

Psykologiske kontrakter i team

- Et sammenliknende
multippelt casestudium

Line Eeg-Larsen

SNF



SNF-rapport nr. 06/14

Psykologiske kontrakter i team

- Et sammenliknende multippelt casestudium

av

Line Eeg-Larsen

SNF-prosjekt nr. 4321
FOCUS – Future-Oriented Corporate Solutions

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
NARF, Statoil ASA, Telenor ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB

SAMFUNNS- OG NÆRINGS- OG LIVSFORSKNING AS
Bergen, Oktober 2014

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0867-1 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0868-8 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse.

Jeg vil først takke mine to bedriftskontakter for all deres hjelp, kontinuerlig imøtekommenhet og positive innstilling. Denne forskningen hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten deres villighet til å sette av tid og ressurser til å tilrettelegge for gjennomføring av både observasjoner og intervjuer. I den forbindelse vil jeg også rette en stor takk til samtlige respondenter som har tatt del i undersøkelsene. Jeg setter stor pris på at de har fått la meg bruke av deres tid, og at de har vært villige til å dele sine opplevelser og oppfatninger.

Jeg vil også rette en stor takk til mine to flinke veiledere ved Norges Handelshøyskole, Therese Sverdrup og Vidar Schei, for deres faglige dyktighet, konstruktive tilbakemeldinger, gode innspill, positive innstilling og villighet til å hjelpe i løpet av hele prosessen.

Til slutt vil jeg takke familie og venner som gjennom hele prosessen har bidratt med positive oppmuntringer og motivasjon.

Bergen, 19. juni 2014.

Line Eeg-Larsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Oppbygging av oppgaven	4
2. Teori.....	6
2.1 Team	6
2.1.1 Hva er et team?	7
2.1.2 Effektive team	8
2.1.3 Oppgaveavhengighet i team	9
2.1.4 Distribusjon av autoritet i team.....	9
2.1.5 Relasjonsutvikling i team	10
2.2 Vertikale psykologiske kontrakter	11
2.2.1 Definisjon	11
2.2.2 Teoriutvikling.....	13
2.2.3 Funksjon	13
2.2.4 Dannelse	14
2.2.5 Innhold.....	15
2.2.6 Typer av psykologiske kontrakter.....	17
2.2.7 Oppfyllelse	18
2.2.8 Brudd	19
2.3 Multiple og horisontale psykologiske kontrakter	22
2.3.1 Flerdimensjonal konseptualisering	22
2.3.2 Brudd på psykologiske kontrakter.....	23
2.3.3 Employee Agency.....	23
2.3.4 Flere kontraktsholdere og kognitive skjemaer	24
2.4 Psykologiske kontrakter i team	25
2.4.1 Horisontale psykologiske kontrakter i team.....	25
2.4.2 Horisontale psykologiske kontrakter i kunnskapsintensive team.....	26
2.4.3 Sameksistens mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i team.....	26

2.5	Valgt tilnærming	27
3.	Metode.....	29
3.1	Forskningsfilosofi	29
3.2	Forskningsstrategi.....	30
3.2.1	Kvalitativ metode.....	30
3.2.2	Induktiv tilnærming og utforskende forskningsdesign	31
3.2.3	Strategi: Casestudium	32
3.2.4	Observasjoner	34
3.2.5	Intervju.....	35
3.3	Kontekst	35
3.3.1	PR-teamet	36
3.3.2	Traumeteam.....	37
3.4	Datainnsamling.....	39
3.4.1	Utvalg.....	39
3.4.2	Observasjon.....	41
3.4.3	Semi-strukturerte intervjuer	42
3.4.4	Forberedelse, gjennomføring og transkribering av observasjoner og intervjuer ...	43
3.5	Dataanalyse.....	46
3.5.1	Within-Case analyse	48
3.5.2	Across-case analyse	49
3.6	Evaluering av Metodebruk	49
3.6.1	Reliabilitet.....	49
3.6.2	Validitet.....	52
3.6.3	Etiske utfordringer.....	55
4.	Resultater og analyse	58
4.1	Teamene.....	59
4.1.1	PR-teamet	59
4.1.2	Traumeteam.....	60
4.2	Eksistensen av psykologiske kontrakter	62
4.2.1	PR-teamet	62
4.2.2	Traumeteam.....	62
4.3	Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene	63
4.3.1	Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet.....	63
4.3.2	Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene i traumeteam	66

4.4	Sammenlikning av innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene	70
4.4.1	Ulikheter	71
4.4.2	Likheter	72
4.4.2	Oppsummering	74
4.5	Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene.....	74
4.5.1	Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene i PR-teamet	75
4.5.2	Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene i traumeteam.....	79
4.6	Sammenlikning av innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene	83
4.6.1	Ulikheter	84
4.6.2	Likheter	85
4.6.3	Oppsummering	87
4.7	Sammenlikning – Samspillet mellom VPC og HPC.....	87
4.8	Brudd på de vertikale psykologiske kontraktene	89
4.8.1	VPC-baserte bruddopplevelser i PR-teamet.....	89
4.8.2	VPC-baserte bruddopplevelser i traumeteam	91
4.8.3	VPC-baserte kontraktsbrudd – Sammenlikning	95
4.9	Brudd på de horisontale psykologiske kontraktene	96
4.9.1	HPC-baserte bruddopplevelser i PR-teamet	96
4.9.2	HPC-baserte bruddopplevelser i traumeteam.....	98
4.9.3	HPC-baserte kontraktsbrudd – Sammenlikning.....	99
4.10	Konsekvenser av kontraktsbrudd - Sammenlikning.....	100
5.	Diskusjon.....	102
5.1	Kontraktsinnhold.....	103
5.1.1	Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene.....	103
5.1.2	Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene.....	105
5.2	Samvirket av vertikale og horisontale psykologiske kontrakter.....	107
5.3	Konsekvenser av kontraktsbrudd	109
5.4	Praktiske implikasjoner.....	110
5.5	Begrensninger og videre forskning.....	111
6.	Konklusjon	115
7.	Litteraturliste.....	116

8. Vedlegg	122
Vedlegg A – Intervjuguide	122
Vedlegg B – Informasjonsskriv	125

Figurer og tabeller

Figur 1: Utvikling av en psykologisk kontrakt (Rousseau, 1989).....	14
Tabell 1: Organisasjonens forpliktelser (Herriot et al., 1997).....	16
Tabell 2: Ansattes forpliktelser (Herriot et al., 1997)	17
Tabell 3: VPC-baserte innholdsmomenter – PR-teamet	63
Tabell 4: VPC-baserte innholdsmomenter – Traumeteam	66
Tabell 5: Sammenlikning av VPC-innhold i de to teamkontekstene	71
Tabell 6: HPC-baserte innholdsmomenter – PR-teamet	75
Tabell 7: HPC-baserte innholdsmomenter – Traumeteam	79
Tabell 8: Sammenlikning av HPC-innhold i de to teamkontekstene	84
Tabell 9: Konsekvenser av VPC-baserte brudd – PR-teamet.....	90
Tabell 10: Konsekvenser av VPC-baserte brudd i traumeteam	92
Tabell 11: Sammenlikning – VPC-baserte kontraktsbrudd: Innholdsmomenter	95
Tabell 12: Konsekvenser av HPC-baserte brudd i PR-teamet	97
Tabell 13: Konsekvenser av HPC-baserte brudd i traumeteam	98
Tabell 14: Sammenlikning – HPC-baserte kontraktsbrudd: Innholdsmomenter	99
Tabell 15: Sammenlikning – Kontraktsbrudd: Konsekvenser	100

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Ansattes villighet til å bidra til organisasjonens suksess er av vesentlig betydning for dens faktiske fremgang og effektivitet. I dagens virksomheter blir derfor innsikt i hvorvidt ansatte er enige i arbeidsgivende bedrift sine målsetninger og visjoner viktig. Dette følger av tendenser til at bedrifter i dag preges av flatere organisasjonsstrukturer, økende krav til effektivitet, endringskapasitet, serviceytelse og idéinnovasjon, og en mer fleksibel og fragmentert arbeidsstokk. Dermed kan ansatte ikke lenger tilstrekkelig kontrolleres ved bruk av monetære insentiver og overvåkning. En forståelse av hva som motiverer ansatte og utvikling av en felles forståelse for organisasjonens mål krever således et større fokus på bygging og vedlikehold av relasjoner mellom ansatte (Rousseau, 2004; Guest, 2004).

Med utgangspunkt i organisasjonspsykologi har forskere utviklet et bredt spekter av teoretiske og modellbaserte tilnærminger for å forklare ansattes atferd. Teorien om psykologiske kontrakter representerer én slik tilnærming, og forsøker å redegjøre for utvekslingsforholdet mellom arbeidsgiver og ansatte med utgangspunkt i hvilke implisitte og subjektive forventninger partene har til hverandre. Denne teorien betraktes derfor som et velegnet verktøy for å forklare atferd og relasjonsbygging blant ansatte (Conway & Briner, 2005).

Ved å fokusere på organisasjonsmedlemmers subjektive oppfatninger av relasjonene de har med andre indikerer teorien at organisasjonsatferd kan betraktes som en dynamisk og løpende prosess der de ansatte er aktive deltakere (Conway & Briner, 2005). En slik betraktning av organisasjonsatferd og ansattes rolle samsvarer godt med ovennevnte endringer i arbeidsmarkedet. Dypere innsikt i hva den psykologiske kontrakten inneholder og innebærer legger dessuten til rette for å bevege seg utenfor den offisielle, skriftlige kontraktsavtalen mellom ansatte og arbeidsgiver. Dette gjør at man kan få en bedre forståelse av hva som driver relasjonene på en arbeidsplass utover de betingelsene, kravene og forventningene som er eksplisitt uttrykt i en skriftlig kontrakt (Conway & Briner, 2005). Med utgangspunkt i en slik tankegang mener jeg at teorien om psykologiske kontrakter representerer en fornuftig tilnærming for å betrakte ansattes atferd.

Forskning og teori om psykologiske kontrakter har tradisjonelt sett vært dominert av et fokus på det vertikale utvekslingsforholdet mellom arbeidsgiver og -taker. I dagens næringsliv stilles det derimot, som nevnt, høyere krav til fleksibilitet, effektivitet, service og innovasjon. Som følge av slike endringer ser man følgelig tendenser til at virksomheter reagerer med økende bruk av team, flatere organisasjonsstrukturer og en mer balansert maktdistribusjon mellom ledelsen og de ansatte (Sverdrup, Brochs-Haukedal & Grønhaug, 2010). Dermed blir topartsrelasjonen mellom arbeidsgiver og ansatt av mindre betydning, mens behovet for innsikt i multiple og horisontale relasjonene øker.

Som en konsekvens av de strukturelle og relasjonsbaserte endringene i dagens organisasjoner har forskere som Marks (2010), Seeck & Parzefall (2008), Guest (2008) og Sverdrup, Brochs-Haukedal & Grønhaug (2010) bidratt til å videreføre forskningen på psykologiske kontrakter. Dersom teorien skal fortsette å representere et velegnet analytisk verktøy for å forklare relasjoner og atferd blant ansatte hevder de at konseptualiseringen av psykologiske kontrakter må utvides ved å øke omfanget av teori og forskning om psykologiske kontrakter i horisontale og multiple relasjoner.

1.2 Problemformulering

Forskningen de siste tiårene viser et kraftig oppsving i fokuset på team som et særegent og interessant forskningsfelt. Økt forskningsinteresse baserer seg først og fremst på en tilsvarende interesse for bruken av team som arbeidsform i næringslivet. Arbeidslivets fremvoksende interesse for team kan videre tenkes å henge sammen med tendenser til en utflating av organisasjonsstrukturer og kollektive arbeidsmetoder (Hjertø, 2013). Behovet for ytterligere forskning på hvordan bruken av team kan optimaliseres kan derfor anses som nødvendig for å tilpasse seg næringslivets økende bruk av denne arbeidsformen. Videre ønsker jeg, med valgt tilnærming til teoriene om psykologiske kontrakter og team, å bidra til en utvidelse av eksisterende teori. Dette vil gjøres ved å fordype seg i kombinasjonen av de to forskningsfeltene for å undersøke hvordan rammeverket for psykologiske kontrakter operer på tvers av ulike teamkontekster.

Med bakgrunn i ovennevnte redegjørelser for temaenes aktualitet og utgangspunktet for teoriutvidelse, vil oppgaven ha som formål å besvare følgende forskningsspørsmål:

«Hva kjennetegner og hvordan samvirker vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i to ulike teamkontekster, og hvilke konsekvenser har brudd på slike kontraktsformer i disse to teamkontekstene?»

Med kjennetegn mener jeg hva de horisontale (HPC) og vertikale psykologiske kontraktene (VPC) inneholder. Dette innebærer utforskning av hvilke implisitte forventninger og følte plikter medlemmene i de to teamkontekstene har til hverandre. Ved å betrakte innholdet i både de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene vil jeg gjøre et skille mellom innholdet i forventningene medlemmene, på det horisontale plan, har til hverandre, og hvilke forventninger som utveksles mellom medlemmer og teamledere.

Samvirket av kontraktsformene henviser til en undersøkelse av hvordan horisontale og psykologiske kontrakter sameksisterer og hvordan fremtredelsen av kontraktsformene potensielt varierer med tanke på hva slags type team som studeres. De to teamkontekstene jeg har valgt som caseelementer består av et prosjektbasert team i et PR-byrå og medlemmer av traumeteamordningen ved et av landets største sykehus. Disse casenes natur indikerer at de opererer under svært ulike forhold og således kan betraktes som polare typer (denne klassifiseringen utdypes i metodekapittelet). Skillet mellom de to teamtypene vil i hovedsak ta utgangspunkt i teamenes ulike former for autoritetsdistribusjon og oppgaveavhengighetstype. Med utgangspunkt i den andre delen av forskningsspørsmålet vil oppgaven også ha som formål å betrakte konsekvensene av brudd på de psykologiske kontraktene. På bakgrunn av respondentenes beskrivelser av bruddopplevelser vil jeg utforske i hvilken grad konsekvensene av kontraktsbrudd varierer på tvers av både teamkontekst og kontraktstype, eller om det finnes indikasjoner på likhetstrekk.

Ved å besvare forskningsspørsmålet ønsker jeg derfor å undersøke hvordan innholdet i, eksistensen av og brudd på ulike typer av psykologiske kontrakter manifesterer seg i de to kontekstene. Oppgavens hovedformål vil være å oppnå en dypere innsikt i samspillet mellom to fenomener, team og psykologiske kontrakter – et spesifikt forskningsfelt som det hittil har blitt forsket relativt lite på. Mer spesifikt ønsker jeg å belyse samspillet mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i to ulike teamkontekster. Med grunnlag i dette samspillet vil jeg utforske innholdet i og fremtredelsen av kontraktsformene, samt

konsekvensene av kontraktsbrudd i hver av teamkontekstene. Presentasjon og diskusjon av funn vil kunne ut i en sammenlikning av trender og mønstre på tvers av de to studerte teamkontekstene. På den måten ønsker jeg ikke bare å si noe om psykologiske kontrakters rolle i team generelt, men også hvordan slike kontrakter varierer med hensyn på hva slags team som studeres.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler, inkludert dette introduksjonskapittelet. Det andre kapittelet tar for seg en gjennomgang av relevant *teori* knyttet til team, det tradisjonelle og vertikale synet på psykologiske kontrakter, nyere konseptualisering av psykologiske kontrakter som multiple og horisontale, og forskning som kombinerer teori om psykologiske kontrakter og teamteori. Ved å begynne med en bred teoretisk fremstilling legger jeg til rette for en grunnleggende forståelse av oppgavens to hovedtemaer; team og psykologiske kontrakter. Deretter snevres fokuset i teorikapittelet inn for å illustrere det teoretiske bakteppet for denne oppgavens spesifikke problemformulering.

Oppgavens tredje kapittel vil gjøre rede for ulike metodiske valg som legger grunnlaget for hvordan jeg har fått tilgang til ulike teamkontekster, og hvordan data er samlet inn og analysert. Mer spesifikt innledes metodekapittelet med informasjon om valgt forskningsfilosofi, -strategi og -kontekst. Deretter beskrives metoder og prinsipper for innsamling og analyse av data, før kapittelet avsluttes med en evaluering av metodebruk med tanke på validitet, reliabilitet og etiske utfordringer.

I analysekapittelet presenteres studiens resultater og tilhørende analyse. Kapittelet vil først beskrive teamenes tilstand og stemning, før teamene klassifiseres med et særlig fokus på autoritetsdistribusjon og oppgaveavhengighet. Deretter vil avdekkede innholdsmomenter i casenes vertikale og horisontale psykologiske presenteres hver for seg, før de sammenliknes. Analysen vil også gjøre rede for hvordan fremtredelsen av kontraktsformene vurderes på tvers av kontekstene. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse, analyse og sammenlikning av bruddopplevelser og -konsekvenser.

I det femte kapitlet vil jeg først oppsummere og drøfte de mest sentrale analysefunnene relatert til kontraktsinnhold, samvirket av og fremtredelsen til kontraktsformene, og konsekvenser av brudd. Avslutningsvis vil oppgavens praktiske implikasjoner, bidrag og begrensninger drøftes. Oppgaven avrundes med et oppsummerende konklusjonskapittel. En fullstendig litteraturliste presenteres til slutt, før intervjuguide og utsendt informasjonsmateriale finnes i oppgavens vedleggsdel.

2. Teori

I teorikapitlet vil jeg gjøre rede for utvalgt og relevant teori knyttet til forskningsspørsmålets to hovedtemaer *team* og *psykologiske kontrakter*. Slik ønsker jeg å skape et teoretisk bakgrunnsteppes for bedre forståelse av forskningsspørsmålet, og som grunnlag for oppgavens videre analyse og diskusjon. I første omgang vil jeg beskrive relevant teamteori med utgangspunkt i hvordan et team defineres, hva som karakteriserer effektive team, hvordan ulike typer kan klassifiseres, og hvordan relasjoner i team bygges og styres.

Videre vil generell teori om fenomenet psykologiske kontrakter presenteres, med den hensikt å definere og forklare begrepet. Eksisterende litteratur om psykologiske kontrakter domineres av et fokus på hvordan slike kontrakter utspiller seg i det vertikale forholdet mellom arbeidsgiver og -taker. Følgelig vil den første og generelle teoridelen om psykologiske kontrakter basere seg på denne tradisjonelle litteraturen for å kunne gi en mest mulig omfattende innledende forståelse til begrepet. Den generelle teoridelen om psykologiske kontrakter etterfølges av en mer spisset teoridel som tar for seg nyere forskning knyttet til psykologiske kontrakter i et multippelt og horisontalt perspektiv. Formålet med denne utredningen er å se på hvordan psykologiske kontrakter fungerer i team; en ikke-vertikal organisasjonskontekst. Det vil derfor være naturlig å avslutte oppgavens teorikapittel med å kombinere de to tidligere teoridelen ved å se hvordan eksisterende litteratur knytter sammen teamteori og tradisjonell teori om psykologiske kontrakter. Slik vil jeg vil jeg legge et tilspisset teoretisk grunnlag for utredningens analyse og diskusjon, samtidig som det indikerer hvordan denne studien bidrar til å utvide nåværende forskningsfelt.

2.1 Team

Da denne utredningen vil betrakte hvordan psykologiske kontrakter utspiller seg i ulike teamkontekster vil det være naturlig å begynne med en redegjørelse av fenomenet *team*. I dette delkapitlet vil jeg derfor begynne med å definere begrepet team. Deretter vil jeg gjøre rede for hva som gjør team mer eller mindre effektive, før jeg avslutter med en klassifisering av ulike typer team.

2.1.1 Hva er et team?

Det har blitt gjort mange forsøk på å definere begrepet team. Thompson (2014, s.2) definerer et team som en «*gjensidig avhengig sammensetning av individer som deler ansvar for spesifikke resultater i sin organisasjon*», mens Forsyth (1990) definerer et team som «*(...) to eller flere gjensidige avhengige individer som påvirker hverandre gjennom sosial interaksjon*» (Forsyth, 1990, s. 7). Til tross for et bredt omfang av varierende definisjoner på hva et team er, illustrerer de ovennevnte definisjonene at enkelte kjennetegn ved team er gjennomgående. Team karakteriseres av at alle medlemmene er *gjensidig avhengige* av hverandre for å levere resultater, samtidig som medlemmene har et sterkt *kollektivt ansvar* for å arbeide mot et *felles mål* (Hjertø, 2013).

Hackman (1990) anerkjenner at et av problemene med forskning på arbeidsgrupper nettopp er konseptet gruppe henviser til et veldig stort og tilfeldig omfang av sosiale og organisasjonsbaserte arbeidsformer. En diffus forståelse av begrepet vil i sin tur gjøre det vanskelig å tydelig vurdere en bestemt gruppes prestasjon eller dynamikk (Hackman, 1990).

På bakgrunn av denne kilden til forvirring spesifiserer Hackman (1990) en karakterisering av arbeidsgrupper på bakgrunn av tre kriterier. Først og fremst er de *faktiske* grupper. Dette innebærer at team representerer begrensede og spesifikke sosiale systemer med gjensidig avhengighet mellom medlemmene, der ulike medlemsroller utvikles med utgangspunkt i et felles formål. For det andre har de én eller flere *oppgaver* å utføre og leverer et resultat som alle medlemmene har et felles ansvar for. Til slutt karakteriseres en arbeidsgruppe av at den opererer innenfor en *organisasjonskontekst*, noe som betyr at gruppen som helhet forholder seg til andre grupper og individer i det større sosiale systemet de opererer i. Hvis en gruppe eller team innehar alle disse karakteristikkene kan det betraktes som en reell arbeidsgruppe som kan analyseres og vurderes skikkelig (Hackman, 1990).

Teambegrepet i dagens forskningslitteratur likestilles ofte med begrepet arbeidsgruppe eller gruppe, og disse uttrykkene brukes følgelig om hverandre (Hjertø, 2013). Jeg vil føye meg til forskningsmajoriteten og behandler teamdefinisjonen ovenfor som dekkende for begge begrep. Jeg vil således bruke begrepene team og gruppe om hverandre.

2.1.2 Effektive team

Til tross for mange forfatteres forsøk på å definere teameffektivitet eksisterer det ingen generell enighet rundt hva begrepet faktisk innebærer. Alle definisjonene legger likevel vekt på å trekke inn betydningen av både prestasjonsbaserte og psykologiske resultater. Hackman (1987) sin normative modell for effektivitet i arbeidsgrupper er velkjent og mye brukt. Modellen hevder at et team sin effektivitet kan vurderes ut ifra hvorvidt følgende tre resultatvariabler er oppnådd (Hjertø, 2013):

- 1) Teamets *prestasjonsresultat* må tilfredsstillende eller overskride den standarden satt av den som mottar eller vurderer resultatet.
- 2) Et positivt *psykologisk læringsresultat* som følge av at de sosiale interaksjonene mellom medlemmene har vedlikeholdt eller økt deres evne til å arbeide sammen i fremtiden.
- 3) Medlemmene oppfatter å ha oppnådd et positivt psykologisk *jobbtfredshetsresultat* ved at de gjennom teamerfaringene opplever sine personlige behov som tilfredsstillende.

Dette tredelte fokuset gjør at teameffektivitet kan defineres som « (...) i hvilken grad teamet har levert i overensstemmelse med de målene som er fastsatt og innenfor de rammene som er gitt, om det har oppnådd jobbtfredshet i teamet, og om det har skjedd relevant læring i teamet» (Hjertø, 2013, s. 96).

Hackman (1987) sin modell legger vekt på at teamets tredelte effektivitetsresultat videre avhenger av ulike prosesskriterier for effektivitet, som igjen påvirkes av organisasjonskontekst og gruppens design (Forsyth, 1990). Et team sin faktiske effektivitet vil dermed avgjøres av viktigheten som tillegges hver av effektivitetsdimensjonene, som igjen avhenger av teamets spesifikke kontekst og formål. Enkelte team kan være sammensatt kun for å utføre én bestemt oppgave og vurderingen av teamets prestasjonsresultat blir dermed avgjørende for vurderingen av teamets effektivitet. Andre team kan derimot ha til hensikt å hjelpe medlemmene å lære og utvikle seg slik at det psykologiske læringsresultatet blir av større betydning for teamets effektivitetsvurdering. Tredelingen av effektivitetsbegrepet illustrerer således at en vurdering av teamets effektivitet ofte er mer omfattende enn kun én enkel vurdering av sluttresultatet (Hackman, 1990).

2.1.3 Oppgaveavhengighet i team

Av den tidligere nevnte definisjonen på et team er det gitt at medlemmene er avhengige av hverandre. Typen og graden av avhengighet varierer likevel mye (Sverdrup, 2011). *Oppgaveavhengighet* kan defineres som «*hvorvidt teammedlemmene samarbeider og arbeider interaktivt for å fullføre oppgaver*» (Stewart & Barrick, 2000, p. 137). Thompson (1967) skiller mellom tre ulike avhengighetstyper i team; sammenslått («pooled»), sekvensiell eller gjensidig.

Sammenslått avhengighet eksisterer når medlemmene i stor grad jobber på egenhånd før resultatene av enkeltes oppgaver settes sammen i etterkant. Team basert på sammenslått avhengighet koordineres ofte av regelbasert standardisering som i sterk grad regulerer atferd. *Sekvensiell avhengighet* finner sted i team der medlemmene også kan utføre oppgaver på egenhånd, men der arbeidet en person utfører vil avhenge av det arbeidet en annen har utført. Avhengigheten er i større grad gjensidighetsbasert, sammenliknet med sammenslått avhengighet. Team med sekvensiell avhengighet tar dessuten utgangspunkt i såkalt *planbasert koordinasjon* («coordination by plan»), der spesifikke gjensidige avhengighetsproblemer håndteres gjennom utvikling av formelle og eksplisitte regler. Den tredje og siste avhengighetstypen, *gjensidig avhengighet*, finner man i team der samtlige medlemmer er kontinuerlig avhengige av hverandre for å få utført sine oppgaver. Slike team krever relativt høy grad av kommunikasjon og beslutningstaking medlemmene imellom, og legger til rette for *koordinasjon ved gjensidig tilpasning* («coordination by mutual adjustment»), der deling av informasjon og kunnskap står sentralt (Thompson, 1967).

2.1.4 Distribusjon av autoritet i team

En annen vanlig teamklassifisering baserer seg på hvordan autoriteten i teamet distribueres. Dette dreier seg om hvem som har ansvar for å sette sammen teamet, overvåke prosesser eller sette mål. Hackman (1987) skiller mellom tre ulike teamtyper basert på tre former for distribusjon av autoritet; *lederstyrt*, *selvstyrt* eller *selv-designet*. I et *lederstyrt* team har teamleder ansvar for å definere mål og metoder og for teamets fungering, mens medlemmene har ansvaret for utøvelse av tilegnede oppgaver. Medlemmenes prestasjoner vil dessuten gjerne overvåkes og kontrolleres av leder, og et slikt team vil således avhenge mer av ledelsen enn av gruppens beslutningstaking. *Selvstyrende* team preges av en leder som

bestemmer teamets overordnede mål, men der medlemmene selv kan avgjøre hvordan disse målene skal nås. Medlemmene har selv ansvar for å overvåke og styre arbeidet, og teamarbeidets prestasjon vil avhenge av kvaliteten i teamdesignet og gruppens kompetanse. Den siste teamtypen, basert på distribusjon av autoritet, refereres til som *selv-designede*. Toppledelsesteam er ofte et godt eksempel på denne typen team, der medlemmene selv bestemmer egne mål og metoder (Hackman, 1987).

2.1.5 Relasjonsutvikling i team

Coleman (1988) viser til at alle sosiale grupper bygger på relasjoner. Et team karakteriseres av at medlemmene er gjensidige avhengige av hverandre, samtidig som de har et felles gruppeansvar. Dette innebærer at teammedlemmene ikke bare har ansvar for sine individuelle handlinger, men at relasjonene mellom teammedlemmene også står sentralt. Til tross for at teamets resultater avhenger av individenes egenskaper argumenteres det således for at det vel så viktig å utvikle relasjonene mellom medlemmene gjennom gode prosesser, systemer og verdier (Hjertø, 2013).

TMX-teori (Ford & Seers, 2006) og sosial nettverksteori (Balkundi & Harrison, 2006) har blant annet bidratt til å utvikle forskningen rundt hvordan relasjoner i team utvikles. Slike teorier har derimot ikke tatt hensyn til forventede utvekslinger mellom partene eller de underliggende mekanismene som forklarer hvordan og hvorfor ansatte utvikler relasjoner (Sverdrup, 2012). Dette understøttes av Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) som etterlyser ytterligere forskning på hva som motiverer interaksjoner mellom ansatte. Dypere innsikt i hvordan relasjoner mellom medlemmer av team utvikler seg anses som nødvendig for å forstå hvordan teamets prestasjoner kan optimaliseres (Marks Mathieu & Zaccaro, 2001).

I dette delkapittelet har jeg gjort rede for relevant teamteori. Dette har hatt som hensikt å skape en grunnleggende forståelse for sentrale konsepter knyttet til den organisasjonskonteksten som ligger til grunn for besvarelsen av oppgavens forskningsspørsmål. Kort oppsummert har jeg redegjort for hva et team er, hvilke faktorer som avgjør et teams effektivitet, ulike former for klassifisering av team, og relasjonsutvikling i team. Senere i teorikapittelet vil jeg gå nærmere inn på hvordan teamteori kan betraktes i sammenheng med teorien om psykologiske kontrakter.

2.2 Vertikale psykologiske kontrakter

Denne teoridelen vil i første omgang definere konseptet psykologiske kontrakter og tilhørende konsepter. Deretter vil jeg gjøre rede for hva tidligere forskning sier om: den generelle utviklingen av forståelsen av fenomenet; kontraktens funksjon, utvikling og innhold; og klassifisering av ulike kontraktstyper. Til slutt vil jeg trekke frem sentral forskning i forbindelse med overoppfyllelse og brudd av kontraktene, med et særlig fokus på sistnevnte. Som tidligere nevnt, vil gjennomgangen i dette delkapittelet ta utgangspunkt i teori om vertikale psykologiske kontrakter ettersom denne tilnærmingen dominerer forskningsbildet per dags dato.

2.2.1 Definisjon

En *psykologisk kontrakt* kan defineres som «*individuelle antagelser, formet av organisasjonen, om betingelser for en bytteavtale mellom individene og deres organisasjon*» (Rousseau, 1995, s.9). Disse antagelsene påvirkes både av pre-syssesttingsfaktorer (f.eks. personlige verdier), arbeidserfaringer og den bredere sosiale konteksten (f.eks. sosiale normer) (Dabos & Rousseau, 2004). En psykologisk kontrakt kan potensielt fungere som en selvoppfyllende profeti ved å legge grunnlaget for gjensidig forutsigbarhet. Denne forutsigbarheten oppstår som et resultat av at partene opprettholder og blir enige om forpliktelsene de har til hverandre. Dermed blir videre samhandlinger lettere å forutse, planlegge og spesifisere (Rousseau, 1995). En psykologisk kontrakt kan kategoriseres som en type løfterik kontrakt («*promissory contract*»). Dette innebærer at kontraktsinngåelsen bygger på en subjektiv antagelse om at visse løfter er inngått i bytte mot et tilbudt vederlag. Denne sammensetningen av gjensidige forpliktelser binder partene sammen (Rousseau, 1989; Shore & Tetrick, 1994).

I henhold til Schein (1980) kan den psykologiske kontrakten betraktes som en illustrasjon av bytteforholdet mellom en individuell ansatt og organisasjonen. Mer spesifikt, kan den psykologiske kontrakten defineres som den ansattes oppfatninger av de gjensidige forpliktelsene vedkommende har med sin overordnede. Dette gjelder både hva den ansatte anser som organisasjonens forpliktelser, samt hva vedkommende selv oppfatter å skyldes organisasjonen (Rousseau, 1989). En konstruktiv psykologisk kontrakt vil dermed legge

grunnlaget for et velfungerende bytteforhold basert på en delt forståelse og gjensidige bidrag (Dabos & Rousseau, 2004).

Gjensidighet

Fenomenet psykologiske kontrakter baserer seg på *sosial utvekslingsteori* («social exchange theory») (Blau, 1964), som igjen bygger på *gjensidighetsnormprinsippet* («the norm of reciprocity») (Gouldner, 1960). *Sosial utvekslingsteori* dreier seg om at mennesker antas å føle seg forpliktet til å gjengjelde dersom de tilbys en immateriell eller materiell fordel (Blau, 1964). Gjensidighetsnormen, på sin side, forklarer hvordan «*mennesker engasjerer seg i sosiale utvekslinger og forventer at deres innsats vil gjengjeldes av motparten*» (Bal & Vink, 2011, s. 2796). Gjensidighetsnormer utspiller seg i en psykologisk kontrakt ved at den ene parten oppfatter at motpartens oppfyllelse av forventninger er høy, og vedkommende vil i større grad vil føle seg forpliktet til å gjengjelde idet følelsene av forpliktelse stiger (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Commitment

Konseptet psykologiske kontrakter er også tett knyttet til individets «commitment» til organisasjonen (Mowday et al., 1982). På norsk finnes det ingen entydig avklart oversettelse av konseptet, og det antas å dekke over begreper som både føyelighet, identifisering og internalisering (Hjertø, 2013). Hjertø (2013) velger å benytte seg av begrepet forpliktelse som en overordnet oversettelse. I denne oppgaven velger jeg å bruke forpliktelse som referanse til det engelske ordet «obligations». For å unngå en uklar begrepsforståelse bruker jeg derfor den engelske og opprinnelige betegnelsen når det er snakk om «commitment». Begrepet kan deles inn i tre faktorer; aksept for bedriftens verdier, villighet til å utøve innsats på vegne av organisasjonen, og et ønske om å bli værende ansatt (Mowday et al., 1982). Begrepet fokuserer dermed ikke på gjensidighetsmomentet i kontrakten, men heller på hvorvidt den ansatte aksepterer og internaliserer organisasjonens verdier. Dermed trenger «commitment» ikke nødvendigvis å være en del av den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989).

2.2.2 Teoriutvikling

Konseptet *psykologiske kontrakter* ble først tatt i bruk av Argyris (1960) som omtalte kontrakten som en implisitt forståelse mellom ansatte og deres overordnede. Det ble tidlig anerkjent at psykologiske kontrakter som konsept baserte seg på *sosial utvekslingsteori* (Blau, 1964) og *gjensidighetsnormprinsippet* (Gouldner, 1960). Med grunnlag i Argyris (1960) ovennevnte forståelse av konseptet og dets kobling til sosial utvekslingsteori og gjensidighetsnormen, ble den første perioden av teori om psykologiske kontrakter karakterisert av forskere som Argyris (1960), Levinson (1962) og Schein (1980). De brukte ikke konseptet som et vitenskapelig fenomen, men som en heuristikk for å beskrive implisitte aspekter ved relasjonen mellom arbeidsgiver og ansatt (Millward & Brewerton, 1999). Det var først med Rousseau (1989) sin mer vitenskapelige tilnærming til begrepet, og innføring av førstnevnte definisjon, at forskningen på hvordan den psykologiske kontrakter skapes og opprettholdes har vokst i vesentlig grad. Nyere forskning har særlig fokusert på klassifisering av ulike kontraktstyper og konsekvensene av kontraktsbrudd (Guest, 2004).

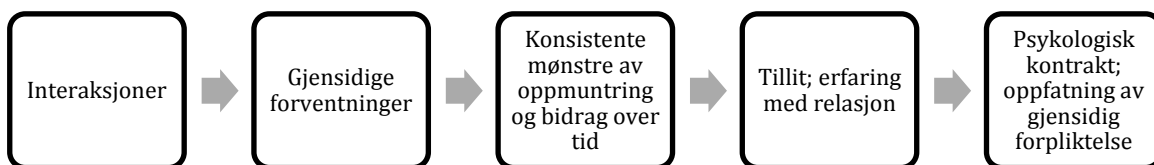
2.2.3 Funksjon

Uansett hvor omfattende en formell arbeidskontrakt er vil den aldri klare å dekke alle aspektene ved et ansettelsesforhold, og som et resultat danner individer implisitte psykologiske kontrakter. En slik kontrakt bidrar dermed til å redusere individuelle usikkerheter ved å etablere forhåndsavtalte betingelser utover det som er eksplisitt avklart i en formell, skriftlig kontrakt (Shore & Tetrick, 1994).

En psykologisk kontrakt vil dessuten potensielt kunne styre en ansatt sin atferd uten nødvendigvis å kreve overvåkning fra overordnede. Den ansatte vil følgelig styre egen atferd basert på antagelser om at dette vil føre til bestemte belønninger (Shore & Tetrick, 1994). Slik vil psykologiske kontrakter bidra til å forutse fremtidige handlingsmønstre (Dabos & Rousseau, 2004). En psykologisk kontrakt vil også kunne tilby ansatte en følelse av at de har evne til å påvirke sin egen fremtid i bedriften, både fordi de oppfatter seg selv som delaktige i kontrakten, og fordi de selv velger om de vil følge opp forpliktelsene (Shore & Tetrick, 1994).

2.2.4 Dannelse

En psykologisk oppstår i det øyeblikket en ansatt oppfatter at den innsatsen vedkommende bidrar med forplikter organisasjonen til å gjengjelde, eller vice versa. Det er viktig å merke seg at denne forpliktelsen til å gjengjelde baserer seg på individets subjektive oppfatning av et en slik forpliktelse eksisterer, uavhengig av om dette er tilfelle (Rousseau, 1989). Figur 1 nedenfor illustrerer hvordan en psykologisk kontrakt oppstår og utvikles. Først vil interaksjoner mellom den ansatte og organisasjonen føre til gjensidighetsforventninger. Idet både den ansatte og organisasjonen handler ut ifra slike forventninger opprettes et mønster av belønninger og bidrag over tid. På denne måten opprettes et mer eller mindre tillitsbasert forhold mellom partene, og en psykologisk kontrakt med utgangspunkt i antagelsen om at relasjonen baserer seg på en gjensidighetsnorm.



Figur 1: Utvikling av en psykologisk kontrakt (Rousseau, 1989)

Utviklingen av den psykologiske kontrakten påvirkes av to ulike prosesser på en og samme tid. For det første utvikles kontrakten som et resultat av individets særegne kognitive og perseptuelle begrensninger (Levinson, 1962). Dette innebærer at den psykologiske kontrakten operer som en funksjon av den ansattes egen forståelse av de forpliktelsene som er inngått med organisasjonen. Dermed vil vedkommende basere sin atferd på en «*subjektiv forståelse som om den skulle være gjensidig, uavhengig av om denne er gjensidig eller ikke*» (s. 121, Rousseau, 2004).

For det andre påvirkes kontraktsutviklingen av en mengde ulike informasjonskilder eller «*kontraktskapere*» (Rousseau, 2004). Dette innebærer at ansattes tolkninger av sine psykologiske kontrakter påvirkes av flere ulike informasjonskilder, som toppladelsen, personalansvarlige, nærmeste overordnede og kolleger. Tilstedeværelsen av flere kontraktskapere gjør det utfordrende å opprettholde en gjensidighetsbalanse. Dersom ansatte mottar

ulik informasjon fra ulike kilder, risikeres gjensidigheten i den psykologiske kontrakten å svekkes (Rousseau, 2004). Gjensidigheten i kontrakten påvirkes dermed samtidig av individets egen forståelse av relasjonen til organisasjonen, og av et stort spekter av informanter innad i organisasjonen.

2.2.5 Innhold

I redegjørelsen av innholdet i en psykologisk kontrakt vil jeg ta utgangspunkt i forskningen til Herriot, Manning & Kidd (1997). Jeg anerkjenner likevel at det finnes flere tilnærminger for klassifisering av innholdet i vertikale psykologiske kontrakter, som for eksempel Lee et al. (2011) sitt rammeverk. Her velger jeg likevel ved å fokusere førstnevnte sin modell for klassifisering av VPC-baserte innholdsmomenter.

De benyttet seg av metoden *Critical Incident Technique* (CIT) (Flanagan, 1954) (beskrives i detalj i metodekapittelet) for å definere ulike kategorier av forpliktelser. Kategoriene baserer seg på respondenters uttalelser om hendelser der en ansatt eller organisasjonen oppfattes å enten levere mindre eller mer enn det som forventes av dem; eksempler på henholdsvis kontraktsbrudd og –overoppfyllelse. De mente at forpliktelsenes natur kunne utledes fra hver uttalte hendelse der en forventning eller forpliktelse ble brutt eller overoppfylt. Samtidig ble det antatt at jo oftere en bestemt forpliktelseskategori ble nevnt, desto større del vil denne forpliktelsen utgjøre av vedkommende sin psykologiske kontrakt (Herriot et al., 1997). Deres tematiske innholdsanalyse resulterte i opprettelsen av syv ulike kategorier som beskriver ansattes forpliktelser, og tolv kategorier for organisasjonens forpliktelser (Herriot et al., 1997). Alle disse kategoriene er presentert og definert i Tabell 1 og Tabell 2 nedenfor.

Tabell 1: Organisasjonens forpliktelser (Herriot et al., 1997)

Kategori	Definisjon
Trening	Tilbyr tilstrekkelig induksjon og trening
Rettferdighet («fairness»)	Forsikrer rettferdige prosedyrer for seleksjon, belønning, forfremmelse og oppsigelse
Behov	Gir den ansatte tid til å ta seg av personlige og familiære behov
Konsultasjon	Konsulterer og kommuniserer med ansatte om saker som angår dem
Diskresjon	Minimal innblanding med tanke på måten ansatte utfører arbeidet på
Humanitet	Opptrer på en personlig, sosialt ansvarlig og støttende måte ovenfor ansatte
Anerkjennelse	Anerkjenner eller belønner ansatte for spesielle bidrag eller lang tjeneste
Miljø	Tilbyr et trygt og sympatisk arbeidsmiljø
Rettferdighet («justice»)	Rettferdig og konsistent bruk av regler og disiplinære prosedyrer
Betaling	Likeverdig med tanke på markedsverdi; konsistent belønning på tvers av organisasjonen
Fordeler	Rettferdig og konsistent bruk av belønningssystemet
Sikkerhet	Viser innsats for å tilby den jobbsikkerheten de har anledning til

Tabell 2: Ansattes forpliktelser (Herriot et al., 1997)

Kategori	Definisjon
Timer	Arbeider det antall timer som er avtalt i den formelle kontrakten
Arbeid	Utfører en god jobb, både kvalitativt og kvantitativt
Ærlighet	Ærlig håndtering av klienter og andre i organisasjonen
Lojalitet	Forblir i organisasjonen, beskytter dens rykte og putter organisasjonens interesser først
Eiendom	Behandler organisasjonens eiendom på en forsiktig måte
Egenpresentasjon	Kler og oppfører seg på en korrekt måte i interaksjon med klienter og kolleger
Fleksibilitet	Villig til å gå utover ens egen jobbeskrivelse, særlig i nødstilfeller

Som illustrert i tabellene ovenfor avdekket Herriot et al. (1997) at organisasjonen, på sin side, forventer et bredt spekter av forpliktelser fra de ansatte, slik som arbeidsutførelse basert på kvalitative og kvantitative standarder, og atferd basert på lojalitet, ærlighet og fleksibilitet. De ansatte forventer i gjengjeld at organisasjonen blant annet tilbyr trening og lønnsutbetaling i henhold til markedsverdi, sikrer rettferdige prosedyrer, og kommunisere med de ansatte. Herriot et al. (1997) sitt rammeverk for kategorisering av vertikale innholdskategorier betraktes av flere forskere som en av få omfattende tilnærminger til psykologiske kontrakter som tar hensyn til både organisasjonens og de ansatte sine perspektiver (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guest, 1998).

2.2.6 Typer av psykologiske kontrakter

I dette delkapittelet vi jeg gjøre rede for ulike typer psykologiske kontrakter. Klassifisering av ulike typer av psykologiske kontrakter baserer seg MacNeil (1985) sin typologi for løfterike kontrakter der kontraktene klassifiseres langs et transaksjons-/relasjonsbasert kontinuum. Basert på denne typologien har det i første omgang blitt trukket et skille mellom transaksjons- og relasjonsbaserte psykologiske kontrakter (Rousseau, 2000). *Transaksjonsbaserte* kontrakter karakteriseres ofte som spesifiserte, kortvarige, med fokus på utveksling av monetær verdi, og med begrenset involvering i virksomheten. I den andre enden av

skalaen finner man *relasjonsbaserte* psykologiske kontrakter. Slike kontrakter defineres som mer åpne og langsiktige, med utveksling av immateriell og implisitt emosjonell karakter der relasjonen baserer seg på gjensidig tillit og lojalitet (Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

I senere tid er rammeverket for klassifisering blitt utvidet med en 2*2-modell basert på dimensjonene tidsramme og prestasjonskrav (Rousseau, 1995). Dette gir to nye kontraktstyper; *overgangsbaserte* og *balanserte* («transitional» og «balanced») psykologiske kontrakter. *Overgangsbaserte* kontrakter kjennetegnes av kort varighet, uspesifiserte prestasjonskrav og –insentiver, og manglende løfter om fremtidige forpliktelser, mens *balanserte* kontrakter derimot er vanligere i langsiktige og relasjonsorienterte ansettelsesforhold. Sistnevnte skiller seg likevel fra rene relasjonelle psykologiske kontrakter ved at prestasjonsvilkårene er spesifiserte (Rousseau, 1995).

I senere tid har det også blitt utviklet en kontrakttype som beveger seg utover transaksjon-relasjon-spekteret og fokuserer på tilstedeværelsen av oppfattede ideologiske forpliktelser. Slike forpliktelser eksisterer eksempelvis dersom ansatte mener at organisasjonen burde demonstrere ideologiske prinsipper, og dermed selv føler seg forpliktet til å prestere på en slik måte at disse prinsippene demonstreres i organisasjonens virksomhet. Psykologiske kontrakter basert på slike forpliktelser refereres til som *ideologiske* (Bal & Vink, 2011).

2.2.7 Oppfyllelse

Oppfyllelse av den psykologiske kontrakten dreier seg om hvorvidt en av kontraktspartene opplever at motparten lever opp til de forventningene som kontrakten stadfester. Sett med den ansattes øyne vil oppfyllelse være todelt, da begrepet forstås både som den ansattes antagelser om hvorvidt: (1) arbeidsgiver eller kollega oppfyller sine forpliktelser til de ansatte (oppfattet arbeidsgiveroppfyllelse) og (2) den ansatte selv oppfyller egne forpliktelser til arbeidsgiver eller kollega (oppfattet ansattoppfyllelse) (Lee et al., 2011). Kontraktsoppfyllelse vil dermed representere en refleksjon av kvaliteten på bytteforholdet mellom den ansatte og arbeidsgiver ved at ansattes følelse av forpliktelse vil avhenge av hvorvidt de føler at arbeidsgiver belønner dem for deres innsats (Coyle-Shapiro, 2002).

2.2.8 Brudd

Psykologiske kontrakter baserer seg på en interaktiv prosess der partene kontinuerlig gjør vurderinger om hvorvidt motparten oppfyller sine kontraktsvilkår. Den psykologiske kontrakten kan dermed betraktes som en referanse begge parter benytter seg av for å bedømme arbeidsforholdet. Kontrakten vil oppfattes som brutt dersom nåværende arbeidssituasjon ikke samsvarer med referansen (Shore & Tetrick, 1994). Det er viktig å presisere at kontraktsbrudd dreier seg om hvorvidt en eller begge parter *subjektivt oppfatter* manglende overholdelse av kontraktsvilkårene, altså dersom de oppfatter manglende samsvar mellom hva som er lovet eller forventet og det som faktisk oppfylles (Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro, 2002). Her vil jeg først utdype forståelsen av begrepet brudd, før jeg gjør rede for ulike bruddtyper. Avslutningsvis vil utvalgt forskning knyttet til konsekvensene av brudd på den psykologiske kontrakten presenteres.

Definisjon

Til tross for at brudd på den psykologiske kontrakten er et grundig diskutert tema, påpeker Morrison og Robinson (1997) at konseptualiseringen av begrepet kontraktsbrudd fortsatt er uklar. De ønsker å gjøre et skille mellom to ulike definisjoner som har vært gjennomgående i tidligere forskningslitteratur. Først trekker de frem definisjonen av brudd som en ansatt sin perseptive oppfatning av et ens organisasjon ikke har klart å oppfylle enkelte løfter som inngår i den psykologiske kontrakten. Denne definisjonen er blant annet brukt av Robinson & Rousseau (1994), og vektlegger at bruddopplevelsen er en kognitiv kalkulasjon der hva den ansatte mottar måles opp mot hva som er oppfattet lovet.

Samtidig argumenterer Morrison & Robinson (1997) for at kontraktsbrudd også innebærer en affektiv oppfatning ved at den ansatte kan føle seg sint, fornærmet eller urettferdig behandlet. Videre mener de at ansatte kan ha en kognitiv oppfatning av kontraktsbrudd uten at en slik affektiv respons følger. På denne måten ønsker de en separasjon av disse to fenomenene, og skiller mellom de to distinkte begrepene *oppfattet brudd* («perceived breach») og *faktisk brudd* («violation»). Førstnevnte viser til den kognitive oppfatningen av at organisasjonen har sviktet i sin løfteoppfyllelse. *Faktisk brudd* peker derimot på den emosjonelle tilstanden som *kan* følge den kognitive oppfatningen dersom den ansatte tror at et kontraktsbrudd har funnet sted (Morrison & Robinson, 1997). Morrison & Robinson

(1997) hevder derfor at det er vesentlig å skille mellom bruddfølelser og de kognitive evalueringer de baserer seg på for oppnå en god forståelse av hvordan brudd utvikler seg. I analysekapittelet, der bruddkonsekvensene drøftes, vil jeg også skille mellom disse to ulike forståelsene av begrepet ved å skille mellom atferdsmessige og affektive konsekvenser.

Typen Brudd

Kontraktsbrudd kan kategoriseres på flere ulike måter. Jeg vil her presentere Rousseau (1995) sin inndeling, samt Shore & Tetrick (1994) sin redegjørelse av enkelte faktorer som vil påvirke bruddutviklingen. Rousseau (1995) skiller mellom *utilsiktet*, *forstyrrende* og *brytende* brudd. *Utilsiktet brudd* finner sted når begge parter har mulighet til og er villige til å overholde kontraktsvilkårene, men ulike tolkninger resulterer i at en av partene handler på en måte som strider imot motpartens forståelse av kontrakten. *Forstyrrende kontraktsbrudd* karakteriseres av at begge partene ønsker å oppfylle sine kontraktbetingelser, men der omstendigheter gjør oppfyllelse umulig for en eller begge parter. *Brytende* brudd oppstår når en part ikke velger eller ønsker å oppfylle kontrakten til tross for at vedkommende har mulighet og evne til å gjøre det.

Ved klassifisering av bruddtyper trekkes det et skille mellom brudd forårsaket av kontraktsskapere og systembaserte brudd. Hvorvidt man oppfatter bruddårsaken som eksterne forhold, manglende mulighet eller uvilje vil ha stor påvirkning på hvordan bruddet oppleves og på partens reaksjon (Rousseau, 1995). Dersom organisasjonens brudd på kontrakten oppleves som frivillig argumenterer Shore & Tetrick (1994) for at ansatte vil vurdere situasjonen som mer urettferdig enn hvis skylden legges på faktorer utenfor organisasjonens kontroll.

Videre fokuserer Shore & Tetrick (1994) på hvordan partenes bruddopplevelse vil påvirkes av hvor stort avviket mellom innholdet i den psykologiske kontrakten og organisasjonens faktiske handlinger oppleves. Små avvik antas å resultere i forsøk på å gjenoppbygge kontrakten, mens større avvik kan føre til at den ansatte fokuserer på de følelsesmessige konsekvensene av bruddet, og dermed reagere med sinne eller avsky (Shore & Tetrick, 1994). Dette samsvarer med Rousseau (1989) sin antagelse om at kontraktsbrudd ikke bare resulterer i oppfatninger av ulikhet og utilfredshet, men også mer intense responser som sinne og raseri. En slik vurdering av ulikheter i bruddopplevelsene understøtter dessuten

Robinson & Morrison (1997) sin argumentasjon for et skille mellom kognitive og atferdsmessige tilnærminger til brudd.

Konsekvenser av brudd

Robinson & Rousseau (1994) fant i sin studie at 55% av MBA-studenter mente at enkelte aspekter ved deres psykologiske kontrakter hadde blitt brutt av deres arbeidsgivere i løpet av de to siste årene. Et slikt omfang av bruddoppfatninger har ført til et økende forskningsfokus på konsekvenser av brudd (Morrison & Robinson, 1997). Forskning viser at brudd på den psykologiske kontrakten blant annet kan relateres til lavere forpliktelse til organisasjonen, jobbtilfredshet, intensjoner om å forbli i organisasjonen, tillit til arbeidsgiver, samt i-rolle- og ekstrarolleprestasjoner (Robinson, 1996). Jeg vil her presentere utvalgte studier som drøfter noen av disse konsekvensene av brudd på psykologiske kontrakter.

I første omgang viser forskning på brudd av psykologiske kontrakter at ansatte som oppfatter brudd vil kunne reagere med å redusere deres «commitment» ovenfor organisasjonen for å rette opp balansen av forpliktelser mellom dem selv og den kontraktbrytende parten. Mangel på oppfyllelse av forpliktelser fra motpartens side vil dermed balanseres av den ansatte med tilsvarende lavere «commitment» (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Videre viser forskningen til Robinson & Rousseau (1994) at det finnes en negativ sammenheng mellom brudd på den psykologiske kontrakten og både jobbtilfredshet og intensjoner om å forbli i organisasjonen. Sammenhengen mellom kontraktsbrudd og turnover viste seg derimot å være positiv (Robinson & Rousseau, 1994). Den samme studien viser også at kontraktsbrudd har sterk negativ påvirkning på konsekvenser på arbeidstakers tillit til organisasjonen. Dette hevdes å være en særlig sentral sammenheng ettersom tillit betraktes som vesentlig for organisasjonens effektivitet. Lavere tillit anses dessuten å påvirke mengden og kvaliteten på kommunikasjonen og samarbeid, som videre kan bidra til å redusere tilliten ytterligere (Robinson & Rousseau, 1994). Robinson (1996) fant også en liknende sammenheng mellom brudd på den psykologiske kontrakten og redusert tillit i sin langsgående studie, da hun også fant en sterk negativ relasjon mellom de to (Robinson, 1996). Forskningslitteraturen viser også at ansattes opplevelse av brudd på den psykologiske kontrakten virker negativt inn på deres påfølgende ekstrarolleprestasjon (Robinson & Morrison, 1995; Coyle-Shapiro, 2002).

2.3 Multiple og horisontale psykologiske kontrakter

I dette delkapittelet gjør vi rede for eksisterende teori knyttet til hvordan psykologiske kontrakter også kan karakteriseres som multiple eller horisontale. Til tross for at litteraturen om det vertikale perspektivet fortsatt dominerer forskningsfeltet, finnes det et fåtall nyere studier som anerkjenner at psykologiske kontrakter også utspiller seg på flere plan i en organisasjon samtidig. Disse forskerne har således bidratt til å utvide synet på omfanget av psykologiske kontrakter ved å betrakte hvordan psykologiske kontrakter ikke bare eksisterer mellom en arbeidsgiver og den ansatte, men også mellom flere parter og på flere ulike nivåer. I denne delen av teorikapittelet vil jeg kort presentere hva disse nyere studiene vektlegger i sine redegjørelser.

2.3.1 Flerdimensjonal konseptualisering

Marks (2001) argumenterer for at forståelsen og omfanget av konseptet psykologiske kontrakter må revurderes. En slik revurdering er nødvendig for å ta hensyn til at slike kontrakter ikke kun eksisterer i samspillet mellom arbeidsgiver og –taker, men langs flere dimensjoner og på flere nivåer i en organisasjon. I lys av at dagens næringsliv i økende grad preges av en økning i antall av både kollektive arbeidsordninger og midlertidige kontrakter, har ansattes oppfatninger og tilhørigheter endret seg. Derfor hevder Marks (2001) at den opprinnelige forståelsen av psykologiske kontrakter, slik Rousseau (1989) definerte begrepet, ikke lenger være fullstendig gyldig.

Mer spesifikt argumenteres det for at ansatte inngår psykologiske kontrakter med alle organisasjonens enheter. Kontraktens betydning vil avhenge av nærheten mellom den ansatte og motparten. Marks (2001) fokuserer særlig på psykologiske kontrakter i arbeidsgrupper. Hun argumenterer for at de mest nærgående relasjonene eksisterer i arbeidsgrupper, og at betydningen av psykologiske kontrakter på et slikt organisasjonsnivå dermed blir desto større. Videre hevder Marks (2001) at psykologiske kontrakter i grupper pleier å være kollektivistiske av natur. Dette strider imot den tradisjonelle oppfatningen av psykologiske kontrakter som gjeldende kun i en topartsrelasjon mellom den ansatte og organisasjonen. En ny forståelse av begrepet som flerdimensjonalt er nødvendig for å forstå hvordan medlemmer i et team kan ha en kollektiv opplevelse av å dele et sett med psykologiske kontrakter. Til tross for en gjennomgående oppfatning i organisasjonslitteraturen om at delte

utvekslinger og erfaringer i en gruppe fører til en felles forståelse av fenomener, har den empiriske forskningen på hvorvidt delte psykologiske kontrakter eksisterer i team vært minimal (Marks, 2001).

2.3.2 Brudd på psykologiske kontrakter

Basert på antakelsen om at flere psykologiske kontrakter kan eksistere både horisontalt og vertikalt i en organisasjon, så stiller Marks (2001) spørsmål ved om et enkelt kontraktsbrudd vil kunne forekomme innad i én kontrakt, uavhengig av andre kontrakter. Dette baserer seg på Reichers (1985) sin teori om at «commitment» består av et sett med del-«commitments» som kombineres sammen til en helhet. Hvis den samme tankegangen overføres til teorien om psykologiske kontrakter så kan det diskuteres hvorvidt brudd på én psykologisk kontrakt vil føre til tidligere nevnte konsekvenser som økt intensjon om å slutte og lavere tilfredshet, eller om kontraktene operer helt uavhengig av hverandre (Marks, 2001).

Marks (2001) presiserer at det finnes lite konkret empirisk forskning for å besvare disse spørsmålene, men at enkelte indikasjoner kan avdekkes ved å ta utgangspunkt i commitment-litteraturen. Ifølge commitment-teori så vil de mer nærliggende arbeidsenheter som *«(...) oppleves å være ansvarlig for større valgfrihet blant ansatte og ha en større innvirkning på ansattes resultater, også oppnå større commitment»* (Marks, 2001, s. 463). Ved overføring av dette prinsippet til teorien for psykologiske kontrakter indikerer det at en generell og overordnet undersøkelse av bruddprosessen ikke vil være fullt så nyttig som tidligere antatt. Dersom nærhet i relasjon er avgjørende kan det tenkes at de mer nærliggende psykologiske kontraktene, som de i team, har en større effekt på ansattes atferd enn den kontrakten en ansatt vil ha med organisasjonen eller til ledere høyere opp i organisasjons-systemet. For å oppsummere indikerer Marks (2001) at teamkonteksten representerer en velegnet arena for å styre relasjoner på arbeidsplassen, både med tanke på innhold i og brudd på de psykologiske kontraktene.

2.3.3 Employee Agency

Andre bidragsytere i videreutviklingen av teorien om psykologiske kontrakter er Seeck og Parzefall (2008). De hevder at tidligere forskning i for stor grad har vært dominert av kvantitative tilnærminger og for ensidig fokusert på ansattes opplevelser av kontraktsbrudd. I

et forsøk på å snu forskningsfokuset utførte de en kvalitativ intervjubasert studie av ansatte fra mobilindustrien i Finland. Dette hadde til hensikt å belyse ansattes evne til å påvirke innholdet i den psykologiske kontrakten i sitt daglige arbeid, og deres persepsjoner om egne kontraktsforpliktelser. Deres forskning har bidratt til en utvidet forståelse av begrepet ved å betrakte sammenhengen mellom *employee agency* og teorien om psykologiske kontrakter. I første omgang argumenterte de for at ansatte ikke kun reagerer på arbeidsgivernes atferd, men i realiteten utgjør aktive parter i utviklingen av den psykologiske kontrakten ved bevisst å modifisere og konstruere den. I denne sammenheng forstås *agency* som et menneskes kapasitet «(...) til å ta valg og pålegge disse valgene på verden» (Seeck & Parzefall, 2008, s. 475).

Kort oppsummert tilsier deres forskning at ansatte aktivt bidrar til å forme sine psykologiske kontrakter. Dermed er denne kontrakten viktig å forstå for å kunne styre ansettelsesforholdet. Dessuten argumenteres det for at manifestasjonene av ansattes *agency* beviser at de psykologiske kontraktene ikke bare er vertikale, men også horisontale, multiple og sammenkoblede gjennom interaksjonene mellom ansatte, kolleger og kunder (Seeck & Parzefall, 2008).

2.3.4 Flere kontraktsholdere og kognitive skjemaer

Svensson og Wolvén (2009) har, gjennom survey-studier besvart av vikarer i Sverige, også rettet søkelyset mot behovet for at teorien om psykologiske kontrakter utvides. Deres studie bygger på Guest (2008 og Marks (2001) sin tidligere forskning som hevder at både ledelsen og ansatte danner flere psykologiske kontrakter på flere nivåer i organisasjonen. Ved å bevege seg utenfor det tradisjonelle, forskningsdominerende arbeidsgiver-ansatt-paradigme ønsket de å se nærmere på hvilke parter i en organisasjon som inngår psykologiske kontrakter (Svensson & Wolvén, 2009).

Først og fremst fant de støtte for deres oppfølging av Marks (2001) sin teori om at ansatte utvikler psykologiske kontrakter med flere stakeholdere samtidig. De viste at vikarene utviklet psykologiske kontrakter med ledelsen og kolleger i firmaene der de jobbet. På denne måten støtter også denne studien opp under viktigheten av å flytte forskningsfokuset utover det tradisjonelle vertikale forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt. Videre fant de også

delvis støtte for at teorien om kognitive skjemaer bidrar til dannelsen og utviklingen av psykologiske kontrakter (Svensson & Wolvén, 2009).

2.4 Psykologiske kontrakter i team

Hittil har jeg presentert tidligere forskning og litteratur i forbindelse med både vertikale psykologiske kontrakter og den nyere konseptualiseringen av psykologiske kontrakter som multiple og horisontale. Jeg vil her ta presentasjonen av tidligere forskning ett steg videre ved å betrakte tilstedeværelsen av psykologiske kontrakter i team.

2.4.1 Horisontale psykologiske kontrakter i team

Sverdrup (2012) benyttet seg av en kvalitativ casestudietilnærming for å undersøke eksistensen og virkningen av horisontale psykologiske kontrakter i team. Det trekkes først og fremst et klart skille mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter. Førstnevnte tar for seg utvekslinger mellom arbeidsgiver og -taker, som godt utført arbeid i bytte mot forfremmelsesmuligheter eller lojalitet til arbeidsgiver i bytte mot opplæringsmuligheter. Sistnevnte vil derimot ta utgangspunkt i medarbeiderrelaterte utvekslinger, som verdsettelse av andres ideer i bytte mot verdsettelse av egne, hjelpende atferd og gjensidige forventninger om informasjonsutveksling (Sverdrup, 2012).

Videre argumenteres det for at horisontale psykologiske kontrakter har en påvirkning på et teams grad av samarbeid, koordinasjon og lojalitet (Sverdrup, 2012). Hvordan de horisontale psykologiske kontraktene påvirker disse tre faktorene avhenger av hvorvidt slike kontrakter er *tette* eller *løse* («tight» eller «loose»). *Tette* kontrakter indikerer at medlemmene har høye forventninger og forpliktelser til hverandre, og oppfatter kontraktene som endringsdyktige. Såkalte *løse* kontrakter bærer derimot preg av motsatte karakteristikk (Sverdrup, 2012). Sverdrup (2012) fant at *tette* horisontale psykologiske kontrakter innebærer høy grad av samarbeid, lite behov for koordinering fra leder og gruppebasert lojalitet, mens *løse* kontrakter er assosiert med lavere grad av samarbeid, høyere behov for ledelsescoordinasjon og lojalitet til organisasjonen (Sverdrup, 2012). Avslutningsvis avdekket casestudiet følgende innholdsmomenter i de horisontale psykologiske kontraktene; *kunnskapsdeling*,

arbeidsinnsats, tilbakemelding, høy profesjonell kvalitet, sosial interaksjon, tilpasningsevne, støtte/hjelp og anerkjennelse (Sverdrup, 2012).

2.4.2 Horisontale psykologiske kontrakter i kunnskapsintensive team

Sverdrup, Brochs-Haukedal og Grønhaug (2010) har studert bruken av rammeverket for psykologiske kontrakter for å undersøke de horisontale relasjonene mellom medlemmer i kunnskapsbaserte team. De argumenterer for at det ikke bare er de vertikale psykologiske kontraktene som må håndteres, men at flere mekanismer for håndtering av psykologiske kontrakter må utvikles for å ta hensyn til eksistensen av horisontale psykologiske kontrakter i kunnskapsintensive team.

De hevder videre at med en økende bruk av selvstyrte og selvdesignede team, der ledelsesansvaret deles, vil samtidig behovet for å vite mer om de horisontale teamrelasjonene øke (Sverdrup, Brochs-Haukedal og Grønhaug, 2010). I kunnskapsintensive team mener de at empirisk forskning på horisontale psykologiske kontrakter kan åpne for en bedre forståelse av mekanismene for kunnskapsdeling og hvilke faktorer som påvirker medlemmers atferd og holdninger. Videre forventer de at horisontale psykologiske kontrakter også vil være fremtredende i kunnskapsbaserte ledelsesstyrte team der høy grad av spesialisering vil kreve omfattende kunnskapsdeling. Det vil således være ønskelig med kunnskap om håndtering av horisontale psykologiske kontrakter i både lederstyrte, selvstyrte og selvdesignede team (Sverdrup, Brochs-Haukedal & Grønhaug, 2010).

2.4.3 Sameksistens mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i team

Tidligere forskning på psykologiske kontrakter i team har også drøftet hvordan vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i team sameksisterer, og hvordan hver av disse kontraktsformene opererer mer eller mindre fremtredende ut ifra hva slags teamtype som studeres. Karakterisering av kontraktens fremtredelse stammer fra tidligere forskning på den vertikale kontraktstypen. Eksempelvis vil mer fremtredende vertikale psykologiske kontrakter tilsi at ansatte har høye forventninger til arbeidsgiver, samtidig som lederen opplever å måtte tilby mye i gjengjeld (Sverdrup, 2011a). Mer presist argumenterer tidligere forskning for at lederstyrte team, uavhengig av avhengighetstype, antas å ha mer

fremtredende vertikale psykologiske kontrakter enn selvstyrte og selvdesignede team. Team som preges av gjensidig avhengighet, derimot, forventes å karakteriseres av mer fremtredende horisontale psykologiske kontrakter enn team med sammenslått eller sekvensiell avhengighet (Sverdrup, 2011a).

2.5 Valgt tilnærming

Dette teorikapittelet begynte med en redegjørelse av relevant teamteori, der det blant annet kom frem at det har vært rettet lite oppmerksomhet mot relasjonsutvikling i team. Deretter ble en gjennomgang av teorien om psykologiske kontrakter presentert, med utgangspunkt i den vertikale topartsrelasjonen mellom den ansatte og arbeidsgiver. Her ble det vist at det eksisterer relativt mye forskning om vertikale psykologiske kontrakter sammenliknet med horisontale. Samtidig er det forsket lite på hva vertikale psykologiske kontrakter innebærer i *team*. Denne studien vil således bidra til å utvide både teamteorien, med et fokus på relasjonsutvikling, og teorien om psykologiske kontrakter, ved å utforske vertikale og horisontale psykologiske kontrakters innhold og fremtredelse i to ulike teamkontekster.

Videre beskrev jeg hvordan enkelte forskere i nyere tid har forsøkt å videreføre forskningen på psykologiske kontrakter ved også å betrakte eksistensen av slike kontrakter i multiple og horisontale arbeidsrelasjoner. På bakgrunn av en slik forståelse av konseptet har psykologiske kontrakter i team også blitt studert, dog i relativt liten grad, der de mest relevante studiene er presentert i teorikapittelets siste del. Med denne oppgaven ønsker jeg å videreføre og komplementere tidligere forskning på psykologiske kontrakter i team. Jeg mener at det er flere årsaker til at min tilnærming vil kunne bidra til en slik videre teoriutvidelse. Først og fremst, finnes det ingen empiriske studier knyttet til psykologiske kontrakter i team som har tatt for seg en sammenlikning av slike kontrakter på tvers av ulike teamkontekster. Denne studien representerer således et nytt utgangspunkt for kombinasjon av forskningsfeltene team og psykologiske kontrakter der jeg sammenlikner ulike kontekster for å undersøke hvorvidt det finnes tendenser til likheter som kan betraktes som gjeldende for team på et generelt nivå.

For det andre bidrar denne studien med en ny tilnærming til vertikale psykologiske kontrakter ved å utforske hvordan denne kontraktsformen operer i team. I en slik setting

antas flere vertikale psykologiske kontrakter å eksistere samtidig mellom hvert enkelt av medlemmene og teamledelsen. På den måten beveger denne studien seg utenfor topartsparadigmet som har preget forskningen på vertikale psykologiske kontrakter. For det tredje mener jeg at valgt forskningstilnærming bidrar med noe nytt ved å studere samspillet mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i team. Tidligere forskning som har kombinert teoriene om team og psykologiske kontrakter har fokusert på en analyse av horisontale psykologiske kontrakter. Følgelig mener jeg at en undersøkelse av sameksistensen av de to kontraktsformene utgjør et nytt bidrag til forskningsfeltet.

For å oppsummere vil denne studien forsøke å bidra til en teoriutvidelse ved å sammenlikne de to forskjellige teamtypene med tanke på kontraktsinnhold, samspill mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter, og konsekvenser av kontraktsbrudd. Valgt tilnærming vil skille seg fra tidligere forskning ved å utføre en *sammenliknende* studie av psykologiske kontrakter i to ekstreme teamkontekster, ved å belyse innholdet i og virkningen av vertikale psykologiske kontrakter i team, og ved å betrakte samspillet mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter. Slik vil studien bidra til å utvikle både teamteori og teorien om psykologiske kontrakter ved å se på hvordan både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter representerer velegnede verktøy for å vurdere relasjoner mellom medlemmene i team.

3. Metode

Dette kapitlet vil gjøre rede for de metodiske valgene jeg har tatt for å besvare forskningsspørsmålet. Metodiske valg innebærer en fastsettelse av et undersøkelsesopplegg som beskriver den generelle planen for hvordan man vil gå frem for å belyse forskningsproblemet. Den inkluderer en oversikt over alle metodiske valg, fra kategorisering av design til spesifikke planer for hvordan man vil samle inn og analysere data (Saunders et al., 2012). Mer spesifikt, vil jeg presisere og begrunne valg av forskningsfilosofi, -strategi, -tilnærming og -design, samt spesifikke strategier for innsamling og analysing av data. Kapitlet avsluttes med en evaluering av styrker og svakheter ved utredningens metodikk med tanke på reliabilitet, validitet og etikk.

3.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi kan defineres som hvilke antakelser om hvordan verden fungerer en forsker tar når vedkommende tilegner seg og utvikler kunnskap. Disse antagelsene vil i sin tur ligge til grunn for valg av forskningsstrategi og metoder for innsamling og analysing av data (Saunders et al., 2012). Det skilles mellom to måter å tenke på i tilknytning til forskningsfilosofi; *ontologi* og *epistemologi*. I korte trekk vil førstnevnte filosofiske retning fokusere på virkelighetens natur (hva som er sant og ikke), mens sistnevnte legger vekt på selve kunnskapens natur, altså hvilke metoder som benyttes for å finne ut hva som er sant (Maykut & Morehouse, 2005). I denne utredningen forsøker jeg å utforske et fenomen på detaljnivå innenfor spesifikke organisasjonskontekster ved å ta utgangspunkt i ulike aktørers atferd og meninger. Jeg mener derfor at det vil være viktigere å presisere hvordan jeg betrakter den kunnskapen jeg tilegner meg fremfor mitt virkelighetssyn, og velger følgelig å benytte et *epistemologisk* perspektiv.

Innenfor epistemologien trekkes det et skille mellom *positivisme*, *realisme* og *fortolkning* (Bryman, 2012). Denne utredningen vil basere seg på en *fortolkende* tilnærming. Det innebærer at man fokuserer på subjektive meninger og sosiale fenomen, og vektlegger detaljer ved den spesifikke konteksten som undersøkes. En fortolkende tilnærming tar dessuten høyde for at forskning vil være verdibasert og subjektiv (Saunders et al. 2012).

Siden fenomenet psykologiske kontrakter, per definisjon, baserer seg på menneskers subjektive oppfatninger, mener jeg at forskningsspørsmålet best kan besvares ved å tolke innsamlet data med et fokus på analyseobjektene subjektive meninger og atferd, samtidig som jeg innser at min rolle som forsker ikke vil være fullstendig objektiv.

3.2 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan defineres som «(...) *en generell plan for hvordan forskeren skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet*» (Saunders et al., 2012, s. 680). I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for de forskningsstrategiske valgene jeg har tatt i utarbeidelsen av en metodikk som har lagt til rette for en best mulig besvarelse av forskningsspørsmålet.

3.2.1 Kvalitativ metode

Et av oppgavens hovedformål er å utforske hvordan psykologiske kontrakter opererer i to teamkontekster. Av den grunn må valg av forskningstilnærming- og strategi ta hensyn til at utviklingen av både relasjoner og psykologiske kontrakter i team er dynamiske prosesser som foregår i reelle kontekster i arbeidslivet, med utgangspunkt i medlemmenes subjektive meninger. Kvalitativ metode kan betraktes som innsamling og analysering av ikke-numerisk data (Saunders et al., 2012). Slike studier egner seg godt for å studere temaer det eksisterer begrenset med forskning på fra før, da metoden betraktes som åpen og fleksibel. Metoden baserer seg på å skape forståelse av sosiale fenomener i sin naturlige kontekst gjennom direkte kontakt med personene som studeres. Slike karakteristikk trekkes frem som fordeler som skiller dette metodevalget fra kvantitativ forskning (Thagaard, 2013). Da disse fordelene stemmer godt overens med ovennevnte hensyn i utforskningen av psykologiske kontrakter og relasjoner i team, virker kvalitativ metode som et naturlig strategivalg for å besvare forskningsspørsmålet.

Videre samsvarer dette strategivalget godt med det fortolkende filosofiske grunnlaget for utredningen. Ved å samle inn data i form av informantenes meninger og beskrivelser vil det være både naturlig og nødvendig å analysere disse dataene basert på en antakelse om at kunnskap kan tilegnes ved å tolke individers subjektive meninger i spesifikke kontekster. Samtidig bekrefter forskere på psykologiske kontrakter et behov for en ytterligere kvalitativ

tilnærming til fenomenet, særlig da senere forskning i stor grad har tatt utgangspunkt i kvantitative undersøkelser. Det vektlegges at fenomenet psykologiske kontrakter er idiosynkratisk, persepsjonsbasert og kontekstavhengig, samtidig som det innebærer en sosial konstruksjon av virkeligheten. Av den grunn hevdes det at en kvalitativ forskningstilnærming er velegnet, ettersom et slikt metodevalg vil gjøre det mulig å samle inn data bestående av rike og utforskende beskrivelser med utgangspunkt i individers særegne syn og perspektiver i spesifikke, naturlige og sosiale kontekster (Atkinson, 2006).

3.2.2 Induktiv tilnærming og utforskende forskningsdesign

I valg av forskningstilnærming skilles det i hovedsak mellom to tilnærminger; *deduksjon* eller *induksjon*. En *deduktiv* tilnærming karakteriseres som teoridrevet ved at forskningen baseres på et solid teoretisk grunnlag som deretter undersøkes ved å samle inn data. En induktiv tilnærming, derimot, benyttes dersom man ønsker å utforske et konsept ved først å samle inn data for så å utvikle en teoretisk forklaring basert på datafunnene. Denne tilnærmingen defineres derfor som datadrevet (Saunders et al., 2012). Denne utredningen baserer seg hovedsakelig på en induktiv tilnærming, da fokuset er rettet mot å utrede meninger fra datafunn og deretter knytte dette til teori om psykologiske kontrakter, fremfor å legge en spesifikk litteraturbasert teori til grunn. Samtidig vil jeg anta at eksisterende teori om psykologiske kontrakter vil legge noe føringer på hvordan data tolkes, slik at forskningen ikke kan karakteriseres som fullstendig datadrevet. Utredningen vil likevel primært preges av en induktiv forskningstilnærming.

Et *utforskende* studie egner seg godt for å besvare åpne spørsmål og for å oppnå dypere forståelse av et tema, særlig i situasjoner der temaets natur er uklar. Et utforskende forskningsdesign innebærer at man tar utgangspunkt i en bred tilnærming til forskningsspørsmålet før fokuset snevres inn etter hvert som forskningen skrider frem. Et slikt bredt fokus innledningsvis gjør et utforskende forskningsdesign fleksibelt og tilpasningsdyktig, samtidig som det innebærer at man må være villig til å endre retning underveis dersom ny innsikt eller data underveis tilsier dette (Saunders et al., 2012). Jeg betrakter denne oppgavens forskningsspørsmål som relativt åpent da det søker dypere innsikt i et forskningsfelt det eksisterer lite teori om fra før, psykologiske kontrakter i team. En

forskningstilnærming som er hovedsakelig induktiv i kombinasjon med et utforskende forskningsdesign vil dermed tilrettelegge for en åpen og formbar forskning som tar hensyn til manglende litteraturgrunnlag.

3.2.3 Strategi: Casestudium

Et *casestudium* innebærer utforskning av et sosialt fenomen innenfor et eller flere sosiale systemer i sin naturlige kontekst. Fokuset er rettet mot å beskrive og forklare meningene til de menneskene som deltar i de sosiale prosessene som studeres (Swanborn, 2010). Denne kvalitative forskningsstrategien skiller seg dermed fra eksperimenter hvor de kontekstuelle faktorene i høyere grad kontrolleres. Den egner seg følgelig godt dersom man ønsker å undersøke fenomener eller prosesser innenfor en eller flere spesifikke kontekster (Saunders et al., 2012). Formålet med oppgavens forskningsspørsmål samsvarer følgelig godt med et casestudium som valgt strategi.

Videre skilles det mellom tre overordnede former for casestudier; *deskriptive*, *forklarende* eller *utforskende*. Gummesson (1991) presiserer at business-relatert forskning tradisjonelt sett har vært begrenset til en *utforskende* tilnærming da casestudiet kan etablere et grunnlag for å utvikle mer spesifikke forskningsspørsmål eller testbare hypoteser. Følgelig sammenfaller dette strategivalget godt med valgte utforskende forskningsdesign redegjort for i forrige delkapittel.

Ved bruk av casestudier er det også vanlig å benytte seg av flere metoder for datainnsamling med et hovedfokus på tilgjengelig dokumentasjon, intervjuer og deltagende observasjon (Swanborn, 2010). I denne utredningen vil jeg benytte en casestudiestrategi der kvalitative data samles inn gjennom både observasjoner og semi-strukturerte intervjuer.

Dybdenivået i et casestudium gir forskeren muligheten til å undersøke flere ulike aspekter, studere disse i relasjon til hverandre, og se prosessen utspille seg i sine naturlige omgivelser (Gummesson, 1991). En annen sentral fordel ved valg av denne strategien er metodens evne til å ta et holistisk syn på prosessen. Det innebærer at det tas hensyn til at sosiale fenomener og atferd kan forklares av et komplekst sett av årsaker. Forklaringen på et fenomen baserer seg således på mønstre og trender i den aktuelle situasjonen fremfor å utvikle funn eller betingelser på bakgrunn av generelle lover eller utgangsbetingelser (Swanborn, 2010). På

denne måten mener jeg at valget av casestudium som forskningsstrategi egner seg godt for å besvare denne utredningens forskningsspørsmål, siden jeg hadde et ønske om å studere flere aspekter som knytter seg til og påvirker psykologiske kontrakter i team og hvordan disse aspektene samvirker og relaterer seg til hverandre.

Casestudiestrategien kritiseres som regel for mangelen på statistisk validitet, at metoden kan generere hypoteser uten å prøve dem ut, samtidig som det ikke er mulig å generalisere på bakgrunn av casestudier (Gummesson, 1991). Ettersom denne forskningen er utforskende av natur og tar utgangspunkt i å bidra til å utdype et spesifikt forskningsfelt det eksisterer lite teori om fra før, så har jeg heller ikke som formål å verken generalisere eller prøve ut hypoteser basert på innsamlet data. Datasettets validitet og generaliseringsevne vil drøftes videre i kapittel 3.6 der oppgavens metodebruk evalueres.

Det kan gjøres et skille mellom fire ulike typer casestudier basert på to dimensjoner (Yin, 2003). I valg av casestudietype skiller man først og fremst mellom en *enkelt*-casetilnærming og en *multippel* casetilnærming, og deretter mellom et *integrert* og et *holistisk* casestudienivå. Et casestudium basert på et forskningsspørsmål som best kan belyses ved å analysere et særegent eller unikt case vil det være naturlig å velge et *enkelt* casestudie. På den annen side vil en *multippel*-casetilnærming være mer hensiktsmessig hvis man heller ønsker å sammenlikne flere caser i et forsøk på å finne mer helhetlige sammenhenger og tendenser for å besvare forskningsspørsmålet. Denne utredningen har som mål å bidra til å utvikle teori innenfor et tema det har blitt forsket relativt lite på tidligere, og har følgelig ikke som hensikt å analysere hva et bestemt case tilsier. Det har derfor vært naturlig for meg å ta utgangspunkt i en *multippel* casestudietilnærming. Jeg har samlet inn og analysert data fra to ulike case-bedrifter; et prosjektbasert PR-team i et kommunikasjonsbyrå og medlemmer fra traumeteam ved et av landets største sykehus.

Ved valg av casestudiets nivå skilles det mellom et *integrert* og et *holistisk* nivå. Et *integrert* casestudium vil egne seg godt dersom man ønsker å studere flere analyseenheter ved for eksempel å ta utgangspunkt i flere nivåer i en organisasjon. Ved valg av et *holistisk* casestudium vil man derimot kun fokusere på én analyseenhet som følge av at teorigrunnet i seg selv er av holistisk karakter eller fordi en inndeling i flere analyseenheter ikke er naturlig eller nødvendig (Yin, 2003). Den tradisjonelle teorien om

psykologiske kontrakter, som denne oppgaven baserer seg på, er holistisk av natur ved å fokusere på relasjonen mellom arbeidsgiver og –taker. Samtidig er formålet med forskningsspørsmålet å belyse innholdet i den psykologiske kontrakten innad i team, og det vil derfor ikke være nødvendig eller hensiktsmessig å bevege seg utover dette nivået. Denne utredningen vil følgelig være utformet som et casestudium med en multipel og holistisk tilnærming.

3.2.4 Observasjoner

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet og valget om bruk av en kvalitativ metode og et utforskende forskningsdesign har jeg tatt i bruk metoden *deltagende observasjon* («participant observation») som en av metodene for innsamling av data. Observasjon som datainnsamlingsmetode er velegnet i forskningssituasjoner der man ønsker å undersøke menneskers atferd (Saunders et al., 2012). For å utforske og analysere hvordan utviklingen av og innholdet i psykologiske kontrakter mener jeg at det vil være gunstig å benytte observasjoner av analyseobjektene atferd som et utgangspunkt. Interaksjoner og spesifikke hendelser knyttet til de psykologiske kontraktene og relasjonene mellom partene vil kunne oppdages under observasjonene. Slike observasjoner kan videre legge et bedre grunnlag for mer detaljert datainnsamling i dybdeintervjuene ved at konkrete hendelser knyttes til spørsmål som stilles. Observasjon som datainnsamlingsmetode velges derfor som et supplement til bruken av dybdeintervjuer.

Gill & Johnson (2010, referert til i Saunders et al., 2012) skiller mellom fire roller en forsker kan påta seg i utførelse av deltagende observasjon avhengig av om observatøren deltar i de observerte situasjonen og om forskerens identitet som observatør er skjult eller ikke. Det skilles mellom følgende roller: *fullstendig deltaker*, *fullstendig observatør*, *observatør-som-deltaker*, og *deltaker-som-observatør*. Mine observatørrolle kan klassifiseres som *observatør-som-deltaker*. Informantene ble informert om min rolle som forsker og observatør, samtidig som jeg ikke deltok i møtene. Denne observatørrollen er fordelaktig fordi jeg fikk muligheten til å konsentrere meg fullstendig om forskerrollen (Saunders et al., 2012).

3.2.5 Intervju

Semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode betraktes som et fornuftig valg i forskning basert på et utforskende design. Dette kommer av at intervjuer gir forskeren muligheten til å forstå meninger, holdninger og verdier som ikke nødvendigvis kan observeres eller avdekkes gjennom spørreskjemaer (Saunders et al., 2012; Silverman, 2006). Innsamling av data ved bruk av intervjuer gjør at dataene representerer respondentenes faktiske meninger og holdninger med grunnlag i deres egen organisasjonskontekst. Dette samsvarer dermed godt med psykologiske kontrakters subjektive og individualistiske natur (Conway & Briner, 2005). Bruken av intervjuer stemmer dessuten godt overens med forskningsfilosofien fortolkende epistemologi, da jeg er opptatt av å forstå meningene og oppfatningene intervjuobjektene har om et bestemt fenomen (Saunders et al., 2012). Semi-strukturerte intervjuer med ansatte fra de to casebedriftene representerer derfor en velegnet måte å samle inn et rikt og detaljert datasett for å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

Enkelte av spørsmålene i dybdeintervjuene er basert på en *kritisk hendelsesteknikk* («Critical Incident Technique» (CIT)), som tidligere har vært brukt for å undersøke fenomenet psykologiske kontrakter (Herriot et al., 1997; Atkinson, 2006). Teknikken, utviklet av Flanagan (1954), antar at det vil være lettere for respondentene å gi mer utfyllende svar dersom man unngår abstrakte spørsmål om generelle fenomener, men heller ber vedkommende besvare spørsmål med utgangspunkt i opplevde hendelser (Herriot et al., 1997; Conway & Briner, 2005). I gjennomførte intervjuer ble derfor respondentene på spørsmål om kontraktsbrudd og -overoppfyllelse bedt om å beskrive én eller flere spesifikke situasjoner der de hadde opplevd at en ansatt eller organisasjonen hadde kommet til kort i forhold til eller gått utover hva som kunne forventes.

3.3 Kontekst

For å gi et innblikk i utredningens kontekst vil jeg her, i korte trekk, beskrive de to teamtypene jeg har utforsket; et prosjektbasert team innenfor PR-bransjen og traume-teamordningen ved et av Norges største sykehus.

3.3.1 PR-teamet

PR-teamet er en av mange prosjektbaserte arbeidsgrupper i bedriften, som operer innenfor PR- og kommunikasjonsrådgivningsbransjen. Selskapet er et av Norges største PR-byråer og eies av et større mediekonsern. Alle teamene i bedriften vil i henhold til Hackman (1990) sin teamkategorisering betraktes som et *kundeserviceteam*, da hvert prosjektbaserte team i virksomheten arbeider for én spesifikk kunde ved å tilby sine tjenester innenfor PR, kommunikasjonsrådgivning og mediehandling. Vanligvis vil virksomhetens team bestå av to-fire ansatte, der den kundeansvarlige selv velger hvem vedkommende ønsker å ha med seg. PR-teamet jeg har observert og intervjuet har, i tett samarbeid med kunden, arbeidet for å utvikle en kommunikasjonsplattform for bedriften, samt en lanseringsplan for kundens nye administrerende direktør. Formålet med arbeidet har vært å hjelpe kunden med «(...) *PR og omdømmebygging (...) for å sy sammen de ulike kommunikasjonskanalene til kunden på en sånn måte at du får en rød tråd i kommunikasjonen og at den er gjenkjennelig uansett hvor de er*».

PR-teamet består av tre medlemmer hvorav alle er medlem av flere slike kundeserviceteam samtidig. Dette prosjektet representerer dermed kun én av deres arbeidsoppgaver. Det er likevel varierende hvor mange prosjektbaserte team medlemmene deltar i. Et av medlemmene deltar i seks-syv team samtidig, mens en annen medvirker i alt mellom ti og tjue prosjekter parallelt.

To av medlemmene er partnere i selskapet, med mye erfaring og lang fartstid både i bransjen og selskapet. Partneransvaret forstås som «(...) *at du jobber mer med dine egne porteføljer enn du gjør nødvendigvis på leveranser på andres prosjekter*». De to deler rollen som kundeansvarlig i prosjektet. Deres lederroller innebærer et hovedansvar for kontakt med kunden og et overordnet ansvar for at strategiarbeidet fremskrider i henhold til kundens ønsker og behov. Teamets tredje og siste medlem er nyutdannet, og har kun vært ansatt i bedriften og medlem av teamet i tre måneder. Vedkommende innehar en stilling som prosjektmedarbeider i både bedriften og teamet. Vedkommende sine arbeidsoppgavene går ut på å produsere og levere spesifikk dokumentasjon for enkeltkunder på bestilling fra de kundeansvarlige, i tillegg til aktiv deltagelse på møter med kunden.

Teamets sammensetning, med tre medlemmer, er således representativ med tanke på at bedriftens prosjektbaserte team vanligvis består av to-fire medlemmer. Gjeldende sammensetning skiller seg likevel noe fra flertallet av virksomhetens team ved at kundeansvaret deles mellom to personer. Ordningen ble avtalt som et resultat av at begge de kundeansvarlige «(...) ønsker å jobbe mer sammen og få inn flere prosjekter sammen fordi at vi deler en del av de oppfatningene av måten en kunde skal utvikles på og vi skal jobbe på». Dette er således en ny måte å jobbe på for alle medlemmene i teamet.

Teamarbeidet er en kombinasjon av eksterne møter med kunden, interne møter, og koordinasjon og fordeling av arbeidsoppgaver medlemmene imellom. Kommunikasjonen både eksternt og internt foregår både ansikt-til-ansikt, per telefon og via e-post. I den perioden jeg var inne for å observere og intervju teamet ble det holdt 1-3 møter med kunden i måneden.

3.3.2 Traumeteam

Traumeteamordningen er en gruppebasert funksjon ved sykehusets Akuttmottak som igangsettes som en gruppemelding fra AMK-sentralen for å varsle om mottak av en traumepasient. Hvorvidt pasienten karakteriseres som en traumepasient, og således hvorvidt traumeteamet startes opp, avgjøres ved hjelp av standardiserte spørsmål for vurdering av skadeomfanget. Traumeteamet består av en kirurg (teamleder), en anestesilege, en anestesisykepleier, en radiograf, en bioingeniør og tre sykepleiere fra Akuttmottaket (Helse Bergen, 2013). I tillegg kan andre tilkalles ved behov, f.eks. radiolog ved ønske om akutt ultralyd. De tre sykepleierne fra Akuttmottaket består av én i rollen som loggfører, mens de to andre utfører tydelig definerte sykepleieroppgaver i forbindelse med undersøkelse og behandling av pasienten. Ved behov og på ordre fra teamleder kan andre spesialiteter (thoraxkirurg, nevrokirurg, ortoped osv.) kalles inn (Helse Bergen, 2013). Formålet med traumeteamet er å raskt kunne samle et bredt spekter av spesialister som samlet sett utgjør en kompetent enhet som er rustet til å ta imot hardt skadde pasienter idet de ankommer sykehuset. Idet AMK-sentralen sender ut en slik melding mottar alle medlemmene av traumeteamet en varslingsmelding via personsøker. I henhold til Hackman (1990) sin teamkategorisering kan et traumeteam betraktes som et *menneskeserviceteam* («human service team»), og skiller seg fra andre serviceteam ved at mennesker utgjør

prosessobjektene. Teamets effektivitet avhenger følgelig av hvorvidt pasientene har det bedre som følge av medlemmenes tiltak (Hackman, 1990).

Før pasienten ankommer sykehuset møter medlemmene i Akuttmottaket der de tar på seg merkevester i ulike farger ut ifra hvilken yrkesgruppe de tilhører. Deretter får alle informasjon om hva som har skjedd, skadeomfanget, klinisk tilstand og når pasienten forventes inn i Akuttmottaket. I behandlingen av pasienten utfører alle medlemmene tydelige pre-definerte arbeidsoppgaver i henhold til en ABCDE-rekkefølge («Airways», «Breathing», «Circulation», «Disability» og «Exposure and Environmental Control»). Den fungerer som en oppskrift som tilsier hvordan de ulike oppgavene skal prioriteres basert på internasjonale medisinske standarder for gjennomføring av livreddende tiltak. I forkant av deltagelse i traumeteamet må alle medlemmene delta på et BEST-kurs, der teamtrening med fokus på kommunikasjon, ledelse og samarbeid i simuleringer av traumepasientbehandlinger vektlegges (Wisborg et al., 2008).

I traumeteamet vil sammensetningen i ethvert traumetilfelle avhenge av hvem som er på vakt innenfor de ulike arbeidsgruppene idet traumealarmen går. Det vil, med andre ord, være et nytt team som møtes i traumemottaket hver gang traumealarmen går. Teamet er følgelig kun i virke ved ankomst av definerte traumepasienter, og medlemmene har naturligvis flere andre arbeidsoppgaver og tilhørigheter til andre seksjoner i løpet av sin ordinære arbeidsdag. Samtlige medlemmer arbeider også teambasert i utførelse av sine ordinære arbeidsoppgaver.

Ut ifra ovennevnte beskrivelse av konteksten kan traumeteamet karakteriseres som et såkalt «*swift starting action team*». Et slikt «action team» eller *handlingsteam* består av høyt kvalifiserte spesialister som samarbeider i korte perioder, der teamarbeidet krever håndtering av uforutsigbare omstendigheter. Videre er medlemmenes individuelle oppgaver spesialiserte, roller er differensierte, koordinerte gjensidighetsmønstre er spesifiseres, og ekspertise distribueres blant deltakerne. «*Swift starting*»-team er en spesiell variant av slike handlingsteam der medlemmene utgjør veltrente fagpersoner som ikke nødvendigvis har kjennskap til hverandre fra før av, begynner å prestere øyeblikkelig ved sammensetning, og har utfordrende arbeidsoppgaver (McKinney Jr. et al., 2004).

I forbindelse med denne utredningen har jeg gjennomført semi-strukturerte intervjuer med to teamledere, to anestesileger, to anestesisykepleiere, fire sykepleiere fra Akuttmottak, en

bioingeniør og en radiograf. Deres fartstid innen egen yrkesgruppe og erfaring med arbeid i traumeteam er varierende, fra 4 til 22 års yrkeserfaring og som regel med noe kortere traumeteamerfaring enn yrkeserfaring.

Teamets akutte og intensive virkningsområde tilsier at teamarbeidet preges av et høyt tempo, standardiserte arbeidsoppgaver og krav til en tydelig teamledelse. Med utgangspunkt i kurs og simulering legges det således opp til at deltakerne skal benytte seg av såkalt «*Closed-Loop Communication*» (CLC). I korte trekk, går dette kommunikasjonsprinsippet ut på at medlemmene bekrefter og repeterer mottak av ordre og beskjeder direkte til avsender. På den måten vil misforståelser unngås.

Traumeteamarbeidet byr på mange utfordringer. Oppgavene er sammenkoblede og bærer preg av uforutsigbarhet, hast og kompleksitet. Samtidig har medlemmene ofte begrenset med pasientinformasjon, men må raskt ta store og livsavgjørende beslutninger. Til slutt gjør teamets stadig ulike sammensetninger, i henhold til *swift starting handlingsteam*-klassifiseringen, at medlemmene i liten grad kan forutse hverandres ferdigheter, kunnskap og vaner. Følgelig antas det at teamleder vil ha et stort koordinasjons- og styringsansvar for å håndtere disse utfordringene (Klein et al., 2006).

Ovennevnte kontekstbeskrivelser illustrerer hvordan utredningens to case representerer to veldig forskjellige teamtyper. De operer innenfor ulike bransjer, og varierer med tanke på blant annet størrelse, sammensetning, samarbeid utenfor det aktuelle teamarbeidet, tidspress, og tilnærming til både oppgaver og tredjepart. Bakgrunnen for valg av to så ulike kontekster vil redegjøres for ved beskrivelse av utvalgsteknikk i det neste delkapittelet.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Utvalg

Ved utførelse av forskning vil man velge seg en utvalgsteknikk som gjør det mulig å redusere datamengden man trenger å samle ved kun å ta hensyn til data fra én undergruppe og ikke alle mulige *case* eller *elementer* (*census*-basert forskning). En slik seleksjonsmetode vil som regel legge til rette for en mer nøyaktig forskning enn *census*-basert forskning da mer tid kan benyttes til å designe og utprøve metoder for datainnsamling, samtidig som man

får anledning til å samle inn et mer detaljert datasett (Saunders et al., 2012). Jeg vil her gjøre rede for de metodiske valgene jeg har tatt med hensyn på oppgavens utvalg.

Ikke-sannsynlighetsbasert utvalg

I første omgang skiller man mellom *sannsynlighetsbaserte* og *ikke-sannsynlighetsbaserte* utvalg. *Sannsynlighetsbaserte* eller *representative* utvalg velges dersom man ønsker å statistisk estimere karakteristikene til hele populasjonen, og anvendes derfor oftest i kvantitative studier. I et *ikke-sannsynlighetsbasert* eller *selektivt* utvalg vil sannsynligheten til hvert element som velges fra populasjonen ikke være kjent. Det vil således ikke være mulig å generalisere om populasjonen i slike utvalg på et statistisk grunnlag. Selektive utvalg er mest vanlig ved kvalitativ forskning og ved bruk av casestudium som forskningsstrategi (Saunders et al., 2012).

Formålet med besvarelsen av forskningsspørsmålet i denne utredningen er uansett ikke å generalisere på bakgrunn av populasjonen. Jeg ønsker heller å utforske fenomenet psykologiske kontrakter på et analysenivå det tidligere har vært forsket relativt lite på, teamnivået. Formålet er derfor å videreutvikle allerede eksisterende teori om fenomenet ved å betrakte både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i team. Det var derfor naturlig å benytte seg av en ikke-sannsynlighetsbasert utvalgsteknikk.

Utvalgsstørrelse

Etter at utvalgsteknikken er valgt må man ta stilling til utvalgets størrelse. Dette valget vil ta utgangspunkt i formålet med forskningen og avhenger følgelig av hva man ønsker å finne ut, hva som vil være nyttig og troverdig, og hva som vil være mulig å gjøre med tilgjengelige ressurser (Saunders et al., 2012). Ved bruk av intervjuer som forskningsmetode, som jeg anser som min mest datagenererende metode, anbefaler Saunders et al. (2012) et utvalg på 5-25 intervjuobjekter. Sett i sammenheng med at forskningen kun foregår over ett semester og dermed gir meg begrenset med tid til å utføre intervjuene, så anser jeg et utvalg på 15 kandidater som tilfredsstillende for å besvare utredningens forskningsspørsmål. Da jeg samtidig har fått mulighet til å intervju kandidater innenfor et bredt spekter av både funksjoner og roller i begge virksomhetene mener jeg at utvalget er både troverdig og nyttig ved å gi meg tilgang til et omfattende og rikt datasett. Dette åpner videre for at jeg kan analysere de vertikale og horisontale relasjonene i hver av teamkontekstene.

Utvalgsteknikk

Etter at en passende utvalgsstørrelse er valgt må man ta stilling til hvilken utvalgsteknikk som egner seg best. I gjennomgangen av eksisterende teori ble det klart at det finnes relativt lite konkret forskning om hvordan psykologiske kontrakter utspiller seg i en teamkontekst. Jeg ønsker, med andre ord, å undersøke trender og sammenhenger innenfor et lite utforsket forskningsområde. I første omgang var det derfor naturlig å ta utgangspunkt i en tilgjengelighetsbasert utvalgsteknikk (Saunders et al., 2012). Funn av teamene baserte seg derfor, i utgangspunktet, på kontakt med personer i virksomheter som har uttrykt interesse for forskningen.

Etter at første kontakt med begge team var initiert ble det fort klart at de to casene representerer to vidt forskjellige typer team. Den påfølgende bekreftelsen av begge virksomhetene som relevante for besvarelsen av forskningsspørsmålet ble derfor gjort med utgangspunkt i en spesiell type teoretisk utvalgsteknikk kalt *polar typifisering* («polar types»). Denne teknikken innebærer at casene velges nettopp fordi de er ekstreme. Det tilrettelegger for klarere kartlegging av tydelige mønstre og sammenhenger i datasettet, som videre legger et godt grunnlag for utvidelse av teori (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ved å velge PR-teamet og traumeteamet representerer utvalget to polare case. Dette gjør at studiens funn potensielt vil være mer robuste dersom en sammenlikning av hvordan de psykologiske kontraktene fremstår i de to teamene avdekker likhetstrekk og mønstre – til tross for casenes kontrastfylte utgangspunkt. Dermed kan caseutvelgelsen i første omgang betraktes som basert på tilgjengelighet, før bekreftet valg av teamene ble begrunnet med utgangspunkt i en polar type-tilnærming.

Ved valg av ovennevnte utvalgstype, -størrelse og teknikk har jeg hatt muligheten til å utforske fenomenet psykologiske kontrakter i to svært heterogene teamkontekster, slik at utvalget kan betraktes som bredt. Casestudiets tilnærming kan samtidig karakteriseres som dyptgående ved at det fokuseres på data fra kun 15 intervjuobjekter hvorav tre av disse også ble observert i interaksjon med hverandre i fire kundemøter.

3.4.2 Observasjon

Observasjonsdata ble samlet inn i form av notater jeg tok i løpet av og i etterkant av observasjonene. Disse notatene ble deretter kategorisert i henhold til Delbridge &

Kirkpatrick (1994; referert til i Saunders et al., 2012) sin kategorisering av data for deltagende observasjon: *primærobservasjoner*; *sekundærobservasjoner*, *erfaringsdata*; og *kontekstuell data*. *Primærobservasjoner* består av objektive beskrivelser av hva som skjer og blir sagt, mens *sekundærobservasjoner* er mine egne tolkninger av hva som skjer og blir sagt. Jeg har også loggført personlige *erfaringsdata* underveis, i form av notater om hvordan jeg selv opplevde observasjonsseansene. Feltnotatene inneholder også *kontekstuelle data* som omfatter møtenes tematikk og teamets struktur.

3.4.3 Semi-strukturerte intervjuer

Innsamlet data baserer seg i hovedsak på gjennomførte semi-strukturerte intervjuer med totalt 15 intervjuobjekter; de tre medlemmene i PR-teamet og femten traumeteam-medlemmer. Hvert intervju har blitt gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide utarbeidet på forhånd i samarbeid med mine veiledere. Jeg vil her i korte trekk beskrive arbeidet med, oppbyggingen av og innholdet i intervjuguiden, og henviser til vedlegg A i kapittel 8 for en fullstendig utgave av intervjuguiden. Etter å ha revidert intervjuguiden tre ganger hadde jeg en endelig versjon med en logisk struktur, fornuftig ordbruk og spørsmålskategorier som tok for seg et utvalg av relevante innholdsmomenter.

Hvert intervju ble innledet med en introduksjon av meg selv, utredningen og FOCUS-programmet. Samtykkeerklæringen og dens innhold ble også presentert. Jeg la stor vekt på å presisere lydopptaket, transkriberingen, anonymiseringsprinsippet og innlemmelsen i FOCUS-programmet, med et ettertrykkelig fokus på at disse faktorene ville være avhengige av at vedkommende ga sitt samtykke. Oppgavens forskningstema, psykologiske kontrakter i team, ble også gjort rede for. Introduksjonsfasen ble avrundet med en forklaring av at formålet med påfølgende spørsmål ville være å undersøke deres individuelle oppfatninger om teamsamarbeidet og forventningene de hadde til de andre medlemmene i teamet.

Den første utspørringsfasen tok for seg spørsmål knyttet til intervjuobjektene arbeids-erfaring, utdanning, stilling og generelle arbeidsoppgaver, før jeg spurte mer spesifikt om det aktuelle teamarbeidet. De spørsmålene dreide seg om hvordan de betraktet teamarbeidet, opprettelsen av teamet og teamerfaring. Intervjuets andre fase dreide seg om respondentenes syn på samarbeidet og rollefordelingen i teamet, mens den tredje fasen omhandlet den enkeltes forventninger ved oppstart av teamet. I intervjuets fjerde fase hadde spørsmålene

som formål å avklare hva slags generelle forventninger respondentene hadde til de andre i teamet, før de to neste delene tok for seg spørsmål knyttet til henholdsvis forpliktelse og motivasjon.

De to følgende delene av intervjuet tok utgangspunkt i CIT-teknikken da respondentene ble bedt om å beskrive spesifikke situasjoner der de hadde opplevde at teamet hadde prestert henholdsvis ekstra godt og under forventning. Disse spørsmålene, med oppfølgingsspørsmål knyttet til konsekvenser, strategibruk, håndtering og unngåelse, hadde som formål å avdekke hendelser som kunne karakteriseres som enten overoppfyllelse av eller brudd på den psykologiske kontrakten. Intervjuets utspørring ble avsluttet med spørsmål knyttet til teamets levedyktighet. Avslutningsvis spurte jeg respondentene om de hadde noen spørsmål eller noe de ønsket å tilføre, før jeg takket for deres deltakelse. Samtlige intervjuobjekter fikk også tilbud om tilsendelse av den ferdigskrevde versjonen av intervjuet, hvorav tre stykker takket ja. Prinsippet om anonymiseringen av datamaterialet ble også gjentatt, samtidig som jeg informerte om dato for ferdigstilling av oppgaven.

I forkant av det aller første intervjuet forhåndstestet jeg intervjuguiden med en av mine medstudenter som intervjuobjekt. På den måten fikk jeg øvd meg i rollen som intervjuer, samtidig som jeg fikk kontrollert at spørsmålene virket logiske og var forståelig formulert. Som følge av utprøvingen ble et par enkeltord erstattet for å legge til rette for en best mulig forståelse hos intervjuobjektene. Som følge av både detaljerte revideringer og en testgjennomgang av intervjuguiden mener jeg at vedlagt intervjuguide la et godt grunnlag for å kunne samle inn data om intervjuobjektenes forventninger og syn på teamsamarbeidet.

3.4.4 Forberedelse, gjennomføring og transkribering av observasjoner og intervjuer

Observasjonene

Ved observasjon av de fire møtene mellom PR-teamet og kunden var samtlige deltakere informert om min deltagelse og rolle som observatør under møtene. Jeg satt ved enden av det samme bordet som møtedeltakerne, og interagerste minst mulig med dem mens møtene pågikk for å opptre som en «flue på veggen». Notatene ble ført fortløpende på PC, mens eventuell tilleggsinformasjon ble tilført rett etter at møtet var avsluttet. Feltnotatene ble klassifisert i henhold til tidligere nevnte kategorier. I etterkant av to møter ble dataene fra

feltnotatene dessuten komplementert med en utsendelse av refleksjonsspørsmål via e-post til hvert enkelt medlem. Disse spørsmålene tok blant annet for seg deres oppfatninger av stemningen i teamet og gjennomføringen av møtet, og ble brukt for å bekrefte informasjonen i feltnotatene. Som følge av traumeteamkontekstens kritiske og akutte natur var det følgelig ikke aktuelt å utføre observasjoner i denne teamkonteksten. For å skape en best mulig balanse i sammenlikning av datamaterialet vil analysen derfor kun bruke observasjonsdataene for å understøtte og komplementere enkelte momenter i analysen. Hovedvekten i analysen av datasettet vil således ligge på data fra gjennomførte intervjuer. Samlet sett utgjør observasjonsnotatene fra de fire møtene 15 A4-ark, mens refleksjons-notatene omfatter seks A4-ark.

Intervjuene

I PR-teamet fant observasjonene av kundemøtene sted før intervjuene med teamets tre medlemmer. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt gjennom e-postkontakt med hvert enkelt av medlemmene for å finne tidspunkt som passet hvert enkelt intervjuobjekt godt. Spesifikke avtaler om intervju med medlemmene i traumeteam foregikk også i stor grad via e-post, med et fåtall intervjuer avtalt per telefon. I traumeteamene ble gjennomføring av intervjuene planlagt i samarbeid med kontaktpersonen utenfor traumeteamene. Denne kontaktpersonen informerte aktuelle intervjuobjekter om forskningen ved å videresende en e-post jeg hadde skrevet med informasjon om prosjektet, formålet med og gjennomførelsen av intervjuene, samt min kontaktinformasjon (Vedlegg B). De teammedlemmene som var interesserte i å delta tok deretter direkte kontakt med meg via e-post for å avtale tider for intervjuene. Etter hvert som jeg kom i kontakt med aktuelle kandidater varierte det hvorvidt jeg var i direkte kontakt med intervjuobjektet eller om kontakten frem mot selve intervjuet foregikk mellom med en utenforstående koordinator eller vaktansvarlig.

I begge kontekster ble oppmøtested og intervjulokale på intervjuobjektens respektive arbeidsplasser avtalt i forkant av hvert enkelt intervju. Jeg la opp til at respondentene selv valgte rom der de visste at vi kunne sitte i fred og som de selv hadde kjennskap til. Et av intervjuene ble holdt på et rom utenfor intervjuobjektets vanlige arbeidsseksjon da vedkommende ikke hadde tilgang på et rom der vi kunne sitte uforstyrret på avtalt tidspunkt.

Samtykkeerklæringen inneholder informasjon om lydopptak, transkribering av lydopptak, anonymisering og hvem som vil ha tilgang til den transkriberte versjonen av intervjuet i etterkant. Medlemmene av PR-teamet ble informert om og vist samtykkeerklæringen ved oppstart av hvert enkelt intervju. I traumeteamet ble alle intervjuobjektene informert om samtykkeerklæringen og forespørselen om lydopptak både i e-posten de mottok med invitasjonen til å delta i forskningen (se vedlegg B) og ved oppstart av hvert enkelt intervju. Samtidig ble alle gitt tid til å lese gjennom samtykkeerklæringen før signering. Samtlige intervjuobjekter signerte samtykkeerklæringen og godtok følgelig at intervjuet ble tatt opp.

Muligheten til å ta opp intervjuene på lydbånd representerer en rekke fordeler. For det første vil man få en fullstendig, nøyaktig og utvetydig tilgang til intervjudataene i etterkant. Dermed kan intervjueren konsentrere seg om utspørring og aktivt lytte til det respondentene forteller. Ettersom dataene lagres kan direkte sitater brukes, samtidig som dataene er permanent lagret slik at de kan gjøres tilgjengelig for andre forskere i ettertid. Lydopptak vil kunne ha den ulempen at det negativt påvirker relasjonen mellom intervjueren og intervjuobjektet slik at respondentens svar påvirkes av viten om at intervjuet tas opp på bånd. Dessuten må lydopptakene transkriberes, noe som krever mye tid (Saunders et al., 2012). Jeg mener likevel at fordelene ved bruk av lydopptak i stor grad overgår ulempene, og betrakter det som et godt hjelpemiddel for å gjennomføre intervjuer med et fyldig og nøyaktig datasett som resultat.

I forkant av samtlige intervjuer ble intervjuobjektene informert om at intervjuet ville vare i omtrent én time, og de fleste intervjuene varte i underkant av avsatt tid. Minste varighet var 36 minutter, mens det lengste intervjuet varte i 98 minutter. I de tilfellene der jeg merket at intervjuet gikk utover de planlagte 60 minuttene avklarte jeg med gjeldene informanter at dette var i orden.

Ettersom intervjuene fant sted over en lengre periode, med første intervju mot slutten av mars og siste intervju i midten av mai, ble lydopptakene transkribert verbatim fortløpende. Transkribering innebærer at lydopptakene reproduseres skriftlig (Saunders et al., 2012). I tillegg til å produsere skriftlige versjoner av hvert intervju var formålet med transkriberingsprosessen også å anonymisere alle intervjuobjektene. Hvert intervju ble derfor tildelt enten en bokstav eller et tall. Oversikten over hvilken kandidat som er tilskrevet hvilken bokstav

eller tall ble holdt adskilt fra de transkriberte dokumentene for å sikre fullstendig anonymisering. Samtlige sitater er skrevet i anførselstegn og kursiv, Ved anonymisering direkte i sitatene er tegnsettingen [] brukt. I de tilfeller jeg har lagt til enkeltord for å forsikre at sitatene forstås best mulig har slik tilleggsinformasjon blitt oppført i parenteser før sitatet påføres en «forsk.anm.» som henvisning til «forskerens anmerkning». Transkriberingsprosessen var svært tidkrevende med femten intervjuer som til sammen utgjorde 793,41 minutter med lydopptak, som i skriftlig format tilsvarer 287 A-4 sider.

Ingen av spørsmålene i intervjuguiden ble justert underveis. I noen intervjuer ble det dog lagt til enkelte tilleggsspørsmål som «*på hvilken måte...?*» og «*hva innebar det...?*» for å skape en fullstendig kontekstforståelse av utsagnene. Samtidig ble enkelte oppfølgings spørsmål som «*hvorfor?*» og «*hvordan?*» tidvis ekskludert dersom jeg følte at respondentene allerede hadde redegjort for disse.

3.5 Dataanalyse

Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i å belyse hva som karakteriserer ulike former for psykologiske kontrakter i ulike teamkontekster, samt implikasjonene av brudd på disse kontraktene. Analysen av datamaterialet har basert seg på forskningsspørsmålet, og har følgelig hatt som formål å avdekke sammenhenger og trender i intervjuobjektene responser som gir indikasjoner på hvilke kontraktsformer som eksisterer i de to teamkontekstene, hva disse kontraktsformene inneholder og hvilke bruddtendenser som preger teamene.

Som nevnt dreier psykologiske kontrakter seg, per definisjon, om hvilke forventninger, krav og forpliktelser ansatte opplever i relasjon med andre kontraktparter. Kontraktene baserer seg på en utveksling mellom partene med grunnlag i en form for antatt gjengjeldelse. Dette bygger på tilnærmingens milepæler; sosial utvekslingsteori (Blau, 1964) og konseptet om gjengjeldelse (Gouldner, 1960).

Kodingen og analysen av datasettet har basert seg på denne forståelsen av psykologiske kontrakter ved at jeg har sett etter uttalelser som antyder hvilke forventninger teammedlemmene erfarer eller oppfatter at de har ovenfor de andre i teamet. Samtidig har jeg

også sett etter responser som indikerer opplevelser av gjensidighet med tanke på intervjuobjektene oppfatning av andres forventninger eller forpliktelser.

Som argumentert for tidligere i metodedelen har jeg valgt en induktiv og utforskende tilnærming for å besvare forskningsspørsmålet. Dette innebærer at analysen av datamateriale har som hensikt å gå i dybden på fenomenene vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i ulike teamkontekster for å kunne avdekke sentrale trender eller mønstre. Formålet med analysen har derfor ikke vært å beregne størrelsen eller frekvensen på ulike kontraktsforhold, men heller å kunne oppnå en dypere innsikt i enkeltsammenhenger for å kunne bidra til en teoriutvidelse.

I forkant av den faktiske gjennomføringen av analyse må man bestemme hva slags analysetilnærming man ønsker å bruke. I kvalitativ forskning med bruk av en multippel casetilnærming vil analysen oftest karakteriseres som enten *strukturalistisk* eller *tematisk*. Ved bruk av *strukturalistisk* analysetilnærming behandles tekstmateriale i seg selv som et analyseobjekt og fokuserer blant annet på lingvistiske og narrative analyser. En *tematisk* analyse vil derimot behandle tekstmaterialet med den hensikt å bedre forstå menneskelig atferd i spesifikke kontekster (Shkedi, 2005). I denne utredningen betrakter jeg fenomenet psykologiske kontrakter i en teamkontekst og forskningskonteksten vil naturligvis være vesentlig å forholde seg til for å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål. Følgelig vil analysen av datamateriale ta utgangspunkt i en tematisk tilnærming.

Videre har jeg valgt å ta i bruk en analyseteknikk kalt «*within-case/across-case*»-analyse, utviklet av Miles & Huberman (1994). Deres teknikk bygger på tre stegvise prinsipper; datareduksjon, datafremstilling, og en konklusjons- og bekreftelsesfase. En slik teknikk baserer seg på to faser. I første fase, *within-case*-fasen, så forstås, beskrives og utforskes tilgjengelig data i hvert av casene, hver for seg (Miles & Huberman, 1994). Slik får man en grunnleggende og god forståelse av hvert case, som legger grunnlaget for den andre analysefasen, *across-case*-fasen (Miles & Huberman, 2002). I denne fasen sammenliknes funnene på tvers av de casene for å redegjøre for forskjeller, likheter og generelle mønstre (Miles & Huberman, 1994). I følgende to delkapitler vil jeg gjøre rede for hvordan jeg, praktisk sett, har gjennomført disse to analysefasene.

3.5.1 Within-Case analyse

I oppgavens within-case-analyse gikk jeg systematisk gjennom de enkelte intervjuutskriftene. Jeg tok først for meg datamateriale fra PR-teamet, før jeg gikk gjennom intervjuene fra traumeteammedlemmene. I denne delen av analysen ble dataene fra de to casene holdt tydelig adskilt. Fokuset var heller rettet mot å avdekke mønstre og sammenhenger innad i hver av kontekstene, som i sin tur ville tilrettelegge for en sammenliknende analyse.

Først opprettet jeg et Excel-dokument der jeg laget et ark i tabell-format for hver av de ni spørsmålsdelene fra intervjuguiden. For hvert intervju jeg leste gjennom førte jeg opp den enkelte respondent sine svar på de ulike spørsmålene i hver kategori. Deretter gikk jeg nærmere inn på hver enkelt av kategoriene fra intervjuguiden for å avdekke eksistensen av og innholdet i de psykologiske kontraktene i hvert av teamene. Etter flere stegvise tabellanalyser med kategorisering av likheter og sammenhenger i datasettet, resulterte dette i en overordnet oversikt over gjeldende innholdsmomenter innenfor hver av kontraktsformene i de to teamkontekstene.

Den kontekstseparate analysen av kontraktsinnholdet ble etterfulgt av en analyse av bruddopplevelsene og -konsekvensene i hvert av casene. Som nevnt, representerer bruddopplevelsene en egen spørsmålskategori i intervjuguiden, der respondentene ble spurt om å beskrive en eller flere hendelser der vedkommende opplevde at teamet hadde prestert under forventning. Her gikk jeg systematisk gjennom samtlige av disse beskrivelsene for å avdekke oppfatninger om årsaker, forløp, involverte parter, konsekvenser og reaksjoner. For hver av kontekstene ble bruddopplevelsene klassifisert med utgangspunkt i tendenser til hvilke innholdsmomenter som opplevdes brutt og hvilke atferdsmessige og emosjonelle konsekvenser bruddene medførte. Ved avslutning av within-case-analysen satt jeg igjen med oversiktlige og kategoribaserte tabeller som illustrerte avdekkede mønstre og sammenhenger for innholdet i de horisontale og vertikale psykologiske kontraktene, og bruddopplevelser og -konsekvenser i hver av teamkontekstene.

3.5.2 Across-case analyse

I across-case-analysen av datasettet var formålet å sammenlikne mønstre og sammenhenger avdekket innad i hver av teamkontekstene med hverandre. På den måten gjorde jeg det mulig å finne ut hvilke tendenser som er mer kontekstspesifikke og hvilke som bærer preg av likhet på tvers av to så ulike utgangspunkt. Som i within-case-analysen tok også denne analysefasen utgangspunkt i tabulerte Excel-ark. På denne måten kunne jeg systematisk sammenlikne innholdsmomentene i henholdsvis de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene i PR-teamet og traumeteamet. Etter at kontraktsinnholdet var sammenliknet, tok jeg for meg opplevde kontraktsbrudd i begge casene. Med bakgrunn i within-case-analysens fokus på brutte innholdsmomenter og opplevde konsekvenser i hver av kontekstene, sammenliknet jeg bruddtendensene på tvers av teamene for å utrede ulikheter og fellestrekk. Resultatene fra både within-case- og across-case-analysen presenteres og analyseres i kapittel 4.

3.6 Evaluering av Metodebruk

I dette delkapittelet vil jeg betrakte studiens datakvalitet med utgangspunkt i en evaluering av valgt metodikk og etiske vurderinger (Saunders et al., 2012). Jeg vil først evaluere både *reliabiliteten* og *validiteten* ved innsamling og analysing av data. Avslutningsvis vil jeg drøfte hvordan jeg har håndtert de etiske utfordringene jeg har stått ovenfor.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan defineres som i hvilken grad metodene for innsamling og analysing av data ville resulterte i konsistente funn dersom de hadde blitt repetert av en annen forsker (Saunders et al., 2012). En vurdering av datasettets reliabilitet dreier seg altså om hvorvidt en replikasjon av studien vil gi lignende resultater. Jeg vil nå drøfte spesifikke faktorer som utfordrer reliabiliteten i bruk av observasjon, dybdeintervjuer og ved analyse av datasettet.

Observasjon

Ved bruk av observasjon som datainnsamlingsmetode finnes det i hovedsak tre trusler mot reliabilitet; *observatørfeil*, *observatørbias*, og *observantfeil*. Jeg vil nå kort presentere disse tre truslene og forklare hvordan jeg har håndtert dem. *Observatørfeil* kan defineres som en

feiltolkning av situasjonen man observerer, som følge av manglende forståelse av eller for høy fortrolighet med situasjonen. *Observatørbias* oppstår derimot når observatøren ikke har utviklet en forståelse som er dyp nok til at vedkommende klarer å tolke konteksten objektivt (Saunders et al., 2012). For å unngå både observatørfeil og observatørbias har jeg systematisert observasjonsnotatene mine i etterkant (Silverman, 2006). Gjennom denne systematiseringen oppnår jeg en mer oversiktlig og strukturert forståelse av situasjonen, samtidig som det bidrar til at jeg fokuserer på å skille objektive observasjoner av hendelsesforløpet fra mine subjektive tolkninger.

Analysing av reliabiliteten til observasjon som datainnsamlingsmetode må også ta hensyn til hvorvidt de som observeres kan påvirkes av observatørens tilstedeværelse. Dette refereres til som *observanteffekten*, og utgjør en tredje trussel mot reliabiliteten. Eksempelvis vil de som observeres kunne forsøke å opptre mer etisk korrekt eller yte ekstra innsats fordi de vet av de overvåkes (Saunders et al., 2012). Til tross for at dette er et vanlig problem knyttet til datasettets reliabilitet, fikk jeg ikke inntrykk av at de observerte endret atferd eller i stor grad lot seg påvirke av at de ble observert. Jeg forsøkte også å unngå problemer med observanteffekten ved å samhandle minst mulig med de observerte i løpet av møtene. Samtidig kan det faktum at jeg gjennomførte flere observasjoner av de samme deltakerne ha bidratt til å gjøre de observerte vant til at jeg var tilstede i rommet. Ved bruk av observasjon som datainnsamlingsmetode anbefales det også å opplyse om hvordan observasjonsnotatene ble ført, samt i hvilken kontekst. På den måten kan man sikre reliabilitet ved at en lignende metode kan etterprøves i en annen kontekst (Silverman, 2006). Dette har jeg gjort, og henviser til den tidligere beskrivelsen av notatføring i kapittel 3.4.4.

Intervjuene

Bruk av intervjuer vil også presentere enkelte utfordringer knyttet til reliabilitet. Jeg vil også her analysere tre spesifikke trusler mot intervjudataenes reliabilitet og beskrive hvordan jeg valgte å håndtere disse.

Den første trusselen referer til *intervjuebias*, og handler om hvorvidt intervjuerens ikke-verbale væremåte, intervjuteknikk og toneleie påvirker hvordan respondenten besvarer spørsmålene (Saunders et al., 2012). For å unngå besvarelser påvirket av min egen atferd under intervjuene brukte jeg først og fremst rikelig med tid på å utarbeide en intervjuguide

med nøytrale spørsmålsformuleringer og objektiv ordbruk. I utførelse av intervjuene la jeg videre vekt på å holde meg til de opprinnelige formuleringene i intervjuguiden, samt å reagere nøytralt på alle svar. Slik mener jeg at respondentene svarte ærlig og oppriktig på spørsmålene og således unngikk at svarene bar preg av intervjuerbias.

Den andre trusselen mot reliabilitet i utførelsen av intervjuer er *respondentbias*. Dette oppstår i intervjuer der respondenten unngår å svare fullstendig på spørsmål i et forsøk på å skjule bestemte data eller ønsker å fremstille seg selv i et godt lys (Saunders et al., 2012). I gjennomføringen av samtlige intervjuer har jeg hatt inntrykk av at respondentene har besvart alle spørsmålene etter beste evne og at de ga utfyllende beskrivelser av situasjoner og forhold basert på egne og ærlige oppfatninger. I tillegg stilte jeg jevnlig oppfølgings-spørsmål i de tilfellene der respondentenes svar var ufullstendige eller uklare. På den måten mener jeg at heller ikke dette fenomenet utgjør noen vesentlig trussel for studiens reliabilitet.

Responsbias utgjør den tredje og siste trusselen tilknyttet intervjumetodens reliabilitet. Den er et resultat av at respondentens rolle i virksomheten eller organisasjonskonteksten, som for eksempel tidspress, påvirker hvordan vedkommende besvarer spørsmålene (Saunders et al., 2012). Denne potensielle trusselen mener jeg ble håndtert ved at alle intervjuobjektene ble informert om intervjuets tidsomfang og anonymiseringen av datamaterialet i forkant av intervjuet. Alle intervjutidspunkt ble dessuten avtalt med utgangspunkt i respondentenes preferanser og tilgjengelighet. Slik la jeg til rette for at hver respondent fikk satt av tilstrekkelig med tid til å delta i intervjuet, samtidig som at de kunne være fortrolige med at deres deltagelse ble anonymisert. I tillegg informerte jeg alle respondentene om at jeg var interessert i å utforske synspunktene til alle de ulike rollene i teamene slik at nettopp deres oppriktighet rundt egen rolle i virksomheten var viktig for å betrakte teamsamarbeidet og følgelig for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Ved å informere intervjuobjektene om tidsomfang, anonymisering av data og viktigheten av at nettopp deres rolle ble belyst mener jeg å ha bidratt til å håndtere faren for responsbias.

Dataanalysen

Innenfor evaluering av kvalitativ metodikk har det blitt trukket et skille mellom *ekstern* og *intern reliabilitet*. Seale (1994, referert til i Thagaard, 2013) hevder at ekstern reliabilitet dreier seg om studiens replikasjonsevne, og argumenterer for at dette ikke er et fornuftig

reliabilitetsmål i kvalitativ forskning ettersom repliserbarhet avhenger av at resultatene betraktes som frittstående fra relasjonene mellom forsker og de som studeres. I vurdering av reliabilitet i en kvalitativ analyse legger han heller vekt på intern reliabilitet. Dette avgjøres av hvorvidt forskeren er konkret og presis i sin fremstilling av arbeidsmetoder både ved innsamling og analyse av data (Thagaard, 2013). Denne tankegangen stemmer også godt overens med Silverman (2006) som trekker frem at analysens reliabilitet avhenger av analyseprosessens «gjennomsiktighet». For å oppnå en «gjennomsiktig» analyse har jeg først og fremst fokusert på å gi en detaljert presentasjon av fremgangen i analysen. Analyseringsprosessen tar dessuten utgangspunkt i et oversiktlig teoretisk analyseverktøy, «within-case/across-case»-analysen (Miles & Huberman, 1994). Både utførelsen av analysen og presentasjonene av resultatene tar dessuten utgangspunkt i tabell- og matriseformater; en mye brukt velegnet teknikk for oversikt fremstilling av kvalitative data (Miles & Huberman, 1994). Med en kombinasjon av konkrete beskrivelser av analysefremgangen, tabulerte fremstillingen og bruk av et teoretisk rammeverktøy mener jeg å ha gjort mitt ytterste for å sikre en høy grad av reliabilitet i analysen av datamaterialet.

3.6.2 Validitet

Kvaliteten på innsamlet data vil også avhenge av datasettets validitet. Med validitet menes det hvorvidt innsamlet data nøyaktig representerer det sosiale fenomenet som det refererer til (Bryman, 2012). Det trekkes ofte et skille mellom *intern* og *ekstern* validitet. *Intern* validitet viser til hvorvidt man faktisk får tilgang til respondentenes erfaringer, og hvorvidt datasettet beskriver reelle funn og ikke preges av et mangelfullt forskningsdesign (Saunders et al., 2012). Med *ekstern* validitet menes det hvorvidt forskningsresultatene kan antas gyldige også i andre settinger, og omtales ofte som *generaliserbarhet* (Bryman, 2012). Først vil jeg drøfte validiteten med spesifikk henvisning til innsamlingsmetodene observasjon og intervjuer og til dataanalysen. Her vil fokuset ligge på vurderinger av den interne validiteten. Unntaket er vurderingen av observasjonsteknikken, der metodens eksterne validiteten også vil drøftes. Til slutt vil den eksterne validiteten vurderes for oppgavens metodikk generelt.

Intern validitet

Observasjonene

Ovennevnte trusler mot datasettets reliabilitet (observatørfeil, observatørbias og observantfeil) vil også, til en viss grad, kunne påvirke den interne validiteten, da feilaktige tolkninger eller påvirket observantatferd kan gjøre dataene mindre representative i redegjørelsen av psykologiske kontrakter. Da jeg allerede har beskrevet hvordan disse truslene ble håndtert vil jeg ikke utdype dette ytterligere her.

Ved drøfting av validitet ved bruk av observasjonsdata er det samtidig viktig å rette søkelyset mot en spesiell form for ekstern validitet; *økologisk validitet*. Mens *ekstern validitet* viser til hvorvidt de overordnede forskningsresultatene fra et spesifikt studie kan generaliseres til alle relevante kontekster, vil *økologisk validitet* si noe om hvorvidt funnene kan generaliseres fra en gruppe til en annen. Siden bruk av observasjoner som innsamlingsmetode tillater at man studerer sosiale aktører og fenomen i deres naturlige kontekst, vil observasjonsdata preges av høy økologisk validitet. Dette betraktes som en av observasjonsmetodens mest sentrale fordeler (Saunders et al., 2012).

Intervjuene

Ved bruk av intervjuer som datainnsamlingsmetode vil man kunne oppnå høy intern validitet ved å gjennomføre intervjuene med fokus på å lage klare og forståelige spørsmål, samt ved å tilrettelegge for meningsforståelse og utforskning av svar og temaer fra en rekke ulike vinkler (Saunders et al., 2012). For å sikre høy intern validitet ved innsamling av intervjudata har jeg, med hjelp fra mine veiledere, revidert intervjuguiden flere ganger for at spørsmålene skulle bli mest mulig forståelige og minst mulig ledende. Jeg testet også ut spørsmålene i praksis i forkant av første intervju. Dermed fikk jeg sjekket hvorvidt spørsmålene fremstod logiske og fornuftige for en utestående. Intervjuguiden inneholder dessuten en rekke ulike kategorier som tar for seg mange forskjellige deltemaer som alle kan knyttes opp mot psykologiske kontrakter og intervjuobjektene oppfatninger av teamarbeidet. På den måten legger jeg til rette for at datasettet kan betraktes fra flere vinkler.

Dataanalysen

For å oppnå en intern valid dataanalyse er det helt vesentlig at dataene fremstilles på en måte som er fokusert nok til at hele datasettet kan betraktes. Samtidig er det viktig at fremvisningen av dataene arrangeres systematisk slik at koblingen mellom det aktuelle

forskningsspørsmålet og datamaterialet kan avdekkes (Shkedi, 2005). Validiteten kan således vurderes ut ifra hvorvidt resultatene av forskningen faktisk representerer den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2013). Idet kvalitative studier beveger seg utenfor en deskriptiv tilnærming vil analysen inneholde tolkninger av de fenomenene som studeres. Dermed blir det viktig å vurdere datasettets validitet. I evaluering av analysens validitet skilles det også mellom *intern* og *ekstern* validitet. Førstnevnte viser til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor ett og samme studium. Sistnevnte dreier seg derimot om overførbarhet; hvorvidt forståelsen som fremkommer i et enkeltstudium er gyldige også i andre sammenhenger (Thagaard, 2013).

For å sikre en høyest mulig grad av intern validitet har jeg forsøkt å gå gjennom analysestegene med fokus på å stille kritiske spørsmål til egne avdekkede sammenhenger underveis. Ved usikkerhet på om jeg har tolket responser riktig, med tanke på kontekst og respondents opprinnelige budskap, har jeg gått tilbake til de opprinnelige, helhetlige intervjuetekstene for å kontrollere at min tolkning kan rettfærdiggjøres med utgangspunkt i resten av datamaterialet. I selve analysefremstillingen, i kapittel 4, har jeg konsistent begrunnet egne tolkninger og forståelser både med bruk av eksplisitte forklaringer og direkte sitater. Til slutt, for å forsikre høy intern validitet, vil samtlige intervjuetekster være tilgjengelig for forskere fra FOCUS-programmet. Dette vil si at jeg gir tilgang til dokumentasjon som begrunnelsene for tolkningene mine baserer seg på.

Ekstern validitet

Som nevnt dreier *ekstern validitet* seg om hvorvidt studiens funn er *generaliserbare* ved at de kan overføres til andre relevante kontekster eller settinger (Bryman, 2012). Det hevdes dog at begrepene ekstern validitet og generaliserbarhet egner seg bedre for å vurdere kvantitative metoder. Kvalitative metoder regnes som regel for å ha lav ekstern validitet, særlig fordi utvalget ofte er selektivt og snevert. Som tidligere nevnt fører dette til at utvalget ikke er representativt slik at generaliserende konklusjoner ikke kan trekkes (Saunders et al., 2012; Silverman, 2006). Generalisering pleier heller ikke å være hensikten med kvalitative studier, og er heller ikke formålet med denne oppgaven.

I kvalitativ forskning har begrepet ekstern validitet derfor ofte blitt erstattet med konseptet *overførbarhet* («transferability») som et nytt kriterium for å vurdere metodikkens kvalitet

(Saunders et. al, 2012). *Overførbarhet* innebærer hvorvidt den forståelsen som utvikles innenfor ett bestemt studie også kan være relevant i andre kontekster. På den måten vil tolkningene av funn ha relevans også utover det enkelte forskningsprosjektet (Thagaard, 2013). Det argumenteres dessuten for overførbarhet kan være særlig viktig å presisere i et casestudie der «(...) *muligheter for overførbarhet kan være innebygget i forskningsopplegget*» (Thagaard, 2013, s. 194). Overførbarhet dreier seg følgelig om at indikasjoner på trender og mønstre vil ha relevans i andre settinger, uten å konkludere med at oppgavens funn er gjeldende på et generelt grunnlag.

Jeg mener at oppgavens struktur som et kvalitativt og sammenliknende casestudium, av natur, vil kunne presentere indikasjoner på trender og sammenhenger på tvers av ulike kontekster. Et av oppgavens formål er å avdekke eventuelle likhetstrekk i de psykologiske kontraktene som kan indikere hvordan kontraktene utspiller seg i team generelt. Slik håper jeg at denne oppgaven kan legge grunnlaget for videre forskning i andre teamsettinger.

3.6.3 Ethiske utfordringer

Forskningsetikk viser til standarder for atferd som vil fungere som rettesnorer for en gjennomføring som tar hensyn til rettighetene til de menneskene som både deltar i og påvirkes av forskningen. Forskningsetiske hensyn må vektlegges i alle stegene av forskningsprosessen, og vil påvirke valg og atferd både i planleggings- og tilgangsfasen, ved innsamling og analysing av data, og til slutt ved endelig rapportering (Saunders et al., 2012). Jeg vil her kort gjøre rede for de forskningsetiske prinsippene og utfordringene jeg har ansett som de mest sentrale i dette forskningsarbeidet.

Denne oppgaven tar for seg et forskningsspørsmål som baserer seg på respondentenes egne og subjektive oppfatninger av opplevelser og interaksjoner med sine kolleger. Et slikt forskningsutgangspunkt vil således kunne anses som både nærgående og personlig for deltagende informanter. Med bakgrunn i at forskningstemaet i seg selv representerer en forskningsetisk utfordring er det helt avgjørende at datainnsamlingen og den påfølgende analysen utføres på en tydelig og respektfull måte og med respondentenes samtykke.

Bevaring av respondentenes anonymitet representerer et sentralt forskningsetisk prinsipp (Thagaard, 2013). I arbeidet med denne utredningen har jeg bevisst utført spesifikke tiltak for å etterleve dette prinsippet. Først og fremst har respondentene ved gjentatte anledninger, både i forkant av bekreftelse om deltagelse i forskningen og i forkant og etterkant av gjennomført intervju, blitt informert om anonymiseringen av deres identitet. Denne anonymiseringen går ut på at ethvert lydopptak har blitt slettet etter gjennomført transkribering, samt at deres anonymitet bevares i den ferdig utskrevde versjonen av intervjuet. Alle intervjuobjektene ble også informert om at mine veiledere og eventuelt andre forskere i FOCUS-programmet vil få tilgang på de anonymiserte intervjuutskriftene, men at de er underlagt taushetsplikt. I tillegg til at jeg ved gjentatte anledninger informerte intervjuobjektene om disse anonymiseringsvilkårene, er vilkårene også presist redegjort for i samtykkeerklæringen. Samtlige deltakere godtok og skrev under på samtykkeerklæringen. Dette gjør følgelig at anonymisering representerer et forskningsetisk prinsipp jeg har vært kontinuerlig bevisst på i arbeidet med datamaterialet.

Som følge av overholdelse av anonymitetsprinsippet har den største praktiske utfordringen vært knyttet til utvalgets relativt begrensede størrelse. Dette har representert en særlig utfordring i PR-teamet der gruppen, bestående av kun tre medlemmer, jobber tett sammen på en daglig basis. På denne måten vil det kunne være lettere for respondentene å gjenkjenne enkelthendelser, beskrivelser og individuelle holdninger og meninger. For å håndtere denne utfordringen har jeg vært bevisst muligheten for å utelate sitater av særlig sensitiv karakter. To intervjuobjekter (ett fra hvert team) ba dessuten om å få lese gjennom sin egen intervjuutskrift for å kunne komme med eventuelle innspill med tanke på anonymitet og sensitiv informasjon. Begge fikk tilsendt sine utskrifter og ga meg tilbakemeldinger med et fåtall forslag til omformuleringer av enkeltord. En av disse respondentene ønsket også å få tilsendt enkeltsitater jeg ville inkludere i oppgaven for å forsikre presise formuleringer og ekskludering av eventuell sensitive opplysninger. Jeg har derfor vært i dialog med vedkommende via e-post for å sikre at vedkommende kunne bidra til å sikre anonymisering og håndtering av eventuell konfidensiell informasjon. Gjennom ovennevnte tiltak har jeg dermed søkt å overholde anonymitetsprinsippet ved å håndtere den utfordringen utvalgsstørrelsen representerer.

Avslutningsvis er det viktig å merke seg at oppgavens inngåelse i forskningsprogrammet FOCUS representerer en forskningsetisk utfordring ved at forskergruppen i FOCUS-programmet vil ha tilgang til innsamlet data og at datamaterialet kan brukes i fremtidige publikasjoner i regi av FOCUS. Samtlige deltakere i forskningen har således blitt eksplisitt informert om oppgavens innlemmelse i FOCUS-programmet, og at en slik innlemmelse avhenger av samtykke fra hver enkelt respondent. Samtlige intervjuobjekter samtykket til inkludering av vedkommende sitt datamateriale gjennom signering av samtykkeerklæringen. Ved en eventuell videre behandling av datamaterialet er naturligvis de samme kravene til anonymisering av respondentene gjeldende.

4. Resultater og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere de trendene og sammenhengene jeg har avdekket med tanke på tilstedeværelsen av vertikale og horisontale psykologiske kontrakter (VPC og HPC) i to ulike teamkontekster. Kapitlet vil således ha som hensikt å legge til rette for en besvarelse av oppgavens forskningsspørsmål:

«Hva kjennetegner og hvordan samvirker vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i to ulike teamkontekster, og hvilke konsekvenser har brudd på slike kontraktsformer i disse to teamkontekstene?»

Mer spesifikt ønsker jeg å rette søkelyset mot innholdet i de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene, samvirket av slike kontraktsformer (vertikale/horisontale) og konsekvensene av kontraktsbrudd, gjennom en sammenlikning av to polare typer case.

Som teorikapitlet viser representerer psykologiske kontrakter et komplekst fenomen som baserer seg på enkeltindividers subjektive situasjonsforståelser og meninger. Dette gjenspeiler seg i datasettet der mange av skildringene og beskrivelsene knytter seg til særegne arbeidsforhold og opplevelser. På samme tid er oppgavens metodikk, med utgangspunkt i en utforskende og induktiv casestudie-tilnærming, av dyptgående og detaljrik karakter. Som en følge av at både deler av oppgavens tematikk, psykologiske kontrakter, og anvendt metodikk er av såpass kompleks natur, ser jeg det mest anvendelig å slå sammen oppgavens resultat- og analysedel.

Videre er det også verdt å gjenta at hovedvekten ved presentasjon og analyse av datasettet vil tillegges intervjudataene. Som tidligere nevnt vil faktorer fra feltnotatene ved utførte observasjoner i PR-teamet kun komplementere intervjudataene i de tilfeller der observasjonsdataene tilsier et samsvar mellom funn.

Først vil jeg presentere generelle inntrykk av de to kontekstene med et fokus på hvordan jeg oppfattet stemningen. Kapitlets innledning vil også redegjøre for hvordan jeg har klassifisert teamene med tanke på oppgaveavhengighet og distribusjon av autoritet basert på generelle inntrykk av teamenes virke og samarbeid. Deretter vil jeg, i korte trekk, drøfte hvorvidt psykologiske kontrakter faktisk eksisterer i de to teamkontekstene. Videre følger en

mer detaljert redegjørelse av innholdet i de psykologiske kontraktene i hver av kontekstene. Innholdsmomentene i de vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet vil legges frem først, etterfulgt av avdekkede innholdsmomenter i traumeteamkonteksten. Deretter vil de VPC-baserte innholdsmomentene sammenliknes på tvers av kontekstene. En slik tredelt presentasjon vil dermed gjentas for de horisontale psykologiske kontraktene. Videre vil sameksistensen av de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene analyseres, før analysens siste delkapitler tar for seg kontraktsbrudd og –konsekvenser i de to teamkontekstene. Først vil gjøre rede for hvilke innholdsmomenter som er brutt i hver av kontekstene, først ved betraktning av de vertikale psykologiske kontraktene og deretter de horisontale. Kontraktsbruddanalysen vil avsluttes med en sammenlikning av bruddopplevelsene og -konsekvensene i de to casene.

4.1 Teamene

Resultatkapittelet vil åpnes med en beskrivelse av hvordan jeg oppfatter og vurderer den generelle tilstanden og stemningen i teamkontekstene. Jeg vil også forklare hvordan jeg har klassifisert teamtypene med utgangspunkt i autoritetsdistribusjon og avhengighetstype, i henhold til matrisen presentert i teorikapittelet. En slik innledende redegjørelse, i sammenheng med kontekstbeskrivelsene i metodekapittelet, har som hensikt å legge grunnlaget for en god forståelse av den videre analysen av innhold i og brudd på de psykologiske kontraktene.

4.1.1 PR-teamet

Som tidligere nevnt er teamets sammensetning, med to kundeansvarlige og en prosjektmedarbeider, en ny måte å organisere prosjektarbeid i virksomheten på. Dette byr på nye arbeidsmetoder og krav til rolleavklaring, og representerer særlig en overgang for de to kundeansvarlige som er vant til å være den eneste med ansvar for prosjektledelsen.

Videre synes PR-teamet å bære preg av en jevnt over god stemning. Dette understøttes av både intervju- og observasjonsdata. Medlemmenes karakteriseringer av stemningen i teamet legger vekt på at det er mye godt humør blant medlemmene og gode dialoger på møtene. Dette samsvarer med det inntrykket jeg fikk av teamet gjennom observasjoner av fire møter

mellom teamet og kunden. Både selve møtene og tilhørende pauser innebar mye godt humør, humor og referanser til trivielle temaer. Særlig pausene bar preg av en flat struktur der alle snakket løst og fritt med hverandre. Stemningen i selve møtene oppfattet jeg også som avslappet med jevnlig humoristiske innspill. En oppfattet god stemning kan antas å være en konsekvens av valgfriheten i teamsammensetningen, der den/de kundeansvarlig(e) selv velger hvilke andre personer som eventuelt skal inkluderes i teamet. På den måten kan teamleder(ne) ta meg seg, mot en gitt timepris, de kollegaene vedkommende selv ønsker.

I henhold til klassifiseringen av ulike team med hensyn på distribusjonen av autoritet, presentert i teorikapittelet, anser jeg autoritetsdistribusjonen i PR-teamet som *selvstyrt*. Teamet har to kundeansvarlige som deler lederrollen mellom seg, og som har hovedansvaret for fordeling av roller og ansvar blant medlemmene. Samtidig har medlemmene i fellesskap ansvar for å ha oversikt over prosjektet i sin helhet, og kvaliteten på teamets leveranser avhenger av teamsammensetningen og medlemmenes kompetanse.

Gjensidig oppgaveavhengighet karakteriserer team der samtlige medlemmer kontinuerlig og i høy grad er avhengige av hverandre for å få utført sine oppgaver. Slike team krever relativt høy grad av kommunikasjon og beslutningstaking medlemmene imellom, og legger til rette for *koordinasjon ved gjensidig tilpasning* der deling av informasjon og kunnskap står sentralt (Thompson, 1967). Observasjonene av kundemøtene tilsier at en slik klassifisering virker fornuftig. Møtene preges av en svært interaktiv prosess, både medlemmene i mellom og mellom medlemmene og kunden, med løpende og gjensidige krav til koordinasjon og kommunikasjon. Jeg konkluderer dermed med at PR-teamets oppgaveavhengighet kan kategoriseres som *gjensidighetsbasert*.

4.1.2 Traumeteam

Som en følge at teamets «*swift starting handlingsteam*»-karakterisering, der teamet settes sammen på nytt i hvert enkelt traumemottak, er det en naturlig konsekvens at respondentenes vurdering av teamets tilstand vil variere. Respondentene anerkjenner at stemningen kan variere veldig fra et mottak til et annet. Generelt sett betegnes likevel stemningen som «*grei*» eller «*god*». De påpeker samtidig at stemning påvirkes av en rekke ulike faktorer, som pasientens tilstand, tilgjengelig tid før pasienten ankommer, kjennskap til andre deltakere, stressnivå og teamleders atferd.

Ved en overordnet gjennomgang av datamaterialet fra denne konteksten avdekket jeg en generell tendens til at respondentene først og fremst fokuserer på at fastsatte standarder i stor grad regulerer hva teammedlemmene skal gjøre. Samtidig fikk jeg også inntrykk av at mange av respondentene trekker frem leders rolle eller atferd som avgjørende for hvorvidt mottaket og teamprosessene vurderes som effektive.

Når det gjelder klassifisering av traumeteamet så tyder datasettet på at teamets prestasjon i stor grad oppfattes å avhenge av teamleder, ettersom vedkommende har endelig ansvar for overvåking og beslutningstaking. Jeg karakteriserer derfor distribusjonen av autoriteten i traumeteamet som *lederstyrt*.

Samtidig baserer traumeteamet seg i stor grad på en veldig standardisert oppgavegjennomgang i henhold til forhåndsbestemte rutiner og regler for prioritering av livreddende tiltak. Dette gjør at en avklart ansvarsfordeling ligger til grunn for ethvert traumemottak der medlemmene fra ulike yrkesgrupper har klart definerte oppgaver i omgang med pasienten. Rekkefølgen og prioriteringen av oppgavene skal, med andre ord, følges ved bruk av den skriftlige ABCDE-standard. Dette tilsvarer planbasert koordinasjon, som er et av kjennetegnene ved team preget av *sekvensiell avhengighet*.

Samtidig erkjenner jeg at teamrelasjonene også baserer seg på en relativt høy grad av *gjensidig avhengighet* ved at oppgavene preges av lite tilgjengelig informasjon, og høy grad av uforutsigbarhet, kompleksitet og hast. Slike oppgavekarakteristikker tilsier høye krav til informasjonsdeling og koordinasjon. På bakgrunn av disse to avhengighetsbetraktningene velger jeg å anse oppgaveavhengighetstypen i traumeteamet som både *sekvensiell og gjensidig*.

Som tidligere nevnt, er det også verdt å huske at traumeteamet representerer et typisk «*swift starting handlingsteam*». Det innebærer at teamet dannes på nytt hver gang en traumepasient ankommer sykehuset med det formålet om å bedre hans eller hennes situasjon, og som oppløses så fort de mest kritiske undersøkelsene av pasienten er utført.

4.2 Eksistensen av psykologiske kontrakter

Før jeg går nærmere inn på analysen av de tre hovedelementene i forskningsspørsmålet; innhold, samvirke av de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene og kontraktsbrudd, mener jeg det er viktig å innlede med en drøftelse av hvorvidt jeg fant grunnlag for at psykologiske kontrakter faktisk eksisterer mellom teammedlemmene i de to teamene.

4.2.1 PR-teamet

Beskrivelsene av både kontekst (i metodekapittelet) og tilstand og stemning (ovenfor) gir tydelige indikasjoner på høy grad av interaksjon mellom samtlige medlemmer. Dette gjør det videre naturlig å anta at det eksisterer forventningsutvekslinger mellom dem, både på det vertikale og horisontale plan. En slik antagelse fant jeg også videre bevis for i løpet av observasjonene og intervjuene. Med uttalelser som *«Jeg tror nok at forventningene deres sikkert ikke er så ulike mine egne»* viser intervjuene dessuten at forventningene og forpliktelsene baserer seg på en gjensidighetsoppfatning. Både overordnede inntrykk av teamets fungering og gjennomgående intervjusitater tilsier således at teamrelasjonene bygger på to sentrale kjennetegn ved psykologiske kontrakter, antagelser om gjensidighet og utveksling av forventninger. På den måten konkluderer jeg med at både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter eksisterer i PR-teamet.

4.2.2 Traumeteam

I traumeteamkonteksten mener jeg også at kontekstbeskrivelsen i seg selv predikerer eksistensen av psykologiske kontrakter, ettersom medlemmene arbeider intensivt og tett sammen, og er til dels avhengige av hverandre for å utføre egne oppgaver. I løpet av intervjuene ga respondentene samtidig klare indikasjoner på gjensidighetsbaserte forventningsutvekslinger både medlemmer imellom og i relasjonen med teamleder, slik følgende to sitater illustrerer:

«Nei, de forventer vel det samme som jeg forventer av dem»

«Vi er jo opplærte til det her, at ting skal gå systematisk. Og da må du jo på en måte forvente, det er en sånn gjensidig forventning om at vi kan jobben våres»

Slik mener jeg å ha funnet et solid grunnlag for at både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter også eksisterer blant medlemmer i et traumeteam.

4.3 Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene

Et av de viktigste formålene i besvarelsen av oppgavens forskningsspørsmål er å avdekke innholdet i de psykologiske kontraktene i de to teamkontekstene. Jeg er med andre ord interessert i å belyse hva medlemmene forventer av hverandre. Dette tar utgangspunkt i opplevelsen av gjensidige forpliktelser, og dreier seg om hva de ønsker av sine kolleger og hvilke implisitte løfter som oppfattes å være inngått. I dette delkapittelet vil de innholdsmomentene jeg har avdekket i de vertikale psykologiske kontraktene mellom teamleder og medlemmene i begge team presenteres. Jeg har valgt å skille mellom forventningene medlemmene har til teamleder og de forventningene teamleder har til de øvrige medlemmene.

4.3.1 Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet

Tabell 3: VPC-baserte innholdsmomenter – PR-teamet

Forventningsretning	Innholdsmoment VPC	Beskrivelse
Medlem →Teamleder	Rolleavklaring	Tydelighet, ansvar for fordeling av roller og oppgaver
	Oversikt og styring	Fugleperspektiv, prosjektstyring, oversikt
	Kommunikasjon (tilbakemelding)	Konstruktiv tilbakemelding som grunnlag for læring og forbedring
Teamleder →Medlem	Profesjonalitet	Oppgaveutførelse i henhold til avtale
	Kommunikasjon (tilbakemelding)	Gir klar beskjed ved usikkerhet eller ved manglende gjennomføring

Tabell 3 ovenfor gir en oversikt over de ulike VPC-baserte innholdsmomentene i PR-teamet. Jeg vil nå gå nærmere inn på hva de forskjellige innholdsmomentene innebærer med henvisning til teamdeltakernes uttalelser fra intervjuene og enkelte observasjonsdata.

Innholdsmomentet *rolleavklaring* tar for seg oppfatninger om at de kundeansvarlige opptrer tydelig og tar ansvaret for å fordele roller og oppgaver blant medlemmene. Dette forventningsmomentet anser jeg dessuten som i høy grad gjensidighetsbasert ettersom både teamledere og medlem gir klare uttrykk for ønsker om tydeligere rollefordeling og at dette ansvaret ligger på teamlederne. Innholdsmomentet illustreres blant annet av følgende sitat:

«Det er viktig med tydelige arbeidsoppgaver og ansvar sånn at man vet hvem man skal adressere dersom oppgaver ikke blir gjort. Det ansvaret og arbeidet må i hovedsak falle på partnerne i form av god og tydelig bestillerkompetanse. Man kan ikke forvente at juniorer skal styre store prosjekter. Av juniorene forventer man i stedet gode leveranser innenfor de rammer som blir gitt.»

Innholdsmomentet *oversikt og styring* baserer seg på en gjensidig oppfatning om at lederen har hovedansvaret for å ha oversikt og styre prosjektet. Dette kommer eksempelvis til uttrykk i en av teamledernes karakterisering av egen rolle: *«som kundeansvarlig så må de vite hva de skal gjøre, kunden skal være bra fornøyd. (...) Man må hele tiden sørge for å utvikle den kunden videre.(...) ha fugleperspektiv, egentlig»*. Prosjektmedarbeideren, på sin side, presiserer innholdsmomentet med fokus på viktigheten av å ha noen i teamet med styringsansvar:

Medlem: *«Og så tenker jeg at et team også bør ha i hvert fall en som har litt ansvar da. Om det skulle oppstå noe konflikt eller et eller annet, så er det en som er litt ansvarlig da, (...) kanskje ikke har en sånn siste stemmen i alt nødvendigvis, men bare hvis det er noe, så er det en som...»*

Intervjuer: *«Tar styringen litt..?»*

Medlem: *«Ja.»*

De vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet baserer seg også på forventninger om lederne evne til å gi konstruktive *tilbakemeldinger* som i sin tur legger til rette for læring. Dette oppleves som særlig viktig for prosjektmedarbeideren:

«For en ting er jo å få tilbakemelding og liksom "dette var bra og flott". Men kanskje at jeg burde få litt mer konstruktive tilbakemeldinger.(...) alt kan jo ikke være bra av det jeg leverer. (...). Ja, at det burde det vært litt mer av da, for da har jeg i hvert fall noe å jobbe med til neste gang.»

Innholdsmomentet *profesjonalitet* dreier seg i hovedsak om krav til oppgaveutførelse, og utgjør en grunnleggende del av forventningene teamlederne har til sine øvrige medarbeidere i PR-teamet. Dette baserer seg først og fremst på en implisitt antagelse om at medlemmene utfører de oppgavene de har tatt ansvar for. Denne tendensen kommer blant annet til syne da en av teamlederne ble spurt om hvordan et optimalt team ville se ut:

«Altså hvis jeg skal jobbe med dette yrket her i ti, femten, tjuer år til, så har jeg lyst til å ikke være nedsyltet i leveranser, men jeg kan bruke hodet mitt og nettverket mitt til å få inne nye spennende oppdrag, fordele de til riktig kompetanse internt. (...) Og så må vi ha en person som kan levere referater, skrive strategi, lage en presentasjon, kanskje holde et møte eller en workshop. Jeg er så idérik selv, at jeg behøver på en måte ikke en som har så mange ideer selv, egentlig. Jeg trenger en som kan levere.»

Som ved de VPC-baserte *kommunikasjonsforventningene* fra medlem til teamledelsen, ligger også fokuset i motsatt retning på motpartens *tilbakemeldingsevne*. Man ser således at en god tilbakemeldingsevne kan betraktes som tosidig, da det utgjør en sentral forventning i begge retninger i den vertikale relasjonen mellom teamleder og medlem. I retning teamleder-medlem kommer denne forventningen blant annet til uttrykk i en av teamledernes beskrivelser av hva som ville skuffet vedkommende i et teamsamarbeid:

«Hvis ikke du leverer. Vi har frist fredag klokken 12, hvis du ikke leverer klokken 12, så er det første skuffelsen. Og skuffelse nummer to er jo hvis du ikke ga beskjed at du ikke klarte det. Og skuffelse nummer tre er jo at hvis du bortforklarer det. Og skuffelse nummer fire er hvis du ikke lærer av det, og gjør det igjen. Det går ikke.». Dette forventningsmomentet antydes dessuten å være gjensidighetsbasert, slik følgende utsagn fra prosjektmedarbeideren

viser: «(...) Jeg har kanskje blitt litt mer oppmerksom på nå at jeg må kanskje også stille litt mer oppklarende spørsmål hvis du ikke får en tydelig nok bestilling da. (...)»

Kort oppsummert dreier forventningene fra medlem til kundeansvarlige seg om oppfatninger av at lederne har ansvaret for å avklare roller, fordele oppgaver, styre prosjektforløpet, sørge for at alle til enhver tid har oversikt, og gi konstruktive tilbakemeldinger som grunnlag for læring og forbedring. I gjengjeld forventer teamlederne at medlemmene utfører gitte oppgaver av kvalitet innen fristen, og at dersom dette oppfattes som vanskelig sier man klart ifra om det.

4.3.2 Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene i traume-team

Tabell 4: VPC-baserte innholdsmomenter - Traumeteam

Forventningsretning	Innholdsmoment VPC	Beskrivelse
Medlem →Teamleder	Kommunikasjon	Tydelig kommunikasjon av funn; gi oversikt; tilrettelegge for planlegging; direkte rettet mot gjeldende mottaker(e)
	Tydelighet og Prioritering	Tydelig atferd; holde teamet fokusert; god prioriteringsevne
	Tydeliggjøring av lederrollen	- Tydeliggjøring av lederrollen; godt samspill med anestesilegen - Utøvelse av beslutningsmakt
Teamleder →Medlem	Kommunikasjon	Tydelig; bruk av CLC-teknikken; kommunisere relevant kompetanse; komme med innspill
	Involvering	Utøve ekstrarolleatferd; selvstendig arbeidsutførelse
	Profesjonalitet; oppgavekjennskap og kompetanse	Oppgavekjennskap; Ansvar for oppdatering av egen kompetanse; basere oppgaveutførelse på opplæring
	Respekt for teamleder	Vise respekt for teamleder og det beslutningsansvaret rollen innebærer

Tabell 4 ovenfor gir en oversikt over de ulike innholdsmomentene i traumeteamet. Med utgangspunkt i denne tabellen vil jeg nå presentere innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene i traumeteamkonteksten.

I traumeteamet karakteriseres forventninger om leders styringsansvar blant annet gjennom innholdsmomentet *tydelighet og prioritering*. Disse forventninger dreier seg om teamleders evne til å være tydelig, samt flink til å prioritere. I første omgang er det mange medlemmer som forventer at teamleder er tydelig og klar, og beskriver tydelighet som en nødvendig lederegenskap for å oppnå et velfungerende samarbeid: «*Det som fungerer er når man har en tydelig teamleder, det er det viktigste av alt synes jeg.*»

Forventningene til teamleder om tydelig atferd er samtidig tett knyttet opp til forventninger om leders prioriteringsevne. Eksempelvis beskrives et scenario der en oppfattet usikker teamleder gir ordre til fire medlemmer samtidig. Teamets størrelse gjør derimot at plassen rundt pasienten er begrenset, og man blir stående i veien for hverandre. Tydelig prioritering fra leders side forventes følgelig fordi det motsatte fører til kaos, usikkerhet og lavere effektivitet: «*(...) jeg tror også at hvis man er utydelig som teamleder så snapper kanskje ikke resten av teamet opp de viktige elementene i pasientbehandlingen. Sånn at da er man kanskje ikke så kjapt på banen med behandling heller.*»

Tydeliggjøring av lederrollen utgjør det andre VPC-baserte innholdsmomentet, og tar for seg traumeteamdeltakernes forventninger til leders styringsferdigheter. Slike forventninger omfatter leders evne til å påta seg lederrollen med det styrings- og beslutningsansvaret det innebærer. Jeg har delt innholdselementet inn i to underliggende kategorier. Den første kategorien representerer forventninger til hvordan leder presiser sin sjefsrolle i samspillet med andre medlemmer, mens den andre kategorien dreier seg om forventningene til leders utøvelse av egen beslutningsmakt.

Den forhåndsbestemte rollesammensetningen tilsier at teamlederen har kirurgbakgrunn. Teamleder og anestesilege representerer derfor teamets to legeposter, men med erfaring og kompetanse innenfor to ulike felt. Kirurgens rolle som teamleder resulterer i forventninger fra øvrige medlemmer om at han eller hun klarer å *påta seg lederrollen* og det styringsansvaret som følger, særlig i samspillet med anestesilegen. Eksempelvis oppsummerer et medlem denne forventningen i følgende utsagn: «*Forventer at teamleder tar kontroll og tar*

sjefsrollen sin med en gang». Flere andre medlemmer beskriver også scenarioer der samspillet mellom teamleder og anestesilege påvirker teamsamarbeidet i negativ retning. Jeg velger å tolke slike beskrivelser som en implisitt forventning til at teamleder klarer å hevde sin rolle som overordnet sjef og skjærer igjennom hvis det oppstår åpenbare faglige uenigheter med anestesilegen eller andre.

Innholdsmomentet *tydeliggjøring av lederrollen* innebærer også forventninger om leders evne til å være bevisst egen *beslutningsmakt*. Eksempelvis forklarer et medlem hvordan det, i situasjoner med veldig dårlige pasienter, kan bli diskusjoner om hvor dårlig pasienten faktisk er, og om man skal ta røntgen først eller kjøre rett på operasjonsstuen. Til tross for at vedkommende selv kan ønske å legge seg opp i diskusjonen, så gjøres ikke det fordi man forventer at teamleder tar på seg det fullstendige beslutningsansvaret: «(...) *Man kan jo stilles spørsmål, men det er på en måte ikke du som.. Det er teamleder som må ta den avgjørelsen, altså*».

I retning medlem-teamleder i traumeteamet dreier innholdsmomentet *kommunikasjon* seg først og fremst om forventninger til at teamleder gir klare og tydelige beskjeder om funn underveis: «(...) *at han [teamleder] er tydelig og at han kommuniserer det han ser og sine funn, det synes jeg er veldig viktig*». Samtidig forventes det at teamleder er flink til å gi klare prosessrelaterte beskjeder til hele teamet: «(...) *og det å være systematisk og kommunisere hvor man er i prosessen, det er viktig for en leder*». Tydelig kommunikasjon hevdes å gi øvrige medlemmer oversikt i forhold til oppgavegjennomgangen. På samme tid kan prosessrelatert kommunikasjon tilrettelegge for planlegging av egen oppgaveutførelse: «*De gode teamlederne kommuniserer godt med alle i teamet, og er klare og tydelige på hvor langt han er kommet i undersøkelsen, hva han skal gjøre videre, og hva han ønsker at skal gjøres*».

Profesjonalitet utgjør et sentralt innholdsmoment i forventningssettet fra teamleder til medlemmene. Det dreier seg om teamledernes oppfatninger om at medlemmene selv må ta ansvar for å huske, holde seg oppdatert på og handle ut ifra den traumeteamopplæringen teamarbeidet baserer seg på. En av teamlederne presiserer viktigheten av at man er oppdatert på hva ens egne oppgaver går ut på, mens den andre uttrykker denne forventningen med

fokus på at medlemmene: «(...) følger den treningen i forhold til å følge det opplegget en traumesetting gir.»

I likhet med medlemmene forventer også teamlederne tydelig *kommunikasjon*. De VPC-baserte kommunikasjonsforventningene i traumeteamet oppfattes således som gjensidige. Kommunikasjonsforventningene i den vertikale relasjonen fra leder til medlem fokuserer særlig på viktigheten av å bruke teknikken «*Closed-Loop Communication*». Dette antas å bidra til tydelig informasjonsdeling, samtidig som leder lettere forstår hvorvidt medlemmene faktisk har oppfattet beskjeder: «*At man kvitterer når man mottar et spørsmål om man kan gjøre noe, at man kvitterer på at det er mottatt, at det går å utføre det og etterpå kvitterer at det faktisk er utført.*»

Traumeteamlederne forventer også at medlemmene gir gode tilbakemeldinger; forventninger som baserer seg på et ønske om at medlemmene klarer å kjenne sine egne begrensninger:

«*Jeg tror det er viktig med medarbeidere som sier fra hvis det er ting de ikke er komfortable med. (...) Å kjenne sine egne begrensninger. Hvis de blir bedt om noe som de ikke føler seg kompetent til, så synes jeg det er bedre å si i fra sånn at noen andre kan ta den jobben, enn å enten late som man ikke hørte det eller prøver å gjøre noe som man ikke kan.*»

Innholdsmomentet *involvering* tar for seg leders oppfattede forventninger om ansattes vilje til å utøve ekstrarolleatferd. Med andre ord fant jeg en tendens til at teamleder forventer at ethvert medlem er villig til å «gå litt utenfor boksen hvis det er nødvendig, i den forstand at "ok, det er ikke definert som min oppgave, men her trenger de en ekstra hånd, jeg stiller opp". At folk har lov til å tenke selv». Iboende i denne forventningen om ekstrarolleatferd ligger det også et ønske om at medlemmene er på *tilbudssiden* ved å kunne gå utenfor sine egne pre-definerte oppgaver.

Respekt for teamleder baserer seg på forventninger om at medlemmene klarer å respektere teamleder som følge av at det er lederne som besitter beslutningsmakten i teamet. Det forventes med andre ord at medlemmene «(...) respekterer at det er teamleder som tar avgjørelsen, og at det ikke er meg som individ som har lov til å bestemme "ok, det er bare en brukket arm, jeg går".» Flere av de øvrige medlemmene uttrykker også viktigheten av at de

viser respekt for teamleder ettersom lederrollen betraktes som såpass avgjørende for teamets fungering. Jeg betrakter derfor innholdsmomentet som gjensidighetsbasert.

For å oppsummere fokuserer innholdsmomentene i de vertikale psykologiske kontraktene i traumeteamet i stor grad på medlemmenes forventninger til teamleder. Medlemmene forventer blant annet at teamleder er flink til å kommunisere, fremtrer tydelig, og holder seg til ABCDE-gjennomgangen ved å tydelig prioritere rekkefølgen på oppgavegjennomgangen. Samtidig uttrykker medlemmene at de foretrekker teamledere som evner å tydeliggjøre sin rolle som leder ved å utøve sin beslutningsmakt og unngå langvarige uenigheter med anestesilege. I gjengjeld forventer teamlederne at også medlemmene er flinke til å kommunisere, samtidig som de oppfattes pliktige til å utføre deres tilegnede arbeidsoppgaver. I samsvar med medlemmenes forventning om tydeliggjøring av lederrollen, forventer teamleder at medlemmene respekterer teamleders omfattende ansvar og autoritet. Til slutt forventes det at medlemmene er villige til å yte ekstrarolleatferd.

4.4 Sammenlikning av innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene

Tabell 5 gir en sammenliknende oversikt over innholdsmomentene i begge team. Fargekodene impliserer hvorvidt innholdsmomentene kan anses som like på tvers av kontekstene. Grønne innholdsmomenter indikerer at tilsvarende innholdsmoment også eksisterer i den andre teamkonteksten. Blå momenter illustrerer at en lignende faktor er avdekket i det andre teamet, men at delaspektene som vektlegges varierer. Røde kategorier tyder på at innholdsmomentet er særegent for gitt kontekst og ikke uttrykkes på samme måte i det andre teamet.

Tabell 5: Sammenlikning av VPC-innhold i de to teamkontekstene

VPC: TM→TL PR-team	VPC: TM→TL Traumeteam	VPC: TL→TM PR-team	VPC: TL→ TM Traumeteam
Oversikt og styring	Tydelighet og prioritering	Profesjonalitet	Profesjonalitet
	Tydelig lederrolle	Kommunikasjon (tilbakemelding)	Kommunikasjon
Kommunikasjon (tilbakemelding)	Kommunikasjon		Involvering
Rolleavklaring			Respekt for teamleder

TM = Teammedlem, TL = Teamleder

Med utgangspunkt i tabell 5 vil jeg i dette delkapittelet gjøre rede for hvilke ulikheter og likheter jeg avdekket i across-case-analysen av innholdsmomentene i teamenes vertikale psykologiske kontrakter.

4.4.1 Ulikheter

Ved å analysere innholdsmomentene i de vertikale psykologiske kontraktene ble det avdekket enkelte kontekstspesifikke forskjeller; *rolleavklaring* i PR-teamet, og *involvering* og *respekt for teamleder* i traumeteamet. Her vil jeg i korte trekk drøfte hvorfor disse tre innholdsmomentene fremstår som kontekstsæregne.

Rolleavklaring representerer et kontekstspesifikt innholdsmoment i forventningene fra medlem til teamledere i PR-teamet. I traumeteamet er rolleavklaringen utvetydig forhåndsbestemt på systemnivå, mens i PR-teamet vil dette ansvaret falle på teamledelsen. Det kan derfor betraktes som naturlig at *rolleavklaring* fremstår som et særegent innholdsmoment i PR-teamet. Dannelsen av slike følelser av forpliktelse kan dessuten antas å henge sammen med teamets karakterisering som selvstyrt og preg av gjensidig oppgaveavhengighet. Dette er karakteristikk som kan tenkes å gjøre rollesammensetningen mer kompleks, som igjen vil øke behovet for å avklare oppgaveansvar.

Ved å sammenlikne to teamkontekster med ulike typer oppgaveavhengighet og ulike rammer for ansvarsfordeling ser man således en indikasjon på at de vertikale psykologiske kontraktene i team med utvetydig gjensidig avhengighet i større grad innebærer forventninger til at teamlederne tar ansvar for rolleavklaringen. I et team med mer sekvensiell oppgaveavhengighet vil derimot forventningene om tydelig rolleavklaring rettes mot det eksterne systemet.

I traumeteamet utgjør *involvering* et kontekstspesifikt innholdsmoment i forventningssettet teamleder har til medlemmene. Dette mener jeg også kan forklares med utgangspunkt i ulike systemer for rollefordeling og styring. Involvering fremtrer også som et eget innholdsmoment i PR-teamet, men er der av mer generell karakter og fremstår således som et innholdsmoment i de horisontale psykologiske kontraktene. I traumeteamet har teamlederne derimot klare forventninger til de øvrige medlemmene med tanke på villighet til å yte ekstrarolleatferd ved behov, noe jeg mener kommer av teamets standardiserte oppgavefordeling og den tydelig lederrollen. Av forventningene fra teamleder til medlemmene i traumeteamet representerer også *respekt for teamleder* et særegent innholdsmoment. Jeg mener at slike forventninger er et naturlig resultat av teamets klassifisering som ledelsesstyrt, der store deler av det overordnede ansvaret tillegges teamlederen.

4.4.2 Likheter

I denne delen av analysen vil jeg betrakte hvilke likhetstendenser som ble avdekket i across-case-analysen av de vertikale psykologiske kontraktene i teamene. Også denne gjennomgangen av likheter vil ta utgangspunkt i tabell 5 ovenfor, her med henvisning til de blå og grønne innholdsmomentene.

Likhetstendens: Oversikt og Tydelighet

Likhetstendensen *oversikt og styring* ble avdekket ved å sammenlikne innholdsmomentet *oversikt og styring* i PR-teamet med momentene *tydelighet og prioritering* og *tydelig lederrolle* i traumeteamet. Ved første øyekast viser en slik sammenlikning en vektlegging av ulike aspekter ved teamledelsens atferd. Til tross for disse ulikhetene, og til tross for ulike merkelapper på de tre ovennevnte innholdskategoriene, ble enkelte overordnede likhetstendenser avdekket.

I begge team vektlegges betydningen av en tydelig leder med ansvar for at oppgavefordelingen følges. I PR-teamet innebærer dette at leder fordeler oppgaver og ansvar ved oppstart, mens rollefordelingen i traumeteamet derimot er gitt ved oppstart. I traumeteamkonteksten oppfattes det likevel som leders ansvar å sørge for at rollefordelingen *forblir* avklart og forståelig i løpet av traumemottaket ved å tydeliggjøre prioriteringen av oppgavene. Til tross for ulike forutsetninger for ansvarsfordeling ser man imidlertid en tendens til at begge teamtyper baserer seg på en oppfatning om at teamleder har det overordnede ansvaret for at oppgavene, som ansvarsfordelingen predikerer, følges.

Likhetstendensen *oversikt og tydelighet* dreier seg også om forventningene til at leder har oversikt over teamets drift. På tvers av kontekstene antas dette å bidra til en felles forståelse blant samtlige medlemmer. Ved å sammenlikne to kontekster som, per definisjon, har to ulike styringsformer, ser man likevel enkelte likhetsmønstre, i form av at leder forventes å bidra med tydelighet og oversikt.

Likhetstendens: Kommunikasjon (*Teammedlem* → *Teamleder*)

Innholdsmomentet *kommunikasjon*, i retning medlem-teamleder, fremstår som et annen VPC-basert innholdsmoment med enkelte likhetstrekk på tvers av kontekstene. I PR-teamet oppfattes kommunikasjon å legge til rette for langsiktig læring og forbedring, mens traumeteammedlemmene vektlegger viktigheten av direkte beskjeder av mer prosess- og resultatrelatert karakter for effektivtetsoppnåelse i den spesifikke teamsituasjonen. Jeg mener likevel at medlemmene i begge tilfeller har klare forventninger til at teamleder er flink til å gi klare og tydelige beskjeder. Uavhengig av teamkontekst, fant jeg altså at forventninger om leders kommunikasjonsferdigheter utgjør en sentral komponent i forventningssettet medlemmene har til teamleder.

Likhetstendens: Profesjonalitet

Innholdsmomentet *profesjonalitet* fremstår som en sentral del av forventningssettet fra teamledelsen til medlemmene i begge teamene. Til tross for at across-case-analysen viser at teamlederne i de to kontekstene vektlegger en del ulike faktorer, mener jeg likevel at det er viktig å erkjenne eksistensen av innholdsmomentet *profesjonalitet* i begge teamkontekstene. På den måten kan man betrakte en generell tendens til at begge teamene har ønsker om profesjonell atferd og krav til kompetanse og kvalitet.

Likhetstendens: Kommunikasjon (*Teamleder* → *Teammedlem*)

Et likhetsmønster på tvers av kontekstene ble også avdekket i det VPC-baserte innholdsmomentet *kommunikasjon*, i retning fra teamleder til medlemmene. Her ser man en tendens til at lederne i begge team betrakter medlemmenes *tilbakemeldingsevne* som vesentlig for effektiv oppgaveutførelse. Teamlederne, uavhengig av teamkontekst, forventer således at medlemmene kjenner sine begrensninger, med tanke på tid, ressurser og kompetanse, for så å tydelig kommunisere slike begrensninger til ledelsen.

4.4.2 Oppsummering

Sammenlikningen av innholdsmomentene i de vertikale psykologiske kontraktene på tvers av kontekstene indikerte at innholdsmomentene *rolleavklaring* (i PR-teamet) og *involvering og respekt for teamleder* representerer kontekstsæregne innholdsmomenter. På den annen side avdekket across-case-analysen samtidig flere likhetstrekk. Eksempelvis overlapper innholdsmomentet *oversikt og styring* i PR-teamet delvis med traumeteamets innholdsmomenter *tydelighet og prioritering* og *tydelig lederrolle*. I begge team finnes det således forventninger om at teamledelsen klarer å opptre tydelig og ha den overordnede oversikten over teamets fremgang. Likhetstrekket knyttet til innholdsmomentet *kommunikasjon* er også verdt å bemerke seg. Til tross for at medlemmene i de to teamene vektlegger ulike delmomenter ved kommunikasjonen, mener jeg likevel det er interessant å anerkjenne at innholdsmomentet eksisterer i begge forventningsretninger i hvert av teamene.

4.5 Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene

I dette delkapittelet vil jeg beskrive innholdsmomentene i de horisontale psykologiske kontraktene i de to teamkontekstene i henhold til funn fra within-case-fasen av analysen. Først vil innholdsmomentene i PR-teamets horisontale psykologiske kontrakter beskrives, før tilsvarende gjennomgang presenteres for traumeteamet. I neste delkapittel vil innholdsmomentene sammenliknes.

4.5.1 Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene i PR-teamet

Tabell 6 nedenfor gir en fullstendig oversikt over innholdsmomentene i de horisontale psykologiske kontraktene i PR-teamet. Betydningen av hvert enkelt av disse momentene vil nå utdypes.

Tabell 6: HPC-baserte innholdsmomenter – PR-teamet

Innholdsmoment	Beskrivelse
HPC	
Profesjonalitet	Oppgaveutførelse i henhold til avtale; tillitsbasert
Samarbeidsevne og Trivsel	Trivsel, godt humør, aktiv lytting, inkluderende atferd; avgjørende for teamets levedyktighet
Fokus på tredjepart	Vedvarende kundefokus som grunnlag for oppgaveutførelse
Kommunikasjon	God intern kommunikasjon resulterer i felles forståelse og oversikt
Involvering	Initiativtaking, ekstrarolleatferd, bidra til god stemning, inkludering
Respekt og Høflighet	Vise respekt for hverandre, følelse av likestilling

Innholdsmomentet *samarbeidsevne og trivsel* tar for seg tendensen til at medlemmene fokuserer på hvordan teamsamarbeidet avhenger av at samtlige medlemmer oppfører seg på en måte som fremmer samarbeid og trivsel i teamet. Jeg anser dessuten oppfyllelse av forventninger om samarbeids- og trivselsfremmende atferd som avgjørende for teamets levedyktighet, slik følgende sitat illustrerer:

«(...) Det ligger nok i bunn for alt; i vår verden handler det først og fremst om mennesker. Ikke så veldig mye om kompetanse Faget og visse egenskaper kan man alltid lære. Det er verre med holdninger og verdier som man i stor grad tilegner seg over lang tid og som er vanskelige å endre på. Derfor er det viktig å jobbe med mennesker som man trives å jobbe sammen med og som man kan stole på (...).»

Eksistensen av forventninger om bidrag til *trivsel og samarbeidsevne* kan også understøttes ved å betrakte mønstre i observasjonsnotatene. Deltakerne spiser lunsj sammen, tar jevnlige pauser der det snakkes om hverdagslige og ikke-prosjektrelaterte saker. Som tidligere nevnt bærer også møtene preg av en avslappet stemning og godt humør.

Innholdsmomentet *profesjonalitet* representerer implisitte forventninger om at hvert enkelt medlem utfører de oppgavene vedkommende har lovet å gjøre. Dette kom blant annet tydelig frem da jeg spurte hva medlemmene ville sagt til en potensielt ny teamdeltaker, og et av medlemmene åpnet svaret på følgende måte: «*Her forventes det at du leverer det du skal til riktig tid. Og at det er gjennomarbeidet (...)*». Forventningene om oppgaveutførelse bygger først og fremst på et ønske om at kollegene «*(...) er ansvarsbevisste*» og føler seg forpliktet til å «*(...) levere noe i henhold til avtale*». Samtlige medlemmer antar dermed at de andre deltakerne drives av en gjensidig ansvarsfølelse og derfor «*(...) forventer at alle teammedlemmene gjør den delen av arbeidet som de har forpliktet seg til å gjøre.(...)*»

Videre oppfatter jeg at forventningene til leveranse (*profesjonalitet*) er grunnlagt i en oppfatning om at relasjonene baserer seg på gjensidige følelser av tillit. Dette illustreres blant annet av følgende utsagn: «*(...) men jeg må også være bevisst på at hvis jeg har gitt ut en oppgave, så må jeg stole på at den blir gjort (...)*». Dersom et medlem frastår fra å levere vil dette oppfattes som et tillitsbrudd: «*(...) hvis man først har forpliktet seg til noe og da ikke gjennomfører det, så blir det et litt sånn tillitsbrudd.*»

I PR-teamet dreier *fokus på tredjepart* seg om forventninger til at kunden alltid står sentralt, og at medlemmenes oppgaveutførelse og leveranser tar utgangspunkt i et vedvarende fokus på kunden. Med andre ord forventes det at alle forstår at samtlige medlemmer «*(...) er her for å levere noe for kundene våre.*». Følgende utsagn fra to ulike teammedlemmer viser hvordan de deler oppfatningen av at arbeidsutførelse med fokus på et positivt bidrag til kunden er av stor betydning:

«*Jeg forventer at de bidrar positivt for kunden, og har kundens beste i fokus hele tiden, det er ekstremt viktig.*»

«*Jeg forventer at deltakerne på mitt team er flinke til å avklare underveis med kunden om kunden er enig i de råd som blir gitt og ser verdien av å følge rådene. Hvis du ikke gir og*

følger de rådene som kunden faktisk trenger, så blir det ikke gode råd og sjeldent et langvarig kundeforhold. Som rådgiver må alltid kundens behov være førsteprioritet.»

Involvering dreier seg om forventninger knyttet til medlemmenes evner til å ta initiativ og oppføre seg på en måte som gjør at andre føler seg inkludert i teamet og er komfortabel med egen rolle. Ved spørsmål om ønskede egenskaper hos sine teamkolleger nevner et av medlemmene en rekke ulike ferdigheter, hvorav flere av dem representerer ferdigheten til å utøve ekstrarolleatferd og bidra til en god stemning i teamet: «Folk som leverer, tar ansvar, godt humør, utstråling, trygg, humor, skriver bra eller veldig bra, har et godt hode, analytisk, klok, tar vurderinger, tenker selv, tar initiativ.»

Forventninger til involvering beveger seg også utover tanker om initiativtaking og selvstendighet, og dreier seg samtidig om oppfatninger om at man bør «(...) spille hverandre gode underveis i prosjektet». På den måten antas det å bli «(...) en rettferdig fordeling og en rettferdig posisjonering internt i teamet, som er fornuftig for alle medlemmene». Tendenser til forventninger om involvering og ekstrarolleatferd fant jeg også støtte for gjennom observasjonene av møtene. Eksempelvis var et av medlemmene hjemme på grunn av sykdom under et av møtene. Det ble likevel nevnt at vedkommende arbeidet med en del av prosjektet hjemmefra. Ut ifra måten dette ble kommunisert på forstår jeg det som at slik ekstrarolleatferd både forventes og oppfattes som en plikt.

Videre fremstår behovet for intern *kommunikasjon* og dialog mellom medlemmene som en viktig del av det HPC-baserte kontraktinnholdet i PR-teamet. God intern kommunikasjon oppleves som grunnleggende for å oppnå en felles forståelse. Det vil samtidig sikre at alle medlemmene til enhver tid har oversikt over helheten i prosjektet. Følgende sitat viser hvordan et av medlemmene i teamet finner kommunikasjonen avgjørende for at alle inkluderes gjennom felles informasjonsdeling:

«Jeg tenker at det da er viktig at man da kommuniserer godt med hele teamet, at alle får de samme beskjedene. Og at det ikke er noe som sendes bare til én person, at alle til enhver tid har oversikt, med mindre det er en oppgave som kun noen skal jobbe på da. Ja, at man kommuniserer godt, snakker godt sammen.»

Samtidig er kommunikasjonen viktig for å legge til rette for *tilbakemelding* og dialog mellom medlemmene. Gode mekanismer for konstruktive tilbakemeldinger vil i sin tur bidra til et godt klima uten unødvendige irritasjoner, slik følgende sitat illustrerer: «*Og at lurere du på ting så tar du det opp. Og at du ikke går sur på noe, igjen at du tar det opp. Hvis det er noe du er irritert på, så tar du det opp. Man følger baller i mål.*»

Forventningene til *respektfull og høflig atferd* i PR-teamet baserer seg på at man ønsker en form for likestilling i teamet ved at «*(...) man har respekt for hverandre og lytter til hverandre. (...) [Fordi] er i et team så skal man også være litt likestilt. Så alle sine meninger og synspunkt på komme frem. Man kan godt ha en diskusjon å være uenig, men at alle stiller litt likt.*» (forsk.anm.)

Dette fant jeg også støtte for underveis i observasjonene ved at samtlige medlemmer trekker seg litt tilbake og kommer med positiv responser i de tilfeller der enkeltmedlemmer har en god dialog direkte med kunden. Slik dette innholdsmomentet karakteriseres av medlemmene i PR-teamet kan det betraktes som tett knyttet opp til forventningene om inkludering i involveringsmomentet. Dette kommer av at atferd basert på respekt og høflighet antas å legge til rette for at alle medlemmene føler seg inkludert og ivaretatt.

Kort oppsummert avdekket jeg at medlemmene i PR-teamet, på det horisontale plan, først og fremst har en gjensidig forventning om at samtlige deltakere utfører og tar ansvar for tildelte oppgaver innen avtalt tidsfrist. Atferd som bidrar til trivsel og et godt samarbeid utgjør et annet sentralt innholdsmoment. Samtidig forventes det at alle klarer å kommunisere tydelig slik at man oppnår en felles forståelse og oversikt og klarer å samkjøre utførelsen av ulike oppgaver. Videre dreier de HPC-baserte forventningene seg om en felles oppfatning om at alle medlemmene har et kontinuerlig fokus på kunden, og forventninger om at man er villig til å yte ekstrarolleatferd og opptre inkluderende. Viktigheten av inkluderende atferd komplementeres av forventninger om at samtlige medlemmer opptrer respektfullt og høflig.

4.5.2 Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene i traumeteam

Tabell 7 nedenfor viser hvilke innholdsmomenter som ligger til grunn for de horisontale psykologiske kontraktene i traumeteamkonteksten. Samtlige momenter vil nå beskrives i detalj.

Tabell 7: HPC-baserte innholdsmomenter – Traumeteam

Innholdsmoment HPC	Beskrivelse
Kommunikasjon	Tydlig og direkte kommunikasjon, kommunikasjonsflyt, bruk av CLC-teknikken, tilbakemelding, felles informasjonsdeling
Profesjonalitet: oppgavekjennskap	Kjennskap til tilegnede oppgaver, egen rolle og krav til kompetanse
Profesjonalitet: tydelighet og trygghet	Trygghet og tydelighet i utførelse av oppgavene, planlegging, tenke helhetlig, forholde seg rolig, si ifra hvis man er usikker
Fokus på tredjepart	Pasient er hovedfokus, kommunikasjon med og ivaretagelse av pasient
Involvering	God samarbeidsevne, ekstrarolleatferd, inkluderende atferd, være frempå ved behov
Respekt og Høflighet	Opptrer høflig, kommuniserer høflig, respekt for andres kompetanse

Profesjonalitet representerer et sentralt innholdsmoment i de horisontale psykologiske kontraktene mellom medlemmene i traumeteamet. Jeg har valgt å dele dette innholdsmomentet inn i to delkategorier: *oppgavekjennskap* og *tydelighet og trygghet*.

Forventninger om *kjennskap* til egne oppgaver og rollebetingelser ble avdekket som en av de mest grunnleggende HPC-baserte forventningene. Nærmest samtlige av intervjuobjektene trakk frem oppgavekjennskap som avgjørende faktor for et funksjonelt teamsamarbeid: «Jeg krever jo at (...) de vet hva sin rolle i teamet er, hva de skal gjøre både før og når pasienten kommer, og hva de skal gjøre etter at vi har avlevert pasienten.»

Det at forventningene til oppgavekjennskap uttrykkes såpass tydelig, og dermed kan antas som særdeles viktige, er nok i stor grad påvirket av teamets klassifisering som et «*swift-starting handlingsteam*». Teamet dannes på nytt hver gang traumealarmen går og sammensetningen er følgelig tilnærmet ulik hver gang. Med en relativt kort varighet på teamsamarbeidet, der hver enkelt har pre-definerte ansvarsområder i omgang med en kritisk skadet pasient, kan det betraktes som naturlig at de mest uttalte forventningene dreier seg om en kompetent oppgaveutførelse. Denne sammenhengen mellom teamtype og forventningen om oppgavekjennskap illustreres eksplisitt i følgende utsagn:

«Man er jo drilla inn i en del av teamsamarbeidet og man er veldig avhengig, i og med at (...) det er en nytt team hver gang. Sammensetningen kan være helt ulik i alle situasjoner i løpet av et år. Så må man forvente at man kan de oppgavene hvis ikke så faller jo en del av effekten vekk.»

Den andre delkomponenten i innholdsmomentet *profesjonalitet* utgjør forventninger om at medlemmene er *tydelige og trygge* i utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Tydelighet i utførelsen av egne oppgaver henger sammen med kommunikasjon, ved at det man tenker sies høyt, samtidig som det tilrettelegger for at alle har oversikt over hvor langt man er kommet i gjennomgangen av ABCDE-retningslinjene: *«Men det er jo gjerne tryggheten i sin oppgave og tydelighet i det da. Og tydelighet det vil jo si at du er flink til å kommunisere, at du gir ut det du tenker sånn at vi andre i teamet vet hva som skjer og hva som blir tenkt og hva som er neste steg.»* Forventninger om *trygghet* i arbeidet dreier seg i stor grad om evnen til å forholde seg rolig til tross for at mottaket kan preges av et høyt stressnivå: *«Når det handler om sånne akutte situasjoner så er det jo viktig at man beholder roen, det er jo det viktigste av alt tror jeg.»*

Blant traumeteammedlemmene trekkes et kontinuerlig *fokus på pasienten* også frem som viktig. Flere medlemmer gir uttrykk for at det forventes *«(...) at de har fokus på den pasienten og ikke fokus på alle andre ting»*, til tross for at det er mange medlemmer tilstede og at man har bestemte oppgaver som krever ens oppmerksomhet. Medlemmene oppfatter det altså som viktig at man klarer å balansere fokuset på egne oppgaver med fokuset på pasienten: *«Veldig viktig å kunne huske på å snakke litt med pasienten. At den som kommer*

inn føler seg ivaretatt, og at det er noen som ser i øynene skikkelig og snakker til dem. At man tenker at det er et menneske ligger der, ikke glemmer det oppi alle oppgavene vi har.»

I traumeteamet representerer *involvering* en rekke ulike forventninger, som samarbeidsevne, ekstrarolleatferd og inkludering. Slik jeg ser det bygger disse forventningene på en antakelse om at samtlige medlemmer føler seg forpliktet til å bidra og yte sitt beste. Dette illustreres i følgende sitat: *«Men vi må jo kunne hjelpe hverandre litt og i det teamet. Det er jo litt av vitsen med team, at vi kan fylle på litt rundt omkring.»*

Involverende atferd, som hilser og øyekontakt, forventes fordi det antas å føre til en god stemning i teamet ved å bidra til at medlemmene føler seg inkludert. Dette illustreres i følgende medlemsutsagn: *«God stemning det har vel bare med at man blir møtt når man kommer inn i traumemottaket, at man gjerne blir snakket til, (...). Når man blir sett og hilst på og føler seg velkommen inn i teamet da.»* Til slutt dreier innholdsmomentet involvering seg også om forventninger til at man er frempå og hevder sin rett i teamet for å få utført sine definerte arbeidsoppgaver. Et slikt krav til selvsikkerhet forventes likevel å balanseres med en samarbeidende atferd: *«Du må kunne samarbeide, du må jobbe sammen med andre, men du må også kunne gi beskjed når du trenger plassen. Altså, du må ikke være beskjeden og tilbaketrukket; du må faktisk si at "her er jeg, og nå er det jeg som skal frem; flytt deg".»*

Forventninger til *kommunikasjon* fremstår som et særlig viktig innholdsmoment også på det horisontale plan. Følgende utsagn fra et av medlemmene er en god illustrasjon på den gjennomgående oppfatningen av hvor viktig god kommunikasjon er: *«Og veldig, veldig mye går på kommunikasjon. Det er alfa-omega for å få det til. Et godt team med klare meldinger»*. Mer spesifikt presiseres følgende karakteristikk ved kommunikasjonen som viktige: *tydelig og direkte kommunikasjon, kommunikasjonsflyt, tilbakemeldingsevne, og felles informasjonsdeling.*

Medlemmenes forventninger til andres kommunikasjonsferdigheter baserer seg i stor grad på deres evne til å kommunisere *tydelig og direkte*. Dette innebærer forventninger om at beskjeder bør være kortfattede og inneholde relevant informasjon. Slik oppfattes det at man sikrer at kommunikasjonen blir et informasjonsverktøy fremfor en støykilde. Viktigheten av tydelig kommunikasjon illustreres blant annet i følgende sitat: *«[Kommunikasjonen] blir jo*

litt til alle i teamet, men uten at man skal mase i munnen på hverandre, tenker jeg, for det er litt viktig at teamleder får gitt de beskjedene om funn som han finner.» (forsk.anm.)

Forventningene til tydelig og direkte kommunikasjon henger også tett sammen med ønsker om at medlemmene bidrar til en *kommunikasjonsflyt*. Oppnåelse av kommunikasjonsflyt oppfattes som viktig for å unngå at informasjon holdes tilbake, som illustrert i følgende utsagn: «(...) *At man forteller om de tingene man oppdager. At man ikke holder ting tilbake. At det ikke er noe sånt stort hierarki ved at man ikke tør å si fra til lederen (...). At kommunikasjonen flyter*». Forventningene om kommunikasjonsflyt i traumeteamet betrakter jeg dessuten som en direkte konsekvens av kommunikasjonssystemet «*Closed-Loop Communication*» som alle deltakere trenes i å benytte seg av.

Kommunikasjonsmomentet i de horisontale psykologiske kontraktene dreier seg også om forventninger knyttet til medlemmenes *tilbakemeldingsevne*. Behovet for å gi klare *tilbakemeldinger* ved medisinske funn, eller dersom man er usikker, forventes av enkelte å være et kollektivt *teamansvar* for å sikre at de fastsatte prosedyrene følges. Videre presiserer deltakerne i traumeteamet viktigheten av at medlemmene kommuniserer slik at man bidrar til en *felles informasjonsdeling*. Enkelte opplever at kommunikasjonen tidvis kun foregår mellom et fåtall av deltakerne, mens de ønsker at beskjeder til enhver tid uttrykkes høyt slik at alle har oversikt og føler seg inkludert. Sitatet nedenfor illustrerer denne forventningen om felles informasjonsdeling:

«De [loggfører og teamleder] er det ganske mye kommunikasjon i mellom. Men vi må også få beskjed om hva pasienten skal, så vi kan gi beskjed til de labbene borte på røntgen,(...) Men vi går jo og spør, for vi vet jo stort sett av vi skal noe mer. Men det hadde vært greit hvis de da gjorde det av seg selv. Mange gjør det av seg selv, men mange de bare hvisker litt til loggfører (...). Og så står du der og så fikk du ikke det meg deg.»

I traumeteamet ble forventningene om *respekt og høflighet* avdekket da medlemmene ble spurt om ønskede egenskaper og verdier hos sine teamkolleger. I hovedsak dreier det seg om forventninger til medlemmenes generelle atferd og holdninger:

«At man opptrer høflig og at man er direkte»

«Det er jo i hvert fall å ha respekt for hva de andre holder på med»

Samtidig tar forventningene knyttet til respekt og høflighet utgangspunkt i at slike prinsipper preger kommunikasjonen mellom medlemmene på tvers av ulike yrkesgrupper:

«Det er jo det å kunne prate greit sammen mellom de ulike yrkesgruppene. Altså, vi er jo i samme bransje alle sammen, og at vi kan ha en lett og grei tone. Og der synes jeg at alle møter litt på samme nivå, stort sett. Altså, det er jo unntak da. Noen kanskje stiller seg litt over andre. Men det synes jeg er et lite problem, altså.(...)»

For å oppsummere så baserer de horisontale psykologiske kontraktene i traumeteamet seg i stor grad på samtlige medlemmers evne til å kommunisere godt. Dette innebærer blant annet at alle bidrar til en god kommunikasjonsflyt ved å praktisere «*Closed-Loop Communication*»-teknikken, gi tydelige og klare tilbakemeldinger og legge til rette for felles informasjonsdeling. Medlemmene føler seg samtidig forpliktet til å ha god kjennskap til hvilken kompetanse som kreves fra vedkommende sin yrkesgruppe, for så å utføre sine oppgaver på en forskriftsmessig måte. Samtidig eksisterer det en gjensidig forventning om at deltakerne fokuserer på pasienten. Dette innebærer videre at man er villig til å involvere seg for å optimalisere behandlingen av pasienten, ved å yte utover fastsatte rollekrav ved behov. Medlemmene ytrer også et ønske om at andre yrkesgrupper viser respekt for andres kompetanse og opptrer og kommuniserer høflig.

4.6 Sammenlikning av innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene

Tabell 8 nedenfor gir en sammenliknende oversikt over innholdsmomentene i de horisontale psykologiske kontraktene i begge team. Med utgangspunkt i denne oversikten vil jeg nå drøfte de mest sentrale forskjellene og likhetene fra across-case-analysen.

Tabell 8: Sammenlikning av HPC-innhold i de to teamkontekstene

HPC PR-team	HPC Traumeteam
Profesjonalitet	Profesjonalitet
Kommunikasjon	Kommunikasjon
Fokus på tredjepart	Fokus på tredjepart
Involvering	Involvering
Respekt/Høflighet	Respekt/Høflighet
Samarbeidsevne, Trivsel	

4.6.1 Ulikheter

Innholdsmomentet *samarbeidsevne og trivsel* viser seg å representere en særegen kategori i de horisontale psykologiske kontraktene i PR-teamet. Kort oppsummert, baserer dette innholdsmomentet seg på forventninger om at alle bidrar til å skape et godt humør i teamet slik at alle trives og positive relasjoner utvikles. En slik tendens ble ikke avdekket i traumeteamet. Denne forskjellen antas å være en naturlig konsekvens av grunnleggende ulikheter i teamkarakteristikker, som forskjeller i hastegrad, varighet og traumeteamets klassifisering som et «*swift starting handlingsteam*». Traumeteamet står ovenfor kritiske situasjoner som krever rask håndtering, samtidig som en ny sammensetning ved hvert traumemottak gjør at man risikerer å kjenne ingen eller få av de andre teamdeltakerne. Dermed er det naturlig å tenke seg at de mer prosess- og funksjonsbaserte forventningene, som kommunikasjon, profesjonalitet, involvering og fokus på tredjepart, danner grunnlaget for de horisontale psykologiske kontraktene. I PR-teamet, derimot, har teamet med gjeldende kunde en lenger varighet, samtidig som teammedlemmene jobber sammen i forbindelse med andre prosjekter og samarbeider daglig. På den måten kan det antas at forventninger om andres evner til å bidra til en god tone og et godt samarbeidsklima i teamet blir desto viktigere.

4.6.2 Likheter

Ved å analysere innholdsmomentene i de horisontale psykologiske kontraktene på tvers av teamkontekst viste likhetstendensene seg å være av et bredere omfang enn forskjellene. Til tross for mange like innholdsmomenter var det imidlertid variasjoner på tvers av teamene med tanke på hvor viktig innholdsmomentet oppfattet å være eller hvilke karakteristikk som ble vektlagt i de to teamkontekstene. I de kommende avsnittene vil jeg analysere de overordnede HPC-baserte likhetstendensene jeg avdekket i across-case-analysen.

Likhetstendens: Profesjonalitet

Ved sammenlikning av profesjonalitetsmomentet i teamene ser man at hovedfokuset i PR-teamet betraktes som profesjonell oppgaveutførelse, mens det i traumeteamet trekkes et klarere skille mellom *oppgavekjennskap* og *oppgaveutførelse*. På tross av denne forskjellen, og ulike arbeidsmetoder og oppgaveinnhold, så viser forventninger til profesjonalitet seg å være et sentralt innholdsmoment i begge kontekster. De horisontale relasjonene i begge team baserer seg på forventninger om effektiv oppgaveutførelse av høy kvalitet, enten i henhold til avtale eller ut ifra gitte standarder, samt en god planleggingsevne.

Til tross for denne generelle likhetstendensen vil jeg også presisere at profesjonalitetsmomentet baserer seg på to ulike former for tillit. I PR-teamet antas medlemmene å utføre sine oppgaver ut ifra en oppfatning om at *relasjonene* mellom medlemmene bygger på tillit. I traumeteamet antydes det derimot at profesjonalitetsforventningene bygger på en gjensidig oppfatning av viktigheten ved å utføre traumebehandlingen i henhold til eksternt bestemte instruksjoner. Dette skillet kan forstås som at medlemmene i PR-teamet baserer sin profesjonalitetsforventningene på en følt tillit *til hverandre*, mens traumeteammedlemmenes forventninger til at kollegene kjenner til og utfører egne oppgaver i hovedsak baserer seg på en tillit til *systemet*.

Likhetstendens: Fokus på tredjepart

Videre fremstår *fokus på tredjepart* som en sentral komponent i begge team sine horisontale psykologiske kontrakter. Tredjeparten i de to tilfellene er svært ulike; i PR-teamet representerer tredjepart en kunde man skal yte kunnskapsbasert service til over lengre tid, mens det i traumeteamet dreier seg om en hardt skadet person som krever øyeblikkelig fysisk behandling. Det er likevel en klar forventningstendens i begge team til at et fokus på at det å

gjøre det best mulig for kunde eller pasient skal være drivende for utførelse av oppgavene og villigheten til å samarbeide. Forventninger om fokus på tredjepart fremstår derfor som et viktig moment i de horisontale psykologiske kontraktene i begge utvalg.

Likhetstendens: Involvering

De horisontale psykologiske kontraktene i både PR-teamet og traumeteamkonteksten inneholder klare forventninger til medlemmenes evne og villighet til å *involvere seg* i teamarbeidet. Karakteristikkene ved involveringsmomentene varierer noe i de to teamkontekstene, men på tvers av teamene finnes det imidlertid noen likhetstrekk. I begge kontekster fant jeg en tendens til at medlemmene antar at samtlige teamdeltakere, med bakgrunn i dette grunnleggende fokuset på tredjepart, forventer at alle utøver ekstra-rolleatferd og tar initiativ. Samtidig inkluderer innholdsmomentet i begge team et gjennomgående ønske om at andre opptre inkluderende for å bidra til et godt samarbeidsklima.

Likhetstendens: Kommunikasjon

Kommunikasjon ble også avdekket som et tydelig HPC-basert innholdsmoment i begge kontekstene. Til tross for at traumeteammedlemmene sitt omfang av kommunikasjonsforventninger kan betraktes som mer omfattende og mer spesifikt knyttet til bruk av teamsæregne teknikker, så ble to sentrale likhetstendenser avdekket.

For det første vektlegger flere medlemmer, i begge kontekster, viktigheten av å være flink til å gi *tilbakemelding* hvis noe er uklart eller dersom man er usikker. I begge team fant jeg følgelig en tendens til at gode tilbakemeldinger antas å føre til økte trygghetsoppfatninger ved at man er sikker på at vedkommende som utfører oppgavene føler seg tilstrekkelig kompetente. Forventninger om gode tilbakemeldingsevner representerer således en felles karakteristikk ved kommunikasjonsforventningene i begge teamtypene.

For det andre fremstår HPC-baserte forventninger om kommunikasjon i begge kontekstene å basere seg på antagelser om at god intern kommunikasjon vil legge til rette for *felles informasjonsdeling*. Deling av sentral informasjon til samtlige deltakere vil i sin tur kunne føre til at alle har en felles forståelse av situasjonen og en god prosessoversikt. Dette oppleves samtidig å bidra til at alle føler seg inkludert og at teamets oppgaver utføres mest mulig effektivt. Selv om teamene i utgangspunktet preges av ulike kommunikasjonssystemer

oppfattes likevel tydelig intern kommunikasjon, med utgangspunkt i felles informasjonsdeling og gode tilbakemeldingsevner, som avgjørende for medlemmenes kommunikasjonstilfredshet i begge teamtypene. Kommunikasjonstilfredshet har i gjengjeld en positiv effekt på medlemmenes oppfatninger av både stemningen og samarbeidet.

Likhetstendens: Respekt og høflighet

Respekt og høflighet utgjør et siste innholdsmoment jeg fant inkludert i de horisontale psykologiske kontraktene i begge team. I både PR-teamet og traumeteamet presiseres det at respekt for hverandres personligheter og kompetanse oppfattes å kunne legge grunnlaget for en følelse av likestilling. Videre mener medlemmene at en slik følt likestilling vil bedre kommunikasjonen, både ved at informasjon deles og ved at alle tør å ytre egne meninger.

4.6.3 Oppsummering

Sammenlikningen av innholdsmomentene i de horisontale psykologiske kontraktene på tvers av teamkontekst avdekker, med unntak av innholdsmomentet *samarbeidsevne og trivsel* i PR-teamet, en stor grad av samsvar mellom de andre innholdskategoriene i de to ulike teamene. Til tross for avdekkede likhetstrekk i kategoriseringen så er det verdt å bemerke at forventningselementene innad i hver kategori og vektleggingen av de ulike kategoriene i hvert av teamene varierer. I PR-teamet fremstår *profesjonalitet og samarbeidsevne og trivsel* som de mest sentrale innholdsmomentene, mens *kommunikasjon og profesjonalitet* vektlegges i høyest grad i traumeteamet. De tre innholdsmomentene *fokus på tredjepart, involvering og respekt og høflighet* virker derimot å vektas relativt likt (og i gitt rekkefølge) i begge team.

4.7 Sammenlikning – Samspillet mellom VPC og HPC

Gjennomgangen av innholdet i de psykologiske kontraktene i de to studerte teamkontekstene viser at medlemmene opplever et bredt omfang av forventninger og forpliktelser i relasjonen til andre teamdeltakere. Her vil jeg drøfte hvordan jeg har oppfattet samspillet mellom de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene i de to teamkontekstene.

Først vil jeg kort drøfte hvordan forventningsretningene i de vertikale psykologiske kontraktene balanseres i de to kontekstene. I PR-teamet oppfatter jeg en nokså gjensidig

balanse i utvekslingene av forventning mellom medlemmet og teamlederne. Med dette mener jeg at datasettet indikerer at medlemmet forventer «en del» av den eller de som er kundeansvarlige, som igjen forventer «en del» av teamets prosjektmedarbeidere. I traumeteamet så jeg derimot en tendens til en større ubalanse i forventningene langs de to VPC-retningene. Her indikerer dataanalysen at forventningene medlemmene har til teamleder er av mer omfattende karakter enn forventningene i motsatt retning. Jeg mener at slike variasjoner i balansering av forventningsretningene viser at det ikke bare er viktig å avdekke hvilken kontraktsform (VPC eller HPC) som er mest fremtredende. Det vil samtidig være viktig å anerkjenne i hvilken grad de VPC-baserte innholdsmomentene i hovedsak dreier seg om forventninger til teamleder eller om forventningene til og fra teamleder utfyller hverandre. En slik avdekning vil kunne bedre forståelsen av hvordan relasjonene mellom teamledelsen og medlemmene best kan håndteres.

I PR-teamet fremstår de horisontale psykologiske kontraktene som mer fremtredende enn de vertikale. Dette kommer av at forventningene til samtlige medlemmer, uavhengig av posisjon, presiseres i større grad enn VPC-baserte forventninger. Følgelig oppfatter jeg oppfyllelse av de horisontale psykologiske kontraktene som avgjørende for et velfungerende teamsamarbeid, og klassifiserer de horisontale psykologiske kontraktene som «*fremtredende*». De vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet betraktes derimot som «*middels fremtredende*».

I traumeteamet fikk jeg inntrykk av at medlemmene, uavhengig av yrkesgruppe, i mange tilfeller trekker frem oppfyllelse av de vertikale psykologiske kontraktene som viktigere enn oppfyllelse av de horisontale. Dette kommer av at generelle spørsmål om forventninger og deres oppfatninger av teamsamarbeidet ofte ble besvart med utgangspunkt i ønsker om hvordan teamleder bør oppføre seg. Jeg betrakter derfor oppfyllelse av de vertikale psykologiske kontraktene som fullstendig avgjørende for at teamsamarbeidet og traumemottaket oppleves som vellykket. Ved å betrakte sameksistensen av de to kontraktsformene anser jeg begge som betydningsfulle for samtlige medlemmers opplevelse av både samarbeidet og pasientbehandlingen (prosessen) som tilfredsstillende. Med tanke på ovennevnte forståelse av VPC-momentene som særlig fremtredende velger jeg imidlertid å klassifisere de horisontale psykologiske kontraktene som «*middels fremtredende*» og de vertikale psykologiske kontraktene som «*veldig fremtredende*».

Drøftelsen av samspillet mellom de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene i teamkontekstene indikerer at begge eksisterer og operer i samhørighet i de to teamene. Med innsamlet data fra to så forskjellige kontekster kan dette tyde på at psykologiske kontrakter vil dannes i både vertikale og horisontale relasjoner i team. Sammenlikningen av kontekstene indikerer samtidig en tendens til at fremtredelsen av de to kontraktsformene vil variere med hensyn på hva slags type team som studeres.

4.8 Brudd på de vertikale psykologiske kontraktene

Jeg vil nå beskrive og drøfte de mest sentrale tendensene til brudd på de vertikale psykologiske kontraktene i de to teamkontekstene. I kapittel 4.9 vil tilsvarende gjennomgang for de horisontale psykologiske kontraktene presenteres, mens kapittel 4.10 vil ta for seg en sammenlikning av bruddopplevelser og –konsekvenser på tvers av teamkontekst.

Redegjørelsen av brudd på de vertikale psykologiske kontraktene vil ta utgangspunkt i de VPC-baserte innholdsmomentene som i størst grad oppleves brutt i hver av teamkontekstene. Beskrivelsene baserer seg på intervjuobjektens subjektive fremstilling av hendelser avdekket ved bruk av CIT-teknikken. Hensikten med gjennomgangen av slike enkelthendelser vil være å illustrere konkrete eksempler på bruddopplevelser med et fokus på opplevde konsekvenser. Konsekvensene vil deles inn i to kategorier avhengig av om de er av atferdsmessig eller emosjonell karakter.

4.8.1 VPC-baserte bruddopplevelser i PR-teamet

I PR-teamet oppfatter jeg intervjuobjektens bruddbeskrivelser som delvis overlappende med hensyn på hvilke innholdsmomenter de opplever som brutt, da det i mange tilfeller er snakk om brudd av flere innholdsmomenter samtidig. Det er også verdt å nevne at ikke alle bruddhendelsene intervjuobjektene omtalte tar for seg situasjoner fra dette aktuelle PR-teamet. Jeg mener likevel at andre prosjektbaserte team innenfor samme virksomhet opererer innenfor lignende forhold. Hendelsene er følgelig inkludert i datasettet for å belyse kontraktsbrudd i et slikt prosjektbasert team generelt. Ved beskrivelse av hendelser som stammer fra tidligere erfaringer med andre team vil dette uttrykkes eksplisitt.

Til tross for oppfattet overlapp i hvilke innholdsmomenter som brytes, avdekket jeg imidlertid en generell tendens til at innholdsmomentene i den vertikale psykologiske kontrakten oftere oppleves som brutt. Tabell 9 nedenfor gir en fullstendig oversikt over hvilke VPC-baserte innholdsmomenter i PR-teamet som oppleves brutt og hvilke konsekvenser disse bruddene medførte. Jeg velger her å presentere de to tendensene jeg anser som mest sentrale i relasjonen mellom de kundeansvarlige og medlemmer i PR-teamet; brudd på henholdsvis *rolleavklarings-* og *profesjonalitetsmomentet*.

Tabell 9: Konsekvenser av VPC-baserte brudd – PR-teamet

Forventningsretning	Innholdsmoment VPC	Operasjonelle konsekvenser	Emosjonelle konsekvenser
Medlem → Teamleder	<i>Rolleavklaring</i>	Lavere effektivitet, uklar kommunikasjon	Usikkerhet
		Uprofesjonell ekstern kommunikasjon	Usikkerhet, forvirring
	<i>Oversikt og styring</i>	Nedprioritering av oppgaver uten frist	Usikkerhet rundt levering
	<i>Kommunikasjon (tilbakemelding)</i>	Lavere effektivitet, uklar kommunikasjon	Usikkerhet
Teamleder → Medlem	<i>Profesjonalitet</i>	Mindre salg, færre	Skuffelse, frustrasjon
		kunder; medlemmer inkluderes ikke lenger i team	
		Mindre tilfreds kunde; lavere effektivitet	Skuffelse, lavere tilfredshet med kollega
	<i>Kommunikasjon (tilbakemelding)</i>	Færre kunder/prosjekter → lavere effektivitet	Skuffelse, frustrasjon

En av de største bruddtendensene i de vertikale psykologiske kontraktene dreier seg om hendelser der *rolleavklaringsmomentet* oppfattes som brutt. Eksempelvis uttrykker en av

teamlederne at vedkommende selv, i enkelte tilfeller, kunne vært tydeligere i sine bestillinger fra medlemmer slik at det er enda klarere hvem som har ansvaret for hvilke oppgaver. Vedkommende antar at mangelen på tydelighet og avklaring av enkeltes oppgaveansvar fører til redusert effektivitet og en økt følelse av usikkerhet i teamet.

En annen sentral bruddtendens i de vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet er hendelser der *profesjonalitetsmomentet* oppleves som brutt. Dette beskrives med utgangspunkt i hendelsesforløp som har funnet sted i andre prosjektbaserte team vedkommende har jobbet i. Eksempelvis beskrives det en situasjon der en av teamlederne følte seg skuffet og frustrert over et medlem som han opplevde tok ansvar for å koordinere kontakt mellom en kunde og en lokalavis, men der medlemmets innsats, initiativ og tempo ikke ble oppfattet som godt nok for at kunden faktisk skulle få sin sak på trykk. Vedkommende forteller at saken til slutt ble løst ved at teamlederen selv blandet seg inn, og at man dermed unngikk faktiske operasjonelle konsekvenser som lavere effektivitet i kundebehandlingen og redusert kundetilfredshet.

Som tabell 9 viser fant jeg tendenser til brudd på flere av innholdsmomentene i de vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet, og et visst overlapp blant dem. Brudd på innholdsmomentene *rolleavklaring* og *profesjonalitet* fremstår likevel som to særlig sentrale tendenser.

4.8.2 VPC-baserte bruddopplevelser i traumeteam

De fleste avdekkede bruddene i traumeteamkonteksten forstår jeg som brudd på de vertikale psykologiske kontraktene. Tabell 10 nedenfor gir en komplett oversikt over hvilke VPC-baserte innholdsmomenter som oppleves brutt og konsekvensene av disse.

Tabell 10: Konsekvenser av VPC-baserte brudd i traumeteam

Forventningsretning	Innholdsmoment VPC	Operasjonelle konsekvenser	Emosjonelle konsekvenser
Medlem → Teamleder	<i>Kommunikasjon</i>	Fastsatte prosedyrer følges ikke; mangelfull kommunikasjon	Kaos, usikkerhet i teamet
		Mangelfull kommunikasjon; informasjon må etterspørres	
	<i>Tydighet og Prioritering</i>	Lavere effektivitet	Usikkerhet i teamet
		Uklar beslutningstaking, utydelig prioritering, dårligere behandling av tredjepart	Økt usikkerhet, lavere tilfredshet
		Rotete undersøkelse; Fare for forglemmelser	Stresset stemning
		Feilkommunikasjon, utydelig beslutningstaking, dårligere flyt/effektivitet	Usikkerhet i teamet
	<i>Tydelig lederrolle (tydeliggjøring og utøvelse av beslutningsmakt)</i>	Lenger behandlingstid → lavere effektivitet	Usikkerhet i teamet; Lavere nyttefølelse, frustrasjon
		Åpen uenighet; lengre behandlingstid → lavere effektivitet	Usikkerhet i teamet
		Utydelig beslutningstaking, manglende kommunikasjon, dårligere flyt	Usikkerhet i teamet
	Teamleder → Medlem	<i>Respekt for teamleder</i>	Anestesilege blander seg inn; lavere effektivitet
Utydelig beslutningstaking, manglende kommunikasjon, dårligere flyt			Usikkerhet i teamet
Lavere effektivitet; lavere kvalitet i behandling av tredjepart			Skuffelse

I traumeteamet finner jeg tendenser til at brudd særlig knyttes til noen spesifikke innholdsmomenter, mens andre ikke berøres av brudd i like stor grad. Jeg velger her å betrakte bruddopplevelser i forbindelse med tre forventningskategorier fra medlemmene til teamleder: brudd på *kommunikasjon, tydelighet og prioritering* og *tydeliggjøring av lederrollen*. Til slutt vil jeg redegjøre for en bruddtendens i forventningene lederne har til medlemmene: brudd på *respekt for teamleder*.

Flere av bruddopplevelsene dreier seg om brudd på innholdsmomentet *kommunikasjon* i den vertikale relasjonen mellom medlemmene og teamleder. Eksempelvis beskriver et av medlemmene en hendelse der en alvorlig skadet pasient ble overført fra et mindre sykehus og det ble gjennomført gjenoppliving idet pasienten ankom Akuttmottaket. Pasientens tilstand gjorde derfor at traumemottaket fikk en relativt kaotisk start. Teamdeltakeren opplevde likevel at behandlingen ble forverret av teamleders manglende evne til å kommunisere, både med ambulanspersonalet og de øvrige medlemmene. Ifølge medlemmet resulterte dette bruddet i at leder fikk tunnelsyn og ikke fulgte den standardiserte oppgavegjennomgangen. Kommunikasjonssvikten opplevde dessuten å bidra til ytterligere følelse av kaos og usikkerhet som følge av en utydelig prioritering av oppgaver. Teammedlemmet erkjenner likevel at pasientens tilstand ved ankomst gjorde det vanskelig å få gjennomført mottaket på en forskriftsmessig måte. Ut ifra beskrivelsen av teamleders atferd mener jeg at denne situasjonen kan forstås som simultane brudd på både innholdsmomentene *kommunikasjon* og *tydelighet og prioritering*.

Videre tyder mange av bruddopplevelsene medlemmene opplever å være relatert til teamleders evne til å opptre *tydelig* og føre teamet gjennom den standardiserte oppgave-rekkefølgen basert på en godt kommunisert *prioritering*. Et medlem forteller om en episode der teamlederen ga vedkommende beskjed om å utføre en oppgave samtidig som anestesilegen begynner med en annen prosedyre. Idet medlemmet da spurte teamleder om ikke vedkommende skulle utføre sin gitte oppgave fikk medlemmet beskjed om å vente til både anestesien og andre yrkesgrupper hadde gjort seg ferdig med sine oppgaver. Vedkommende betrakter dette som misbruk av ressurser ved at man blir stående å vente som følge av uklar prioritering. Bruddet resulterer således i oppfatninger om ineffektiv utnyttelse av ressurser og følelser av at spesifikke kompetanser ikke ble tilstrekkelig verdsatt.

Generelt sett fant jeg en tendens til at opplevde brudd på forventninger til teamleders tydelighets- og prioriteringsevne resulterer i økt usikkerhet hos øvrige teammedlemmer. Dette oppfattes i tillegg å føre til et mindre effektivt traumemottak med lavere flyt og følgelig redusert tilfredshet med prosessen. Dette illustreres i følgende utsagn: «(...) *Som regel blir nok "outcomet" ganske likt, men vi kommer der litt senere og litt mindre elegant og litt mindre effektivt.*»

Innholdsmomentet *tydeliggjøring av lederrolle* representerer også en sentral VPC-bruddtendens. De fleste slike bruddopplevelser referer til situasjoner der samspillet mellom anestesilege og teamleder oppfattes som hemmende for teamets flyt og samarbeid. Flere av medlemmene forteller detaljert om situasjoner der samarbeidet mellom de to legerollene har sviktet. Konsekvensbeskrivelsene i eksemplene nedenfor gir derfor et representativt bilde av hvordan medlemmene opplever brudd på dette innholdsmomentet.

Et av medlemmene beskriver en hendelse der det oppstod en åpen og faglig diskusjon mellom en ny og usikker teamleder og en anestesilege «(...) *som er gammel i gamet og vet hva han vil*». Dette førte til at resten av teamet ble stående på vent og følte seg usikre på hva de skulle gjøre. I tillegg til økt usikkerhet blant medlemmene, opplevde vedkommende at teamleder ikke var flink nok til å effektivisere beslutningsprosessen og utøve sin beslutningsmakt: «*Og da fungerer det ikke. Fordi at du må få en beskjed om hva du skal gjøre så du vet hva du skal gjøre. Og at ikke du må velge hvem du skal høre på. Det er liksom ikke vår oppgave*». Dette oppfattes å resultere i at det tar lenger tid før beslutninger tas og dermed lenger tid før gjennomgangen av pasienten fullføres.

En av teamlederne beskriver også samspillet mellom teamleder og anestesilege som en kilde til kontraktsbrudd. I samsvar med øvrige medlemmer oppfatter også denne teamlederen at en åpen uenighet mellom en selv og en anestesilege fører til at flyten i teamet ødelegges, beslutningsprosessen oppfattes som forvirrende, øvrige medlemmer blir usikre og frustrerte, og behandlingstiden forlenges: «(...) *Det blir jo en veldig ekkel situasjon for dem, og de er jo ikke i en posisjon der det er lagt opp til at de skal kunne bestemme det selv. Så de er jo avhengige av en tilbakemelding(...)* Så jeg skjønner jo at for dem er det veldig frustrerende.»

VPC-baserte kontraktsbrudd baserer seg også på forventningene teamlederne har til resten av teamet. Brudd på innholdsmomentet *respekt for teamleder* avdekkes som en særlig

fremtredende bruddtendens. En av teamlederne gjør rede for et slikt type brudd i beskrivelsen av hvordan noen teammedlemmer, i enkelte situasjoner med lettere skadde pasienter, har tatt individuelle beslutninger om å forlate traumemottaket uten å forhøre seg med teamleder. Teamleder opplever at «(...) man ikke får tilbakemelding av den enkelte om at "nå går jeg", samtidig som vedkommende forstår det som en manglende respekt for teamleders autoritet og beslutningsmakt. Slike hendelser forstår jeg følgelig som et brudd på leders forventning om at «(...) man blir og respekterer det teamleder at det treffer avgjørelsen om at man nå virkelig har lov til å gå». Når medlemmer forlater Akuttmottaket uten å gi klar beskjed mener teamlederen at mottaket får en avbrutt avslutning ved at «(...) traumeteamet plutselig har falt fra hverandre», samtidig som det antas å skape en dårligere teamstemning. Jeg forstår gjengivelsen av en slik situasjon som at både innholdsmomentene *kommunikasjon* og *respekt for teamleder* oppleves brutt.

4.8.3 VPC-baserte kontraktsbrudd – Sammenlikning

Her vil jeg sammenlikne bruddopplevelsene knyttet til de vertikale psykologiske kontraktene på tvers av teamkontekstene. Tabell 11 nedenfor illustrerer hvilke VPC-baserte innholdsmomenter medlemmene i de to kontekstene har opplevd brutt, og hvorvidt disse bruddopplevelsene har funnet sted i begge teamene eller om de har vært kontekstspesifikke. Innholdsmomenter markert i grønn skrift indikerer at momentet oppleves brutt i begge kontekster, mens rød skrift indikerer at momentet kun er brutt i en av kontekstene.

Tabell 11: Sammenlikning – VPC-baserte kontraktsbrudd: Innholdsmomenter

VPC: TM → TL PR-team	VPC: TM → TL Traumeteam	VPC: TL → TM PR-team	VPC: TL → TM Traumeteam
Rolleavklaring	Kommunikasjon	Profesjonalitet	Respekt for teamleder
Kommunikasjon (tilbakemelding)	Tydelighet/Prioritering	Kommunikasjon (tilbakemelding)	
	Tydelliggjøring av lederrollen		

TM = Teammedlem, TL = Teamleder

Ved analyse av brudd på de vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet fant jeg få veldig tydelige trender med tanke på hvilke innholdsmomenter som ble brutt, mens analysen av bruddbeskrivelsene fra traumeteammedlemmene ga klarere indikasjoner på hvilke spesifikke VPC-baserte innholdsmomenter som har en tendens til å brytes. I PR-teamet er det likevel svake indikasjoner på et mønster, da flere av bruddbeskrivelsene dreier seg om brudd på innholdsmomentene *rolleavklaring* og *profesjonalitet*, mens kontraktsbrudd ble avdekket i lavere grad i øvrige VPC-baserte innholdskategorier. I traumeteamet ble det derimot avdekket tydeligere tendenser til at innholdsmomentene *kommunikasjon*, *tydelighet* og *prioritering*, *tydeliggjøring av lederrollen* (medlemsforventninger) og *respekt for teamleder* (ledelsesforventninger) oppleves brutt, mens det for innholdsmomentene *kommunikasjon*, *involvering* og *profesjonalitet* (ledelsesforventninger) ikke ble funnet slike tydelige tendenser. I denne studien vil jeg ikke gå nærmere inn på en utforskning av de bakenforliggende årsakene til bruddforskjellene i de to teamkontekstene. Hovedfokuset i sammenlikningen vil heller være på konsekvensene av bruddene i de to teamene som drøftes nærmere i kapittel 4.10.

4.9 Brudd på de horisontale psykologiske kontraktene

I dette delkapittelet vil jeg redegjøre for de mest sentrale HPC-baserte bruddtendensene jeg avdekket i henholdsvis PR-teamet og traumeteamet med henvisning til enkeltepisoder.

4.9.1 HPC-baserte bruddopplevelser i PR-teamet

Tabell 12 nedenfor gir en fullstendig oversikt over konsekvensene av de HPC-baserte bruddopplevelsene medlemmene i PR-teamet beskrev. Som illustrert er samtlige opplevelser kategorisert som brudd på innholdsmomentet *kommunikasjon*.

Tabell 12: Konsekvenser av HPC-baserte brudd i PR-teamet

Brutt Innholdsmoment HPC	Operasjonelle konsekvenser	Emosjonelle konsekvenser
Kommunikasjon	Utydelig ekstern kommunikasjon, lavere flyt	Usikkerhet, Uklarhet
	Liten tid til planlegging	Usikkerhet, forvirring, mindre tilfreds med gjennomføring av kundemøtet

Medlemmene av PR-teamet beskriver to ulike hendelser knyttet til brudd av de horisontale psykologiske kontraktene, der jeg forstår det som at begge intervjuobjektene føler at *kommunikasjonsmomentet* er brutt. Et av medlemmene beskriver en hendelse der teamet mottok et spørsmål fra kunden via e-post og to av medlemmene raskt svarte kunden, men med to ulike beskjeder. Dette opplevde medlemmet som en intern kommunikasjonssvikt i teamet og tolkes derfor som et brudd på HPC-basert kommunikasjon ved at vedkommende «(...) forventer at vi skal klare å kommunisere såpass internt når vi sitter her at ikke kunden får to forskjellige svar». I dette tilfelle oppleves altså utydelig intern kommunikasjon å føre til utydelig og uprofesjonell kommunikasjon med kunden. Følgelig hevdes det at situasjonen kunne vært unngått dersom medlemmene hadde snakket sammen «(...) før man svarer på den mailen. Istedenfor å tenke at nå skal vi være kjappe å svare.»

En annen hendelse jeg tolker som opplevd brudd på kommunikasjonsmomentet tar utgangspunkt i en episode der et av medlemmene ikke ble fortalt at en av teamkollegene var syk i forkant av et møte med kunden, noe vedkommende omtaler som en «(...) unødvendig kommunikasjonssvikt, som (...) ødelegger jo litt stemningen sånn sett». Medlemmet gir uttrykk for at møtet likevel ble greit gjennomført, men at tydeligere beskjed om at kollegaen ikke kom til å være tilstede på møte hadde resultert i bedre tid til forberedelser, og dermed hadde følt seg mindre usikker under gjennomføringen av kundemøtet og mer tilfreds i etterkant: «Så jeg synes ikke at den gjennomgangen var så veldig bra da, sånn for min egen del i alle fall. Og det er jo litt sånn følelsen når man sitter der og (...) føler man ikke har forberedt seg godt nok. Det er jo ikke en veldig god følelse.»

Kort oppsummert, viser ovennevnte eksempler at brudd på de horisontale psykologiske kontraktene i PR-teamet i stor grad knyttes til manglende oppfyllelse av kommunikasjonsforventningene.

4.9.2 HPC-baserte bruddopplevelser i traumeteam

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for enkelthendelser jeg har forstått som brudd på de horisontale psykologiske kontraktene i traumeteamet. Tabell 13 nedenfor viser samtlige HPC-baserte bruddopplevelser traumeteammedlemmene har opplevd, med fokus på hvilke konsekvenser disse hendelsene har medført.

Tabell 13: Konsekvenser av HPC-baserte brudd i traumeteam

Brutt Innholdsmoment HPC	Operasjonelle konsekvenser	Emosjonelle konsekvenser
Kommunikasjon	Handlingslammelse, lavere effektivitet	Stress, Skuffelse, Frustrasjon
	Lavere effektivitet, dårligere kommunikasjon	Usikkerhet i teamet
Fokus på tredjepart	Dårligere prioritering, feil fokus	Frustrasjon, dårligere stemning

Flere av bruddopplevelsene knyttet til de horisontale psykologiske kontraktene i traumeteamet kategoriseres også som brudd på innholdsmomentet *kommunikasjon*. Et av intervjuobjektene nevner også en hendelse der innholdsmomentet *fokus på tredjepart* ble oppfattet brutt. Jeg velger likevel å fokusere på fremstilling av et eksempel knyttet til brudd på kommunikasjonsmomentet da jeg anser slike bruddhendelser som opplevd i hyppigere grad. Følgende beskrivelse illustrerer et representativt eksempel på hvordan dette momentet oppleves brutt.

En av sykepleierne fra Akuttmottaket forteller om en episode med en hardt skadd pasient der vedkommende opplevde at en av de andre mottakssykepleierne «(...) ble kjempe stresset og liksom egentlig løper og skriker ut hva vi andre skal gjøre». Medlemmet oppfattet følgelig at

kollegaen lot seg påvirke av situasjonens stressnivå som videre førte til en nedsatt evne til å kommunisere skikkelig og direkte med de andre teamdeltakerne. De atferdsmessige konsekvensene av bruddet beskrives som en spredning av handlingslammelse i hele teamet, mens stressforflytning og usikkerhet utgjør de oppgitte emosjonelle konsekvenser.

4.9.3 HPC-baserte kontraktsbrudd – Sammenlikning

Til tross for beskrivelser av veldig ulike situasjoner så viser across-case-analysen av bruddopplevelsene at kontraktsbrudd knyttet til *kommunikasjon* representerer den eneste klare tendensen i brudd på *horisontale* psykologiske kontrakter i *begge* team. Dette likhetstrekket illustreres i tabell 13 under, som følger den samme fargekategoriseringen som beskrevet over. Som drøftet i forrige kapittel (4.10.1) så knytter de fleste andre bruddopplevelsene seg i begge kontekster til innholdsmomenter i de vertikale psykologiske kontraktene.

Tabell 14: Sammenlikning – HPC-baserte kontraktsbrudd: Innholdsmomenter

HPC PR-team	HPC Traumeteam
Kommunikasjon	Kommunikasjon
Fokus på tredjepart	

Kommunikasjonsmomentet oppfattes følgelig ikke bare brutt i begge retninger i de vertikale psykologiske kontraktene i begge teamkontekstene, men oppleves også brutt i de horisontale relasjonene i begge virksomhetene. Et flertall av medlemmene fokuserer altså på kommunikasjon, både som et sentralt innholdsmoment i begge kontraktsformene, og som et sentralt moment i opplevde kontraktsbrudd i både de vertikale og horisontale relasjonene. Dette bidrar til å indikere viktigheten av kommunikasjon for oppfatningen av et godt teamsamarbeid og effektive teamprosesser.

4.10 Konsekvenser av kontraktsbrudd - Sammenlikning

I den sammenliknende analysen av bruddhendelser og -konsekvenser i de to teamkontekstene opplever jeg å ha avdekket et interessant mønster. På den ene side finner jeg at opplevde brudd på de psykologiske kontraktene berører et bredt sett av ulike innholdsmomenter i de to caseutvalgene, med få likhetstendenser. På den annen side, og til tross for ulikhetene i hvilke innholdsmomenter som opplevdes som brutt, finner jeg mange likhetstrekk med tanke på de atferdsmessige og emosjonelle konsekvensene av kontraktsbrudd. Tabell 15 nedenfor viser medlemmenes opplevde bruddkonsekvenser, inndelt i atferdsmessige og emosjonelle kategorier. Her henviser jeg til samme fargesystem som tidligere nevnt (rød eller grønn skrift) som en implikasjon på hvorvidt konsekvensene er gjeldende på tvers av kontekstene eller ikke.

Tabell 15: Sammenlikning – Kontraktsbrudd: Konsekvenser

Atferdsmessige konsekvenser	Atferdsmessige konsekvenser	Emosjonelle konsekvenser	Emosjonelle konsekvenser
PR-teamet	Traumeteam	PR-teamet	Traumeteam
Lavere effektivitet	Lavere effektivitet/flyt	Usikkerhet	Usikkerhet
Mangelfull kommunikasjon	Mangelfull kommunikasjon	Skuffelse	Skuffelse
Dårligere behandling av tredjepart	Dårligere behandling av tredjepart	Utilfreds med prosess	Utilfreds med prosess
Medlem inkluderes ikke i fremtidig team	Utydelig prioritering; prosedyrer følges ikke	Frustrasjon	Frustrasjon
	Uklar beslutningstaking		Stress

Som illustrert har jeg avdekket et tydelig mønster for begge typer konsekvenser på tvers av teamkontekstene. Dette til tross for at teamenes bruddbeskrivelser tar for seg et bredt spekter av særegne og kontekstspesifikke hendelsesforløp. Konsekvensene oppleves dessuten som tilnærmet like, uavhengig av om jeg betrakter de vertikale eller horisontale psykologiske kontraktene - denne tendensen illustreres i tabell 9, 10, 12 og 13, der konsekvensene er delt inn med hensyn på kontraktsform og teamkontekst.

Felles atferdsmessige konsekvenser dreier seg om opplevelser av *lavere effektivitet, mangelfull kommunikasjon og dårligere behandling av tredjepart*. I PR-teamet ser man også at tidligere opplevde kontraktsbrudd har ført til at enkeltmedlemmer ikke lenger inkluderes i nye team. Denne særegne konsekvensen antas å være et resultat av teamleders mulighet til å selv velge hvem vedkommende ønsker å ha med i teamet. I traumeteamet ser man naturligvis ikke spor av slike konsekvenser ettersom medlemmene har møteplikt dersom de går med traumecalling idet teamet sammenkalles. I traumeteamet ble det derimot avdekket kontekstspesifikke VPC-baserte tendenser til at brudd på *kommunikasjonsmomentet* førte til utydelig prioritering og prosedyregjennomgang, mens brudd på *tydelighet og prioritering og tydeliggjøring av lederrollen* resulterte i uklar beslutningstaking. Dette viser hvordan både kommunikasjon og teamleders prosessstyring oppfattes som særlig avgjørende for et vellykket traumemottak ettersom brudd på slike momenter oppleves å ha stor påvirkning på teamets effektivitet.

Med utgangspunkt i de følelsesbaserte og emosjonelle konsekvensene av kontraktsbrudd er likhetstrekkene i de to teamkontekstene enda mer fremtredende. Følelser av *skuffelse* over andre medlemmer eller teamleder, og *usikkerhet* med tanke på videre prosjekt- eller mottaksforløp, fremstår som de mest gjennomgående emosjonelle konsekvensene. Disse konsekvensene trekkes frem av medlemmene på tvers av både teamkontekst, kontraktsform og opplevd årsak til kontraktsbrudd. *Usikkerhet* representerer en særlig fremtredende opplevd affektiv konsekvens i begge teamkontekster, ved brudd på både de vertikale og de horisontale psykologiske kontraktene. De fleste respondentene som vektlegger denne konsekvensen som en følge av opplevd kontraktsbrudd presiserer at det dreier seg om en spredning av usikkerhet i hele teamet. Usikkerhet henviser altså ikke bare til egenopplevd usikkerhet, men samtidig opplevelsen av at hele teamet blir usikkert. I mange tilfeller nevnes dessuten opplevd usikkerhet i sammenheng med oppfattet lavere effektivitet eller flyt.

Følelser av være *frustrert* over andre deltakere eller *utilfreds med gjennomføring av delprosesser* ble også avdekket som kontekstuavhengige emosjonelle konsekvenser. Slike tendenser anses likevel som mindre fremtredende enn følelser av usikkerhet og skuffelse. For å oppsummere avdekket jeg et omfattende sett av både atferdsmessige og emosjonelle konsekvenser med mange likhetstrekk på tvers av både kontraktsform og teamkontekst. Implikasjonene av disse funnene vil videre diskuteres i følgende kapittel.

5. Diskusjon

Med denne oppgaven har jeg forsøkt å bidra til en bredere forståelse av konseptet psykologiske kontrakter. Tidligere forskning argumenterer for at psykologiske kontrakter ikke bare eksisterer i den vertikale relasjonen mellom arbeidsgiver og den ansatte, men også i horisontale og multiple relasjoner (bl.a. Marks, 2010; Seeck & Parzefall, 2008). Med bakgrunn i en slik tilnærming har jeg betraktet hvordan både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter eksisterer og opererer i to ulike typer team. Mer spesifikt har utredningen hatt som formål å besvare forskningsspørsmålet:

«Hva kjennetegner og hvordan samvirker vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i to ulike teamkontekster, og hvilke konsekvenser har brudd på slike kontraktsformer i disse to teamkontekstene?»

Opgaven er bygget opp som et multipelt casestudium basert på en induktiv og utforskende tilnærming. Dette har hatt som hensikt å bidra til utvidelse av teorien om psykologiske kontrakter og dermed samtidig oppnå en dypere innsikt i hvordan relasjoner blant medlemmene utvikler seg. Kvalitative data er samlet inn gjennom observasjoner og semi-strukturerte intervjuer. Videre er studien av sammenliknende karakter der jeg, med utgangspunkt i en within-case/across-case-analysetilnærming, har sammenliknet fenomenet psykologiske kontrakter i to teambaserte polare typer casene. Casestudietilnærmingen har gjort det mulig å oppnå en dypgående forståelse fenomenet, mens det analytiske rammeverket har tilrettelagt for en systematisk sammenlikning av trender og mønstre på tvers av kontekstene. Utredningens metodikk, både med tanke på en sammenlikning av to polare typer case og undersøkelsen av sameksistensen av vertikale og horisontale psykologiske kontrakter, representerer en helt ny forskningstilnærming til psykologiske kontrakter i team.

I første omgang presiserte jeg eksistensen av multiple psykologiske kontrakter (både vertikale og horisontale) i begge teamtypene. Dette ble gjort med utgangspunkt i hvordan psykologiske kontrakter dreier seg om individers subjektive oppfatninger av gjensidighetsbaserte utvekslinger av forventninger og forpliktelser (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995).

Med konstatert eksistens av multiple psykologiske kontrakter i begge team har oppgavens hovedformål, med bakgrunn i forskningsspørsmålet, vært å utforske *kontraktsinnhold, samvirke mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter og kontraktsbrudd* i hvert av teamene, for så å sammenlikne resultatene på tvers av de to kontekstene. De mest sentrale funnene relatert til disse tre elementene vil nå oppsummeres og diskuteres.

5.1 Kontraktsinnhold

Dette sammenliknende casestudiet har bidratt til en utvidelse av forskningsfeltet om psykologiske kontrakter ved å belyse innholdet i både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i to spesielle typer team. I følgende to avsnitt vil jeg drøfte disse bidragene nærmere.

5.1.1 Innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene

I de vertikale psykologiske kontraktene i PR-teamet avdekket jeg innholdsmomentene *rolleavklaring, oversikt og styring, og kommunikasjon* i forventningssettet fra medlem til ledelsen, mens *profesjonalitet og kommunikasjon* representerte innholdsmomentene fra ledelsen til prosjektmedarbeidere (øvrige medlemmer). I traumeteamkonteksten resulterte within-case-analysen av innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene i følgende innholdsmomenter; *tydelighet og prioritering, tydelig lederrolle og kommunikasjon* i forventningssettet fra medlem til leder, mens forventningene fra ledelsen til medlemmene ble delt inn i kategoriene *profesjonalitet, kommunikasjon, involvering og respekt for teamleder*.

Ved en sammenlikning av de VPC-baserte innholdsmomentene på tvers av teamene ble enkelte kontekstspesifikke forskjeller avdekket, slik som innholdsmomentene *rolleavklaring* (i PR-teamet) og *involvering og respekt for teamleder* (i traumeteamet). Across-case-analysen fant samtidig en del likhetstrekk på tvers av casene, da de vertikale psykologiske kontraktene i begge team inneholder momenter knyttet til *oversikt og tydelighet* (forventning til teamledelsen), *profesjonalitet* (forventning til medlemmene) og *kommunikasjon* (i begge forventningsretninger). I denne delen av diskusjonskapittelet vil jeg drøfte hvordan disse funnene bidrar til å både støtte opp under og utvide eksisterende teori. Drøftelsen vil ta

utgangspunkt i en sammenlikning med Herriot et al. (1997) sin forskning på innhold i vertikale psykologiske kontrakter, beskrevet i teorikapittelet.

Ved å sammenlikne disse funnene med Herriot et al. (1997) sin forskning ser man at flere nye innholdsmomenter avdekkes, samtidig som enkelte overlapper. Jeg henviser her til tabell 1 og 2 i teorikapittelet der Herriot et al. (1997) sine funn presenteres. En sammenlikning viser at *kommunikasjonsmomentet* i forventningssettet fra medlemmer til teamlederne i begge kontekster til dels samsvarer med Herriot et al. (1997) sin kategori *konsultasjon*. Samtidig inkluderer innholdsmomentet *profesjonalitet* i begge team en del av de samme karakteristikkene som innholdsmomentene *arbeid* og *egenprestasjon* i Herriot et al. (1997) sitt rammeverk. Denne studien og Herriot et al. (1997) sin forskning har blitt utarbeidet med 17 års mellomrom, og i tiår preget av ulike tendenser med tanke på organisasjonsstruktur og syn på relasjonsbygging mellom ansatte og ledere. Likevel fant jeg likhetstrekk i datasettene med hensyn på *kommunikasjonsmomentet* (forventning til teamleder) og *profesjonalitetsmomentet* (forventning til medlemmene).

Et slikt samsvar kan skyldes at forventninger knyttet til leders kommunikasjonsferdigheter og til medlemmenes evne til levere arbeid av god kvalitet, utgjør sentrale deler av de vertikale psykologiske kontraktene, uavhengig av om man betrakter en mer hierarkibasert vertikal topartsrelasjon eller flatere og teambaserte vertikale relasjoner mellom deltakere og teamleder. Således kan både leders evne til å kommunisere og ansattes prestasjonsnivå tenkes å utgjøre viktige og kontekstuavhengige innholdsmomenter, som videre kan predikere hvordan begge parter i en vertikal relasjon vurderer samarbeidet.

Til tross for disse likhetstrekkene sammenliknet med tidligere teori, er det viktig å presisere at denne studiens funn samtidig indikerer en utvidet forståelse av innholdet i vertikale psykologiske kontrakter. Innholdsmomenter som *rolleavklaring* og *oversikt og styring* (i PR-teamet), og *tydelighet og prioritering* og *tydelig lederrolle* (i traumeteamet) er ikke inkludert i Herriot et al. (1997) sitt sett av organisasjonsforpliktelser. Samtidig omfatter ikke Herriot et al. (1997) sitt sett av ansattes forpliktelser momentene *kommunikasjon* (i PR-teamet), og *respekt for teamleder* (i traumeteamet). Slike forskjeller antar jeg er en konsekvens av at denne studien har undersøkt vertikale relasjoner i *team*. Slik teoridelen viser stiller teamarbeid, per definisjon, særegne krav til koordinasjon og styring fordi medlemmene er

gjensidig avhengige av hverandre for å nå et felles mål. Jeg mener derfor at ovennevnte nye innholdsmomenter knyttet til styring, rolleavklaring og utøvelse av ledelsesansvar kan anses som en naturlig følge av at jeg har tatt utgangspunkt i vertikale relasjoner i *team*. Dette kan dermed tyde på at gjeldende forskning bidrar med en bredere forståelse av innholdet i de vertikale psykologiske kontraktene ved at jeg fokuserer på hva slike kontrakter innebærer i en teamkontekst.

5.1.2 Innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene

En sammenlikning av fenomenet i to så forskjellige kontekster har resultert i antydninger til mange liknende innholdsmomenter, særlig i de horisontale psykologiske kontraktene. På denne måten mener jeg å ha bidratt til å illustrere hva som kan kjennetegne slike kontrakter i team på et mer generelt grunnlag. I PR-teamet ble følgende seks innholdsmomenter avdekket: *samarbeidsevne og trivsel, profesjonalitet, fokus på tredjepart, kommunikasjon, involvering, og respekt og høflighet*. De horisontale psykologiske kontraktene i traumeteamet viser seg å inkludere en del av de samme innholdsmomentene, representert av: *profesjonalitet* (delt inn i to underkategorier), *kommunikasjon, fokus på tredjepart, involvering og respekt og høflighet*.

Across-case-analysen konkluderte med en rekke likhetstrekk på tvers av de to kontekstene slik ovennevnte gjengang av kategorinavn indikerer. Som tidligere nevnt er det viktig å være klar over at medlemmene i de to kontekstene fokuserer på ulike karakteristikker ved de forskjellige kategoriene, samtidig som vektleggingen av de ulike momentene i hvert av teamene varierer. Til tross for slike variasjoner mener jeg det er vel så interessant at den sammenliknende analysen likevel indikerer flere likhetstrekk, ved at fem av de samme HPC-baserte innholdsmomentene er representative i begge team.

Avdekkede likhetstrekk i to såpass forskjellige teamkontekster kan indikere at innholdsmomenter som *kommunikasjon, profesjonalitet, og involvering* gjør seg gjeldende i horisontale psykologiske kontrakter i team generelt. Respondentenes redegjørelser for disse tre faktorene viser dessuten at de representerer sentrale indikatorer på hvorvidt medlemmene opplever samarbeidet som godt og teamprosessene som effektive. En slik indikert tendens stemmer til dels overens med Sverdrup (2012) sin forskning som illustrerer hvordan

horisontale psykologiske kontrakter har en påvirkning på et teams grad av samarbeid, kunnskapsdeling og koordinasjon.

Både kontekstbeskrivelsene i metodekapittelet og de innledende redegjørelsene av teamenes tilstand og klassifisering viser at de to undersøkte teamene representerer to veldig forskjellige teamkontekster. Samtidig utgjør *fokus på tredjepart* et sentralt innholdsmoment i begge teams horisontale psykologiske kontrakter. Dette kan betraktes som en naturlig konsekvens av Hackman (1990) sin kategorisering av PR-teamet og traumeteamet som henholdsvis et kundeservice- og et menneskeserviceteam. Per definisjon avgjøres følgelig begge team sin måloppnåelse og effektivitet av hvorvidt tredjeparten tilfredsstilles. På den måten mener jeg at en slik avdekket likhetstendens på tvers av to ulike typer serviceteam kan implisere at *fokus på tredjepart* representerer et sentralt HPC-basert innholdsmoment i ethvert slikt team.

I teorikapittelet beskrev jeg hvordan Sverdrup (2012) i sitt casestudie fant at de horisontale psykologiske kontraktene bestod av innholdsmomentene *kunnskapsdeling*, *arbeidsinnsats*, *tilbakemelding*, *høy profesjonell kvalitet*, *sosial interaksjon*, *tilpasningsevne*, *støtte/hjelp* og *anerkjennelse*. Jeg mener at enkelte av de HPC-baserte innholdsmomentene avdekket i dette casestudiet delvis sammenfaller med disse. Blant annet kan *profesjonalitetsmomentene*, i begge kontekster, sees i sammenheng med innholdsmomentet *arbeidsinnsats* og *høy profesjonell kvalitet*; *kommunikasjon* kan betraktes delvis overlappende med *kunnskapsdeling* og *tilbakemelding*; *samarbeidsevne* og *trivsel* samsvarer til dels med *sosial interaksjon*; mens *involvering* har likhetstrekk med *tilpasningsevne* og *støtte/hjelp* (Sverdrup, 2012). I første omgang mener jeg at slike likhetstrekk mellom Sverdrup (2012) sin forskning og denne studien kommer av at begge studiene har tatt for seg *horisontale* psykologiske kontrakter i *team*. Med andre ord antar jeg at likhetstrekkene i hovedsak kan forklares med utgangspunkt i at begge studiene har utforsket den samme kontraktsformen i den samme organisasjonskonteksten.

Det er samtidig viktig å bemerke at liknende innholdsmomenter avdekkes til tross for at studerte teamtyper varierer, med team fra mediebransjen og landbruket (Sverdrup, 2012), og fra helsesektoren og PR-bransjen (denne studien). Slik kan liknende HPC-baserte innholdsmomenter i begge studiene implisere at faktorer som kommunikasjon,

kunnskapsdeling, profesjonell arbeidsutførelse, støtte, trivsel og tilpasningsevne representerer sentrale kjennetegn ved de horisontale psykologiske kontraktene i ethvert team. Med bakgrunn i disse likhetstendensene på tvers av to studier mener jeg at mine funn kan bidra til å understøtte tidligere teori, og ytterligere forsterke indikasjoner på hva som kjennetegner horisontale psykologiske kontrakter.

Videre er det også verdt å drøfte forskjellene i begrepsbruk i Sverdrups (2012) og denne studien. Selv om en overordnet sammenlikning avdekker liknende trekk med tanke på karakteristikken til de ulike innholdsmomentene, så benyttes det forskjellige begreper for navngivning av de ulike momentene. Eksempelvis åpner ulik navngivning av kategoriene *kunnskapsdeling* og *tilbakemelding* (Sverdrup, 2012) og *kommunikasjon* (denne studien) for en drøftelse av hvordan kategorisering av HPC-baserte forventninger knyttet til teamets interne kommunikasjon eventuelt kan generaliseres. Følgelig kan det stilles spørsmål ved hvorvidt HPC-baserte innholdskategorier med ulike benevninger, men som omfatter det samme temaet på et mer overordnet nivå (som kommunikasjon, oppgaveutførelse, sosiale relasjoner eller ekstrarolleatferd), faktisk kan sammenliknes, eller om ulike betegnelser innebærer at innholdsmomentene bør holdes adskilt i mer spesifiserte kategorier.

5.2 Samvirket av vertikale og horisontale psykologiske kontrakter

Dette casestudiet har funnet grunnlag for at både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter viser seg å være fremtredende i team, men at fremtredelsen til og sameksistensen mellom disse kontraktsformene i stor grad avhenger av hvilken teamkontekst som undersøkes. Dette samsvarer med tilnærmingen til Sverdrup (2011a), presentert i teorikapittelet, som også hevder at kontraktstypenes fremtredelse i team avhenger av undersøkt teamtype. Videre mener jeg at denne studien beveger seg utover Sverdrup (2011) sin tilnærming. Med dette henviser jeg til at resultatene indikerer at sammensetningen av vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i to ulike team ikke bare påvirkes av oppgaveavhengighet og autoritetsdistribusjon, men også avhenger av varighet og hvorvidt medlemmene arbeider sammen også i andre settinger.

Mer spesifikt fant jeg indikasjoner på at PR-teamet; et selvstyrt team som karakteriseres av gjensidig oppgaveavhengighet, daglig samarbeid og kontakt mellom deltakerne, og lengre varighet, preges av at de horisontale psykologiske kontraktene er mer fremtredende enn de vertikale. I traumeteamkonteksten, derimot, var fremtredelsesgraden til de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene motsatt. Et traumeteam karakteriseres som et ledelsesstyrt og rollebasert «*swift starting handlingsteam*» av kortere varighet og med preg av både sekvensiell og gjensidig avhengighet. I slik type team fant jeg at de vertikale psykologiske kontraktene fremstår særlig fremtredende, og mer fremtredende enn de horisontale. På denne måten fant dette casestudiet empirisk støtte for tankegangen om at fremtredelsen av vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i ethvert team vil variere ut ifra oppgaveavhengighetstype og autoritetsdistribusjon (Sverdrup, 2011). Samtidig kan denne studien betraktes som en utvidelse av Sverdrup (2011) sitt teoretiske rammeverk ved å vise hvordan samvirket mellom de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene også påvirkes av andre særegne karakteristikk ved teamet.

Videre støtter studiens avdekning av sameksistensen mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter også opp under forskningen til blant annet Marks (2001), Svensson & Wolvén (2009) og Seeck & Parzefall (2008). Marks (2001) hevder at psykologiske kontrakter eksisterer på flere dimensjoner og nivåer i en virksomhet samtidig, samt at psykologiske kontrakter i grupper pleier å være kollektivistiske av natur. Jeg mener å ha funnet støtte for begge disse argumentene. Samvirket av vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i begge team tyder på at et enkelt medlem vil ha en psykologisk kontrakt med både andre medlemmer og teamledelsen på en og samme tid. Dessuten viser analysen av de horisontale psykologiske kontraktene i begge kontekstene at medlemmene omtaler forventninger og forpliktelser som gjeldende for samtlige medlemmer i teamet. Dette mener jeg indikerer at de horisontale psykologiske kontraktene i teamene kan betraktes som kollektivistiske av natur.

Det faktum at medlemmene i begge de studerte teamkontekstene utvikler psykologiske kontrakter både på det vertikale og horisontale nivå støtter videre opp under Svensson & Wolvén (2009) sin forskning da de også argumenterer for at individer utvikler psykologiske kontrakter med flere parter samtidig. Til slutt mener jeg at denne utredningens resultater også har funnet grunnlag for Seeck & Parzefall (2008) sin teori om at ansattes *agency* gjør

dem til aktive påvirkere av de psykologiske kontraktene. Dette mener jeg denne studien bekrefter ved å illustrere hvordan de horisontale psykologiske kontraktene er gjeldende i begge kontekster, og hvordan innholdet i denne kontraktsformen skapes på bakgrunn av ansattes egne oppfatninger av forventninger og forpliktelser.

5.3 Konsekvenser av kontraktsbrudd

Dette sammenliknende casestudiet konkluderer med at kontraktsbrudd i begge casene resulterte i et relativt likt sett av både atferdsmessige og emosjonelle konsekvenser på tvers av både teamkontekst og kontraktsform. De mest sentrale atferdsmessige konsekvensene er relatert til oppfatninger av *lavere effektivitet, mangelfull kommunikasjon og dårligere behandling av tredjepart*, mens *usikkerhet, skuffelse, frustrasjon og utilfredshet med prosess* er representative emosjonelle konsekvenser.

I første omgang mener jeg at analysen av bruddkonsekvenser impliserer et klart skille mellom konsekvenser relatert til oppførsel og prosessfaktorer og konsekvenser knyttet til medlemmenes følelsesbaserte reaksjoner. På bakgrunn av dette skillet mener jeg å ha funnet støtte for Morrison og Robinson (1997) sin anbefaling om å dele bruddopplevelser, og således bruddkonsekvenser, inn i atferdsmessige og affektive kategorier.

En sammenlikning av ovennevnte funn med tidligere forskning på VPC-baserte bruddkonsekvenser av brudd på vertikale psykologiske kontrakter indikerer derimot en klar forskningskontrast. Som beskrevet i teorikapittelet, har tidligere forskning konkludert med at kontraktsbrudd har negativ påvirkning på faktorer som «commitment», jobbtilfredshet, intensjoner om å forbli i organisasjonen, tillit til arbeidsgiver, og ekstrarolleatferd (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Coyle-Shapiro, 2002). Jeg mener at slike resultatforskjeller kommer av at studiene baserer seg på ulike organisasjonskontekster og relasjonstyper. Forskningen fremstilt i teorikapittelet har tatt utgangspunkt i den vertikale topartsrelasjonen mellom ansatte og ledere, mens gjeldende studie har betraktet konsekvensene av brudd i en spesifikk organisasjonskontekst (team) som preges av mer komplekse og multiple relasjoner. På denne måten støtter dette casestudiet opp under Marks (2001) sin argumentasjon for at kontraktsbrudd i en teamkontekst skiller seg fra brudd opplevd på et mer overordnet

organisasjonsnivå. Mer presist tyder funnene i denne studien på at bruddkonsekvenser i team omfatter faktorer tilknyttet teamets prosesser og medlemmenes følelsesbaserte reaksjoner. Mer generelle konsekvenser som for eksempel intensjon om å slutte i virksomheten og «commitment» til organisasjonen ble følgelig ikke avdekket.

5.4 Praktiske implikasjoner

Denne studien har vist hvordan medlemmer av ulike team opplever et omfattende sett av forventninger og forpliktelser i deres samarbeid med øvrige deltakere og teamledelsen. Samtidig har det blitt indikert hvordan brudd på disse forventningene og forpliktelsene har medført et bredt omfang av konsekvenser med tanke på hvordan medlemmene opplever både teamprosessene og samarbeidet. Slik viser studiens resultater at dypere innsikt i hvordan psykologiske kontrakter operer i team kan gi både bedriftsledere, teamledere og medlemmer en bedre forståelse av hvilke faktorer som *oppleves* fremmende og hemmende for teamets effektivitet og relasjonsutvikling.

Studien har betraktet psykologiske kontrakter i to veldig forskjellige kontekster der betydningen av både vertikale og horisontale kontraktsformer har vist seg gjeldende i begge teamene. Etter min mening illustrerer dette hvordan psykologiske kontrakter påvirker ethvert team uavhengig av bransje og særegne karakteristikk. Dette tyder på at konseptet representerer et velegnet verktøy for å analysere et teams faktiske tilstand. Med utgangspunkt i en undersøkelse og sammenlikning av to ulike teamtyper mener jeg at utredningen åpner for en bred forståelse av fenomenet. Det vil videre tilrettelegge for å bruke psykologiske kontrakter som et hjelpemiddel for bedre å forstå hvordan relasjoner i team bygges og utvikles og hvilke faktorer som påvirker et team sin grad av effektivitet og samarbeid.

For å benytte seg av rammeverket for psykologiske kontrakter som et verktøy i et spesifikt team utgjør rutiner for kommunikasjon av forventninger et vesentlig førstesteg. Dette innebærer at man snakker åpent om hvilke forventninger og forpliktelser teammedlemmene faktisk oppfatter å ha til hverandre. Ved å dele egne forventninger med de andre deltakerne i forkant av teamets oppstart, eller ved å snakke om dette på samlinger der teamet ikke er i virke, vil man muligens kunne unngå enkelte uklarheter og misforståelser. Samtidig vil slike

avklaringer kunne bidra til å skape en klar fellesforståelse av hvordan teamets arbeids best kan utføres.

Videre anerkjenner denne studien at vertikale og horisontale psykologiske kontrakter vil ha ulik betydning og innvirkning i forskjellige team. Av den grunn mener jeg at det er viktig for både overordnede ledere, teamledere og medlemmer å være klar over hvorvidt det er de vertikale eller horisontale psykologiske kontraktene som er mest fremtredende i egen teamkontekst. Innholdsforskjellene i de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene indikerer at disse to kontraktsformene, og derav relasjonene i teamet, må betraktes og styres på ulike måter avhengig av hvilken kontraktsform som anses som mest fremtredende.

Til tross for forskjellene i de to studerte teamkontekstene så ble det avdekket en del likheter på tvers av kontekstene, blant annet med tanke på innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene. I begge teamtypene inkluderte denne kontraktsformen innholdsmomenter som *kommunikasjon, profesjonalitet, involvering og fokus på tredjepart*. For teambaserte bedrifter kan dette implisere at optimalisering av slike momenter krever særlig oppmerksomhet ettersom de kan være avgjørende for hvordan et team presterer og samarbeider.

5.5 Begrensninger og videre forskning

Avslutningsvis vil jeg betrakte noen av studiens begrensninger og forslag til videre forskning. Med tanke på begrensninger er utfordringer knyttet til metodiske valg, som reliabilitet og validitet, allerede drøftet i oppgavens metodekapittel. Følgende redegjørelse vil derfor fokusere på andre vesentlige begrensninger ved studien.

Som nevnt avdekket sammenlikningen av innholdet i de psykologiske kontraktene i de to teamene en rekke likhetstrekk, særlig i de horisontale psykologiske kontraktene. I henhold til tidligere drøftelse av uklarhet i navngivningen til HPC-baserte innholdsmomenter foreslår jeg at videre forskning studerer innholdet i horisontale psykologiske kontrakter ytterligere for å spesifisere samsvaret mellom kategorinavn og –innhold.

Denne utredningen presenterer en ny tilnærming til psykologiske kontrakter i team ved å betrakte hvordan vertikale og horisontale psykologiske kontrakter sameksisterer i to ulike

typer team. Samtidig avdekket jeg også mønstre som indikerte at teamkarakteristikker som avhengighetstype, autoritetsdistribusjon og sammensetning påvirker hvilken av kontraktformene som er mest fremtredende. Således vil jeg hevde at fremtidig forskning bør bygge videre på denne studiens utgangspunkt ved å ta høyde for hvilken spesifikk organisasjonskontekst de psykologiske kontraktene utspiller seg i. Som følge av teamarbeids økende popularitet mener jeg dessuten at team, generelt sett, representerer en velegnet forskningskontekst for å studere psykologiske kontrakter i dagens næringsliv.

En av de mest sentrale begrensningene ved gjennomføring av et casestudium er forskningens generaliseringsevne (Gummesson, 1991). Dette er en kontekstspesifikk studie der jeg kun har sett på interne prosesser og relasjoner i en teamkontekst. Jeg har således ikke fokusert på hvordan utenforliggende systemfaktorer kan virke inn på utviklingen av de psykologiske kontraktene i et team. Studiens dataomfang er dessuten noe begrenset med utgangspunkt i kun to teamkontekster og innsamlet data fra 15 respondenter. Av den grunn kan generalisering bli vanskelig fordi spredningen i datasettet kan bli stor. Samtidig har generalisering heller ikke vært et formål med denne studien, da jeg har fokusert på hvordan ulike mønstre og sammenhenger knyttet til psykologiske kontrakter kan antydes gjeldende for flere typer team eller om de avhenger av teamkontekstspesifikke faktorer.

På bakgrunn av generaliseringsbegrensningen anbefaler jeg at fremtidig forskning viderefører denne studien ved å ta utgangspunkt i en kvantitativ metode med et større omfang av ulike typer team. En slik forskningstilnærming vil således kunne skape et statistisk grunnlag for generalisering av psykologiske kontraktors eksistens i team. Etersom denne studien er begrenset til forskningsnivået team, mener jeg dessuten at utforskning av hvordan psykologiske kontrakter i team påvirker organisasjonen på systemnivå representerer en interessant innfallsvinkel ved videre forskning.

Innsamlet data består av materiale fra tre intervjuer av PR-teamets medlemmer og 12 intervjuer i traumeteamkonteksten. Følgelig består datasettet av en ujevn mengde intervjudata, noe som i utgangspunktet kan betraktes som en begrensning. Jeg mener likevel at jeg gjennom de tre intervjuene med medlemmene av PR-teamet fikk god innsikt i teamets tilstand og medlemmenes synspunkter. Dessuten er jeg av den oppfatning at ubalansen i intervjubasert datamengde i stor grad veies opp av innhentede observasjonsdata fra PR-

teamet. Da jeg att på til bemerket at observasjonsnotatene komplementerer intervjudataene mener jeg å ha fått et fyldig datasettet basert på en grundig kontekstforståelse. Jeg betrakter således ikke ubalansen i intervjudataene som begrensende for analysen av datasettet.

PR-teamets størrelse og struktur representerer en siste metodisk begrensning, da temaet kun består av tre medlemmer. Etersom jeg kun har samlet inn og analysert data fra ett slikt team kan bredden i datasettet anses som noe begrenset. Teamets størrelse og sammensetning, med to teamledere og ett ordinært medlem gjør at teamet representerer en særegen teamform med et fåtall direkte horisontale relasjoner. Dette kan betraktes som en utfordring med tanke på å skulle skille mellom vertikale og horisontale psykologiske kontraktskarakteristikker. Ved analyse av datamaterialet har jeg likevel tatt utgangspunkt i at en del forventninger og oppfattede forpliktelser omfatter samtlige medlemmer, uavhengig av medlemmenes rolle eller posisjon. Andre uttalelser og oppfatninger spesifiserer derimot at forventningene omhandler de vertikale relasjonene mellom teamlederne og prosjektmedarbeideren. På den måten mener jeg å ha funnet solid grunnlag for å skille mellom henholdsvis vertikale og horisontale kontraktselementer.

Med tanke på konsekvenser av kontraktsbrudd bidrar denne studien med et relativt nytt sett av både atferdsmessige og emosjonelle konsekvenser i team, sammenliknet med tidligere forskning. Dette betyr at fremtidig forskning på kontraktsbrudd bør ta høyde for at bruddkonsekvensene vil variere ut ifra hvilken organisasjonskontekst og relasjonstype som studeres.

Siden det her antydes at kontraktsbrudd kan ha stor innvirkning på teamets effektivitet og samarbeid, mener jeg det er verdt å utvide forskningen på kontraktsbrudd. I første omgang mener jeg det er viktig å studere konsekvenser av brudd på de psykologiske kontraktene i andre kontekster og i en større skala. På den måten vil man kunne finne ytterligere empirisk støtte for at enkelte konsekvenser vil oppleves i team generelt, til tross for særegenheter i sammensetning, styringsform eller virksomhetstype.

Videre kan forskningen på kontraktsbrudd utvides ved å studere hvordan unngåelse og håndtering av brudd fungerer. Utredningen har heller ikke tatt for seg hvordan ulike bruddtyper varierer på tvers av ulike teamkontekster. Utforskning av bruddtyper i team og hvorvidt bruddtyper kan predikere bruddkonsekvenser representerer således et annet forslag

til ytterligere forskning. Denne studien viser til mange likhetstendenser med tanke på opplevde konsekvenser av brudd i to svært ulike teamkontekster. I tillegg til å anbefale forskning i en større skala, mener jeg at det kunne vært interessant å avdekke hvorvidt man finner tilsvarende likhetstendenser med tanke på konsekvenser av overoppfyllelse av de psykologiske kontraktene.

6. Konklusjon

Denne studien viser at både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter operer i samhörighet i begge de undersøkte teamene. Dette innebærer at samtlige medlemmer opplever at relasjonene til både teamledelsen og de øvrige medlemmene baserer seg på en gjensidighetsbasert sammensetning av forpliktelser og forventninger. En sammenlikning av innholdet i begge disse kontraktsformene i to forskjellige teamkontekster avdekker en del kontekstspesifikke innholdsmomenter, men også flere likhetstendenser. Fremtredelsen til de vertikale og horisontale psykologiske kontraktene viser seg derimot å variere ved sammenlikning av de to kontekstene. Ettersom de to kontraktsformene viser seg å inneholde ulike innholdsmomenter er det viktig for virksomheter og teamledere å være klar over hvilken kontraktsform som preger teamet i høyest grad. På den måten kan konseptet om psykologiske kontrakter brukes som et virkemiddel for å styre relasjonene i teamet på en best mulig måte. Til slutt har studien tatt for seg konsekvenser av brudd på både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i begge teamkontekstene. Her viser resultatene et relativt likt omfang av både atferdsmessige og emosjonelle konsekvenser på tvers av både kontraktsform og teamtype. Dette kan tyde på at rammeverket for psykologiske kontrakter, og derunder kontraktsbrudd, representerer et velegnet verktøy for å analysere hvilke faktorer som påvirker relasjonene mellom medlemmene i et team.

7. Litteraturliste

- Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Dorsey Press.
- Atkinson, C. (2006) Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29 (3), s. 227-246.
- Bal, P. M. & Vink, R. (2011) Ideological Currency in Psychological Contracts: The Role of Team Relationships in a Reciprocity Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (13), s. 2794-2817.
- Balkundi, P. & Harrison, D. A. (2006) Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Interference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. *Academy of Management Journal*, 49 (1), s. 49-68.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York, John Wiley and Sons.
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 4. utg., Oxford, Oxford University Press.
- Coleman, J. S. (1988) Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, s. 95-120.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work – A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, s. 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000) Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management*, 37 (7), s. 904-930.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004) Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contract of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), s. 52-72.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), s. 25-32.

Flanagan, J. C. (1954) The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), s. 327-358.

Ford, L. R., & Seers, A. (2006) Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17 (3), s. 258-270.

Forsyth, D. R. (1990) *Group Dynamics*. 2. utg., Belmont, Wadsworth, Inc.

Gouldner, A. W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 , s. 161-179.

Guest, D. E. (1998) Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, s. 649-664.

Guest, D.E. (2004) The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), s. 541-555.

Gummesson, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. Rev. utg., Newbury Park, Sage Publications, Inc.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Hackman, J. R. (1990) *Groups That Work (and Those That Don't) – Creating Conditions for Effective Teamwork*. 1. utg., San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers.

Helse Bergen (16. desember 2013) *Traumeteam* [Internett], Helse Bergen. Tilgjengelig fra: <<http://www.helse-bergen.no/omoss/avdelinger/akuttmottak/akuttmottak/for-helsepersonell/Sider/traumesjuekepleiar.aspx>> [Lest 9. juni 2014].

Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997) The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, s. 151-162.

Hjertø, K. B. (2013) *Team*. Bergen, Fagbokforlaget.

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006) Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, 51 (4), s. 590-621.

Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., Chen, Z. X. (2011) Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50 (2), s. 201-226.

Levinson, H. (1962) *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, Harvard University Press.

Macneil, I. R. (1985) Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, s. 483-526

Marks, A. (2001) Developing a multiple foci conceptualization of the PC. *Employee Relations*, 23 (4), s. 454-467.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001) A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26 (3), s. 356-376.

Maykut, P. & Morehouse, R. (2005) *Beginning Qualitative Research – A Philosophical and Practical Guide*. Taylor & Francis e-library.

McKinney Jr., E. H., Barkerb, J. R., Smithb, D. R., & Davisb K. J. (2004) The role of communication values in swift starting action teams: IT insights from flight crew experience. *Information & Management*, 41, s. 1043-1056.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis*. California, Sage Publications, Inc.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2002) *The Qualitative Researcher's Companion*. California, Sage Publications, Inc.

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999) Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10 (3), s. 253-274.

Morrison, W. & S. L. Robinson, S. L. (1997) When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22 (1), s. 226-256.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982) *Employee Organization Linkages: Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, Academic Press.

Reichers, A. E. (1985) A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), s. 465-476.

Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), s. 574-599.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995) Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, s. 289-298.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, s. 245-259.

Rousseau, D. M. (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), s. 121-139.

Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. 1. utg., California, SAGE Publications, Inc.

Rousseau, D. M. (2000) Psychological Contract Inventory Technical Report. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Rousseau, D. M. (2004) Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18 (1), s. 120-127.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012) *Research Methods for Business Students*. 5. utg., Essex, Pearson Education Limited.

Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Seeck, H., & Parzefall, M. R. (2008). Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5-6), 473-489.

Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data*. 3. utg., London, SAGE Publications, Ltd.

Shkedi, A. (2005) *Multiple Case Narrative: A qualitative approach to studying multiple populations*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.

Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994) The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, s. 91-109.

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.

Svensson, S., & Wolvén, L.-E. (2009). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199.

Sverdrup, T. E. (2011) *A descriptive and prescriptive framework of psychological contracts in teams*.

Sverdrup, T. E. (2012) *The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups*. Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole.

Sverdrup, T. E., Brochs-Haukedal, W., & Grønhaug, K. (2010) Psychological Contracts and Knowledge Worker Teams. *Beta: Scandinavian Journal of Business Research*, 2 (24), s. 142-152.

Swanborn, P. G. (2010) *Case Study Research: What, Why and How?*. 1. utg., London, SAGE Publications Ltd.

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

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.

Thompson, L. (2014) *Making the Team*. 4. utg., Essex, Pearson Education Limited, Prentice Hall.

Westli, H. K., Johnsen, B. H., Eid, J., Rasten, I., & Brattebø, G. (2010) Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulated trauma teams: an independent group design. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*, 18 (47), s. 1-8.

Wisborg, T., Brattebø, G., Brinchmann-Hansen, Å., Uggen, P. E., Schrøder Hansen, K., & the Norwegian BEST Foundation (2008) Effects of Nationwide Training of Multiprofessional Trauma Teams in Norwegian Hospitals. *The Journal of TRAUMA Injury; Infection, and Critical Care*, 64 (6), s. 1613-1618.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research – Design and Methods*. 3. utg., Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.

8. Vedlegg

Vedlegg A – Intervjuguide

Intervjuguide – Psykologiske kontrakter i team

Introduksjon

1. Introduksjon av meg og masteroppgaven
2. Informere om anonymitet:
 - a. *Lydopptak*: intervjuet tas opp, før det skrives ut i tekst. Ved transkribering vil all data fullstendig anonymiseres, og lydopptaket slettes øyeblikkelig etter at intervjuet er transkribert
 - b. *Tilgjengelighet og tilknytning til FOCUS-programmet*: Innsamlet data vil brukes til masteroppgaven og evt. til senere forskning innenfor FOCUS-programmet. Anonymiserte tekstversjoner av intervjuene vil være tilgjengelig for meg, mine veiledere, samt evt. andre forskere fra forskningsprogrammet FOCUS.
3. Forespørsel om Samtykke (evt. reservasjon) ifm. punkt 2
4. Informasjon om formålet med intervjuet: særlig interessert i hvordan du opplever relasjonene til de andre medlemmene i teamet og om forventningene dere stiller til hverandre.
5. Informere om tidsomfang (cirka én time)

Del 1 – Innledende Spørsmål

1. Be intervjuobjektet fortelle litt om seg selv og jobben:
 - a. Bakgrunn: utdanning, jobberfaring
 - b. Hvor lenge har du jobbet her?
 - c. Hva er din stilling og hva slags generelle arbeidsoppgaver har du?
2. Om det aktuelle teamarbeidet:
 - a. Hva arbeider dere med i dette teamet?
 - b. Hvordan fungerte opprettelsen av dette teamarbeidet?
 - c. Hvordan fungerer opprettelsen av team i bedriften generelt sett? (Faste/roterende? Prosjektbaserte?)
 - d. Hvor lenge har dette teamet eksistert?
 - e. Arbeider du i flere team samtidig?

Del 2 – Samarbeid og Rollefordeling i Teamet

1. Hvordan mener du at det team optimalt bør fungere?
2. Hvordan synes du teamsamarbeidet i dag fungerer?
3. Hvilke verdier eller egenskaper mener du det er viktig at medlemmene tar med seg inn i et teamsamarbeid?
4. Hvordan fordeles roller i teamet?

5. Hvordan vil du karakterisere din egen rolle i teamet?
6. Hvilke roller mener du er viktig å ha i et team?

Del 3 – Forventninger ved Oppstart

1. Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde oppstarten av dette teamsamarbeidet?
 - a. Hva forventet du og hvorfor?
 - b. Hvordan fant du ut hva andre forventet av deg?
 - c. Hva avklarte dere ved oppstart?
 - d. Var det noe du mener skulle vært avklart ved oppstart, men som ikke ble det?

Del 4 – Forventninger

Spørsmål 1:

Jeg vil be deg tenke på en hva som ville skuffet deg i et samarbeid med en annen. Hva hadde den om andre parten ikke gjort/eller gjort for at du opplevde (evt. hadde opplevd) skuffelse.

- *Oppfølgingsspørsmål:* Opplever du disse forventningene i relasjonen med de andre i teamet?

Spørsmål 2:

Nå vil jeg at du ser for deg at det kommer en ny person inn i teamet. Hva ville du sagt til denne personen om hva som var forventet for at han/hun skulle fungert i teamet?

- *Oppfølgingsspørsmål:* Ble du informert om disse forventningene når du kom inn som nytt medlem i teamet?

Spørsmål 3 - Generelt om forventninger:

Jeg vil nå stille deg noen spørsmål om forventninger til andre i organisasjonen, der det er fint om du kan trekke frem spesifikke situasjoner enten fra det aktuelle teamet eller andre tidligere teamarbeid som eksempler.

1. Hvilke forventninger og krav har du til de andre medlemmene i teamet?
 - Hvorfor har du disse forventningene/kravene?
2. Har disse forventningene endret seg underveis?
 - Hvorfor tror du at disse forventningene har endret seg/ikke endret seg?
3. Oppfatter du at de andre teammedlemmene er klar over dine forventninger?
4. Hva tror du de andre i teamet forventer seg av deg?

Del 5 – Forpliktelse

1. Hva legger du i begrepet forpliktelse? Hvordan ville du definert forpliktelse?
2. I hvilken grad føler du slik forpliktelse (evt. ansvar) ovenfor de andre i teamet?
 - Hva innebærer denne forpliktelsen?
 - Hvorfor føler du deg forpliktet?
 - Hvorfor tror du andre føler seg forpliktet?

3. I hvilken grad har forpliktelsen til teamet endret seg underveis?
 - Hvordan?
 - Hvorfor?

Del 6 – Motivasjon

1. I hvilken grad hadde du et ønske om å bidra (var du motivert) til teamsamarbeidet før du ble med i teamet?
 - Har dette endret seg? I så fall, hvordan og hvorfor?
2. Hvordan oppfatter du stemningen i teamet?
 - Hva tror du at det kommer av?
3. Hvordan vil du beskrive «god nok» innsats i teamet?
 - Hva kan man gjøre utover det som er «godt nok»?
 - Forventer du at du eller andre yter mer enn det som er «godt nok»?
 - Hvordan og hvorfor?

Del 7 – Overoppfyllelse

1. Kan du fortelle om én/flere situasjon(er) der du synes teamet fungerte ekstra godt? (Dere leverte over forventning)
 - e. Hva skjedde?
 - f. Hvorfor og hvordan skjedde dette?
 - g. Med hvem skjedde dette?
 - h. Hva var konsekvensene av dette?
 - i. Hvilke strategier ble brukt?
 - j. I hvilken grad mener du at denne oppnåelsen var avtalt på forhånd?

Del 8 – Brudd

1. Kan du fortelle om én/flere situasjon(er) der du synes teamet fungerte/leverte under forventning? Eller evt. om en situasjon der du opplevde at et eller flere teammedlemmer ikke presterte som forventet?
 - a. Hva gjorde at det fungerte dårlig?
 - b. Hva var det andre gjorde som du oppfattet som negativt?
 - c. Med hvem skjedde dette?
 - d. Hva var konsekvensene av dette?
2. Hvordan ble denne episoden håndtert?
3. Hvordan taklet du denne episoden?
4. Hvordan tror du uheldige episoder kunne vært unngått?
5. Hvordan håndterer du situasjoner der samarbeidet har gått i stå?

Del 9 – Teamets Levedyktighet:

1. I hvilken grad ønsker du å jobbe med dette teamet igjen?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
2. Har du opplevd å være del av et team der du (ikke) ønsket å jobbe videre i det samme teamet?
 - a. Hvorfor følte du det slik?

Del 10 – Avslutning

1. Er det noe du ønsker å tilføre?
2. Har du noen spørsmål?
3. Repetere informasjon om anonymitet
4. Tilby kopi av data hvis ønskelig
5. Tusen takk for at du tok deg tid – dette er veldig verdifulle data ifm. masteroppgaven

Vedlegg B – Informasjonsskriv

Våren 2014

Informasjon om Masterutredning om Psykologiske Kontrakter i Team

Mitt navn er Line Eeg-Larsen, og jeg er masterstudent ved Norges Handelshøyskole med hovedprofil innenfor strategi og ledelse. Denne våren skriver jeg masteroppgave om psykologiske kontrakter og relasjoner i team, som en del av forskningsprogrammet FOCUS.

Etter avtale med [...] har det blitt avklart at jeg skal undersøke fenomenet psykologiske kontrakter i **traumeteam** ved sykehuset, ved gjennomføring av intervjuer med medlemmer av slike team.

Med denne e-posten vil jeg informere mulige intervjukandidater om FOCUS-programmet, fenomenet psykologiske kontrakter og om selve gjennomføringen av intervjuene.

FOCUS-programmet

FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) er et bedriftsrettet forskningsprogram med formål om å utvikle ny kunnskap om fremtidsrettede organisatoriske løsninger. Programmet benytter seg av en tverrfaglig tilnærming i samarbeid med bedrifter, for blant annet å forske på temaer som verdiskapning gjennom internasjonalisering, ledelse av kunnskapsarbeidere og utvikling av endringskapasitet.

Mer informasjon om FOCUS-programmet finnes på følgende nettside: <http://blogg.nhh.no/focus/>

Psykologiske Kontrakter

Psykologiske kontrakter dreier seg om implisitte og gjensidige forventninger og forpliktelser ulike aktører i et arbeidsforhold har til hverandre. Slike kontrakter inkluderer dermed uttalte arbeidsforhold som ikke nevnes i den formelle arbeidskontrakten.

Forskning på psykologiske kontrakter i en teamsetting vil kunne gi nyttig og lærerik innsikt i hvordan teammedlemmer samarbeider best mulig, hvordan team effektivt kan ledes, samt hvordan relasjoner i team dannes og utvikler seg.

Gjennomføring av intervjuer

Ved å gjennomføre **dybdeintervjuer av medlemmer i traumeteam** ved sykehuset ønsker jeg blant annet å belyse innholdet i og utviklingen av psykologiske kontrakter.

Jeg ønsker å få kontakt med og intervju medlemmer av traumeteam med **ulike roller/stillinger** (kirurg, anestesilege, anestesisykepleier, mottakssykepleiere, radiograf, bioingeniør).

Hvis mulig, har jeg et ønske om å få intervjuet **10-15 personer i løpet av uke 13-15**. Jeg anslår at hvert intervju vil ta opp til én time.

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene, og disse lydopptakene vil transkriberes i etterkant. Jeg vil derfor be alle som intervjues om skriftlig samtykke til dette. Jeg vil samtidig be om samtykke til å benytte anonymiserte sitater fra intervjuet, samt til at jeg, mine veiledere og øvrige forskere i FOCUS-programmet vil ha tilgang til de transkriberte intervjuene. All informasjon vil for øvrig anonymiseres ved transkribering.

Jeg vil også presisere at forskningsdeltakerne vil ha mulighet til å trekke seg fra intervjuer helt frem til avtalt intervjutid uten noen form for begrunnelse. Jeg vil ha anonymisert all data innen 27. april 2014, og deltakerne kan ubegrunnet trekke seg fra bruk av intervjudata frem til denne datoen.

Dersom dere har spørsmål knyttet til masterutredning eller ønsker å delta i forskningen, så kan jeg kontaktes per e-post: line.eeg.larsen@gmail.com eller per telefon: 41 63 07 65.

På forhånd, tusen takk for at dere vurderer deltagelse i denne forskningen om psykologiske kontrakter. Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med ønsker om positiv tilbakemelding.

**PUBLICATIONS WITHIN NHH/SNF'S
FOCUS PROGRAM
2012 –**

- Morten Dørum
Hans Christian Torsvik
*En helhetlig tilnærming til leverandørvalg
i verdikjeder med høy teknologisk kompleksitet
En studie av utfordringer og risikofaktorer knyttet
til leverandørvalg for Statoil Subsea provement
Project*
SNF-rapport nr. 10/14
- Håvard Mørch Hunskaar
*Kunnskapsdeling mellom internt ansatte
og eksterne konsulenter
En studie av vegprosjekter i regi av Statens
Vegvesen*
SNF-rapport nr. 09/14
- Ingrid Elisabeth Sørensen
*After-Sales Services of Offshore Crane
Technology
A case study of TTS' Business Model
and their After-Sales Services*
SNF Report No. 08/14
- Mari S. Frogner
Marita Mjøs
*The road to successfully eluding
organizational borders
- case study of a multi-agency project*
SNF Report No 07/14
- Line Eeg-Larsen
*Psykologiske kontrakter i team
- Et sammenliknende multippelt case-
studium*
SNF-rapport nr. 06/14
- Isabell Schonhowd Haagensen
Eline Katrin Helland
*Kunnskapsdeling og læring i fagnettverk
En kvalitativ studie gjennomført i Statoil*
SNF-rapport nr. 05/14
- Birthe Brenne Dreier
Kaja Winsnes Eggen
Commitment i team
SNF-rapport nr. 04/14
- Benedicte L. Moritsgård
*Understanding the relationship between enterprise
Resource Planning systems an Beyond Budgeting'*
SNF Report No. 03/14

- Vivi Ton-Nu
Rolling Forecasts in a Beyond Budgeting Environment
A case study on the use of rolling forecasts as a management tool
SNF Report No. 01/14
- Mona Halvorsen
Susann Iren Johansen
Kjønn og leiing
Hvilken betydning har lederstil og kjønn
medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?
SNF-rapport nr. 14/13
- Katrin Mjeldheim Holter
Like barn leker best
En casestudie av hvordan diversitet påvirker
kunnskapsdeling i team
SNF-rapport nr. 13/13
- Helene Strand Bachmann
Tone Bjørnstad Hanstad
Lønnsomhet i norske sparebanker
En studie av forklaringer til lønn somhetsvariasjon
SNF-rapport nr. 12/13
- Erik Aubert Barkovitch
Kundehåndtering og lønnsomhet
- En studie av regnskapsbedrifter
SNF-rapport nr. 10/13
- Mats Andreas Grimstad
Kjetil Torsteinsen
Tillit i rolleoverganger
En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen
i overgangen til rådgiverrollen
SNF-rapport nr. 09/13
- Ingunn Aanes
Kundeforhold i regnskapsførerbransjen
SNF-rapport nr. 08/13
- Ingunn F. Lundøy
Karina H. Sortland
Læring og kunnskapsdeling i ein
prosjektbasert organisasjon
- ein casestudie gjennomført i Wärtsilä
SNF-rapport nr. 07/13
- Maria Blom
Fra regnskapsfører til rådgiver?
Endring i profesjonelle roller
SNF-rapport nr. 03/13
- Paul N. Gooderham
Svein Ulset
The Turn-around of Uninor
SNF Working Paper No. 06/13

Tormod Gjerde Opdal

Motivere, eller ikke?
Hvordan motiveres og demotiveres
våre viktigste ansatte?
SNF-rapport nr. 09/12

Janne Smith

External Consultants and Knowledge Sharing
- A Comparative Study of Permanent Employees
and External Consultants
SNF Report No. 08/12

Denne masterutredningen har studert konseptet psykologiske kontrakter og hvordan slike kontrakter eksisterer og fungerer i team. I et forsøk på å utvide teorien har oppgaven tatt for seg psykologiske kontraktens virkning i både vertikale og horisontale relasjoner, der team representerer en velegnet arena for å studere multiple forhold mellom ansatte. Ettersom team utgjør en stadig mer brukt arbeidsform i mange organisasjoner i dag er dette dessuten en aktuell organisasjonskontekst å utforske.

Opgaven er strukturert som et multippelt sammenliknende casestudium. Dette innebærer at jeg har sammenliknet vertikale og horisontale psykologiske kontrakter i to forskjellige teamkontekster; et prosjektbasert PR-team og en traumeteamordning ved et av landets største sykehus. Data er samlet inn ved bruk av observasjoner og semi-strukturerte intervjuer med totalt 15 respondenter. Studien presenterer en ny tilnærming til psykologiske kontrakter i team ved å betrakte hvordan både vertikale og horisontale psykologiske kontrakter sameksisterer i team. De to kontraktsformene utforskes nærmere med tanke på innhold, sameksistens og kontraktsbrudd, både i hver av kontekstene og ved sammenlikning av de to teamtypene. Ved å sammenlikne to veldig forskjellige teamkontekster bidrar studien med dypere innsikt i hvordan enkelte karakteristikk ved de psykologiske kontraktene kan antydes gjeldende for team generelt, mens andre vil antas å avhenge av teamtype. Studien er av praktisk verdi for virksomheter, teamledere og -medlemmer gjennom å skape en bedre forståelse av hvordan relasjonene i deres særegne team bedre kan forstås og styres.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen