

PSYKOLOGISK KONTRAKT F

– et nytt ledelsesperspektiv?



THERESE E. SVERDRUP er post doc. ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Hun er forsker i FOCUS-programmet ved NHH og forsker blant annet på den psykologiske kontrakten, team og ledelse.

Management books have it all wrong. They all try to tell you how to manage «people». It's impossible to manage «people»; it's only possible to manage individuals. (James 2012)

Som sitatet innledningsvis peker på, er folk forskjellige, noe som innebærer at det som fungerer for én ansatt, ikke trenger å fungere for en annen ansatt. Tar vi dette perspektivet på alvor, ser vi at majoriteten av ledelsesteoriene ikke tar hensyn til ansattes forskjellighet, men snarere ser på lederes forskjellighet som avgjørende for lederes suksess.

Et ledelsesperspektiv som tar på alvor at ledelse handler om relasjoner mellom ledere og ansatte, er dyadisk ledelsesteori. Risan (2012) har i en artikkel i *Magma* nylig behandlet dyadisk ledelsesteori og argumentert for viktigheten av å bygge en høykvalitetsrelasjon mellom ledere og medarbeidere. Dyadisk ledelsesteori, eller LMX-teorien, som står for leder-medarbeider-utveksling, er en lovende teori med hensyn til å forstå mer av hvordan enkeltrelasjoner mellom ledere og individer oppstår og påvirker medarbeideres atferd og opplevelse av jobben (Graen og Uhlbien 1995, Liden, Sparrowe og Wayne 1997). Utfordringen med teorien er at den behandler selve bytteforholdet mellom lederen og medarbeideren som en «svart boks» (Rousseau 1998). For å vite mer om hvordan ulike relasjoner utvikles, må vi derfor ha mer innsikt i hva som skjer i selve bytteforholdet mellom partene i relasjonen.

En teori som nettopp går i dybden på hva som byttes og forventes å bli byttet i en slik relasjon, er psykologisk kontraktsteori. En psykologisk kontrakt defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet

mellom seg selv og organisasjonen (Rousseau 1989). Forskning på den psykologiske kontrakten har spesielt fokusert på hva som skjer når individer opplever brudd på den psykologiske kontrakten. Nærmere bestemt viser det seg at brudd på den psykologiske kontrakten har negativ innvirkning på ansattes opplevelse av og holdning til jobben. I det følgende vil jeg beskrive nærmere hva en psykologisk kontrakt er, hva vi vet om fenomenet, og videre diskutere hvordan psykologisk kontraktsteori kan supplere LMX-teorien. Endelig diskuterer jeg hvorvidt vi kan anvende psykologisk kontraktsteori som en egen ledelsesteori, for bedre å forstå den unike relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider.

PSYKOLOGISK KONTRAKT – ET EKSEMPEL

Lisa (27) var ferdig med sin mastergrad i finans for et par år siden og har vært ivrig etter å starte sin karriere som finansanalytiker. Gjennom intervjuet med nåværende arbeidsgiver ble hun lovet utviklingsmuligheter, et godt arbeidsmiljø og fleksibilitet i jobben. Hun er fortsatt ganske ny i jobben, og så langt er hun har hatt noen positive erfaringer og noen litt mindre positive erfaringer. Lisa har høye ambisjoner, og siden hun begynte i finansselskapet, har hun lurt på hva hun må gjøre for å komme seg opp og frem. Hun har lært gjennom andre ansattes historier og gjennom samtaler med lederen at hvis du jobber hardt, er det gode muligheter for å bli

forfremmet tidlig. Når hun så mottar en oppgave fra lederen sin som er litt utenfor hennes normale jobbrolle, tenker hun at hun endelig kan få muligheten til å vise at hun kan være en å satse på. Hun jobber hardt og mye, og må ofte sitte langt utover normal arbeidstid. Oppgaven viser seg å være vanskeligere enn hun trodde, men hun klarer å bli ferdig innen fristen og er fornøyd med resultatet. Når hun så overrekker rapporten til sjefen, utmattet, men stolt, får hun ingen tilbakemelding eller takk, men snarere påpeker sjefen noen trivielle stavefeil hun har gjort. Dagen etter finner hun ut at sjefen har presentert rapporten uten å kreditere henne. Hun reagerer med overraskelse, deretter frustrasjon, og siden sinne. Hun begynner å tenke på om dette er det rette stedet å være likevel. Hun føler nemlig at å legge så mye ekstra innsats og timer inn i jobben ikke var verdt det, og tenker at hun ikke får noe igjen for å gi det lille ekstra. Det toppe seg når en kollega som er ansatt etter henne, og som hun mener smisker for mye med sjefen, blir forfremmet før henne.

Eksempelet viser hvordan en psykologisk kontrakt er bygget opp, utviklet og brutt gjennom ulike episoder eller hendelser. Mer spesifikt, Lisa har gjennom andres historier og samtaler med leder gjort seg noen tanker om hva hun bør få igjen for innsatsen sin. Det er gjerne først når det oppstår et brudd at man forstår at det har vært etablert en psykologisk kontrakt. Ved å analysere relasjonene ved hjelp av den psykologiske kontrakten som oppstår mellom partene, ser man hvordan episoder og hendelser kan påvirke utviklingen av den dyadiske relasjonen mellom leder og medarbeider.

HVA ER EN PSYKOLOGISK KONTRAKT?

Psykologisk kontrakt som begrep ble først introdusert av Argyris og Levinson tidlig på 1960-tallet som gjensidige forventninger mellom ledere og ansatte (Argyris 1960, Levinson, Price, Munden og Solley 1962). Som et eksempel kan nevnes at i fabrikker der formennene normalt skulle ha oppsyn med arbeiderne, var det utarbeidet en psykologisk kontrakt om at så lenge formennene lot arbeiderne være i fred, jobbet de raskt og effektivt. Hvis formennene begynte å blande seg i arbeidernes jobb, ble dette oppfattet som et brudd på disse forventningene, og arbeiderne reduserte sin arbeidsinnsats. Forskerne syntes dette var et interessant fenomen, særlig hvordan slike implisitte forventninger kunne styre arbeidernes innsats. Frem til 1989

SAMMENDRAG

I denne artikkelen kobles dyadisk ledelsesteori med psykologisk kontraktsteori. Det argumenteres for at fokus på den psykologiske kontrakten vil gi lederen mulighet til å forstå den enkelte medarbeider, samt at fokus flyttes fra lederen til den ansatte. Det gis en kort innføring i den psykologiske kontrakten som fenomen og diskuteres hvordan psykologisk kontraktsteori kan bidra til å forstå utviklingen i dyadiske ledelsesforhold samt fungere som en selvstendig ledelsesteori.

var det spesielt Schein (1980) og Kotter (1984) som anvendte begrepet psykologisk kontrakt for å forstå gjensidige forventninger mellom ledere og arbeidere. De tidlige arbeidene på den psykologiske kontrakten regnes som premature, i den forstand at det ikke ble gjort omfattende forsøk på å definere begrepet vitenskapelig eller undersøke nærmere hva en psykologisk kontrakt består av. Året 1989 regnes som startåret for den moderne forskningen på den psykologiske kontrakten, på bakgrunn av en artikkel publisert av Denise Rousseau der den psykologiske kontrakten ble reintrodusert og revitalisert (Rousseau 1989). Nærmere bestemt vektla Rousseau at den psykologiske kontrakten handler om mer enn forventninger mellom partene, og at løfter og forpliktelser er en viktig del av den psykologiske kontrakten, nettopp fordi det gir fenomenet et mer kontraktsmessig fokus. Rousseau fortsatte i de nærmeste årene både å definere den psykologiske kontrakten og å utvikle et spørreskjema som målte innholdet i den psykologiske kontrakten fra ansattes perspektiv (Robinson, Kraatz og Rousseau 1994, Rousseau 1990, 1995, 2000, Rousseau og Anton 1991). Forskning gjennomført etter 1989 har hovedsakelig benyttet Rousseaus definisjon av den psykologiske kontrakten.

Et viktig element i definisjonen av den psykologiske kontrakten handler om at oppfatningen individet har om hvilke bytteforhold som gjelder i forholdet med en annen part, er høyst subjektiv. Hvis vi går tilbake til tilfellet Lisa, ser vi at de oppfatningene hun har om at hun vil bli forfremmet hvis hun står på, er formet gjennom

historier hun har hørt på arbeidsplassen, samt samtaler med lederen. Hun har ikke blitt lovet dette direkte av lederen, men hun handler likevel som om det er slik bytteforholdet med lederen hennes er.

HVA VET VI OM DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKTEN?

Interessen for psykologisk kontraktsteori har økt dramatisk de seneste årene og blir hevdet å være et av de raskest voksende tema i organisasjonsforskningen (DelCampo 2007). De siste ti årene har vi sett en mangedobling i antall publiserte vitenskapelige artikler om fenomenet.

Vi kan dele forskning knyttet til den psykologiske kontrakten inn i tre områder: (1) Hvordan den psykologiske kontrakten formes, (2) hva den psykologiske kontrakten inneholder, og (3) hva konsekvensene er når den psykologiske kontrakten brytes/oppfylles. I det følgende presenteres en kort oppsummering av hvilke funn som hovedsakelig har fremkommet innenfor disse tre områdene. For det første formes den psykologiske kontrakten både av situasjonelle og individuelle faktorer. Mer spesifikt vet vi at situasjonsfaktorer som ansettelsesfasen, HR-praksiser, lederen og sosialiseringstaktikker former individenes oppfatning av hva de kan forvente å få igjen for arbeidsinnsatsen sin (Maley 2009, Rousseau og Greller 1994, Shahnawaz og Hassan Jafri 2011). Videre vil individenes personlighet, tidligere erfaringer og rettferdighetsprinsipper påvirke dannelsen av den psykologiske kontrakten samt oppfatningen av brudd på den psykologiske kontrakten (Bal og Kooij 2011, De Vos 2005, Raja, Johns og Ntalianis 2004). Hvis vi går tilbake til Lisa, ser vi at ansettelsesintervjuet, interaksjoner med lederen og historier hun har hørt på arbeidsplassen, har formet antakelsen om at hvis hun står på hardt, vil hun bli forfremmet. Videre kan vi anta at personligheten til Lisa vil forsterke dette ytterligere, samt at hvis hun er opptatt av rettferdighet, vil hun oppleve det som et sterkere brudd når en kollega blir forfremmet og ikke hun.

For det andre har innholdet i den psykologiske kontrakten tradisjonelt vært delt i to elementer; en transaksjonell og en relasjonell kontrakt (Rousseau 1990). En transaksjonsbasert kontrakt inneholder svært konkrete bytteforhold som gjerne er økonomisk motivert; man bytter arbeid mot lønn. Vilklårene i en transaksjonsbasert kontrakt er gjerne statisk og er typisk inngått

over en begrenset tidsperiode. Et eksempel kan være ferievikaren som jobber to måneder på hotell, nettopp for å bytte arbeid mot lønn. I kontrast inneholder en relasjonsbasert kontrakt mer immaterielle bytteforhold; anerkjennelse fra leder byttes mot lojalitet til leder. Vilklårene i en relasjonsbasert kontrakt er mer dynamiske, og det er ofte en «smitteeffekt» mellom individets arbeid og livet utenfor arbeidet. Et eksempel kan være en familiebedrift der evig lojalitet til arbeidsgiveren vil sikre den ansatte et livslangt arbeidsforhold. Forskning på innholdet av den psykologiske kontrakten har hovedsakelig konsentrert seg om å avdekke spesifikke bytteforhold og fokusert på hva det betyr å ha en transaksjonell versus en relasjonsbasert kontrakt.

Endelig er konsekvenser av brudd på den psykologiske kontrakten også det temaet som har vært mest studert. Forskning viser at brudd fører til en nedgang i jobbtillfredshet, tillit, engasjement, ekstrarolleatferd (gjøre det lille ekstra) og prestasjoner (Bal, De Lange, Jansen og Van der Velde 2008, Zhao, Wayne, Glibkowski og Bravo 2007). Videre har studier også vist at brudd fører til en økning i intensjonen om å bytte jobb samt i det som kalles negativ atferd (Bordia, Restubog og Tang 2008, Jensen, Opland og Ryan 2010, Turnley og Feldman 1998). Går vi tilbake til eksempelet med Lisa, viser det at hun begynte å tenke på om hun skulle bytte jobb, reduserte sin ekstrarolleatferd, og vi kan anta at engasjementet ble redusert. Det er med andre ord viktig for en leder å vite noe om hvilke psykologiske kontrakter som oppstår, hva de inneholder, og om de ansatte opplever brudd eller oppfyllelse.

LMX-TEORIEN OG KOBLING TIL PSYKOLOGISK KONTRAKTSTEORI

LMX-teorien oppstod etter at Dansereau, Graen og Haga (1975) intervjuet medarbeidere og ledere, og fant at medarbeidere som hadde den samme lederen, oppfattet lederen forskjellig og beskrev denne relasjonen ulikt. De klassifiserte medarbeiderne som hadde en høykvalitetsrelasjon med lederen i lederens «inngruppe», mens medarbeiderne som hadde en lavkvalitetsrelasjon til lederen ble kategorisert som «utgruppen». Generelt viser forskning at det er fordelaktig å være i inngruppen, noe som gir mer medbestemmelse og mer interessante oppgaver, samt at inngruppedarbeiderne trives bedre (Dansereau mfl. 1975, Graen og Uhlbien 1995). Medarbeiderne i utgruppen har færre fordeler

enn medarbeiderne i inngruppen og vil typisk være mindre fornøyd i jobben.

Forskere innenfor LMX-perspektivet har i det siste oppfordret til å se nærmere på hvordan selve utviklingen i LMX-relasjonene fortøner seg (Anand, Hu, Liden og Vidyarathi 2011), siden vi i liten grad vet noe om hvordan overgangene fra lav til høy eller høy til lav LMX forløper (Bluedorn og Jaussi 2008). Ved å koble psykologisk kontraktsteori med LMX kan vi få dypere innsikt i hvordan relasjonene i LMX utvikles, nærmere bestemt kan brudd på den psykologiske kontrakten bidra til å forstå overgangen fra høy til lav LMX.

Det er få empiriske artikler som kombinerer LMX-teorien og psykologisk kontraktsteori, men de få som har blitt publisert, viser at det er to perspektiver som har blitt undersøkt: (1) LMX har blitt inkludert som en *moderator* i relasjonen mellom psykologisk kontraktsbrudd og arbeidsmessige konsekvenser, og (2) psykologisk kontraktsbrudd har blitt inkludert som en *mediator* i relasjonen mellom LMX og arbeidsmessige konsekvenser. Felles for disse perspektivene er at de nettopp forsøker å åpne opp «den svarte boksen» i LMX-teorien, og ser nærmere på hvordan kontraktsbrudd oppleves avhengig av relasjonen mellom leder og medarbeider (høy eller lav LMX).

For det første, ved å undersøke LMX som en *moderator* i relasjonen mellom psykologisk kontraktsbrudd og arbeidsmessige konsekvenser, antar man at om LMX er høy eller lav vil ha effekt på hvor sterk innvirkning bruddet på den psykologiske kontrakten har på de arbeidsmessige konsekvensene. Restubog, Bordia, Tang og Krebs (2010) undersøkte om medarbeidere med lav eller høy LMX ville ha sterkest effekt av brudd på den psykologiske kontrakten. De fant at ansatte med høy LMX hadde sterkere reaksjoner på psykologisk kontraktsbrudd ved at de reduserte sin ekstrarolleinnsats og arbeidsinnsats i større grad enn medarbeidere med lav LMX-relasjon. De begrunner dette med at for medarbeidere med høy LMX er det et større svik å oppleve brudd enn for medarbeidere med lav LMX, som ofte ikke er vant til å få så mye ekstra. Dette resultatet ble støttet av Katrinli, Atabay, Gunay og Cangarli (2011), som fant at den negative sammenhengen mellom psykologisk kontraktsbrudd og ekstra rolle atferd var sterkere for sykepleiere med en høy LMX-relasjon. Disse resultatene tyder på at det spiller en rolle hvilken LMX-relasjon du har til lederen når du opplever psykologisk

kontraktsbrudd, men den utdyper ikke noe mer om hva som skjer med LMX-relasjonen i etterkant av et brudd. Vi er derfor ikke noe nærmere i å forstå hvordan den psykologiske kontrakten kan påvirke utviklingen av LMX-relasjonene.

For det andre, å inkludere psykologisk kontraktsbrudd som en mediator mellom LMX og arbeidsmessige konsekvenser betyr at man antar at LMX har innvirkning på medarbeidernes atferd og holdninger, men at denne effekten kan forklares ved at LMX har innvirkning på psykologiske kontraktsbrudd som igjen påvirker medarbeidernes atferd og holdninger. For eksempel gjennomførte Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson og Wayne (2008) en longitudinell studie der de på tidspunkt 1 testet ansattes LMX-kvalitet (høy eller lav) og på tidspunkt 2 (6 måneder senere) målte psykologisk kontraktsbrudd samt ansattes intensjoner om å slutte i jobben (*turnover intention*). De fant at LMX har en direkte effekt på intensjonen om å slutte, mens psykologisk kontraktsbrudd forklarer hvorfor LMX har en effekt på intensjonen om å slutte. Det er med andre ord viktig å vite noe om den psykologiske kontraktens tilstand (brudd/oppfyllelse) for å forstå hvordan kvaliteten på relasjonen med leder (LMX) påvirker de ansattes intensjoner om å bli eller slutte i jobben.

De få studiene som er publisert så langt, viser at det er hensiktsmessig å inkludere psykologisk kontraktsteori for å forstå nærmere hvorfor LMX har innvirkning på ansattes atferd og holdninger til arbeidet. Det er nettopp gjennom å åpne den «svarte boksen» i leder-medarbeider-utvekslingen at vi kan forstå hvorfor noen medarbeidere utvikler relasjoner med høy LMX og andre relasjoner med lav LMX. Gjennom å se hva innholdet i bytteforholdet er (psykologisk kontraktsinnhold) samt om det oppleves psykologiske kontraktsbrudd eller psykologisk kontraktsoppfyllelse, kan vi få en dypere innsikt i hvorfor og hvordan relasjonen mellom en leder og en medarbeider utvikler seg som den gjør. I en fersk teoretisk studie av Lee og Taylor (2014) utvides disse perspektivene ytterligere ved å hevde at enkelte ledere kan knytte til seg ansatte i relasjoner med høy LMX for å fremme egne interesser. Konteksten for hvordan leder- og medarbeiderrelasjonen utvikles i samspill med den psykologiske kontrakten, kan altså avhenge av lederes motiver. Det er med andre ord flere muligheter for å kombinere studier av LMX og den psykologiske kontrakten.

PSYKOLOGISK KONTRAKT - EN LEDELSESTEORI?

I tillegg til at psykologisk kontraktsteori kan være et viktig supplement til LMX-teorien, bør vi spørre oss om psykologisk kontraktsteori kan anvendes som en ledelsesteori i seg selv. Hvis vi skal ta på alvor at organisasjoner endres slik at medarbeidere får stadig større spillerom til å utvikle egne avtaler med lederen eller organisasjonen, gjennom såkalte idiosynkratiske avtaler (*I-deals*) (Rousseau, Ho og Greenberg 2006), betyr det at vi bør utvikle ledelsesteorier som hjelper oss å forstå hva som skjer i den unike relasjonen mellom en leder og en ansatt. Generelt er det lite integrering av den psykologiske kontrakten med ledelsesteorier, noe som gjenspeiles i hvor artikler om den psykologiske kontrakten vanligvis publiseres. Mer spesifikt finner vi slike artikler i tidsskrifter som omhandler organisasjonsatferd, *human resource management* og anvendt psykologi. I tillegg er det få artikler om den psykologiske kontrakten som er knyttet direkte opp mot ledelse, men heller mer indirekte i avsluttende avsnitt om praktiske implikasjoner. Og ser vi på ledelseslitteraturen, er det så å si ingen spor av psykologisk kontraktsteori i typiske ledelsesbøker (for eksempel Bryman, Collinson, Grint, Jackson og Uhl-Bien 2011, Yukl 2013). Kort oppsummert kan vi si at selv om den psykologiske kontrakten i hovedsak handler om relasjonen mellom en leder og en medarbeider, har verken ledelsesforskere eller forskere på psykologiske kontrakter integrert disse to perspektivene i særlig stor grad.

Hva skal så til for å bygge en ledelsesteori basert på psykologisk kontraktsteori? Går vi til forskning på den psykologiske kontrakten, finner vi få studier som ser på hvordan slike kontrakter kan håndteres. Disse få studiene kan likevel gi en pekepinn på hvordan vi kan tilnærme oss en ledelsesteori basert på psykologiske kontrakter. Sverdrup, Brochs-Haukedal og Grønhaug (2010) vurderer to praktiske retningslinjer som har blitt diskutert i litteraturen knyttet til den psykologiske kontrakten. For det første har det vært foreslått at lederen kan håndtere den psykologiske kontrakten gjennom å være mer eksplisitt i sine forventninger og løfter til medarbeiderne. Ved å synliggjøre og kommunisere tydelige forventninger og forpliktelser til hverandre kan man unngå misforståelser og dermed forebygge brudd (Lester, Kickul og Bergmann 2007).

Ifølge Guest (1998) vil dette imidlertid skape andre utfordringer; dersom den psykologiske kontrakten gjøres mer eksplisitt, vil den ikke lenger være en psykologisk kontrakt. I tillegg hevder Sverdrup mfl. (2010) at det å gjøre kontrakten mer eksplisitt kan føre til at relasjonen blir mer rigid, og at medarbeideren kan oppleve at autonomien og fleksibiliteten delvis forsvinner. For det andre trekkes rollen til HR-avdelingen av noen forskere frem som viktig for å forme og klargjøre den psykologiske kontrakten (Guzzo og Noonan 1994, Sims 1994). En sentral utfordring her er at HR-avdelingen sjelden er i daglig interaksjon med medarbeiderne, slik at den psykologiske kontrakten ikke kan håndteres gjennom daglige episoder.

Siden det er gjort lite vitenskapelig arbeid for å integrere teori om ledelse og psykologiske kontrakter, kan vi hente inspirasjon fra arbeid som er gjort av praktikere. Wellin (2007) har skrevet en bok om hvordan bedrifter og ledere kan håndtere den psykologiske kontrakten, og viser til ulike case der det å håndtere slike kontrakter på en bevisst måte har ført til mer fornøyde medarbeidere og høyere prestasjoner. Wellin introduserer begrepet *personal deal* som et mer anvendt begrep enn psykologisk kontrakt. Like fullt baserer han sitt perspektiv på Rousseaus (1995) teori om den psykologiske kontrakten. Hans hovedtese er at organisasjoner ofte er mer opptatt av hva de ansatte skal levere, enn av hva de ansatte får igjen for å oppfylle disse leveransene. Wellin argumenterer videre for et mer eksplisitt fokus på hva dette bytteforholdet består i, og drøfter hvordan den personlige dealen kan være bra, både for de ansatte og for lederen. Spesielt trekker han frem at ledere bør være mer opptatt av hva de kan gi til de ansatte, enn av hva de ansatte skal levere. Et fokus på levering vil innby til å levere tilbake, siden gjensidighetsprinsippet står sterkt hos mennesket (Gouldner 1960). Videre vektlegger Wellin at den psykologiske kontrakten er individuell og subjektiv, og lederen må derfor diskutere den med hver enkelt av sine medarbeidere.

Oppsummert ser vi at forskerne og praktikerne fokuserer på at ledere bør være tydeligere på hva de lover de ansatte, og at dette bør følges opp slik at brudd kan unngås. De mener med andre ord at å gjøre den psykologiske kontrakten mer eksplisitt er veien å gå. Går vi tilbake til eksempelet med Lisa, ser vi at hennes psykologiske kontrakt har blitt dannet på bakgrunn av kommunikasjon med lederen, men også basert på interaksjon med

andre ansatte og kulturen i organisasjonen. Dette betyr at lederen bør håndtere den psykologiske kontrakten med sine medarbeidere både gjennom direkte og indirekte virkemidler. Direkte gjennom at lederen er bevisst på hvilke psykologiske kontrakter som utvikles med hver enkelt medarbeider i interaksjon mellom parten, og indirekte gjennom symbolbruk, seremonier, ritualer og historiefortelling gjennom kulturbygging. I det følgende vil jeg utdype disse to perspektivene.

Lederes direkte håndtering av den psykologiske kontrakten handler i stor grad om bevisstgjøring fra lederens side om hvilke signaler som sendes ut gjennom handlinger og kommunikasjon, og som deretter former hver enkelt ansattes psykologiske kontrakt. Ikke alle ledere er seg bevisst at hva de sier og gjør, nettopp kan tolkes som løfter og gi forventninger til de ansatte om hva de får igjen for arbeidsinnsatsen sin. Ved å bevisstgjøre ledere på denne prosessen kan ledere bedre forstå hvilke psykologiske kontrakter som kan oppstå gjennom deres kommunikasjon og handlinger. I tillegg til en bevisstgjøring av hvordan den psykologiske kontrakten formes, bør ledere forstå at brudd har negativ innvirkning på arbeidsmessige konsekvenser. Siden det er funnet at brudd på psykologiske kontrakter skjer ofte (Conway og Briner 2002), er det like viktig for lederen å fokusere på håndtering av brudd som å unngå at brudd oppstår. Her kan vi støtte oss på konfliktforskningen som hevder at hvordan man håndterer konflikter, har mye å si for medarbeidernes reaksjoner (Cosier og Dalton 1990). Håndtering av brudd kan dermed ha stor betydning for lederens relasjon til den enkelte medarbeideren.

Lederes indirekte håndtering av den psykologiske kontrakten handler som nevnt om å bygge en kultur som understøtter den psykologiske kontrakten man ønsker å etablere med sine medarbeidere. Virkemidler som symbolbruk, seremonier, ritualer og historiefortelling er alle godt kjent fra organisasjonskulturbegrepet (Schein 1992). Eksempelvis kan en leder gjennom håndtering av kritiske episoder (som for eksempel brudd) skape historier som gjenfortelles mellom ansatte som «lederen her hos oss ordner opp når ansatte føler seg tråkket på». Videre kan lederen forme de ansattes oppfatninger om bytteforholdet gjennom mer generelle fortellinger om hva som forventes på arbeidsplassen, og ikke minst hva de ansatte kan oppnå ved å oppfylle sin side av kontrakten.

KONKLUSJON

Teorier om ledelse har i stor grad vektlagt hvordan ledere skal lede «folk», mens det egentlig handler om å lede høyst forskjellige individer. LMX-teorien er en lovende ledelsesteori som har bidratt til å skifte fokus fra lederen til selve relasjonen, men i mindre grad har utforsket hva som faktisk utveksles i relasjonen mellom en leder og medarbeider, og hvordan de ulike LMX-relasjonene utvikles. I denne artikkelen har jeg argumentert for at psykologisk kontraktsteori kan bidra til å gi en dypere forståelse både for hva som faktisk utveksles i relasjonen mellom leder og medarbeidere, samt hvordan brudd på den psykologiske kontrakten kan bidra til å forstå hvordan LMX-relasjonen utvikles. Det gjenstår enda å gjennomføre studier som kan utforske dette for å kunne knytte sammen disse teoriene, men skal vi ta på alvor at ledelse handler om å lede individer, kan dette være veien å gå.

I tillegg til å knytte psykologisk kontraktsteori til LMX-teorien har jeg argumentert for at psykologisk kontraktsteori også kan etableres som en selvstendig ledelsesteori. Mye arbeid gjenstår her, men ledere kan gjennom både direkte og indirekte virkemidler fokusere på hvilke løfter de gir, og derigjennom hvilke forventninger de skaper hos ansatte. Dette innebærer at lederen kan forstå mer av hvordan relasjonen med hver enkelt medarbeider både oppfattes og utvikles. Ved å rette større oppmerksomhet mot de psykologiske kontraktene som utvikles mellom lederen og medarbeidere, kan lederen unngå at brudd oppstår, men også ha større forståelse for når brudd skjer, og dermed ha større mulighet til å reparere bruddene.

Avslutningsvis ønsker jeg å understreke at fokuset på lederens rolle i utviklingen av den psykologiske kontrakten ikke fritar den enkelte medarbeider for ansvaret for aktivt å forstå og utvikle den psykologiske kontrakten med lederen. Det er viktig at den enkelte medarbeider er bevisst hvordan psykologiske kontrakter oppstår og utvikles, og at medarbeideren selv har et ansvar for å tenke gjennom om de har realistiske forventninger til bytteforholdet med lederen. Videre forskning bør nettopp utforske episoder eller hendelser mellom ledere og medarbeidere, og forstå nærmere hva som påvirker den psykologiske kontrakten, og hvordan den psykologiske kontrakten påvirker LMX-relasjonen. **M**

REFERANSER

- Anand, S., J. Hu, R.C. Liden og P.R. Vidyarthi (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. I A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson og M. Uhl-Bien (red.), *The SAGE Handbook of leadership* (s. 311–325). Los Angeles: SAGE.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Bal, P.M., A.H. De Lange, P.G.W. Jansen og M.E.G. Van der Velde (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1):143–158.
- Bal, P.M. og D. Kooij (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(4):497–523.
- Bluedorn, A.C. og K.S. Jaussi (2008). Leaders, followers, and time. *Leadership Quarterly*, 19(6):654–668. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.09.006
- Bordia, P., S.L.D. Restubog og R.L. Tang (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5):1104–1117.
- Bryman, A., D. Collinson, K. Grint, B. Jackson og M. Uhl-Bien (2011). *The SAGE Handbook of leadership*. Los Angeles: SAGE.
- Conway, N. og R.B. Briner (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3):287–302.
- Cosier, R.A. og D.R. Dalton (1990). Positive effects of conflict: A field assessment. *The International Journal of Conflict Management*, 1(1):81–92.
- Dansereau, J.F., G. Graen og W.J. Haga (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1):46–78.
- De Vos, A. (2005). The psychological contract of organisational newcomers: an investigation of antecedents and changes over time. *International Journal of Human Resource Development & Management*, 5(4): 371–388.
- DelCampo, R.G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6):432–440.
- Dulac, T., J.A.M. Coyle-Shapiro, D.J. Henderson og S.J. Wayne (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6):1079–1098.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2):161–178.
- Graen, G.B. og M. Uhlbien (1995). Relationship-based approach to Leadership – Development of Leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years – Applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2):219–247.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19:649–664.
- Guzzo, R.A. og K.A. Noonan (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3):447–462.
- James, G. (2012). World's simplest management secret. <http://www.inc.com/geoffrey-james/worlds-simplest-management-secret.html> [lesedato 13.12.12]
- Jensen, J., R. Opland og A. Ryan (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business & Psychology*, 25(4):555–568. doi: 10.1007/s10869-009-9148-7.
- Katrinli, A., G. Atabay, G. Gunay og B.G. Cangarli (2011). The moderating role of leader-member exchange in the relationship between psychological contract violation and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 5(1):1–6.
- Lee, J. og M.S. Taylor (2014). Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles. *Human Resource Management Review*, 24(1):95–107. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.03.001>
- Lester, S.W., J. Kickul og T.J. Bergmann (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2):191–208. doi: 10.1002/job.410
- Lewin, H., C.R. Price, K.J. Munden og C.M. Solley (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. Research in Personnel and Human Resources Management, 15, 47–119.
- Maley, J.F. (2009). The influence of performance appraisal on the psychological contract of the inpatriate manager. *South African Journal of Human Resource Management*, 7(1):100–109. doi: 10.4102/sajhrm.v7i1.179
- Raja, U., G. Johns og F. Ntalianis (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3):350–367.
- Restubog, S.L.D., P. Bordia, R.L. Tang og S.A. Krebs (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21(2):422–437. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00673.x
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, 2:67–74.
- Robinson, S.L., M.S. Kraatz og D.M. Rousseau (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1):137–152.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2):121–139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5):389–400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). LMX Meets the Psychological Contract: Looking inside the Black Box of Leader-Member Exchange. I F.J. Dansereau og F.J. Yammarino (red.), *Leadership: The Multiple Level Approaches* (s. 149–154). Greenwich, CT: JAI Press.

- Rousseau, D.M. (2000). Psychological Contract Inventory: Technical Report *Tech. Rep. N- 2* (Version 3. utg.). Pittsburgh, Pennsylvania: Canergie Mellon University
- Rousseau, D.M., V.T. Ho og J. Greenberg (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 31(4):977-994.
- Rousseau, D.M. og R.J. Anton (1991). Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations: The Role of Contributions, Promises, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4):287-299.
- Rousseau, D.M. og M.M. Greller (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3):385-401.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shahnawaz, M.G. og M. Hassan Jafri (2011). Determinants of psychological contract in IT/ITES industry. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4):27-42.
- Sims, R.R. (1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3):373-382.
- Sverdrup, T.E., W. Brochs-Haukedal og K. Grønhaug (2010). Psychological contracts and knowledge worker teams. *Scandinavian Journal of Business Research*, 2:142-152.
- Turnley, W.H. og D.C. Feldman (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1):71-87.
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance*. Aldershot: Gower.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston, Mass.: Pearson Education.
- Zhao, H.A.O., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski og J. Bravo (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3):647-680.

haugenbok.no

20.000
Titler på lager

Kjøp dine bøker på haugenbok.no
Kjapt, trygt og enkelt.



DINE FORDELER

- Ingen tillegg - uansett betalingsmåte
- Portofritt - på alle ordrer over kr 248,-
- Rabatt - på mange lærebøker

RENTE - OG GEBYRFRIE BETALINGSMÅTER

- Betalingsutsettelse - kjøp bøkene nå, utsett betalingen til 21. oktober
- Avbetaling - fra kr 200,- pr. mnd. (ved kjøp over kr 750,-)
- Faktura - 21 dagers betalingsfrist


Norges beste bokhandel 2013

haugenbok.no - Norges raskeste nettbokhandel

haugenbok.no AS - Postboks 175 - 6101 Volda - Telefon 70 07 45 00 - epost@haugenbok.no - www.haugenbok.no