttrykte sine bekymringer for at den løsningen som var presentert ikke ville gi den kvaliteten og optimale arbeidsløsningen som ville være viktig å ha nå. Når dette ikke ble fulgt opp var det desto verre når saken utviklet seg slik informantene fryktet og hadde forutsett i utgangspunktet. Situasjonen skiftet til å bli enda verre når lederen i ettertid attpåtil ”sviktet” informantene og støttet motparten, som hadde feil.

Jeg fikk ikke den oppfyllelsen jeg skulle ha i kontraktene på prosjektet. Så var det faglige diskusjoner der leder støttet motparten, og da ble det en konflikt også mellom meg og leder. Så ble det dårlig kommunikasjon i et halvårs tid i den gruppen her.

Anerkjennelse kan kjennetegnes som en overordnet tilbakemelding som alltid skal være positiv. I våre intervju var kategorien mest tydelig i de episodene hvor informantene hadde opplevd at den psykologiske kontrakten var brutt. Brudd i denne kategorien vil kunne ha uheldige konsekvenser for teamet. Samtidig var det tydelig at enkelte godtok brudd i større grad siden de visste at prosjektet ikke ville vare evig, og at neste prosjekt antagelig ville bestå av andre medlemmer.

4.5 Involvering

Involvering innebærer å få ta del teamets gjøremål, diskusjoner og beslutninger. Gjennom intervjuene gikk det igjen at informantene forventet en viss grad av involvering i teamet de var med i – uavhengig av personens erfaring, formelle stilling og ansiennitet i bedriften. Å bli involvert, innebærer også å bli lyttet til når teammedlemmer fremmer forslag.

En informant sammenlikner teamet sitt i dag med et han hadde jobbet i tidligere. Han forteller hvor stor forskjell det er mellom å bli hørt og ikke når han fremmer forslag – uavhengig om forslaget får aksept eller ikke.

Tidligere jobbet jeg sammen med andre der du fremmet en del opplysninger, men kategorisk ble avvist på bakgrunn av økonomi – samme hva du foreslo. [...] Så det er

himmelsk å komme her hvor man jobber i fellesskap for å få ting fremover og oppover.

Det tyder på at det kan være en kobling mellom grad av involvering og ansvarsfølelse til prosjektarbeidet. En informant forteller at jo mer du føler at du kan påvirke utfallet av prosjektet, desto mer tilknyttet blir du til det.

Desto mer du føler du kan påvirke utfallet av oppgaven, desto mer ansvarsfølelse vil du føle til den.

Det er verdt å merke seg at informanten sier ”føler du kan påvirke” fremfor ”kan påvirke”. Dette impliserer at forventningen om involvering i teamet ikke nødvendigvis er ensbetydende med å ha makt. Det kan derfor være mer nærliggende å anta at forventningen inneholder et ønske om å få lov til å kunne bidra.

En annen informant forteller at det ikke er uvanlig at han ikke får ta del i sentrale diskusjoner. Dette er et godt eksempel på at forventet grad av involvering ikke samsvarer med den faktiske hverdagen. Han forteller at slike episoder virker demotiverende og at han blir lei når de mer erfarne i teamet ikke involverer han i beslutninger. I dag er informanten en av dem med minst erfaring i teamet.

Det er ofte hvis du har noen i teamet som er dyktige på det som skal gjøres, så blir jo de liksom sittende på hver sin ”tue”, der de styrer med sitt. Jeg føler det er litt slik det er nå med dette prosjektet. [...] De kan jo alt til fingerspissene og tar jo seg av det meste. Så vi som ikke er like erfarne – vi bruker jo gjerne en dag eller noe sånt på en oppgave, mens de fikser det på 5 minutter. [...] Alle sånne diskusjoner om diverse – de kommer aldri ”ned” til oss, kan du si. [...] Du blir jo lei rett og slett – det er ikke kjekt å ha ferie hele tiden.

I et team vil hver enkelt representere en *unik* brikke i et felles puslespill. På bakgrunn av dette fremhever en informant en forventning om likhet blant medlemmene i team – til tross for formelle stillingsbeskrivelser. Han føler seg unyttig dersom en leder tar beslutninger og delegerer oppgaver uten å konsultere øvrige teammedlemmer.

Hvis du har hierarkiet da, der lederen tar avgjørelsene og vi gjør vår jobb, så er du ikke et team lengre – da er du mer en brikke. Teamet er bygd opp for å gjøre

avgjørelser sammen. [...] Da føler man at man er en del av prosjektet i stedet for at man er satt til å gjøre en oppgave.

I denne kategorien blir det påpekt at ingen skal holdes utenfor i et teamarbeid. Dette vil innebære en viss likestilling uavhengig av stillingsinstrukser, erfaring og ansiennitet. Involvering trenger nødvendigvis ikke være en forventning om direkte påvirkning av prosjektet. Det viktigste synes å være at man har *mulighet* til å påvirke.

4.6 Kunnskapsdeling

En faktor som kommer klart og tydelig frem i intervjuene er en forventning om kunnskapsdeling mellom medlemmene i teamet, dersom de trenger eller ønsker det. Kunnskapsdeling i denne sammenheng vil være når et medlem i teamet er villig til å gi eller ta i mot støtte knyttet arbeidsoppgavene. En slik støtte vil typisk omfatte tips og instruksjoner til hvordan en oppgave kan løses. Vi fant også forventninger knyttet til hvilken grad støtten er lett tilgjengelig eller ikke.

Hvis jeg lurere på noe, noterer jeg meg hva som er problemet eller spørsmålet, og spør en kollega etterpå. Jeg får god hjelp. [...] Det blir tatt i mot på en god måte, så jeg føler ikke det er noe negativt.

Vi forstår at støtte i denne sammenheng går utover hva som ofte blir definert som en opplæringsperiode eller introduksjon til bedriften. Prosjektene teamene er involvert i var ofte omfattende og unike. Standardiserte og detaljerte prosedyrer for hvordan alle oppgaver skal utføres, er derfor tilnærmet umulig å utarbeide. Det er også vrient å kunne forutse alle problemer og utfordringer som vil kunne oppstå i løpet av slike prosjekter, og det er naturlig at behov for støtte vil kunne oppstå.

Medlemmene i teamene vi har intervjuet er gjensidig avhengig av hverandre. Det betyr at teamet som helhet er avhengig av at alle utfører sine tildelte oppgaver for at det overordnede målet skal nås på best mulig måte. Dette underbygger viktigheten av å stille opp for hverandre dersom noen står fast. Det ble også påpekt at medlemmene i teamet forventet å hjelpe andre.

Jeg syntes det er viktig at når kolleger er usikre, så må de få lov til å spørre. De må få støtte. [...] De skal få lov til å komme og spørre, de skal få støtte, og de skal få tilført kunnskap.

Motivene for å dele kunnskap med andre kan være flere. En informant beskriver at han forsøker å gi andre et godt grunnlag slik at de kan gjøre en god jobb på det prosjektet de er på. Dette vil til syvende og sist komme alle til gode gjennom et vellykket teamresultat. Samtidig blir det understreket at det ligger en forventning om å få noe tilbake dersom du tilbyr din støtte.

Jeg er villig til å gjøre den andre god, slik at han eller hun kan gjøre jobben sin best mulig. I neste omgang er det jo jeg som spør og trenger innspill til min oppgave.

Kunnskapsdeling kan også være gjensidig, der det vil være en toveis kommunikasjon. I våre case kan gjensidig kunnskapsdeling gjerne knyttes til hendelser der utfordringer blir løst i fellesskap, gjennom utveksling av ideer og andre innspill mellom teammedlemmene.

Vi har jo ulik bakgrunn. [...] Der den ene er god på noe, har vedkommende briljert og lært oss andre. Kjemien har vært knallgod. Det er jo helt kjempefolk å ha med å gjøre. Ingen er verdensmestre.

Typisk for team er resultatavhengighet der medlemmene deler ansvaret for det endelige resultatet. Dette impliserer en forventning om at alle må bidra. I sitatet under forteller en teamleder at han blir positivt forbauset de gangene han opplever at andre i teamet besitter og bidrar med mer kunnskap enn det som var forventet av personen på forhånd.

De gangene jeg blir overrasket over at ting fungerer bedre enn jeg hadde trodd, så har de andre kunnet tilføre verdi og gjøre produktet bedre enn jeg hadde klart selv. Helt uavhengig av nivå. [...] Tilfeldigvis kjører onkelen din søppelbil, så kan du mye om disse smådetaljene om avfallsbransjen som du ikke hadde kunnet ellers. Jeg elsker det. Ingenting som er bedre enn å jobbe med folk som er smartere enn meg eller kan mer, uavhengig av nivå eller noe altså. Helt fantastisk! Kjempebra!

En informant uttaler at han følte seg godt tatt i mot av teamet til tross for manglende formell utdanning. Bakgrunnen for dette utsagnet var at de andre i teamet lyttet da han kom med et forslag. Vi fikk inntrykk av at denne mottakelsen gikk utover hans forventninger ovenfor de andre i teamet.

Jeg ble tatt i mot veldig bra. Jeg oppdaget at alle andre var lydhør for det jeg kom med – selv om jeg kanskje ikke har den formelle utdannelsen som andre har her.

Av utsagnet tolker vi at like viktig som å gi støtte, er det også viktig å være villig til å ta i mot støtte og være åpen for andre forslag.

Selv om det eksisterer mye kunnskap og mange erfaringer innad i teamet, er det likevel ikke sikkert at dette er tilgjengelig for medlemmene. Det kan med andre ord være store potensielle synergieffekter i teamet, men trusselen kan være at erfaringer og kompetanse ikke er tilgjengelig for andre. Flere påpeker at de andre teammedlemmene er veldig kunnskapsrike og at det bare er å spørre hvis man ikke er sikker på hvordan en oppgave kan løses på best mulig måte. Det ble også sagt at de som blir spurt, ofte er glade for å kunne hjelpe.

Det er ufattelig mye kunnskap jeg suger til meg. Det er en bratt læringskurve der jeg får mye gratis. Jeg stiller mange forholdsvis dumme spørsmål uten at det er problematisk.

Siden det er rom for å stille spørsmål som informanten selv oppfatter som dumme, er det en sterk indikator på at det er en lav terskel for å konsultere teammedlemmene imellom. Det kommer også frem at ved å holde døren til kontoret sitt åpen, senkes den psykologiske terskelen for å ta kontakt.

Dørene er nesten aldri lukket. [...] Det er ingen terskel for å gå inn til hverandre for å spørre eller slike ting. Det er faktisk et suksesskriterie mener jeg.

Tilgjengeligheten er med andre ord ikke kun at man kan stille dumme spørsmål, men at medlemmene har ”lave terskler” for å søke informasjon eller hjelp. En annen form for tilgjengelighet er hierarkiet. I den ene casen bestod hele prosjektteamet av to underteam tilhørende hvert sitt delprosjekt. Det ble flere ganger påpekt hvor nyttig det var å få støtte fra personer i det andre delprosjektet.

Selv om de nødvendigvis ikke er på ditt delprosjekt, så kan du gjerne spørre om hjelp og få hjelp. [...] Det fungerer veldig bra.

Ved å få innspill fra en som ikke er innvevd i personens konkrete problemløsning, vil innspillene tenkes å bedre utfallet eller hvordan situasjonen kan løses på. Likeledes fant vi at

kunnskapsdeling var viktig på tvers av symbolske nivåer, for eksempel mellom et teammedlem og en teamleder.

Har du et problem er det helt opp til deg selv om du tar det innenfor eller utenfor tjenesteveien. Det er ingen terskel for å spørre andre i teamet uansett hvor de sitter. Vanskelige avgjørelser kan diskuteres oppover i systemet uten at den personen du snakker med er full av detaljer på forhånd. Da får du flere innfallsvinkler – et litt nytt syn på det, og det styrker organisasjonen.[...] Det ga en god trygghet.

Sitatet viser at når informanten ønsker svar på noe, er det ikke viktig hvor personen sitter i hierarkiet. Teammedlemmet søker informasjonen der det føles mest hensiktsmessig å henvende seg i et faglig perspektiv. Således var dette en form for fleksibilitet utover det informanten forventet i utgangspunktet. Å være tilgjengelig når man faktisk trenger hjelp er også viktig.

Hvis jeg har noe jeg lurar på, eller tenker på noe, trenger jeg ikke tenke på det. Jeg gikk rett bort til en og sa ”hva syntes du om dette her?” Og jeg fikk hjelpen med en gang – du får hjelpen der. Du føler at ”her er folk bak deg som vil hjelpe deg videre”. Ikke bare noen som sitter med sitt og skal gjøre sine ting ferdig først – det er åpent, og man hjelper hverandre.

Det virker som at det eksisterer en forventning om at man skal stille opp for hverandre relativt umiddelbart ved en forespørsel om støtte.

Vi fant at kunnskapsdeling er viktig for å berike problemløsningen med flere innfallsvinkler, og det blir forventet at medlemmene i teamet stiller opp for hverandre dersom det er nødvendig eller ønsket. Motivet for å yte støtte til teamet synes å være knyttet til å gjøre den andre god. I et prosjektbasert team er vanligvis alle avhengig av alle for å nå målet. Således kan motivet for å yte støtte til andre også knyttes tilbake til den enkeltes forventning om å få noe tilbake, eksempelvis gjennom et vellykket prosjekt. Samtidig blir det også understreket at når støtte blir gitt til andre, oppstår det en form for forventning om å få noe tilbake en gang du trenger støtte. Vi fant også forventninger knyttet hvor tilgjengelig støtten faktisk var. ”Åpne dører til kontoret” og en ”lav terskel” for å stille dumme spørsmål, er gode eksempler i denne sammenheng.

4.7 Profesjonalitet

Flere av informantene vektlegger å ha en profesjonell opptreden i teamet. Informantene skisserer en forventning om at medlemmene skal behandle hverandre med respekt og at det skal være rom for integritet. Videre er det betydningsfullt å ha et helhetsperspektiv på oppgaven teamet skal gjennomføre, og ikke henge seg opp i smådetaljer. Det kan derfor være en avveining for den enkelte mellom å holde tilbake innspill eller bruke unødvendig mye tid på diskusjon av uvesentligheter. Dessuten er det av betydning å kunne vise initiativ til problemløsning.

Enkelte ganger kan det være en avveining mellom informasjonen du sitter på og hvilken påvirkning den vil ha for saken. Dersom din informasjon ikke vil ha noen vesentlig innvirkning, er det antakelig ikke behov for å legge vekt på det, men heller fokusere på det overordnede målet og godta at du ikke fikk siste ord denne gangen.

Men sånne småting, der man ikke er enige i en avgjørelse, så er det rett og slett bare å være uenig. Det er ikke nødvendigvis at min mening er rett – jeg er bare uenig.

Ja, jeg var frustrert til tider. Det er jo klart at jeg har jobbet såpass lenge, så jeg har et visst syn på hvordan ting skal gjøres, og det er ikke alltid det samsvarer med hvordan andre gjør det. [...] Jeg hadde ikke noen åpen konflikt, men det var mer en indre kamp for meg – jeg måtte ”svelge noen kameler”.

Å ”svelge noen kameler” er et godt eksempel på en profesjonell opptreden. Det er tydelig at vedkommende er uenig i hvordan enkelte ting gjøres, men han velger likevel å ikke lage noe oppstyr av det. En slik opptreden vil antagelig kunne ha en positiv effekt på teamets effektivitet ved at man ikke sløser tid på å diskutere uvesentligheter og således unngår dårlig stemning i teamet. Likevel vil det avhenge av hver enkelts vurdering av situasjonen om man velger å ta det opp eller ikke.

Respekt mellom medlemmer blir fremstilt som viktig og selvfølgelig. I tillegg blir det uttalt at dersom du respekterer andre, forventer du tilsvarende respekt tilbake. Man trenger ikke nødvendigvis være enige om alt, eller ha et harmonisk forhold til den andre, men man har en fellesforståelse om en profesjonell holdning der man respekterer andres synspunkt og væremåte.

Det å behandle folk med respekt – det vil ikke si at man må like folk, men at man respekterer folk. Det er på mange måter grunnpilaren etter mitt skjønn i personalpolitikk. For hvis du behandler folk med respekt, blir du respektert. Da får du den tryggheten slik at man får til kommunikasjon.

I de prosjektbaserte teamene er relativt få mennesker mye sammen i en fastsatt periode. Ved å akseptere at ingen er like og at det er rom for ulike meninger, mener flere at dette vil være en viktig faktor til økt trivsel innad i teamet.

Vi prater lett og uanstrengt sammen. Det er en slags forståelse for at man lett respekterer andres standpunkt, holdninger og væremåte. Det stemmer overens, og du får en økt trivsel.

Hvis du er utrygg i en arbeidssituasjon, kan jo umulig kjemien bli veldig god. Det å akseptere at folk er forskjellige gjør at man føler seg trygg, og det må være grunnlaget for god kjemi.

Samtidig blir det også uttalt at du må gjøre det beste ut av den situasjonen du har blitt plassert i. Det sier seg selv at ikke alle kan få være på team med dem man ønsker selv. Ergo, så er det essensielt med en profesjonell opptreden der den enkelte aksepterer dette. En informant kommenterer dette som følger:

Det er som jeg har sagt, du er dønn nødt til å like de andre personene. Du kan ikke velge deg ut av teamet når du er ute i et prosjekt. Du er nødt til å være en del av det. Ellers detter du ut.

Vi tolker det dit at profesjonalitet kan innebære en fleksibel dimensjon. Medlemmer i team må være forberedt på å gi og ta, og til en viss grad tilpasse seg de andre medlemmene slik at oppgaven kan løses effektivt. En informant fremhevet at man også må respektere hverandres ulike måter å arbeide på. Så lenge målet blir nådd, er det ikke nødvendigvis like relevant hvordan det blir nådd. Poenget er at alle forsøker å trekke i samme retning.

Trekke i samme retning [...], og akseptere hverandres forskjeller i hvordan man jobber. Heller prøve å bygge på det at hvis du er god på det, så jobber du med det istedenfor at jeg vil ha det på min måte.

Å ha integritet kan på mange måter innebære en form for uavhengighet vis-à-vis de andre i teamet. Gjennom intervjuene kom det frem at det er viktig å ha et miljø der alle kan, og tør, dele sine synspunkter. Det handler altså om at det skal være en åpenhet rundt diskusjoner hvor alle oppfordres til å dele sine personlige meninger. En viktig faktor i denne sammenheng er at de andre i teamet lytter til synspunkter som blir ytret.

Det er veldig liten avstand mellom nivåene, og du føler ikke det slik at du ikke kan komme med innspill. Det er veldig god dialog, og alle blir lyttet til. Det er ikke slik at nå er det bare "øverste sjefene" som prater.

En annen informant legger vekt på at alle må være oppriktig og si hva de mener rundt arbeidsmetoder og hvordan disse fastsettes. For å oppnå høy grad av integritet mener informanten det er viktig å senke terskelen for å si sin mening under diskusjoner. Informanten sa selv under oppstarten av teamet hvordan han personlig ønsket å jobbe. Ulempen som kan komme til syne er at motparten føler han ikke kan motsi teamlederen sin.

Enten synes de det er greit og de har lyst å jobbe slik, eller så synes de at det ikke er greit, så sier vi at det er ok å bruke litt lenger tid, og finner en mellomløsning. Eller så tenker de at de må føye seg til det jeg sier uansett, slik at de sier det er greit, men de synes egentlig ikke at det er greit. [...] Det er noe av det som er målet med å prøve å senke terskelen slik at man ikke får den typen problemstillinger.

I et av intervjuene bemerket vi en forventning knyttet til initiativ. Vedkommende hadde noen års erfaring med prosjektteam i den aktuelle konteksten, og fortalte at han forventer at hver og en i teamet tar initiativ til å løse de aktuelle arbeidsoppgavene. Dette uavhengig av om man er kvalifisert eller ikke – poenget er at man skal gjøre et forsøk og være proaktiv. Om man lykkes eller ikke, er ikke så viktig i denne sammenhengen.

Jeg forventer at de tar ansvar for å tilegne seg kunnskap. Jeg forventer ikke at folk kan alt – men jeg forventer at de tar initiativ til å få løst problemstillingen. Det betyr at det er litt mer enn kun å si at de skal sitte tilbaketrukket og få en bunke papirer eller en problemstilling og løse den.

En profesjonell opptreden i team virker å være viktig med tanke på arbeidsoppgavene. Det kom frem at flere hadde opplevd situasjoner der de fant det best å holde sine synspunkter for seg selv. Dette var ofte situasjoner der de mindre detaljene ble diskutert. Selv om man

nødvendigvis ikke var enige i det valget som ble tatt, ble det påpekt at man ikke må la småting distrahere, men heller fokusere på et helhetlig perspektiv. Det blir en avveining mellom å holde tilbake innspill og å bruke tid på videre diskusjon. Dette avhenger sannsynligvis av hvor viktig avgjørelsen er for den enkelte. Slike avgjørelser vil antagelig ha en positiv virkning på effektiviteten til teamet. Videre ble det uttalt en forventning om at hver enkelt skal ta initiativ til å få løst problemstillingen. Poenget er ikke at man nødvendigvis skal lykkes, men at man gjør et forsøk.

4.8 Tilbakemelding

Å få tilbakemelding handler om å få en vurdering på en konkret arbeidsoppgave som er gjort. En slik bekreftelse kan gis i form av konstruktiv kritikk eller skryt. Konstruktiv kritikk er kritikk med en positiv vri og forslag til forbedringer, der målet er å motivere mottakeren til et bedre resultat. Skryt er derimot en tilbakemelding som bekrefter at du har gjort noe tilfredsstillende eller bedre enn tilfredsstillende.

I intervjuene går det stadig igjen hvor viktig det er med tilbakemelding. Flere understreker at konkrete tilbakemeldinger er noe de forventer av sine kolleger. En annen informant forteller om en episode da han fikk veldig mye skryt.

Jeg fikk veldig mye skryt – han var fornøyd tror jeg [...] Når du får skryt så stiger selvfølelsen – du føler du har vært med på suksess. [...] Du setter deg ikke ned og hviler på dine laurbær, men du får lyst til å fortsette – pushe på en måte.

En av informantene påpeker at han er med i teamet for å lære, og at riktige, konstruktive tilbakemeldinger er best.

Jeg er her for å lære. Jeg vil ikke ha ros for noe som ikke er bra. Det får meg ikke til å utvikle meg. Får jeg de riktige konstruktive tilbakemeldingene, er det best.

Jeg fikk beskjed om at ”dette skal du gjøre, og da er det en god jobb”. Det er viktig. Hvis det ikke går bra, og du får en tilbakemelding, så hjelper det deg å utvikle seg selv.

Av sitatene over forstår vi at det må ligge en forventning om ærlighet blant medlemmene i teamet. Informanten forteller at han ikke vil ha ros for noe som ikke er bra. Dette innebærer at kollegene må være ærlige med hverandre. Flere påpekte imidlertid at de ikke var flinke nok til å gi ærlige tilbakemeldinger. Dette til tross for at mange konstaterte at det er viktig å gi hverandre tilbakemelding, og at denne skal være oppriktig.

Det er jo nyttig med ikke bare positive tilbakemeldinger. Det hadde jo vært mistenkelig. Det er viktig med tilbakemelding. [...] Jeg er sikkert ikke flink nok til å gi ærlige tilbakemeldinger.

Samtidig forteller en annen at ærlighet ikke alltid er den beste løsningen. Han mener at negative tilbakemeldinger heller bør gis med en positiv vinkling.

Hvis du gir en negativ tilbakemelding, så må du gi den på en positiv måte. Hvis du ikke klarer det, så blir kanskje effekten negativ. Det blir enda verre. [...] Kunsten med slike tilbakemeldinger er at hvis du sier at "hvis du gjør slik, slik og slik, så kan du bli enda bedre". Du må få det inn på en positiv vinkling. Det er helt alfa omega. Ærlighet er ikke alltid det beste. Negative tilbakemeldinger bygger aldri opp folk.

Videre ble det sagt at en tilbakemelding bør innholde en mulighet til forbedring. Informanten har tro på konstruktiv kritikk.

Jeg tror de aller fleste ønsker en tilbakemelding der de ser et lys en eller annen plass. Jeg ønsker ikke at en eller annen skal komme med en sjokkmelding eller lignende. De bygger deg ikke særlig opp.

Enkelte vi intervjuet var også venner på fritiden i tillegg til å jobbe i samme team. Denne relasjonen spilte en rolle også i arbeidshverdagen. Utsagnet til informanten understreker at jo bedre du kjenner en person, desto lettere er det å ta opp vanskelige ting og komme med konstruktiv kritikk.

Nå har vi det ganske mye gøy utenom også. Så det er ikke kun arbeid dette her. Vi driver og tuller litt og holder på. [...] Og det blir jo selvfølgelig og dratt inn her da. [...] Tror jeg har lettere for å si noe til en jeg kjenner godt hvis jeg føler han gjør noe feil – jeg vil nok være raskere å gjøre det på han enn på de andre. [...] Terskelen er ikke så høy. Det er den egentlig ikke med noen, men den er enda lavere med han.

En informant påpeker hvor enkelt det faktisk er å gi en rask tilbakemelding. I tillegg er informanten bevisst på hvilke synergieffekter en hyggelig tilbakemelding kan ha.

Vi jobbet på et prosjekt og en kom med en kjempegod ide, så syntes jeg det var viktig å fortelle han at dette var en god idé. Det kostet meg 5 øre å si at han var kjempeflink. Jeg syntes det er viktig å gi positiv feedback. Det gjorde at han syntes ”jöss, dette var kult” og han vil antageligvis synes at han mestrer prosjektet og oppgaven bedre, som gjør at han får bedre motivasjon til å løse den, og han får en mestringsfølelse for jobben sin generelt.

Samtidig mener en annen at det blir gitt for lite bekreftelse på utført arbeid, men han understreker at han får god respons de gangene han gir tilbakemelding til andre. Den gode responsen han får kan være en indikasjon på at tilbakemelding er noe som forventes blant medlemmer i team.

Det ligger gjerne litt i norsk kultur at man er for lite flink til å gi ros. [...] På en skole får man karakterer, men ute i arbeidslivet er det ikke like enkelt å få en bekreftelse. Så når jeg gir tilbakemelding, så får jeg veldig god respons tilbake.

Det blir påpekt en forventning om å få tilbakemelding på oppgavene teammedlemmene utfører. Det kan imidlertid være utfordrende å gi ærlige tilbakemeldinger, og hvor godt du kjenner vedkommende vil kunne påvirke hvor ærlig du er. Vi avdekket videre en forventning om få tilbakemeldinger som inneholdt en mulighet til forbedring der flere påpekte at tilbakemeldinger er viktig med tanke på egen utvikling.

4.9 Innsats

Innsats kan i denne sammenheng lett forveksles med fleksibilitet, men det er allikevel en vesentlig forskjell. I motsetning til å være fleksibel ved å yte mer enn det som eksplisitt er forventet, vil økt innsats i denne sammenheng være et resultat av andres innsats. Man vil yte mer – eller i hvert fall minst like mye som kolleger når de andre i teamet yter mer. Et illustrerende eksempel kan være følelsen av å måtte jobbe minst like lenge en fredags ettermiddag som det kollegaen på nabokontoret rett over gangen gjør – ”jeg skal i hvert fall ikke gå hjem før han!”

Vi erfarte at medlemmer i teamene vurderte bidraget fra kollegaene til prosjektet. Det som gikk igjen var at når én yter en ekstra innsats, forventer han at andre også skal yte minst like mye. En informant fortalte at det ikke skulle være noen forsinkelser i prosjektets fremgang på grunn av han. Dette forventet han av de andre også.

Jeg må i hvert fall levere minst like bra selv! [...] Jeg må sørge for å levere det jeg selv skal gjøre, slik at andre har mulighet til å levere det de skal gjøre. [...] Så jeg forventer det samme tilbake.

Bakgrunnen for utsagnet kan være flersidig. Det mest nærliggende er å koble det til et ønske om å oppnå et felles godt arbeidsresultat. Samtidig kan det være naturlig å anta at utsagnet har utgangspunkt i momenter knyttet til personen. Det kan for eksempel hende at det oppstår problemer underveis i prosjektet, eller at resultatet blir dårligere enn planlagt, og at han på bakgrunn av dette ønsker å gardere seg mot å få skylden.

En annen har imidlertid forståelse for at alle ikke kan være like fleksible, men understreker samtidig at han føler et større press til å yte mer når andre gjør en ekstra innsats. Igjen blir det påpekt at man må gi sin del først.

Man kan ikke forvente at alle skal være like fleksible. [...] Ja, jeg føler et ekstra press når andre gir, men jeg tenker at du selv skal gi din del først.

Innsats kan karakteriseres som en form for fleksibilitet. Likevel mener vi forskjellen er stor nok til å la innsats være en selvstendig kategori. En ekstra innsats vil i denne sammenheng avhenge av hva de andre i teamet gjør, når det gjelder arbeidsmengde og arbeidstid. Dersom andre ikke yter mer enn de må, vil antageligvis heller ikke du føle at du må det. Gjennom intervjuene oppdaget vi at enkelte følte økt press til å yte mer dersom andre gjorde en ekstra innsats. Det ble imidlertid fastslått at man bør gi sin del før man bidrar ekstra på andre områder.

4.10 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert den første delen av våre funn fra undersøkelsen, der målet var å belyse hva psykologiske kontrakter i team kan inneholde. Gjennom denne studien har vi altså lokalisert 9 ulike kategorier.

Etter gjennomgang av alle kategoriene kan det være hensiktsmessig å gjøre et forsøk på å sortere disse ytterligere. Vi husker fra teorigjennomgangen i kapittel 2, at når Rousseau (1995) ser på innholdet i VPK, ser hun disse på bakgrunn av to dimensjoner – relasjonsorienterte og transaksjonsorienterte. Vår studie har som motiv å studere HPK i team. På bakgrunn av dette finner vi den transaksjonsorienterte dimensjonen lite velegnet i vår studie, da den har et hovedfokus på forhold som kan knyttes til skriftlige kontrakter. Videre kjennetegnes denne typen avtaler ved å være forholdsvis enkle og lite komplekse, og kan derfor enkelt bli forstått av utenforstående personer. Dette er kjennetegn som ikke samsvarer med våre resultater. Vi har derfor besluttet å anvende en dimensjon vi har valgt å kalle *oppgaveorientert*. I denne dimensjonen plasserer vi alle kontrakter som relaterer seg til arbeidsoppgavene for det enkelte teammedlem, og teamet som helhet.

Relasjonsorienterte kontrakter vil derimot la seg anvende i vår studie. Vi husker at slike avtaler kjennetegnes ved å være en omfattende investering fra parter som er gjensidig avhengig av hverandre, der investeringen kan karakteriseres ved å være emosjonell (Rousseau, 1995). Dette kan synes å passe med deler av våre funn. I den *relasjonsorienterte* dimensjonen plasserer vi derfor alle kontrakter som relaterer seg til mellommenneskelige aspekter i teamene vi avdekket i intervjuene.

I tabellen under presenterer vi alle kategorier i vår studie sortert med utgangspunkt i de to dimensjonene – relasjonsorienterte og oppgaveorienterte kontrakter.

Støtte	<i>Relasjonsorienterte kontrakter</i>
Fleksibilitet	
Lojalitet	
Anerkjennelse	
Involvering	
Kunnskapsdeling	<i>Oppgaveorienterte kontrakter</i>
Profesjonalitet	
Tilbakemelding	
Innsats	

Tabell 4: Kategorier sortert

Blant relasjonsorienterte kontrakter finner vi støtte, fleksibilitet, lojalitet, anerkjennelse og involvering. Vi karakteriserte støtte som mellommenneskelig omtanke blant medlemmene i teamet. Fleksibilitet innebar å være fleksibel med tanke på tidsfrister, arbeidstid og arbeidsoppgaver. Vi mener fleksibilitet hører hjemme under den relasjonsorienterte dimensjonen siden teammedlemmene er fleksible på bakgrunn av andres behov – ikke på grunn av arbeidet i seg selv. Lojalitet ble kjennetegnet ved å prioritere teamets interesser fremfor sine egne. Dette omfatter medlemmer i teamet og teamet som helhet. Anerkjennelse har likhetstrekk med kategorien tilbakemelding, men vi mener anerkjennelse er en mer overordnet tilbakemelding som alltid skal være positiv, der anerkjennelse fokuserer på mennesket, fremfor en konkret vurdering av arbeidsoppgaven. Involvering innebar å få ta del i teamets gjøremål, diskusjoner og beslutninger, og vi mener denne kategorien bar preg av å relatere seg mot det relasjonsorienterte.

Vi har valgt å plassere kunnskapsdeling, profesjonalitet, tilbakemelding og innsats under den oppgaveorienterte dimensjonen. Kunnskapsdeling henviser til faglig støtte knyttet til arbeidsoppgaver. I tillegg så vi på i hvilken grad den faglige støtten var tilgjengelig. Under profesjonalitet var det spilleregler og oppførsel i teamet som var i fokus. Vi mener dette bar preg av å være orientert mot det oppgaverelaterte, da en profesjonell opptreden syntes å være

viktig med tanke på arbeidsoppgavene. Tilbakemelding karakteriserte vi ved å være en vurdering av en konkret arbeidsoppgave, mens innsats beskrev vi som en forventning knyttet arbeidsmengde og arbeidstid

I neste kapittel skal vi se nærmere på konsekvensene dersom disse kategoriene blir brutt eller overoppfylt.

5. Resultat del 2 – konsekvenser av overoppfyllelse og brudd

I forrige kapittel presenterte vi våre funn som belyser innholdet i psykologiske kontrakter. Vi lokaliserte 9 ulike kategorier som vi senere sorterte på bakgrunn av to ulike dimensjoner – relasjonsorienterte og oppgaveorienterte kontrakter.

I dette kapitlet vil vi fortsette analysen ved å presentere våre funn som belyser andre del av vår problemstilling: ”*hvilke konsekvenser vil en overoppfyllelse av eller brudd på horisontale psykologiske kontrakter kunne ha?*” Flere informanter hadde erfart brudd og overoppfyllelse av kategoriene vi presenterte i foregående kapittel. Resultatet var at vi avdekket totalt 5 ulike konsekvenser. I tabellen under presenterer vi alle konsekvensene vi fant i studien. Vi noterer at vi finner enkelte konsekvenser som et resultat av både overoppfyllelse og brudd. Konsekvensen vil være den samme, men med ulikt fortegn. Dette er i tråd med Turnley & Feldman (2000), som karakteriserer en overoppfyllelse som det motsatte av brudd. Motivasjon som en konsekvens av overoppfyllelse av en kontrakt, vil med andre ord være positiv – vedkommende får økt motivasjon. Mens motivasjon som en konsekvens av et brudd av en kontrakt, vil ha motsatt effekt – vedkommende får redusert motivasjon.

<i>Overoppfyllelse</i>	Læring
	Selvtillit
	Motivasjon
	Samhold
<i>Brudd</i>	Motivasjon
	Samhold
	Samarbeid

Tabell 5: Oversikt over konsekvenser av overoppfyllelse og brudd

I dette kapitlet vil vi organisere presentasjonen med utgangspunkt i tabellen over, der vi deler inn konsekvensene etter overoppfyllelse og brudd. Hver konsekvens blir presentert gjennom en kort introduksjon, en hoveddel med data som karakteriserer konsekvensen og en

kort, oppsummerende avslutning. Gjennom presentasjonen vil vi forsøke å knytte konsekvensene til den kategorien (den psykologiske kontrakten – merket med kursiv) de stammer fra. Dessuten vil vi peke på noen synspunkter knyttet til hvilken type kontrakter (relasjonsorientert eller oppgaveorienterte) som ser ut til å ha mest innflytelse i hver enkelt konsekvens. I denne sammenheng vil vi markere kategoriene med ”O” for oppgaveorientert, og ”R” for relasjonsorientert. En mer utdypende diskusjon av dette aspektet vil imidlertid gjennomgås senere i diskusjonskapittelet.

5.1 Overoppfyllelse

Overoppfyllelse av en psykologisk kontrakt kan eksempelvis skje når person A overgår de forventningene person B har til person A. Som et resultat vil person B oppleve å få *mer* enn hva han forventet i utgangspunktet, og vil derfor kunne bli *positivt* overrasket. Dette kan føre til ulike konsekvenser. Vi husker at forventningene vil være individuelle. Det er derfor ikke selvsagt at person C vil oppleve samme grad av overoppfyllelse som person B. I presentasjonen av våre funn har vi ikke lagt særskilt stor vekt på *grad* av overoppfyllelse. Vi fant 4 konsekvenser: læring, selvtillit, motivasjon og samhold.

5.1.1 Læring

Læring konsentrerer seg mot at informanten føler at han lærer mer enn hva han ville ha gjort i utgangspunktet.

En informant påpekte læring knyttet til all *kunnskapsdelingen* han dro nytte av da han samarbeidet tett med en kollega i teamet. Vedkommende var relativt ny i teamet og forventet å få noe hjelp til å løse arbeidsoppgaver, men den faglige støtten var lettere tilgjengelig og bedre enn hva han hadde forventet i utgangspunktet.

Det er ufattelig mye kunnskap her. For meg har det vært en relativt bratt læringskurve, og fått veldig mye inputs fra veldig mange. Spesielt dette som går på prosjektet. Er jo det jeg har lært mest av – enormt med informasjon som man suger til seg, som er viktig for min del. [...] Spør masse teite spørsmål. Det er absolutt det jeg kommer lengst med, og det har ikke vært noe problem.

Videre forteller en annen at han opplever at de andre i teamet har mer kunnskap enn det han hadde forventet. At teammedlemmer besitter kunnskap utover sine respektive arbeidsoppgaver fører til at medlemmene blir mer fleksible knyttet til problemløsning. Således opplever informanten kunnskapsdeling og derav økt læring.

Det er flere som sitter med kunnskap om flere ting, som gjør at folk kan være med å løse problemer i alt fra en krisesituasjon til det dagligdagse. [...] Da får vi en mye grundigere gjennomgang. Selv om jeg kan sitte med mitt hode og min kunnskap, er det ikke sikkert det alltid samsvarer med andre, og da kan det være greit å diskutere det. Jeg er jo veldig glad når andre stiller dumme spørsmål tilbake og – kanskje det dukker opp moment som vi ikke har tenkt på.

Av utsagnet skjønner vi at fleksibilitet også er en medvirkende faktor som bidrar til læring, ved at andre i teamet kan utføre oppgaver utover det som er forventet. Vi velger likevel å tolke læring i dette tilfellet som en konsekvens av kunnskapsdeling, da denne koblingen synes å være mer tydelig.

En annen informant peker på at *tilbakemelding* gir utslag i form av økt læring. Informanten opplevde en overoppfylling av den psykologiske kontrakten da teamet hans var en ”drømmegruppe”. Bakgrunnen for denne omtalen var en kombinasjon av at kjemien i teamet var god, og at han fikk gode tilbakemeldinger fra kollegaene på arbeidet han gjorde i en problematisk fase. Denne tilbakemeldingen var i form av en konstruktiv tilbakemelding. Kvaliteten på responsen var bedre enn han hadde forventet, og førte således til at han lærte mye om arbeidet sitt – antagelig mer enn hvis kontrakten ikke hadde vært oppfylt like mye som vi tolker. I utsagnet viser han til en episode der et teammedlem forsvant og ikke ble erstattet. På bakgrunn av dette fikk de resterende mer å gjøre. Ved hjelp av konkrete tilbakemeldinger, fikk han god veiledning på hvordan oppgavene skulle gjøres. Den endelige konsekvensen var økt læring

Jeg fikk jo den drømmegruppen da! Det er på en måte en sammensveiset gruppe. [...] Først var vi fire på hver vår del, men så forsvant han ene. Det var like greit. Så i starten lurte jeg på hvordan det ville gå med arbeidsmengde, men assisterende byggeleder og byggeleder løste dette på en glimrende måte. Jeg fikk hjelp der jeg trengte og oppmuntring – ”dette skal du gjøre, og da er det en god jobb”. [...] Hvis det ikke går bra, og du får tilbakemelding på at ”dette burde du gjøre”, så hjelper det

deg til å utvikle deg selv. [...] Jeg er her for å lære. Jeg vil ikke høre at "det er bra!" om ting som jeg ikke gjør riktig. Det får meg ikke til å utvikle meg. Får jeg de riktige konstruktive tilbakemeldingene er det best.

Ved overoppfyllelse av HPK, mener vi kunnskapsdeling (O) og tilbakemelding (O) utgjør kategoriene som fører til økt læring i teamet. Dette oppsummeres i tabellen under.

Kunnskapsdeling (O)	<i>Læring</i>
Tilbakemelding (O)	

Tabell 6: Overoppfyllelse, læring

Av tabellen ser vi at både kunnskapsdeling (O) og tilbakemelding (O) hører hjemme i den oppgaveorienterte dimensjonen. Vi mener med andre ord at læring, som konsekvens, kan knyttes til psykologiske kontrakter som inneholder oppgaverelaterte aspekter.

5.1.2 Selvtillit

Betydningen av selvtillit blir godt beskrevet i uttrykket. Det innebærer å ha tiltro til seg selv. I vår studie knytter selvtillit seg gjerne til arbeidsoppgaver den enkelte i teamet skal løse.

En konsekvens av *kunnskapsdeling* virker å være at teammedlemmer opplever en form for økt selvtillit når de får støtte fra kollegaer. En respondent opplevde denne konsekvensen som en positiv styrke ettersom han lettere kunne ta avgjørelser i arbeidet sitt. Han hadde i utgangspunktet regnet med at denne formen for støtte ville være sjelden og nesten fraværende, siden alle hadde egne arbeidsoppgaver. Han fikk imidlertid tilført mye ny kunnskap som førte til at han opplevde en økt selvtillit når han arbeidet med teamet.

Jeg fikk utviklet meg enormt bare på de ukene. [...] Du får jo en "boost" i selvtilliten når du sitter på mer kunnskap – det er jo ikke tvil om det. Det merkes jo. Man blir mye tryggere på seg selv, og har mye lettere for å skjære igjennom på ting du er uenig i.

Videre mener en informant at den lave terskelen for å få adgang til kunnskapen hos kollegaene, også vil gi en økt selvtillit. Han peker på at når han "får lov til" å dele sin

kunnskap med andre, gir det han en bekreftelse på at han behersker temaet og således får økt selvtillit.

Jeg kan videreføre den kompetansen jeg har. Da skjønner jeg jo også at "dette kan jeg", og så vet jeg jo at jeg trenger hjelp neste gang.

En annen informant peker på fordelene ved å være flere under inspeksjoner på et prosjekt. Medlemmene i teamet har i utgangspunktet hvert sitt arbeidsområde, og vanligvis vil det derfor være mest naturlig å gå på inspeksjon alene. Fler av informantene var imidlertid relativt ferske da prosjektet startet, slik at de fant det tryggere å gå to og to på inspeksjon. Informanten forteller at dette er en form for støtte som gjør han "sterkere i sin sak", noe vi velger å tolke som økt selvtillit.

Jeg har jo ansvar for noe annet, så jeg kunne jo sagt at dette er mitt. Men jeg spør jo om de vil være med. Det er en styrke å være to fremfor en. Da står du der og diskuterer, og sier ting. Står du der alene er det litt mer usikkerhet – "hvordan skal jeg løse dette her" – og så står du jo der med folk som har mange års erfaring.

Selvtillit virker for oss å være en viktig faktor knyttet til i hvilken grad teamet er "selvdrevent". I våre funn synes kunnskapsdeling (O) og støtte (R) å føre til økt selvtillit, dersom den psykologiske kontrakten overoppfylles.

Kunnskapsdeling (O)	<i>Selvtillit</i>
Støtte (R)	

Tabell 7: Overoppfyllelse, selvtillit

Av tabellen over ser vi at denne konsekvensen har sitt utspring i både en oppgaveorientert kontrakt, og en relasjonsorientert kontrakt.

5.1.3 Motivasjon

Motivasjon kan innebære at en person får en ytterligere drivkraft til å arbeide med sine arbeidsoppgaver i teamet.

En informant forteller at *støtten* han får fra kolleger i det nåværende teamet sitt, hadde en positiv innvirkning på motivasjonen. Han følte seg mer energisk og mente han hadde en langt mer positiv hverdag. Denne endringen kom etter at han skiftet arbeidsplass. Han merket at han fikk vesentlig mer støtte i det nye teamet. Han var ikke vant til å motta hjelp og positiv oppmerksomhet i samme grad som han gjør i dagens team. Vi tolker dette som en overopppfyllelse.

Det merker jeg jo definitivt. Jeg føler meg jo langt friere, føler meg langt mere energisk, mer positiv arbeidshverdag. [...] Klart det er gøyere å jobbe sammen når du føler at det er en følelse at man vil hverandre godt.

Motivasjonen respondenten opplevde var en konsekvens av støtte fra kollegaene, men den kan også komme i form av *fleksibilitet*. En respondent peker i den forbindelse på at teamet var veldig fleksibel i forhold til arbeidstiden under prosjektet. Han var positivt sjokkert over at ingen var vanskelige å be, eller på en annen måte måtte overtales til å jobbe om natten eller i helgene. Dette til tross for at den ordinære arbeidstiden for teamet er dagtid på ukedagene. Konsekvensen av denne fleksibiliteten som teammedlemmene viste, var at informanten ble motivert, og sa flere ganger at han trivdes med å gå på jobben.

Det har vært så lett å forholde seg til disse, for de vet selv at "nå er det støping i natt" [...] så har de jobbet den natten ut av egeninteresse og ansvarsfølelse. Jeg tror det ikke er kun subjektivt. Det gjør at det er kjekt å gå på jobb. Man yter mye mer. Ingen er tunge å be om å ta en lørdag på jobb. Man trenger nesten ikke be om det.

Videre påpeker en annen informant at måten han blir *involvert* i teamet, gjennom å bli hørt og inkludert, gjør at han blir mer motivert. Det tidligere teamet han viste til, var preget av et miljø der hans forslag og ideer kategorisk ble avvist. Avslagene ble unnskyldt med økonomiske begrensninger eller at forslaget ikke lot seg gjennomføre. I det nåværende teamet er han derimot positivt engasjert i hverdagen og glad for å være der. Han forteller at han til og med blir værende i den nåværende bedriften selv om han har andre muligheter i arbeidsmarkedet som gir ham langt høyere lønn. Vi tolker dette som økt motivasjon som en konsekvens av en overopppfyllelse knyttet til grad av involvering han forventet.

Det er himmelsk her i forhold til der jeg har vært. Utvilsomt! Det gir mer eierskap og motivasjon, så har jeg bestemt meg for å fortsette også etter dette prosjektet. Jeg har

fått en helt annen oppfatning av å være her. [...] For trivselen skal jeg gladelig betale ved å gi slipp på relativt høyere lønn andre steder.

En annen respondent peker på at han blir motivert til å yte mer når en kollega overoppfyller kontrakten knyttet til *innsatsen* i arbeidet sitt. Vi husker at denne kontrakten inneholder en følelse av å måtte gjøre minst like mye som kollegaen. Informanten i dette eksempelet blir altså motivert når andre jobber mye.

Jeg føler et ekstra press og blir motivert når andre gir mer, men jeg tenker først at jeg selv gir min del først. Jeg har ikke opplevd at noen sluntrer unna her selv om det bare skal en person til for å ødelegge.

Positive *tilbakemeldinger* synes også å ha innvirkning på motivasjonen. Informanten forteller at tilbakemeldingen han fikk overgikk hva han hadde forventet. Det virker som at dette førte til økt motivasjon:

Selvfølelsen stiger, du føler har vært med på suksess. For det gikk egentlig veldig bra. Var mye som skulle være ferdig til forskjellige frister på den kontrakten. [...] Du får jo lyst til å – du setter deg ikke ned og hviler på dine laurbær, men du får lyst til å fortsette – pushe på en måte.

Økt motivasjon synes å påvirke både arbeidslysten og effektiviteten i positiv retning. I våre funn virker en overoppfyllelse av støtte (R), fleksibilitet (R), involvering (R), innsats (O) og tilbakemelding (O), å lede til økt motivasjon.

Støtte (R)	<i>Motivasjon</i>
Fleksibilitet (R)	
Involvering (R)	
Innsats (O)	
Tilbakemelding (O)	

Tabell 8: Overoppfyllelse, motivasjon

Av tabellen over ser vi at denne konsekvensen domineres av relasjonsorienterte kontrakter.

5.1.4 Samhold

Samhold velger vi å knytte til hvor godt medlemmene i teamet faktisk forholder seg til hverandre, og om hver enkelt har lyst til å være i teamet.

En informant fortalte at introduksjonen han fikk i teamet var bedre enn ventet, og at han på bakgrunn av dette føler et godt samhold i teamet. Bakgrunnen for denne uttalelsen var *involvering* i teamet utover det han forventet. Selv om han ikke hadde den formelle utdannelsen som de andre, var det rom for at han kunne dele sine erfaringer og bli lyttet til.

Når du spør om noe så får du svar. Og det er høflige svar uten at du blir oppfattet som idiot. Og det er jo veldig vesentlig. Også oppdaget jeg også at alle andre var lydhør for kanskje det jeg kom med. Selv jeg kanskje ikke har den formelle utdannelsen som andre har her. [...] Akkurat nå føles det veldig samlet.

En annen informant viser til en tilbakemelding han fikk fra enkelte i teamet om at han var flink til å gi oppmerksomhet til alle kollegene. Informanten fortalte at samhold blir bra når ingen føler seg oversett. I dette utsagnet er det på sin plass å understreke at sitatet trolig bare innebærer en oppfyllelse, snarere enn en overoppfyllelse. Vi har likevel valgt å inkludere det blant resultatene, siden vi føler det belyser at *støtte* blant teammedlemmer vil kunne ha en positiv effekt på samhold.

Jeg er mye tilstede og fordeler min oppmerksomhet likt gjennom hele organisasjonen. [...] De føler at jeg bidrar til at samholdet på byggeplassen er bra.

Lojalitet synes også å bidra til økt samhold i team. En informant snakker om at alle i teamet ”dro i samme retning” og at alle således var lojale mot teamet. Han sammenlikner denne erfaringen med andre team han har jobbet i, og mener lojaliteten i teamet han jobber sammen med i dag, er sterkere enn hva han hadde forventet.

Det virker som at alle tenker i en retning fremover, og det er jo åpningsdatoen. Jeg har jo fått forståelse av at det ikke alltid har vært tilfelle i tidligere prosjekter, men akkurat nå føles det veldig samlet. [...] Alle drar i samme retning, og nå fletter kontaktene seg veldig godt i hverandre.

Vi vet at et prosjektbasert team ofte består av relativt få medlemmer, og at disse tilbringer mye tid sammen i en fastsatt periode. I den forbindelse peker en respondent på at det er

viktig å respektere hverandre gjennom en *profesjonell* opptreden. Han mener en profesjonell opptreden er grunnlaget for god kjemi, noe vi velger å tolke som et godt samhold.

Det er en slags forståelse for at man lett respekterer andres standpunkt, holdninger og væremåte. Det stemmer overens, og du får en økt trivsel. [...] Hvis du er utrygg i en arbeidssituasjon, kan jo umulig kjemien bli veldig god. Det å akseptere at folk er forskjellige gjør at man føler seg trygg, og det må være grunnlaget for god kjemi.

Involvering (R), lojalitet (R), støtte (R), og profesjonalitet (O), representerer de kategoriene som vi mener fører til økt samhold i teamet under overoppfyllelse av HPK. Dette oppsummeres i tabellen under.

Involvering (R)	<i>Samhold</i>
Lojalitet (R)	
Støtte (R)	
Profesjonalitet (O)	

Tabell 9: Overoppfyllelse, samhold

Av tabellen over ser vi at det er en overvekt av relasjonsorienterte kontrakter som fører til økt samhold.

5.2 Brudd

Brudd på HPK kan eksempelvis skje når person A ikke møter de forventningene person B har til person A. Som et resultat vil person B oppleve å få *mindre* enn det han forventet i utgangspunktet, og vil derfor kunne bli *negativt* overrasket. En person C kan imidlertid oppleve bruddet som langt mindre alvorlig, siden forventningene til kontrakten vil være individuelle. I presentasjonen av våre funn har vi ikke lagt spesielt stor vekt på *grad* av brudd. I vår studie fant vi 3 konsekvenser: motivasjon, samhold og samarbeid. Vi minner om at konsekvensen av et brudd vil ha et negativt fortegn. Dersom eksempelvis motivasjon er resultat av et brudd, vi det si at bruddet førte til redusert motivasjon.

5.2.1 Motivasjon

Vi husker at motivasjon kan innebære at en person får en ytterligere drivkraft til å arbeide med sine arbeidsoppgaver i teamet sitt. Dersom motivasjon er en konsekvens av et brudd på en psykologisk kontrakt, mener vi motivasjonen vil kunne reduseres.

En informant peker på en episode der et teammedlem ”meldte seg ut” av fellesskapet. Han prioriterte sine egne interesser foran teamets beste, noe vi tolker som *illojalitet*. Informanten forteller at oppførselen hans gjorde det håpløst og tungt å fungere på jobben. Han forklarer at det var en tung periode som tæret på alle. Denne konsekvensen tyder vi som redusert motivasjon.

Ja, vi måtte gjøre jobben rett og slett – han ble jo ikke spurt mer om å reise ut på kontroll. Det hendte jo at noen spurte om han ville være med og sånn, men han svarte med få unntak nei på det. [...] Det var jo – hva skal jeg si – det var jo litt håpløst. Det er jo tungt. [...] Da var det en periode der kjemien ikke var god. Det tæret på oss.

Et brudd på forventet *anerkjennelse* synes også å kunne ha en reduserende effekt på motivasjonen. En informant forteller om samarbeidet mellom seg selv og en kollega. Informanten hadde en tilnærming til organisering av arbeidsoppgavene han mente var riktig, mens kollegaen hadde en annen tilnærming som var mer avslappet. Informanten hadde i en tidlig fase av prosjektet påpekt overfor kollegaen og enkelte andre i teamet at organiseringen til kollegaen ikke ville være anvendbar eller tilstrekkelig til å håndtere oppgavene i prosjektet. I ettertid viste det seg at kollegaen ikke klarte å levere sine forpliktelser til prosjektet slik informanten fryktet. Til tross for at informanten i lang tid hadde varslet om dette, fikk han ingen anerkjennelse. Til informantens store forbauselse, støttet derimot andre kolleger vedkommende som ikke leverte det han skulle. I tillegg ble det uttalt i organisasjonen at dette ikke var hans feil (han som ikke leverte som avtalt). Dette førte til en spent situasjon mellom informanten og enkelte andre i teamet

Så ble det dårlig kommunikasjon i et halvårs tid i den gruppen her. Vi hadde noen skikkelige utblåsninger – skikkelige utblåsninger! [...] Et par av dem var skikkelig tøffe – virkelig vonde. Da greide jeg ikke mer. [...] Det var tungt å gå på jobben – det var lite lystbetont å reise til kontoret i det hele tatt.

En annen informant mener at graden av *involvering* påvirker motivasjonen. Han forteller at han i første fase av prosjektet hadde mer ansvar enn han har i den nåværende fasen. I den nåværende fasen er sammensetningen i teamet relativt lik som forrige, men de som er mer erfarne ekskluderer, i en viss grad, de mindre erfarne ved eksempelvis å utelate dem fra faglige diskusjoner. Informanten er en av dem med mindre erfaring. Han forteller at dagene blir mer avslappet og behagelige, men samtidig at det blir tyngre og mindre spennende på jobb.

Jeg har fått mer utbytte av at jeg fikk ansvar, og måtte støtte meg på det jeg hadde (i første fase av prosjektet), mens i denne fasen; der er det mer at du får ansvar, men de tar mye av støytten for å finne ut ting. Det er mye mer bedagelig på den biten der. [...] Alle diskusjoner, tekniske ting – de kommer aldri ned til oss kan du si. På en måte er det jo behagelig kan du si, men sånn læringsmessig og utfordringsmessig er det jo litt ”daft” – det blir litt tunge dager da.

Redusert motivasjon synes å påvirke både arbeidslysten og effektiviteten negativt. I våre funn virker brudd på lojalitet (R), anerkjennelse (R), og involvering (R) å lede til redusert motivasjon.

Lojalitet (R)	<i>Motivasjon</i>
Anerkjennelse (R)	
Involvering (R)	

Tabell 10: Brudd, motivasjon

Av tabellen over ser vi at alle kontraktene bærer preg av å være relatert mot det relasjonsorienterte.

5.2.2 Samhold

Tidligere beskrev vi samhold knyttet til hvor godt medlemmene i teamet faktisk forholder seg til hverandre, og i hvilken grad hver enkelt har *lyst* til å være i teamet. Dersom samhold er en konsekvens av brudd på en psykologisk kontrakt, mener vi at følelsen av samhold svekkes.

En informant forteller om en episode der en kollega i teamet prioriterte egne interesser fremfor teamets beste. Vi tolker dette som en mangel på *lojalitet* vis-à-vis teamet. Sitatet fra informanten handler imidlertid om de positive ringvirkningene i etterkant av at problemet var løst. Vi har likevel besluttet å plassere utsagnet under brudd, siden vi mener det indirekte illustrerer konsekvensen av et lojalitetsbrudd på en god måte.

Da så vi jo en ganske umiddelbar effekt der man blomstret opp og det var mange positive virkninger. Humøret steg, folk hevet skuldrene og du merket jo et bedre samhold, og disse teamfunksjonene fungerte bedre. [...] Selv om man ikke erstattet denne personen med en annen, så observerte vi synergieffektene vi fikk. Det er jo sånn på et slikt prosjekt at man sitter tett, jobber tett – og hvis man ikke klarer å tilpasse seg slike team, så detter man helt ut.

Lojalitet (R) representerer den kategorien som i følge våre funn, vil kunne føre til redusert samhold i teamet, dersom den brytes. Dette oppsummeres i tabellen under.

Lojalitet (R)	<i>Samhold</i>
---------------	----------------

Tabell 11: Brudd, samhold

Av tabellen over ser vi at lojalitet representerer den relasjonsorienterte dimensjonen.

5.2.3 Samarbeid

I denne sammenhengen kan samarbeid forveksles med samhold. Vi har likevel valgt å dele dem opp i to ulike konsekvenser. Fremfor å ha lyst til å være i teamet, tolker vi samarbeid som en konsekvens av hvor godt teammedlemmene arbeider sammen.

Anerkjennelse synes å ha en vesentlig innvirkning på samarbeid. En informant sier at han opplever å ikke få anerkjennelse for sine ideer og forslag. Han opplever derimot at ideene han deler skifter eierskap, og at andre tar på seg ”æren”. Informanten får selv ingen oppmerksomhet. Som en konsekvens blir han mer tilbakeholden med informasjon, og presterer ikke mer enn akkurat det som er nødvendig. Dette tolker vi som redusert samarbeid.

Det kan være ganske frustrerende når man ikke jobber veldig høyt i systemet for å si det slik. [...] Hvor lojal er man i forhold til det å frembringe ideer? Det å komme frem med det man har og så videre, når man ikke blir kreditert for det[...] – man blir mer tilbakeholden. Man presterer det som er forventet, og nok med det.

Videre forteller informanten at han ble forskrekket da han opplevde dette bruddet første gangen. Konsekvensen var at han fokuserte mer på hvem han samarbeider med, og hvordan han skal unngå at andre tar hans ideer, fremfor å skape et fellesskap der man setter samarbeid som førsteprioritet.

Så blir det jo slik at man vegrer seg for å samarbeide med vedkommende.

En annen informant påpeker også at mangel på *anerkjennelse* fører til et mindre godt samarbeid. Også han ble mer selektiv med informasjonen han delte med andre, i frykt for å ikke få sin fortjente anerkjennelse. Informanten forteller videre at han ventet med å fremme ideer til hele teamet var samlet, slik at alle registrerte at det var han som var ideens skaper. Vi mener konsekvensen av dette er et redusert samarbeid.

Det er jo sporadiske tilfeller som ikke preger hverdagen, men man ser at det er en tendens. Der dette gjentar seg. Det betyr at når du skal fremme noen forslag, så er det greit at det er flere tilstede. [...] Jeg sier jeg registrerer det, jeg gidder ikke lage noe styr. Til det er livet for kort. [...] Jeg nekter å la gå inn på meg. Det skal ikke påvirke meg og min oppfattelse. Jeg bare setter meg ned i to min og tenker og går videre. Det kan hende at jeg er litt selektiv med informasjonen jeg deler i samtalene.

Av utsagnet forstår vi imidlertid at dette ikke er et vesentlig problem for informanten, siden han ikke ”gidder å lage noe styr”. Likevel mener vi det er et tydelig brudd på bakgrunn av at han holder kortene tettere til brystet.

I våre funn synes redusert samarbeid å være en konsekvens av brudd på anerkjennelse (R). Anerkjennelse er en del av den relasjonsorienterte dimensjonen.

Anerkjennelse (R)

Samarbeid

Tabell 12: Brudd, samarbeid

5.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert den andre delen av våre funn fra undersøkelsen, der målet var å belyse hvilke konsekvenser overoppfyllelse av og brudd på psykologiske kontrakter i team vil kunne ha. Gjennom denne studien har vi lokalisert 5 ulike konsekvenser. I tabellen under forsøker vi å oppsummere vår funn. Vi skiller mellom om konsekvensen av kontrakten er en følge av en overoppfyllelse eller et brudd. På første linje ser vi eksempelvis at en overoppfyllelse av støtte (R), synes å kunne gi en konsekvens i form av økt selvtillit, økt motivasjon, og økt samhold i teamet.

	Overoppfyllelse (en positiv effekt på)	Brudd (en negativ effekt på)
Støtte (R)	<i>Selvtillit</i> <i>Motivasjon</i> <i>Samhold</i>	–
Fleksibilitet (R)	<i>Motivasjon</i>	–
Lojalitet (R)	<i>Samhold</i>	<i>Motivasjon</i> <i>Samhold</i>
Anerkjennelse (R)	–	<i>Motivasjon</i> <i>Samarbeid</i>
Involvering (R)	<i>Motivasjon</i> <i>Samhold</i>	<i>Motivasjon</i>
Kunnskapsdeling (O)	<i>Læring</i> <i>Selvtillit</i>	–
Profesjonalitet (O)	<i>Samhold</i>	–
Tilbakemelding (O)	<i>Læring</i> <i>Motivasjon</i>	–
Innsats (O)	<i>Motivasjon</i>	–

Tabell 13: Konsekvenser oppsummert

Gjennom presentasjonen har vi forsøkt å knytte de ulike konsekvensene til hvilken type kontrakter (relasjonsorientert eller oppgaveorienterte) som ser ut til å ha mest innflytelse. Dette vil blant annet bli diskutert mer utdypende i neste kapittel.

6. Diskusjon

Hensikten med denne studien var å utforske hva HPK inneholder, samt hvilke konsekvenser overoppgylling av og brudd på slike kontrakter vil kunne ha. Dette kapittelet vil vi innlede med en kortfattet repetisjon av våre funn. Deretter vil vi drøfte det innholdet vi fant i horisontale psykologiske kontrakter mot den vertikale litteraturen vi kjenner fra teori gjennomgangen i kapittel 2. Videre diskuterer vi ulike tendenser knyttet til brudd, der vi forsøker å peke på hvilken type kontrakter (oppgave- eller relasjonsorientert) som ser ut til å ha mest innflytelse. Avslutningsvis påpeker vi bidrag og begrensninger knyttet til studien, og presenterer kort noen implikasjoner.

I denne utredningen har vi lokaliserte 9 ulike kategorier, som belyser innholdet i HPK. I tråd med litteraturen (Rousseau, 1995) knyttet til VPK, fant vi det hensiktsmessig å sortere de ulike kategoriene med utgangspunkt i to dimensjoner. I forhold til vår undersøkelse ble det klart at den relasjonsorienterte dimensjonen samsvarte godt med deler av våre funn. I denne dimensjonen plasserte vi derfor alle kategorier som relaterte seg til de mellommenneskelige aspektene i teamene. Den transaksjonsorienterte dimensjonen fant vi derimot lite velegnet i forhold til våre funn. Vi besluttet derfor å danne en dimensjon vi valgte å kalle oppgaveorientert. I denne dimensjonen plasserte vi alle kontrakter som relaterte seg til arbeidsoppgavene for det enkelte teammedlem, og teamet som helhet. I andre halvdel av vår problemstilling fokuserte vi på hvilke konsekvenser overoppgylling av og brudd på HPK vil kunne ha. Som et resultat lokaliserte vi 5 ulike konsekvenser. Enkelte konsekvenser dukket opp som et resultat av både overoppgylling og brudd. Det er verdt å merke seg at konsekvensen vil være den samme, men med ulikt fortegn.

6.1 Innhold i horisontale psykologiske kontrakter

I denne delen diskuteres først innholdet vi avdekket i HPK. Deretter drøfter vi våre funn mot rammeverket vi har benyttet som grunnlag for å sortere kategoriene.

Ikke alle 9 kategoriene fra vår studie kan sammenlignes direkte med VPK, siden kategoriene vi fant ikke er absolutte, men er et resultat av *vår* datainnsamling. Tilsynelatende like kategorier kan altså ha ulike definisjoner og fokus. Likevel kan vi peke på momenter som

synes å være like og forskjellige i forhold til det vi vet om VPK. Under diskusjonen tar vi utgangspunkt i de kategoriene vi avdekket i vår studie (merket med kursiv).

Støtte blir i vår utredning knyttet mot de relasjonsrelaterte aspektene i teamet og prosjektet. Denne kategorien finner vi også igjen i VPK, der Atkinson (2007) henviser til støtte på samme måte som det vi gjør. *Fleksibilitet* finner vi også igjen i litteraturen til VPK, der Herriot et al. (1997) beskriver kategorien som å være villig til å overgå sin egen stillingsinstruks. Dette samsvarer godt med våre funn. *Fleksibilitet* i vår studie deler samtidig likhetstrekk ved en kategori Herriot et al. (1997) omtaler som behov, noe som innebærer å tillate avspasering og avbrekk i arbeidet for å møte medarbeiderens individuelle behov. En informant uttrykte dette ved at det var rom for å ta seg en langhelg innimellom. En viktig forskjell er imidlertid at det var rom for å ta seg en langhelg dersom teamet *ikke* hadde særskilte behov for arbeidskapasitet. Med dette forstår vi at teamets interesser står først, i motsetning til i kategorien behov, der individets interesser kommer først. Videre avdekket vi kategorien *lojalitet*, i likhet med innholdet i VPK. Vi finner at definisjon og innhold av lojalitet innen VPK og HPK er forholdsvis likt. Kategorien *anerkjennelse* har felles tittel i denne studien og studien til Herriot et al. (1997). Begge studiene definerer anerkjennelse som en tilbakemelding som alltid skal være positiv. En vesentlig forskjell er imidlertid at anerkjennelse innen VPK blir vinklet mot helt spesifikke bidrag. Vi ser derimot på anerkjennelse som en mer overordnet tilbakemelding som går mer på person, og mindre på selve bidraget. *Anerkjennelse* i vår studie kan derfor også knyttes til et godt samarbeid innad i teamet. *Kunnskapsdeling* deler momenter fra det Herriot et al. (1997) omtaler som opplæring, der begge kategoriene innebærer en form for utveksling av kunnskap. En forskjell er likevel at opplæring gjerne er knyttet til en oppstartsperiode, mens kunnskapsdeling i vår studie er noe som skjer tilnærmet hver dag. I denne sammenheng ser vi derfor at kunnskapsdeling i vår studie også deler likhetstrekk med det Herriot et al. (1997) har valgt å kalle konsultering. Vi mener at den mest tydelige forskjellen er at konsultering omfatter alle saker som berører den ansatte, mens kunnskapsdeling har vi avgrenset til kun å omhandle saker som er knyttet til selve arbeidsoppgaven. *Konsultering* vil derfor også ha likhetstrekk med det vi velger å omtale som *støtte*. *Profesjonalitet* er også en kategori vi finner spor av i VPK. Herriot et al. (1997) peker på diskresjon som innebærer å ha minimalt med styring av medarbeidernes vilkår for å utføre sine arbeidsoppgaver. Dette samsvarer godt med deler av hva vi fant. En informant formulerte dette ved å si at man må respektere hverandres ulike måter å arbeide på. Så lenge målet blir nådd, er det nødvendigvis ikke like relevant hvordan

målet blir nådd. I tillegg ser vi enkelte likhetstrekk med den kategorien Herriot et al. (1997) omtaler som rimelighet. Kort sagt innebærer denne kategorien en rettferdig behandling av ansatte. Rimelighet kan således, til en viss grad, kobles til den kategorien vi har valgt å kalle *involvering*, der den ansatte forventer å få ta del i teamets gjøremål, diskusjoner og lignende. Noe av essensen i involvering i vår studie, er rettferdig behandling av alle i teamet.

Tilbakemelding er den eneste kategorien vi har funnet som vi ikke klarer å finne direkte koblinger til i den litteraturen vi kjenner fra VPK. I vår studie beskriver vi tilbakemelding som en bekreftelse på en konkret arbeidsoppgave. En mulig forklaring til denne forskjellen mellom HPK og VPK, kan være momenter knyttet til større resultatavhengighet i et team, kontra i en hel organisasjon. På bakgrunn av dette kan det være rimelig å anta at tilbakemeldinger er et viktig verktøy for at et team skal kunne nå sitt mål på en best mulig måte. I tillegg vil det ofte være slik at teamets resultat skinner tilbake på alle medlemmene. Av den grunn vil medlemmene i teamet kunne ha et insentiv til å gi hyppige tilbakemeldinger for å forbedre teamets endelige resultat, og slik også plassere seg selv i et bedre lys.

Vi har nå sett flere likhetstrekk med kategorier vi avdekket i vår studie i forhold til kategorier vi finner i VPK. Likevel finnes det også kategorier som synes å være mer sentrale i VPK enn det vi fant i HPK. Kategoriene vi mener er mer sentrale i VPK, blir av Herriot et al. (1997) eksempelvis omtalt som lønn, fordeler/bonus, sikkerhet, eiendeler og opptreden. Atkinson (2007) peker i tillegg på karriereutvikling som en kategori. Felles for disse kategoriene er at de virker å ha en mer relevans knyttet til organisasjonen, enn de vil ha i et team. På den andre siden er *tilbakemelding* den kategorien vi fant, som vi ikke finner igjen i VPK.

Siden vi har studert et forholdsvis nytt perspektiv knyttet til den psykologiske kontrakten, er det naturlig å stille spørsmål rundt rammeverket som tidligere er benyttet for å få innsikt i emnet. Fra litteraturgjennomgangen husker vi Rousseau (1995) sitt rammeverk for innhold i den vertikale psykologiske kontrakten, som var inndelt i tre deler: relasjon-, transaksjon- og balanseorientering. Sverdrup et al. (2010) hevder at innholdet i HPK ville kunne bære elementer fra VPK, men også at noen deler ikke ville være like sentrale for HPK. Dette samsvarer med våre resultater. I vår studie benyttet vi et *justert* fokus for rammeverket. Vi valgte langt på vei å adoptere den relasjonsorienterte dimensjonen, men besluttet å justere den transaksjonsorienterte mot et mer oppgaveorientert perspektiv.

Den relasjonsorienterte VPK, som ble utviklet av Rousseau (1995), bærer tydelige likhetstrekk med hva vi legger i begrepet, som en del av HPK. Våre funn indikerer eksempelvis at det vil være vanskelig å avslutte en slik avtale, siden begge partene har lagt ned omfattende investeringer, som begge er gjensidig avhengig av. Dessuten er det tydelig at denne investeringen også går utover en økonomisk utveksling mellom partene. Rousseau (1995) hevder at en slik investering typisk er emosjonell og kan eksempelvis innebære at den ene parten mottar personlig støtte. Dette samsvarer med hva vi fant, hvor en informant eksempelvis fortalte om teamet som en plass der man kan lufte ideer og frustrasjoner. Vedkommende satte pris på denne muligheten for støtte. Dette underbygger også at den relasjonsorienterte dimensjonen er preget av kontrakter som er subjektive og særegne for hvert enkelt individ, noe som også støttes av Rousseau (1995).

Samtidig ser vi også antydning til forskjell mellom VPK og HPK, knyttet til den relasjonsorienterte dimensjonen. Denne forskjellen innebærer mulige ulikheter i tidsperspektivet. Rousseau (1995) hevder at relasjonsorienterte kontrakter for det første strekker seg over et lengre tidsperspektiv under investeringen i kontrakten, og for det andre at kontrakten ikke vil ha en sluttdato eller en markert avslutning av forholdet. Vi mener disse momentene strider, i varierende grad, med en av grunnpilarene i team, der Thompson (2008) påpeker at team har en klart definert tidsbegrensning. Vi mener derfor at en direkte overføring av begrepet, fra VPK til HPK, vil kunne være noe problematisk. Vi har ikke grunnlag for å hevde at den aktuelle HPK blir fullstendig avsluttet når et team oppløses, men vi antyder at intensiteten i den psykologiske kontrakten vil kunne variere. En informant illustrerer dette ved å påpeke at han godtar flere avvik og brudd, siden han vet at teamet ikke vil vare evig. Informanten presiserer altså at siden forholdet avsluttes etter ferdigstillelse av prosjektet, er han tilbøyelig til å akseptere mer. Denne observasjonen kan peke i retning mot at kontrakten vil kunne variere i intensitet.

Den transaksjonsorienterte dimensjonen fant vi derimot mindre formålstjenlig i vår studie. Dette resulterte i at vi besluttet å opprette en ny dimensjon som vi valgte å omtale som oppgaveorientering. Den viktigste årsaken til dette valget var at vi oppfattet de oppgaveorienterte kategoriene som mer komplekse enn slik den transaksjonsorienterte dimensjonen karakteriseres. Rousseau (1995) betegner transaksjonsorienterte kontrakter ved som forholdsvis enkle og lite komplekse, og at de lett kan bli forstått av utenforstående personer, siden de ofte blir beskrevet som et direkte og konkret bytteforhold mellom parter. I tillegg er det sentralt at fleksibiliteten i denne typen kontrakter er lav, og må reforhandles på

en formell måte hvis det er behov for endringer. Et prosjektteam er derimot sammensatt av personer som er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå et mål. Dette impliserer en viss grad av fleksibilitet, der teammedlemmer eksempelvis må hente kunnskap fra hverandre, på tvers av stillingsinstrukser, for å nå et overordnet mål best mulig. På bakgrunn av at medlemmer i team er gjensidig avhengig av hverandre, mener vi i tillegg at våre funn indikerer at parten som utfører arbeidet har et forholdsvis høyt eierskap til oppgaven. Dette strider mot en transaksjonsorientert dimensjon, der Rousseau (1995) hevder det motsatte. Dessuten fant vi episoder der enkelte viste motivasjon til å gå utover arbeidsoppgavens rammer, hvor en informant fortalte at han var villig til å gjøre den andre god slik at han eller hun kunne gjøre jobben sin på best mulig måte. I tillegg til å yte utover det som er forventet, innebærer dette også en utvikling i kunnskapen begge parter besitter. Dette er funn som heller ikke samsvarer med den transaksjonsorienterte dimensjonen, men således underbygger vårt valg av å benytte en oppgaveorientert dimensjon, som vi mener er mer tilpasset HPK.

På den annen side vil det også være likhetstrekk mellom den transaksjonsorienterte og den oppgaveorienterte dimensjonen. I den transaksjonsorienterte dimensjonen finner vi momenter som omhandler det at partene overvåker hva den andre har levert. Dette kan på mange måter knyttes til et rettferdighetsperspektiv, der man er opptatt av å levere like mye og oppnå balanse i kontrakten. Denne likheten kan vi også se i den oppgaveorienterte dimensjonen.

Oppsummert kan vi si at vi avdekket omtrent like mange kategorier innenfor den relasjonsorienterte dimensjonen sammenliknet med det vi fant i den oppgaveorienterte dimensjonen. En forsiktig tolkning av dette kan tenkes å være at samspill innad i teamet og fokus på oppgaven tillegges omtrent like mye vekt, og at kategoriene i de to dimensjonene til en viss grad er gjensidig avhengig av hverandre, slik at teamets mål skal kunne nås på best mulig måte.

6.2 Konsekvenser av overoppfyllelse og brudd i horisontale psykologiske kontrakter

I dette delkapittelet diskuteres først hvilke konsekvenser vi avdekket som et resultat av overoppfyllelse av eller brudd på HPK, der vi vil starte med brudd. Deretter drøfter vi våre funn mot rammeverket vi har benyttet som grunnlag for å sortere innholdet i HPK. Under diskusjonen tar vi utgangspunkt i de konsekvensene vi avdekket i vår studie (merket med kursiv).

Konsekvensene av brudd er ikke omtalt i tidligere empiri fra HPK. På lik linje med innholdet i HPK, vil vi også her diskutere våre funn opp mot det vi kjenner fra VPK. Generelt peker Atkinson (2007) på at brudd på VPK vil ha en negativ innvirkning på den ene eller begge partene som er involvert. Han sier videre at dette vil kunne gi utslag knyttet til redusert oppfattet jobbtilfredshet, noe som støttes av Zhao et al. (2007). Bal et al. (2008) ser også på redusert oppfattet jobbtilfredshet som en konsekvens av brudd på VPK, men peker i tillegg på tillit mellom partene og engasjement i jobb. Deres funn stemmer langt på vei med hva vi fant gjennom vår studie, selv om deres resultater vil være på et mer overordnet plan.

Motivasjon blir i vår studie knyttet til når en person får ytterligere drivkraft til å jobbe med oppgaver i teamet. Denne konsekvensen kan delvis sammenliknes med det Atkinson (2007) og Bal et al. (2008) omtaler som oppfattet jobbtilfredshet. Bakgrunnen er at vi mener at motivasjon og jobbtilfredshet er to sider av samme sak – en umotivert person, vil antagelig heller ikke trives på jobb. Samtidig mener vi også at motivasjon knytter seg til grad av engasjement på jobben. Vi mener med andre ord at en motivert medarbeider vil engasjere seg mer enn hva som vil være tilfelle for en medarbeider som er umotivert. Således vil motivasjon også knytte seg til hva Bal et al. (2008) omtaler som engasjement i jobben. *Samhold* knytter vi i vår studie til hvor godt medlemmene i teamet forholder seg til hverandre, og i hvilken grad hvert enkelt medlem faktisk har lyst til å være i teamet. Også denne konsekvensen mener vi har likhetstrekk med oppfattet jobbtilfredshet. Samtidig kan vi også argumentere for at samhold deler enkelte momenter med det Bal et al. (2008) beskriver som tillit mellom partene. Bakgrunnen for denne sammenlikningen er at vi mener tillit er et kriterium for et godt samhold i team. Hvis medlemmene ikke kan stole på hverandre, tror vi heller ikke at det er mulig å oppnå et godt samhold. *Samarbeid* er en konsekvens av brudd vi imidlertid har noe større vanskeligheter med å koble til eksisterende litteratur om VPK. Vi

beskriver konsekvensen med hvor godt teammedlemmer arbeider sammen, og således ser vi at konsekvensen kan bære preg av å dele enkelte kjennetegn med engasjement.

Vi har nå sett flere likhetstrekk med konsekvenser vi avdekket i vår studie i forhold til konsekvenser vi finner i VPK. Zhao et al. (2007) peker imidlertid på ekstra rolleatferd og intensjon om å bytte arbeidsplass som konsekvenser av brudd på VPK. Disse konsekvensene har vi ikke sett tegn til i vårt datamateriale.

I motsetning til andre studier per dags dato, har vi i vår studie også fokusert på konsekvenser av overoppgjørelse av HPK. I tillegg til overnevnte konsekvenser av brudd (*motivasjon* og *samhold*), fant vi at overoppgjørelse av HPK også kunne føre til *læring* og *selvtillit*. Økt selvtillit har likhetstrekk med økt selvfølelse, som er en konsekvens Conway & Briner (2002) avdekket i sin studie. De påpeker videre at økt selvfølelse er den konsekvensen som syntes å ha størst betydning av de konsekvensene som ble avdekket. Økt læring er derimot en konsekvens vi ikke finner igjen i VPK, og vi husker fra tidligere at Conway & Briner (2002) hevder at studier knyttet til overoppgjørelse av psykologiske kontrakter er underprioritert. Dette vil antagelig være en forklaring på at vi ikke klarer å lokalisere kjennetegn som stemmer overens med den eksisterende litteraturen om VPK.

Flere av konsekvensene vi avdekket var følger av både relasjonsorienterte og oppgaveorienterte kontrakter. Hvis vi imidlertid sorterer alle konsekvenser etter hvilken type orientering som *dominerer* den enkelte konsekvens, ser vi tydelig at samtlige brudd vi avdekket i vår studie utelukkende knytter seg til relasjonsorienterte kontrakter. Disse konsekvensene er *motivasjon*, *samhold* og *samarbeid*. Noe av grunnen til dette kan mulig forklares gjennom hva vi vet om brudd knyttet til VPK. Atkinson (2007) og Zhao et al. (2007) hevder begge at konsekvensene blir størst i relasjonelle brudd. Atkinson (2007) og Nadin & Williams (2012) påpeker videre at brudd på VPK i stor grad vil påvirke jobbtilfredsheten til medarbeidere.

Et annet interessant funn var dermed at vi ikke erfarte noen brudd knyttet til de oppgaveorienterte kategoriene. Det er vanskelig å peke på årsaken til dette, og vi skal være forsiktige med å trekke konklusjoner ettersom datamaterialet ikke er omfattende nok til å støtte disse. En forklaring kan imidlertid være at det blant teammedlemmer kan oppfattes lettere å beklage og tilgi et brudd knyttet til kategorier i den oppgaveorienterte dimensjonen enn i den relasjonsorienterte dimensjonen. Dette er noe som delvis støttes av Atkinson

(2007) og Zhao et al. (2007), som hevder at konsekvensene av relasjonelle brudd er større siden medarbeidere vektlegger arbeidsforholdet i seg selv høyere enn i en transaksjonsavtale. Av dette forstår vi at relasjonelle brudd vil oppfattes som mer personlige av ansatte, og vil således kunne være vanskeligere å tilgi. Dersom dette også stemmer knyttet til HPK, vil tanken være i tråd med Rousseau (1995), som påpeker at en unnskyldning eller forklaring på avviket vil kunne bidra til å dempe eventuelle konsekvenser av bruddet. Det er imidlertid viktig å huske på at den psykologiske kontrakten er subjektiv og individuell for hver enkelt person, slik at en unnskyldning eller en forklaring ikke vil kunne være en komplett forklaring på dette. I denne sammenhengen kan det være på sin plass å nevne at vi mener det nødvendigvis ikke trenger å være så ”svart-hvitt”, der overoppfyllelse av HPK alltid er bra, og brudd alltid er uheldig. Selv om det ikke eksplisitt er nevnt i resultatdelen i vår utredning, fant vi i vår studie eksempler på episoder der brudd på den psykologiske kontrakten hadde positive konsekvenser på lengre sikt. Årsaken til dette resultatet mener vi kan ligge i *håndteringen* av et brudd.

Oppsummert kan vi si at vi avdekket omtrent like mange typer konsekvenser som et resultat av overoppfyllelse og brudd. Vår studie skiller seg til en viss grad fra andre studier ved at vi også fokuserer på konsekvenser av overoppfyllelse. Vi noterer oss at samtlige brudd som ble avdekket i vår studie knytter seg til kontrakter relatert til den relasjonsorienterte dimensjonen. Et annet interessant funn var dermed at vi ikke lokaliserte noen brudd knyttet til den oppgaveorienterte dimensjonen. Avslutningsvis påpekte vi at overoppfyllelse av HPK ikke alltid trenger å være bra, og brudd ikke alltid trenger å være uheldig. Grunnen til dette mener vi kan knyttes til håndteringen av et brudd.

6.3 Bidrag og begrensninger

Det har tidligere vært gjort en del forskning på psykologiske kontrakter i et vertikalt perspektiv. HPK er imidlertid et forholdsvis nytt perspektiv på psykologiske kontrakter, og denne utredningen er blant de første empiriske bidragene som gir innsikt i dette perspektivet. Dessuten skiller vår studie seg fra tidligere studier ved å innholde mer detaljerte resultater knyttet til innhold og konsekvenser i HPK. Våre funn bekrefter i stor grad det andre har funnet før, men utvider vår innsikt innen HPK ved å tilføre noen momenter.

Kunnskap fra denne studien vil kunne være nyttig for prosjektbaserte team, og resultatene av studien vil mulig kunne kobles til ulike forhold i form av trusler og synergieffekter, som videre kan ha en innvirkning på effektiviteten til team. Fordi undersøkelsen er basert på intervjuer med teammedlemmer fra to spesifikke arbeidsplasser, bør man imidlertid utvise forsiktighet med å overføre resultatene til enhver annen kontekst.

Studien er basert på selvrapporing fra informantene, og de forteller om episoder ut i fra sin egen hukommelse. Det er derfor ikke utenkelig at enkelte momenter knyttet til våre forskningsspørsmål ikke blir fanget opp i denne studien, og at man får en subjektiv vridning av dataene man samler inn, noe som igjen kan påvirke dataene negativt. Observasjon av informantene, kombinert med intervjuer, kunne kanskje ha veid opp for dette ved å gi oss mer objektive data. Observasjon ville imidlertid vært vrient å gjennomføre i denne utredningen med tanke på ulike praktiske forhold, som eksempelvis konfidensialitet i oppdragsløsningen til teamet. I tillegg er det stor sannsynlighet for at vi ville hatt problemer med å adressere ulike kontrakter gjennom observasjon alene, noe som også påpekes i teorien (Rousseau, 1995), der psykologiske kontrakter ofte kjennetegnes som vanskelig identifiserbare av utenforstående.

Vi har heller ikke målt i hvilken grad informantene opplevde et brudd av den psykologiske kontrakten. Datamaterialet gir derfor ikke grunnlag for å rangere de ulike konsekvensene ut fra styrke. En annen begrensning knytter seg til i hvilken grad våre resultater kan generaliseres, noe som heller ikke var målet med denne studien. Vi antar likevel at det finnes momenter og forhold som kan være overførbare til andre kontekster. Antall informanter er innenfor det som anbefales å ha i en studie som vår. Dessuten er det verdt å påpeke at vi har samlet inn data fra to ulike case i to ulike bransjer. På bakgrunn av dette vil det naturlig nok være en viss grad av variasjon mellom de to populasjonene, noe som kan påvirke dybden i datatilfanget negativt.

6.4 Implikasjoner

Resultatene fra denne studien kan benyttes til å øke teammedlemmers og selskapets bevissthet rundt hvordan HPK påvirker arbeidshverdagen i team. Økt fokus rundt HPK vil mulig kunne lede til et bedre samspill innad i teamet ved at brudd på kontrakter kan reduseres. Dette vil antageligvis videre kunne ha en positiv innvirkning på teamets

effektivitet. Vi mener at det vil være behov for å studere innholdet av HPK ytterligere for å få mer innsikt i emnet.

Som en følge av økt bruk av team i organisasjoner er det ikke kun selskapene som har behov for økt kompetanse om teamarbeid, men det er også en fordel at personene som arbeider i team også har kjennskap og kunnskap om hvordan team fungerer. Denne utredningen kan derfor bidra til at studenter, nyutdannede og øvrige ansatte kan lære mer om kompleksiteten som inngår i et teamarbeid, og således mulig legge et bedre grunnlag for et effektivt samarbeid og et forbedret resultat. Rent praktisk kan teammedlemmer, teamledere og selskaper ta utgangspunkt i denne utredningen for å øke bevisstheten om HPK.

Utredningen gir også et fundament for videre forskning knyttet til kompleksiteten rundt HPK og hvordan dette påvirker teamet. Et interessant område for videre forskning er hvorvidt våre funn også gjelder for andre bransjer. Et annet moment som kan være essensielt for en mer helhetlig forståelse av HPK, knytter seg til *håndteringen* av brudd. En bieffekt av vår studie er at brudd på HPK ikke nødvendigvis trenger å være negative. Selv om vi ikke har nevnt dette i resultatdelen, fant vi indikasjoner på at brudd ikke alltid er problemet – det kan være håndteringen av bruddet som er problematisk. En implikasjon vil derfor kunne være at det ikke er nok å ha evne til å registrere brudd og ha kunnskap om at brudd kan oppstå, men at håndteringen av brudd vil kunne være avgjørende for hvilke konsekvenser det faktisk får.

7. Konklusjon

Vi har i denne utredningen hatt som mål å besvare to problemstillinger som fokuserer på horisontale psykologiske kontrakter: *Hva kan horisontale psykologiske kontrakter inneholde, og hvilke følger vil en overoppfyllelse av eller et brudd på slike kontrakter kunne ha?*

I studien avdekket vi 9 ulike kategorier i HPK. Kategoriene sorterte vi på bakgrunn av to dimensjoner knyttet til om kategorien var relasjonsorientert eller oppgaveorientert. Relasjonsorienterte kontrakter kjennetegnes ved at partene i avtalen er gjensidig avhengig av hverandre og kontrakten er en omfattende investering fra begge parter. Kategorier innenfor denne dimensjonen omtalte vi som støtte, fleksibilitet, lojalitet, anerkjennelse, og involvering. De oppgaveorienterte kontraktene kjennetegnes ved å relatere seg til arbeidsoppgavene for hvert enkelt teammedlem, og teamet som helhet. Et sentralt poeng innenfor denne dimensjonen er at partene overvåker hva den andre har levert. Vi lokaliserte kategorier som kunnskapsdeling, profesjonalitet, tilbakemelding, og innsats.

Som en konsekvens av overoppfyllelse av eller brudd på HPK, avdekket vi i denne studien 5 ulike konsekvenser. Konsekvensen vil ha en positiv eller negativ effekt avhengig om den er en følge av henholdsvis en overoppfyllelse eller et brudd. Knyttet til overoppfyllelse fant vi konsekvenser som læring, selvtillit, motivasjon og samhold, mens knyttet til brudd avdekket vi konsekvenser som motivasjon, samhold og samarbeid. To konsekvenser var et resultat av både overoppfyllelse og brudd, med henholdsvis positivt og negativt fortegn. En styrke med studien er at vi knyttet den enkelte konsekvens direkte til kategorien som beskriver den psykologiske kontrakten. Et interessant funn er vi ikke avdekket brudd knyttet til oppgaveorienterte HPK. Alle brudd i vår studie relaterer seg derimot til de relasjonsorienterte kontraktene.

Fra et læringsperspektiv kan vi med bakgrunn i funnene konkludere med at innholdet i HPK består av flere kategorier, og at en overoppfyllelse av eller et brudd på HPK, vil kunne ha både positive og negative konsekvenser for teammedlemmer og teamet.

Litteraturliste

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois, Dorsey Press.
- Atkinson, C. (2007) Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29 (3), s. 227-246.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Van der Velde, M.E.G. (2008) Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator, *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1), s. 143-158.
- Cassel, C. & Symon, G. (2004) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. 1. Utg. London, SAGE Publications Ltd.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2002) A Daily Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), S. 287-302.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007) Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50 (1), s. 25-32
- Gimmestad, J. (2011) Bra for jobb, psykologiske kontrakter styrer vår innsats. *Aftenposten*, 7. August, 2011, s. 2 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/focus/wp-content/uploads/2011/10/Aftenposten.pdf>> [12. mars 2012]
- Herriot, P., Manning, W.E.G., & Kidd, J.M. (1997) The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8 (2), s. 151-162.
- Marks, A. (2001) Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, 23 (5), s. 454-467.
- McInnis, K.J., Meyer, J.P., & Feldman, M. (2009) Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, s. 165-180.
- Nadin, S.J. & Williams, C.C. (2012) Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers. *Employee Relations*, 34 (2), s. 110-125.

Repstad, P. (2002) De nære ting: om det å utdanne, bygge og forske på profesjoner. I: Børre Nylehn, B. & Støkken, A.M. red. *De Profesjonelle: relasjoner, identitet og utdanning*, Oslo, Universitetsforlaget, s. 199-216.

Ringdal, K. (2007) *Enhet og mangfold*, 2.utg. Fagbokforlaget, Bergen

Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding the written and unwritten agreements*, 1. Utg. California, SAGE Publications inc.

Rousseau, D.M., & Tijoriwala, S.A. (1998) Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19, s. 679-695.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*, 5. Utg. Essex, Pearson Education Limited.

Seeck, H. & Parzefall, M-R. (2008) Employee agency: challenges and opportunities for psychological theory, *Personnel Review*, 37 (5), s. 473-489

Svensson, S. & Wolvén, L-E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts, *Employee Relations*, 32 (2), s.184-199.

Sverdrup, T.E., Brochs-Haukedal, W., & Grønhaug, K. (2010) Psychological Contracts and Knowledge Worker Teams. *Beta*, 9 (2), s. 142-152.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Thompson, L.L. (2008) *Making the Team*, 3. Utg. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000) Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, s. 25-42.

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*, s. 647-680.

Vedlegg

Vedlegg A: Prosjektbeskrivelse

Vedlegg B: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg C: Samtykkeerklæring

Vedlegg D: Intervjuguide



Psykologiske kontrakter i team

Prosjektbeskrivelse

Carl-Christian Mannerud og Knut-Håkon Hermansen

Veiledere:

Vidar Schei og Therese Sverdrup

Masterutredning i fordypningsområdet strategi og ledelse.

Et ledd i forskningsprogrammet FOCUS.

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Vedlegg A: Prosjektbeskrivelse

Prosjektbeskrivelse

Tema: Psykologiske kontrakter i team

Prosjektperiode: Januar 2012 – juni 2012

Studenter: Carl-Christian Mannerud
Knut-Håkon Hermansen

Ønsker for intervju: 10-15 personer

Tema

Temaet for masterutredningen er psykologiske kontrakter i team. Essensen i dette temaet er forventninger eller de gjensidige forpliktelser en person erfarer i relasjon med en annen.

Psykologiske kontrakter kan være interessant i flere sammenhenger. Mest relevant kan være hvordan menneskelige ressurser bør ledes, og hvordan teamets medlemmer kan samarbeide på en bedre måte. Slike kontrakter kan være en indikator på hvilke relasjoner ansatte har i organisasjonen, og hvilken potensiell påvirkning den psykologiske kontrakten har på den ansattes vilje til eksempelvis å samarbeide med andre, dele kunnskap, trivsel på arbeidsplassen, eller «yte det lille ekstra».

Gjennom dybdeintervjuer av medlemmer i prosjektbaserte team håper vi blant annet å belyse hva psykologiske kontrakter inneholder og hvilke konsekvenser brudd og/eller overoppfyllelser vil kunne ha på teamets videre samarbeid.

Vedlegg A: Prosjektbeskrivelse

Gjennomføring

Vi ønsker å intervju et team som er tverrfaglig sammensatt der det eksisterer gjensidig avhengighet mellom medlemmene, og ikke kun individuelle rapporter eller bidrag til prosjektet. Videre er det hensiktsmessig (ikke et krav) at teamet har vært i drift over lengre tid slik at det er lettere å finne data/hendelser som kan utforskes.

Tidspunkt og antall personer som vi ønsker å intervju kan diskuteres, men ønsket vårt er 10-15 personer i uke 13-16, der hvert intervju vil vare maks 1 time.

Intervjuene vil bli tatt opp på en diktafon. Dette vil transkriberes i etterkant. Vi vil derfor be om skriftlig samtykke til dette av alle som intervjues. Vi vil også be om samtykke til å benytte anonymiserte sitater fra intervjuet. Det vil være oss to, våre to veiledere, samt øvrige forskere i FOCUS-programmet, som vil ha tilgang de transkriberte intervjuene i sin helhet.

Vi gjør oppmerksom på at respondenten hele veien vil ha anledning til å trekke seg fra selve intervjuet helt frem til intervjuet uten begrunnelse. All data vil anonymiseres innen 29. april 2012, og respondenten kan ubegrunnet trekke seg fra bruk av data fra intervjuet frem til denne datoen.

Lydbånd og transkripsjoner av intervjuene vil bli behandlet konfidensielt.

Vedlegg A: Prosjektbeskrivelse

Kontaktinformasjon

Knut-Håkon Hermansen

Mail: knut.hakon.hermansen@gmail.com

Mobil: 41 63 93 44

Carl-Christian Mannerud

Mail: carl-christian.mannerud@stud.nhh.no

Mobil: 90 73 31 99

Informasjon om undersøkelse

Kjære deltaker,

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver en masterutredning om psykologiske kontrakter. Essensen i dette temaet er *de gjensidige forpliktelser en person erfarer i relasjon med en annen*.

Vi ønsker å utforske dette emnet i en teamkontekst der en gruppe mennesker arbeider mot et felles mål, der arbeidet har en tidsbegrensning, og der medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å nå målet.

I intervjuet er vi spesielt på jakt etter episoder der du har opplevd at dine forventninger til teamet/team-medlemmer ikke ble innfridd (brudd), og/eller at samarbeidet overgikk dine forventninger (overoppfyllelse). En slik forventning er verken nedskrevet eller uttrykt. Vi er med andre ord interessert i forventninger utover det som eksplisitt står beskrevet i prosedyrer, stillingsbeskrivelser og lignende.

Eksempler på *overoppfyllelse* kan være at din kollega har gitt deg ros for godt utført arbeid, har vært fleksibel overfor leveringsfrister, eller har gitt deg støtte i vanskelige situasjoner. På den andre siden kan *brudd* være at din kollega var illojal mot deg eller teamet, eller ikke ga deg anerkjennelse for din løsning på et problem.

Intervjuene vil være semi-strukturerte. Det vil si at vi har en intervjuguide med temaområder, men at samtalen kommer til å være relativt lite bundet i konkrete spørsmål, og kan derfor variere noe fra person til person. Intervjuet vil ha en varighet på 45-60 minutter.

Du som deltaker vil være fullt ut anonym under all videre anvendelse av innsamlet data. Det vil være oss to, våre to veiledere, samt øvrige forskere i FOCUS-programmet, som vil ha tilgang de transkriberte intervjuene i sin helhet. Lydopptakene vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet er transkribert.

Det er viktig for oss å presisere at du hele veien frem til intervjuet har mulighet til ubegrunnet å trekke deg fra intervjuet. Du kan også ubegrunnet trekke deg fra at vi kan anvende data fra intervjuet frem til 29. april 2012.

Ta gjerne kontakt med en av oss på telefon eller e-post dersom du har spørsmål eller ønsker mer informasjon om oppgaven.

På forhånd tusen takk.

Med vennlig hilsen

Carl-Christian Mannerud og Knut-Håkon Hermansen

Samtykkeerklæring intervju

Psykologiske kontrakter i team

Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole – våren 2012

Prosjektansvarlige

Carl-Christian Mannerud
Knut-Håkon Hermansen

Veiledere

Vidar Schei
Therese Sverdrup

Intervjuobjektet samtykker

- At deltakelsen er frivillig
- At intervjuets innhold samsvarer med «informasjon om undersøkelse» som deltaker har fått tilsendt i forkant av intervjuet per e-post
- At intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd/diktafon
- At intervjuet i etterkant vil bli transkribert i sin helhet
- At all referanse til intervjuet i masteroppgaven og i forskningsprosjektet FOCUS vil være fullt ut anonym og konfidensiell
- At deltaker kan bli sitert anonymt i masteroppgaven og i forskningsprosjektet FOCUS

Ved å signere dette dokumentet bekrefter jeg vilkårene som er beskrevet over, samt at jeg kan trekke meg som deltaker i denne masteroppgaven innen 29. april 2012.

Sted og dato

Underskrift informant

Vedlegg D: Intervjuguide

Intervjuguide

1.0 Introduksjon

1.1 Innledende informasjon

- Setter pris på at du har mulighet til å delta
- Presentasjon av oss
- Kort informasjon om prosjektet og oppgaven
- Anonymisering
 - *Innsamlet data vil bli brukt både til masteroppgaven og til forskning senere.*
 - *Vi tar opp intervjuet på diktafon for deretter å skrive dette ut i tekst. Da vil vi samtidig fullstendig anonymisere dette og lydopptaket slettes umiddelbart. Ingen andre enn oss to vil ha tilgang til lydopptakene.*
 - *De anonymiserte intervjuene i tekstform vil være tilgjengelig for oss, våre to veiledere, samt øvrige forskere i FOCUS-prosjektet.*
- Be om samtykke til lydopptak og til å bruke sitater i oppgaven
- Hva vi er ute etter
 - *I intervjuet er vi spesielt på jakt etter episoder der du har opplevd at dine forventninger til team ikke ble innfridd (brudd), og/eller at samarbeidet overgikk dine forventninger (overoppfyllelse).*
- Vi har satt av maks en time til dette intervjuet

1.2 Personalia på respondent

- Kan du fortelle meg litt om din bakgrunn?
 - *Stilling i bedriften og rolle i teamet*
 - *Utdannelse*
 - *Ansiennitet*

Vedlegg D: Intervjuguide

1.3 Forventninger knyttet oppstart i team

- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever å komme i gang med et nytt team? (gjern
siste team du er/har vært med i)
 - o *Hvilke forventninger preger deg?*
 - o *Hvorfor forventer du dette?*
- Hva setter du pris på å ha avklaring på når dere har oppstart?
- Hva savner du å ha avklaring på når dere har oppstart?

Vedlegg D: Intervjuguide

2.0 Hoveddel

2.1 Overoppfyllelse

- Kan du fortelle om en episode i et teamarbeid som fungerte bedre enn forventet?
 - *Hva gjorde at det fungerte bra?*
 - *Hva var det andre gjorde som du oppfattet positivt?*

Oppfølgingsspørsmål:

- Forventninger:
 - *Hvilke forventninger har du til dine kolleger (i teamet)?*
 - *Hvorfor hadde du disse forventningene?*
 - *Har disse forventningene forandret seg underveis?*
 - *Hva tror du er grunnen til at de har forandret seg/ikke forandret seg?*
 - *I hvilken grad tror du de andre forventer det samme av deg?*

- Forpliktelse:
 - *Føler du ansvar mot de andre i teamet? (Gi-ta-forhold)*
 - *Kan du utdypet hva dette ansvaret omfatter?*
 - *Hva gjør at du føler ansvar?*
 - *Hva tenker du om dette gi-og-ta-forholdet?*
 - *Vil du si forpliktelsen din til teamet har endret seg underveis?*
 - *Hvordan forandret den seg?*
 - *Hvorfor tror du den forandret seg?*
 - *Hva legger du i en forpliktelse?*
 - *Vil du si dine bånd til teamet var sterkere eller svakere sammenliknet med andre team du har jobbet i?*
 - *På hvilken måte?*
 - *Gjelder dette også grad av ansvar du følte til teamet? Hvorfor/hvorfor ikke? (sterkere/svakere grad sammenliknet med andre team)*

Vedlegg D: Intervjuguide

- Engasjement:
 - *Kan du beskrive din motivasjon knyttet til å jobbe med teamet?*
 - *Hvordan er ditt engasjement nå sammenliknet med oppstart av prosjektperioden? (interessant hvis dalt/økt)*
 - *Hva skyldes denne endringen?*
 - *Hvordan oppfatter du stemningen i teamet?*
 - *Hva tror du det kom av?*

- Konsekvenser:
 - *Hva vil du si var konsekvensene av denne positive episoden? (de umiddelbare og de langsiktige?)*
 - *Ble synet ditt på teamet endret?*

2.2 Brudd

- Kan du fortelle om en episode i et teamarbeid som fungerte dårlig?
 - *Hva gjorde at det fungerte dårlig?*
 - *Hva var det andre gjorde som du oppfattet negativt?*

Oppfølgingsspørsmål:

- Forventninger:
 - *Hvilke forventninger har du til dine kolleger (i teamet)?*
 - *Hvorfor har du disse forventningene?*
 - *Har disse forventningene forandret seg underveis?*
 - *Hva tror du er grunnen til at de har forandret seg/ikke forandret seg?*
 - *I hvilken grad tror du teamet (eller team-medlemmet) er klar over dine forventninger?*

- Forpliktelse:
 - *Hvor tilknyttet føler du at du var til teamet?*

Vedlegg D: Intervjuguide

- *Vil du si forpliktelsen din til teamet endret seg?*
 - *Hvordan forandret den seg?*
 - *Hvorfor tror du den forandret seg?*
- *Vil du si dine bånd til teamet var sterkere eller svakere sammenliknet med andre team du har jobbet i?*
 - *På hvilken måte?*
 - *Gjelder dette også grad av ansvar du følte til teamet? Hvorfor/hvorfor ikke? (sterkere/svakere grad sammenliknet med andre team)*
- **Engasjement:**
 - *Kan du beskrive din motivasjon knyttet til å jobbe med teamet?*
 - *Hvordan er ditt engasjement nå sammenliknet med oppstart av prosjektperioden? (interessant hvis dalt/økt)*
 - *Hva skyldes denne endringen?*
 - *Hvordan oppfattet du stemningen i teamet?*
 - *Hva tror du det kom av?*
- **Konsekvenser:**
 - *Hva vil du si var konsekvensene av denne episoden? (de umiddelbare og de langsiktige?)*
 - *Ble synet ditt på teamet endret?*
- **Håndtering:**
 - *Hvordan ble denne episoden håndtert?*
 - *Hvilke tiltak/taktikk ble brukt for å ta tak i problemet?*
 - *Ble leder involvert?*
 - *Hvordan taklet du denne episoden?*

Vedlegg D: Intervjuguide

2.3 Hvis informanten har problemer med å komme på eksempler

- Kan du fortelle om et team du gjerne vil jobbe med igjen? (*evt. ikke vil jobbe med igjen*)
- Hvordan er engasjementet nå i forhold til starten? (*interessant hvis det har dalt/økt*)
 - *Hva skyldes endringen? (økt/dalt)*
- Har forpliktelsen din til teamet forandret seg?
 - *Hvordan har den forandret seg?*
 - *Hvorfor har den forandret seg?*
 - *Hva legger du i en forpliktelse*

2.4 Forebyggende

- Hvordan håndterer du brudd på leveranser fra hverandre?
- Hvordan håndterer du situasjoner der samarbeidet har gått i stå?
- Hvordan tror du uheldige episoder kunne ha vært unngått?
- Hva gjør du dersom du er skuffet over andres bidrag til prosjektet?
- Hvilke erfaringer fra dette teamet vil du ta med deg videre i neste samarbeid?
 - *Suksesskriterier?*
 - *Hva vil du prøve å unngå?*

3.0 Avslutning

- Hvordan synes du det var å bli intervjuet av oss – noe vi kunne ha gjort bedre?
- Har du noen spørsmål?
- Takk for at du tok deg tid – informasjonen vi fikk er verdifull for oppgaven vår

Vedlegg D: Intervjuguide

Oppfølging av interessant informasjon

Ønsker mer nyanserte svar

- Hvordan opplevde du...?
- Hva var dine reaksjoner på...?
- Hva er dine synspunkter på...?
- Hva følte du...?
- Hvordan kjente du...?
- Hvordan merket du...?
- Hvordan kjentes det...?
- Hva er dine tanker om...?
- Hva legger du i...?

Ønsker mer informasjon

- Hva skjedde videre?
- Hvorfor skjedde det?
- Hvordan skjedde det?
- Med hvem skjedde det?
- Hva følte de som var berørt?
- Hva var konsekvensene – de umiddelbare og de langsiktige?
- Hvordan taklet du episoden?
- Hvilke tiltak ble brukt?
- Hvilke taktikker ble brukt?
- Hva mener du dere hadde avtalt?

Ønsker å få utsagn bekreftet

- Er det din mening at...?
- Forstår jeg deg riktig når jeg oppfatter...?