

Psykologiske kontrakter i team

Therese E. Sverdrup
Norges Handelshøyskole
Institutt for Strategi og ledelse
Helleveien 30
5045 Bergen
Tlf: 55959610
E-post: therese.sverdrup@nhh.no

Psykologiske kontrakter i team

Sammendrag

Denne artikkelen presenterer et nytt perspektiv for å forstå hva som ligger bak velfungerende team. Det horisontale psykologiske kontraktsperspektivet lanseres for å forstå bedre hvordan relasjoner mellom teammedlemmer utvikles og videre hvordan dette påvirker teamets prestasjoner. Data ble samlet inn gjennom å intervju og observere 52 teammedlemmer i 16 team med det formål å utforske ulike typer og egenskaper av psykologiske kontrakter, samt koble dette opp mot teamets prestasjoner. Resultatene viste at team som var kjennetegnet av integrerte kontrakter med oppgave- og relasjonsbaserte elementer samarbeidet bedre, hadde bedre koordinering, var mer engasjert, og hadde høyere levedyktighet, sammenlignet med team som var kjennetegnet av løse og oppgavebaserte kontrakter. Videre viste resultatene at, i motsetning til tidligere forskning, er brudd på psykologiske kontrakter ikke ensidig negativt, men avhenger av hvilken type kontrakt som ligger i bunn før et brudd, samt hvordan bruddet håndteres.

Nøkkelord: Psykologisk kontrakt, team, samarbeid, koordinering, engasjement, levedyktighet

Innledning

Teamorganisering er en av de sterkest voksende organisasjonsformene i norske bedrifter i dag (Assmann, 2008). Forskning knyttet til teamorganisering har i stor grad fokusert på tema som optimal teamsammensetting, hvilke teamprosesser som påvirker effektivitet, og hvordan team bør ledes. Vi har derfor begynt å få et ganske godt bilde på hva som fører til effektive team (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Et tema som i mindre grad er studert og i følge Grant (2013) nærmest neglisjert, er hvordan vi samhandler og skaper relasjoner med andre. Dette er et paradoks siden samhandling mellom teammedlemmer er et av de mest basale trekkene ved team (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

I denne artikkelen introduseres derfor *den psykologiske kontrakten* som et perspektiv som kan gi oss innsikt i teamrelasjoner. Den psykologiske kontrakten bygger på et grunnleggende trekk ved menneskelig atferd, nemlig at vi i relasjoner har forventninger og forpliktelser til hverandre som vi ikke alltid snakker om. Mer spesifikt defineres den psykologiske kontrakten som «et individs antakelser om vilkårene og betingelsene i en gjensidig avtale mellom en selv og en annen part» (Rousseau, 1989, p. 123). En relasjon mellom to parter forstås dermed som et gjensidige bytteforhold der individene utvikler forventninger eller forpliktelser om hva partene skal gi til hverandre. Disse forventningene eller forpliktelsene er som oftest uttalt eller implisitt, noe som innebærer at bytteforholdet ikke alltid er avklart. Hvorvidt en av partene i relasjonen opplever at disse forventninger blir innfridd eller ikke, vil ha innvirkning på om en ønsker å utvikle eller avslutte relasjonen med den andre.

Det siste tiåret har vi sett en mangedobling av studier knyttet til psykologiske kontrakter i internasjonal litteratur, og det hevdes at fenomenet er et av de raskest voksende innenfor organisasjonsfeltet (DelCampo, 2007). Særlig har forskningen bidratt til å belyse hva som skjer når ansatte opplever *brudd* på den psykologiske kontrakten med organisasjonen (Coyle-

Shapiro & Conway, 2004), og brudd har vist seg å redusere ansattes jobbtilfredshet, jobb engasjement, «gi-det-lille-ekstra», prestasjon og tillit, samt øke ansattes ønske om å forlate organisasjonen (Bal, Chiaburu, & Diaz, 2011; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

Til nå har den psykologiske kontrakten hovedsakelig blitt studert mellom ansatte og organisasjonen, men en psykologisk kontrakt kan også utvikles mellom medarbeidere (Rousseau, 1995). Med tanke på at organisasjoner i dag i stor grad er desentraliserte og teamorienterte (Allen & Hecht, 2004), og siden vi trenger mer kunnskap om relasjoner i team, anvendes psykologiske kontrakter i denne studien for å forstå utviklingen av relasjoner og prosesser i team. Begrepene team og gruppe brukes her om hverandre og referer til «en gruppe av personer som er avhengige av hverandre mht. informasjon/ressurser/evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål» (Thompson, 2008, p. 4). Hovedformålet med studien er å utforske den psykologiske kontrakten i team, og dets innvirkning på teamets prestasjoner knyttet til samarbeid, koordinering, engasjement, og levedyktighet.

Hovedfunnene viser at teammedlemmer utvikler psykologiske kontrakter av ulik type og ulike egenskaper med hverandre, både innad i- og på tvers av teamene. Videre har de ulike psykologiske kontraktene forskjellig innvirkning på hvor godt teamene fungerer med hensyn til samarbeid, koordinering, engasjement og produktivitet. Nærmere bestemt kan det å forstå hvilke psykologiske kontrakter som er utviklet i et team si noe om hvordan teamet fungerer.

Psykologiske kontrakter i team

I teamlitteraturen har forskere lenge vært opptatt av å studere hvordan *teamsammensetting* (f.eks. personlighet, kompetanse, heterogenitet) og *teamprosesser* (f.eks. koordinering, konflikt, kommunikasjon, klima) kan bidra til effektive team (Mathieu, et al., 2008). Et ofte oversett element i den forbindelse er selve *interaksjonen* mellom teammedlemmene (Marks,

et al., 2001), altså hvordan teammedlemmene samhandler, og hva som motiverer til samhandling. I team vil det sannsynligvis være ulikt hvor mye et teammedlem ønsker å bidra med til teamet (Beersma et al., 2003). For at team skal fungere må relasjonene i teamet utvikles slik at teammedlemmene ønsker å samarbeide med hverandre, og ønsker å bidra til både teamet og hverandre. I teamlitteraturen har interaksjonen mellom teammedlemmene vært studert i topplederteam ved hjelp av begrepene sosial integrasjon (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), og atferdsmessig integrasjon (Hambrick, 1994; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005), mens det i andre typer team har vært særlig fokus på teorien om sosial loffing (Latane, Williams, & Harkins, 1979), og kohesjon (Dion, 2000). Felles for disse begrepene er at de sier noe om dragningen mot gruppen, tilfredsheten med de andre i gruppen, og ønsket om å bidra i gruppen. Videre viser disse studiene at det er negativt for teamet å ha lav integrasjon (sosial og atferdsmessig).

Det som derimot er mangelfullt i denne forskningen, er hva som fører til atferdsmessig og sosial integrasjon, samt kohesjon. Unntaksvis kan nevnes at Simsek et al (2005) fant at diversitet, levetid for teamet, og størrelse har innvirkning på atferdsmessig integrasjon. Men, hva som påvirker et teammedlems ønske om å bidra til teamet og til de andre i teamet, vil sannsynligvis være preget av tidligere erfaringer i team generelt og i det respektive teamet spesielt. Et begrep som kan anvendes i den forbindelse er den *psykologiske kontrakten*. Dette fordi en psykologisk kontrakt består av antakelser om hva vi skal gi og ta i en relasjon, og at man både justerer det man gir og tar basert på en oppfyllelse eller et brudd på den psykologiske kontrakten, som videre vil påvirke om teammedlemmene ønsker å bidra til hverandre og teamet. I følge Hjertø (2013, p. 58) er det overraskende at «teamforskningen praktisk talt har vært fraværende i studier av psykologiske kontrakters betydning for teameffektivitet». Dette fordi den psykologiske kontrakten dreier seg om relasjoner, og fordi relasjoner er en grunnleggende bestanddel i team.

Psykologisk kontrakt som begrep ble introdusert for mer enn 50 år siden, og ble brukt til å beskrive de uuttalte forventningene som oppstår mellom arbeidstakere og ledere (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962). Men det er først i de siste to tiårene at forskning knyttet til psykologiske kontrakter har fått fotfeste i organisasjonslitteraturen. Forskere har særlig vært opptatt av å undersøke konsekvensene av psykologisk kontraktsbrudd, men også hva kontrakten inneholder, samt hvordan den formes. Som beskrevet innledningsvis har brudd på den psykologiske kontrakten vist seg å ha spesielt sterke sammenhenger med holdninger til arbeidet (jobbtilfredshet, engasjement, intensjon om å slutte/bli i organisasjonen), men også med atferd i selve arbeidssituasjonen (ekstrarolleatferd, prestasjon, avvikende atferd).

Med innholdet i den psykologiske kontrakten menes hva selve bytteforholdet mellom kontraktspartnerne består av. Og innholdet i kontraktene har blitt målt på to forskjellige måter. Enten ved å måle de spesifikke elementene som byttes (f.eks. ansatte som ønsker forfremmelse, utdanningsmuligheter, og respekt mot å tilby høy innsats, fleksibilitet og lojalitet). Eller ved å måle mer helhetlige bytteforhold knyttet til en sum av karakteristikk i kontraktene, f.eks. transaksjonelle eller relasjonelle kontrakter (Rousseau, 1995).

Transaksjonelle kontrakter referer til spesifikke bytter som for eksempel arbeid for lønn, mens relasjonelle kontrakter er bredere og mer subjektive og omhandler bytteforhold knyttet til tillit, lojalitet, rettferdighet osv. Videre har den psykologiske kontrakten blitt studert både som et individs unike bytteforhold med den andre parten (på individnivå), men også som et mer generalisert mål (på gruppenivå), der en gruppe av mennesker opplever den samme typen psykologiske kontrakten (Herriot, Manning, & Kidd, 1997). Et individ og/eller gruppe kan dermed inngå en eller flere psykologiske kontrakter med andre individer eller grupper.

Kunnskapen vi har om innholdet i den psykologiske kontrakten er basert på studier av ledere og ansatte, og i denne studien antar jeg at innholdet i den psykologiske kontrakten vi skulle

seg noe fra dette, fordi det er ulikt maktforhold som ligger til grunn. I tillegg ligger det allerede en del føringer fra den formelle kontrakten på hvordan relasjonene utvikler seg mellom ledere og ansatte. I teamsammenheng kan vi anta at teammedlemmer opplever forventninger og forpliktelser til å hjelpe hverandre med å utvikle ideer, gi tilbakemelding til hverandre, støtte hverandre osv. Basert på disse bytteforholdene vil et teammedlem oppfatte enten at de andre teammedlemmene oppfyller forventningene om samhandling eller bryter disse forventningene. Dette vil derfor prege teammedlemmets relasjoner med de andre. Men, vi vet veldig lite om hva disse bytteforholdene består av og hvordan de preger relasjonene. I denne artikkelen vil jeg derfor både undersøke i dybden hvilke psykologiske kontrakter som utvikles mellom teammedlemmer, samt undersøke nærmere hvordan eventuelt ulike psykologiske kontrakter i team preger samhandlingen i teamet.

Metode

For å gå i dybden på et relativt nytt fenomen, har jeg valgt å bruke case studie med en kvalitativ tilnærming, dette fordi det tillater en eksplorerende design. Datamaterialet utgjør en kombinasjon av to kvalitative case studier, med data fra intervjuer, observasjoner, og dokumenter, der hovedformålet var å bygge teori og utvide forståelsen av et fenomen (Eisenhardt, 1989). Data ble samlet inn i to ulike kontekster, en mediekontekst der 26 utvalgte teammedlemmer fra fire team ble intervjuet og observert, og en landbrukskontekst der 24 bønder fra 12 ulike samdrifter (team) ble intervjuet. Noen av respondentene ble intervjuet flere ganger, slik at det samlede datamaterialet består av 63 intervjuer. For å få tilgang til teammedlemmers oppfatninger om den psykologiske kontrakten tilnærmet jeg meg fenomenet på to ulike måter. I mediekonteksten ble teammedlemmene spurt direkte om hvilke forpliktelser, forventninger og gi-og-ta-forhold (indikatorer på psykologiske kontrakter) de

opplevde med de andre teammedlemmene. I landbrukskonteksten ble teammedlemmene intervjuet om kritiske hendelser i teamet som blant annet handlet om samarbeid og konflikter. Deretter ble de psykologiske kontraktene fanget opp gjennom å se på hvilke forpliktelser, forventninger og gi-og-ta-forhold som kom frem i disse historiene.

I tillegg til å undersøke psykologiske kontrakter i teamene ble teammedlemmene spurt om hvordan de oppfattet teamets prestasjoner basert på like/ulike variabler i de to kontekstene. I mediekonteksten ble teammedlemmene spurt om deres oppfattelse av samarbeid og koordinering i teamet, og i landbrukskonteksten ble teammedlemmene spurt om hvordan de oppfattet samarbeidet, engasjementet (commitment), samt om de ønsket å bli værende i teamet (levedyktighet). Vi hentet også inn data på hvordan teamene presterte i landbrukskonteksten sett ut fra mer objektive mål. Disse målene bestod blant annet av prestasjonskriterier knyttet til prosentvis oppfylling av melkekvote, og kvalitetsmål på melken.

Dataene ble analysert ved hjelp av Atlas.ti, som er et kvalitativt dataanalyseverktøy, gjennom i første omgang å grovkode sitater som indikerte en psykologisk kontrakt, og i neste omgang finkode sitatene for å forstå nærmere hvilke egenskaper og typer av psykologiske kontrakter som forekom. I tillegg ble teamenes prestasjoner kodet i to kategorier, i velfungerende team og mindre velfungerende team. Disse to kategoriene av team ble videre analysert for å undersøke om vi ved hjelp av psykologiske kontrakter (og forskjeller/likheter mellom teamene) kan forstå hvorfor noen team var mer velfungerende enn andre. Tabell 1 viser en oversikt over de 16 teamene med fokus på kontekst, antall teammedlemmer, psykologiske kontraktstyper og egenskaper, samt teamenes prestasjoner. Tabell 1 kommenteres nærmere i resultatdelen.

Team	Kontekst	Teammedlemmer	PK Type	PK Egenskaper	Teamprestasjoner
A	Landbruk	3	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende

B	Landbruk	4	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende
C	Landbruk	3	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende
D	Landbruk	4	Oppgavebaserte	Løse	Mindre velfungerende
E	Landbruk	3	Oppgavebaserte	Løse	Mindre velfungerende
F	Landbruk	5	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende
G	Landbruk	4	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende
H	Landbruk	4	Oppgavebaserte	Løse	Mindre velfungerende
I	Landbruk	3	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende
J	Landbruk	5	Relasjonsbaserte	Løse	Mindre velfungerende
K	Landbruk	2	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende
L	Landbruk	3	Oppgavebaserte	Løse	Mindre velfungerende
M	Mediehus	12	Relasjonsbaserte	Løse	Mindre velfungerende
N	Mediehus	15	Oppgavebaserte	Integrerte	Velfungerende
O	Mediehus	12	Oppgavebaserte	Løse	Mindre velfungerende
P	Mediehus	6	Relasjonsbaserte	Integrerte	Velfungerende

Tabell 1: Antall team, team kontekst, antall teammedlemmer, psykologisk kontrakt (PK) type og PK egenskaper, samt teamprestasjoner.

Psykologiske kontrakter i team – resultater

Resultatene fra studien presenteres ved først å vise eksempler på hva som menes med velfungerende og mindre velfungerende team, deretter presenteres ulike typer og egenskaper av psykologiske kontrakter, og hvordan disse fremkommer i de velfungerende og de mindre velfungerende teamene. Til slutt sammenfattes dette for å peke på om det er noen psykologiske kontraktstyper/egenskaper som er mer hensiktsmessig enn andre for å øke teamets prestasjoner.

Kjennetegn ved de mindre velfungerende teamene er at de i liten grad samarbeider, rapporterer om koordineringsproblemer, er mindre engasjert, samt er usikker på om de ønsker å bli i teamet sammenlignet med de velfungerende teamene. Eksempler på utsagn som er knyttet til samarbeid er «jeg synes det er veldig lite samarbeid i forhold til det jeg er vant med; jeg skulle gjerne samarbeidet mer; jeg jobber ikke så mye sammen med andre, men jeg gjør det når det er behov for det», er representativt i de mindre velfungerende teamene. I

forhold til koordinering kom det frem at de er mer avhengig av leder sammenlignet med de velfungerende gruppene. Eksempelvis svarte en av respondentene følgende når hun ble spurt om de er avhengig av at noen koordinerer informasjonen til daglig: «ja, så lite som vi snakker sammen så». Videre kom det frem at det i noen tilfeller var teammedlemmer som ikke ønsket å være del av teamet lenger, med uttalelser som «hvis jeg kunne valgt på nytt, hadde jeg ikke blitt med; jeg har tenkt alle mulige tanker, både fortsette eller trekke seg ut; hvis jeg skulle gått inn i dette på nytt, ville jeg gjort det med noen andre partnere». Til sist er kjennetegn ved de mindre velfungerende teamene at de opplever en lavere grad av engasjement (commitment) til teamet med utsagn som: «Jeg var engasjert i begynnelsen, men er mye mindre engasjert nå; nei, engasjementet er ikke noe sånt voldsomt, det var bra i starten, men har vel bare dalt».

Med velfungerende team menes team som evner å samarbeide, koordinere sine aktiviteter, er engasjert i teamet, og ønsker å bli værende i teamet. Følgende sitater viser eksempler på disse. Utsagn knyttet til samarbeid er: «jeg synes jeg samarbeider med de andre hele tiden; jeg synes det er godt samarbeid; vi har et veldig fint samarbeid; vi samarbeider og er ganske tett sammensveiset; det er veldig lett å få til samarbeid. Følgende sitater er knyttet til koordinering: «leder trenger å gjøre lite med oss for vi stort sett leverer det vi skal; som oftest så er det slik at man deler kilder mellom seg, eller at vi sier, jeg snakker med de og du snakker med de og så hva er den beste inngangen her, ok, så begynner vi med det og så tar vi to avsnitt på det ok, du snakker med han, kan du skrive noen mellomtitler på det, så limer vi det inn». Videre er eksempler på engasjement sitater som: «nå er jeg mye mer engasjert; engasjementet har faktisk bare gått oppover». Til sist noen utsagn knyttet til ønsket om å bli værende i teamet: «jeg ville mest sannsynlig ha startet opp igjen i dag, å være en samdrift er en positiv ting; jeg har ikke angret at jeg ble med i denne gruppen, og anbefaler det til andre, og jeg ønsker å investere mer».

I det følgende beskrives de psykologiske kontraktene i henholdsvis de mindre velfungerende og velfungerende teamene i forhold til om det er noen forskjeller på hvilke typer eller egenskaper det er ved de psykologiske kontraktene.

Psykologiske kontrakter i team – typer

I de mindre velfungerende gruppene, fant jeg at den psykologiske kontrakten tok form som en *oppgavebasert* kontrakt. En oppgavebasert kontrakt handler om forventninger/forpliktelse til selve utførelsen av teamets oppgaver. Eksempler kan være at teammedlemmer har forventninger om at informasjon og kunnskap bør deles, at tilbakemeldinger bør gis på utførte oppgaver, at arbeidsinnsatsen skal være noenlunde likt fordelt, samt at kvaliteten på oppgavene som gjennomføres bør være høy.

Det spesielle med den oppgavebaserte kontrakten i mange av de mindre velfungerende teamene var at det var knyttet usikkerhet til innholdet i de psykologiske kontraktene, illustrert ved følgende sitat:

«Ta dette med å gi, først, så føler jeg nok at sånn på det hverdagslige plan så er jeg nok sterkest i idefasen ... Jeg kommer ofte med ideer som de andre ikke har tenkt på. Ikke nødvendigvis veldig kreative ting ... men jeg passer nok ofte på at man ikke glipper på generelle saker. Hva jeg får igjen for det? Det er ikke en veldig raushet eller skryt i teamet, det er det ikke altså. Så jeg har brukt litt tid på å føle meg frem på hva betyr stillhet? Hva betyr et begrep som «den var grei»? Det ligger veldig mye underforstått i disse: grei nok, god, burde hatt annen vinkling.»

Sitatet illustrerer at respondenten har forventninger om å få tilbakemelding på ideer, noe som indikerer en oppgavebasert kontrakt. Men hun kjenner en usikkerhet i forhold til hvordan hennes bidrag i gruppen oppleves, samt hva hun bør bidra med til gruppen. I flere av intervjuene med andre teammedlemmer i de mindre velfungerende teamene ble uttalelser som

innledet med: «Jeg håper, jeg tror, jeg tenker, eller jeg forsøker» brukt om forventninger og forpliktelser i teamet. Dette indikerer at det er en usikkerhet knyttet til hva de kan forvente av de andre i teamet, samt hva som forventes av dem. I de tilfellene det var mulig å identifisere tydelige psykologiske kontrakter i de mindre velfungerende teamene var det i hovedsak en oppgavebasert kontrakt som ble formidlet, ved at de hadde forventninger om å dele kunnskap med hverandre og få tilbakemelding på arbeidet:

«Sannsynligvis så har vi alle de samme forventningene til hverandre om at vi skal i det minste være våkne og reflektere over det som blir sagt og prøve å komme på en eller annen ide og for å forbedre det temaet vi holder på med, altså ha ideer»

Sitatet viser hvordan det i en av gruppene der det var lite samarbeid, ble trukket frem av en av respondentene at hun opplevde på møter at de burde bidra med ideer til hverandre. Men det var samtidig få forventninger om samarbeid utover å bringe inn ideer på møter. Videre viser sitatet igjen denne usikkerheten: «sannsynligvis har vi alle de samme forventningene...», uten at hun er sikker på hvordan det er i gruppen.

Oppsummert hadde altså de mindre velfungerende teamene kontrakter som var knyttet til oppgavebaserte elementer, men også en større usikkerhet i forhold til hva de som ble forventet av dem og hva de kunne forvente av andre.

I de velfungerende teamene, fant jeg at det utspilte seg det jeg har kalt en *relasjonsbasert* kontrakt. En relasjonsbasert kontrakt omfatter både elementer knyttet til selve oppgaven (oppgavebasert kontrakt) som nevnt over, samt forventninger/forpliktelser om å være der for hverandre utover selve oppgaven eksempelvis gjennom å støtte hverandre, gi hverandre anerkjennelse, være fleksibel, samt omgås sosialt. Nedenfor trekkes det frem eksempler på sitater som indikerer slike relasjonelle elementer.

«I begynnelsen prøvde vi å registrere antall arbeidstimer, men det ble for komplisert, så i stedet baserer vi oss på raushet og tillit»

«Jeg føler støtte fra de andre. Hvis du blir syk, finnes det alltid noen som stepper inn for deg»

«Det er viktig at det er et gi-og-ta forhold. Du kan ikke bare gjøre ting slik du har tenkt. Du må være fleksibel»

«Hvis det er noe som er vanskelig å få tak i så tenker jeg, i den grad det er mulig, bruk alle metoder, møt opp, gjør det vanskelig for de å si nei, og det gjør jeg for å, fordi jeg er selvfølgelig giret på å både få den klappen på skulderen og at det var faktisk jeg som fikk takk i dette her»

I et av de velfungerende teamene svarte en av respondentene følgende når han ble spurt om hvordan de integrerte nye teammedlemmer:

«Jeg tenker at det er viktig å gå ut og drikke noen øl og snakke litt om andre ting, og bli kjent med den personen, og kanskje dele noen private ting så du kommer litt tettere. For hvis det er en sånn gjensidig følelse for at vi liker jo hverandre, vi «get along» liksom ... oppfattes ikke det så mye som et angrep hvis jeg da sier at du må også være med på dette. Sånn må det bare være. Du må gjøre dette, eller dette er ikke måten vi gjør det på her. Det går an å være litt mer direkte i kommunikasjonen da, hvis det i bunn ligger at vi liker hverandre.»

Sitatet viser at respondenten har forventninger om å omgås sosialt, og at det er viktig å bygge en god relasjon. Videre viser sitatet hvordan forholdet mellom den relasjonelle og den oppgavebaserte kontrakten kan fortone seg. For det første indikerer sitatet at det er viktig med en gjensidig forståelse for at de liker hverandre, og at dette oppnås gjennom sosial interaksjon

(en relasjonsbasert kontrakt), og videre at det gjennom en etablering av en relasjonsbaert kontrakt er mulig å være tydelig på hva som er forventet av teammedlemmet på jobb (oppgavebasert kontrakt). Dette indikerer at den relasjonsbaserte kontrakten og den oppgavebaserte kontrakt kan utvikles i interaksjon med hverandre.

Oppsummert ser vi at i de velfungerende teamene er teammedlemmene ofte tydeligere på hvilke forventninger og forpliktelser de har til hverandre, samt at de har både oppgavebaserte og relasjonsbaserte elementer knyttet til kontraktene seg i mellom (relasjonsbasert kontrakt). Til sammenligning opplever de mindre velfungerende teamene større usikkerhet knyttet til hva de kan forvente av hverandre, samt få relasjonelle elementer i kontrakten.

Psykologiske kontrakter i team – egenskaper

I tillegg til kontraktstyper fant jeg at teamene opplevde forskjellige egenskaper ved de psykologiske kontraktene. Med det menes kjennetegn ved kontrakten som blant annet går på hvor sterke kontraktene er, hvor fleksible de er, og om teammedlemmene opplever brudd eller oppfyllelse av kontrakten. Egenskapene ble videre samlet i to hovedkategorier som ble kalt for «løse» og «integrerte». Som i kontraktstyper, viste det seg å være forskjeller på de velfungerende og de mindre velfungerende teamene i forhold til egenskaper ved kontraktene. Overordnet sett var de mindre velfungerende teamene kjennetegnet ved å ha løse kontrakter, mens de velfungerende teamene hadde integrerte kontrakter.

Løse kontrakter kjennetegnes av at teammedlemmene opplever få forpliktelser og forventninger til de andre i teamet, at det er lite fleksibilitet i de kontraktene som eksisterer, samt at de opplever brudd på kontraktene. Følgende sitater viser hva som menes med løse kontrakter

«Hvis du har en plan med en side, og så blir resultatet et helt annet og i mine øyne kanskje dårligere enn det det burde være... og jeg gjerne påpeker det på en fin måte og

da blir det svar at det var sånn det ble i stedet for å prøve å gjøre det om... nei det er ikke tid til det... men nå er jeg ferdig med den siden og jeg orker ikke ta den opp igjen.»

Respondenten opplever brudd på kvaliteten på arbeidet som utføres, og opplever at den andre parten er lite fleksibel i forhold til å endre på dette. Når han kommer med innspill til å forbedre arbeidet følges det ikke opp, men oppfattes mer som innblanding. Noe som betyr at når tilbakemelding gis, følges det ikke opp. Et annet eksempel er følgende sitat:

«Jeg tror at de forventer at jeg bidrar til at jeg setter på dagsorden en del saker som de ikke hadde tenkt på selv. Akkurat som jeg forventer av flere av de... så er det noen du ikke forventer noe av.»

Sitatet indikerer at respondenten er usikker på hva som forventes av ham, gjennom at han «tror at de forventer». Videre varierer det hva han kan forvente fra de andre i gruppen. Det neste eksempelet viser hvordan respondenten reagerer når han ikke kan stole på at de andre gjør jobben sin:

«Hvis du føler at sider blir liggende uten at det blir tatt av typografer. Vi hadde for en stund siden noen som satt og spilte på skjermene sine og da ligger det sider i kurven. Og så har du noen tippfantaster som sjekker oddsen, så ligger oddsen nederst. Og det irriterer jævlig hvis de på en kveldsvakt konsentrerer seg om andre ting enn det som, og det kan påvirke, det gjør at du kanskje mister litt konsentrasjonen, man blir irritert.»

Sitatet viser at respondenten blir irritert og frustrert av at de andre ikke gjør den jobben de er satt til å gjøre. I den løse psykologiske kontraktstypen ble det oftere rapportert om slike følelsesmessige reaksjoner på brudd på en psykologisk kontrakt, slik som skuffelse, irritasjon, og sinne i etterkant av bruddet. Et siste sitat knyttet til løse kontrakter viser hvordan et brudd oppleves og ble forstått:

«Jeg har begynt å stille litt mer kritiske spørsmål til driften siden jeg går på skole nå, og har fått mer kunnskap om ting ... jeg får lite aksept fra X, og jeg føler at det jeg sier bare blir bare avfeid.»

Sitatet viser at respondenten hadde forventninger om å få delta mer i driften og kunne bidra faglig siden han går på skole, men opplever et brudd på disse forventningene gjennom å bli avfeid. Sitatet viser brudd på en oppgavebasert kontrakt som handler om å dele kunnskap med hverandre. Sitatet sier også noe om forventningen om å få anerkjennelse for å ha tatt utdanning (som henspiller på en mer relasjonell kontrakt), og dette også opplevs som et brudd.

Integrerte kontrakter kjennetegnes av at teammedlemmene opplevde sterke forpliktelser til de andre i teamet, at de i større grad opplevde oppfyllelse av kontrakten, samt at det var mulig å endre på kontrakten hvis det oppstod brudd. Følgende sitater viser eksempler som menes med integrerte kontrakter:

«Typografen hadde satt opp et forslag til hvordan siden skulle se ut... og jeg var ikke helt fornøyd... så jeg endret det, og jeg gikk jo veldig over på typografens område, men det er jo sånn som blir en idéutveksling... og det at det er rom for å gjøre sånne ting, det gjør at du kan komme opp med gode ting.»

Sitatet viser at de gjennom erfaring med å jobbe sammen, har gått utover det som på papiret har vært klart atskilte oppgaver dem i mellom. Gjennom ulike samarbeidsepisoder har de etablert en *integrert* psykologisk kontrakt i den forstand at de kan blande seg i hverandres oppgaver. Dette opplevs som nyttig og som viktig for deres kreativitet.

«Jeg blir glad når på møtet nå når alle har noe å gjøre, sant, så kan man være i noen bølgedaler... det er mandag og det er januar og nå røk akkurat den ene avtalen jeg hadde, da er det godt at man er en gruppe der, det er ikke slik at hele systemet rakner,

da er det andre som kan ta del.»

Sitatet indikerer at respondenten kan stole på at de andre tar tak og bidrar når han ikke kan.

Han er åpen på at neste gang er det hans tur til å bidra, og at det er rom for å ha en dårlig dag.

Det handler med andre ord om å stole på at man jobber for hverandre. Følgende sitat viser også hvordan en slik følelse av at man kan stole på at de andre gir igjen når man selv har stått på:

«Det beste med å jobbe i en samdrift er at de andre føler det samme ansvaret, slik at når jeg har en helg fri, så vet jeg at alt blir håndtert på den beste måten, og jeg kan slappe helt av.»

Sitatet viser hvordan respondenten har forventninger om hvilken kvalitet eller standard det skal være på driften, og at han kan stole på at de andre opprettholder den standarden de har blitt enige om. Gjennom at han kan stole på at de oppfyller sin del av kontrakten, kan han slappe av og være fornøyd når han har fri.

Det siste sitatet jeg vil trekke frem i forbindelse med integrerte kontrakter handler om hvordan de klarte å reforhandle kontrakter ved brudd:

«Jeg følte jo meg som en superlojal fyr som hadde sittet mye overtid, så det er kanskje den første gangen jeg har følt litt sånn der oppgitt av, og blitt litt skuffet... når de sier at jeg var illojal så måtte jeg ta det innover meg... da kan jeg forklare hva jeg tenkte men jeg kunne også se at kanskje jeg ikke gjorde jobben skikkelig... jeg sier sånn at jeg lover at jeg skal være lojal, hver gang vi skal gjøre noe sammen... Så det har blitt en sånn intern greie.»

Sitatet referer til en episode der de i en gruppe på tre personer hadde blitt enige om hvilke spørsmål som skulle stilles i forbindelse med flere intervjuer av kilder til en avisartikkel, og respondenten (nevnt over) ble beskyldt for å ikke holde seg til planen, og dermed være illojal.

Han opplevde det å bli kalt for illojal som et brudd på den psykologiske kontrakten, siden han mente selv han hadde gjort det de ble enige om. I stedet for å la oppgittheten og skuffelsen bidra til å trekke seg unna gruppen og få en sterk negative følelsesmessig reaksjon slik som i tilfellet over med løse kontrakter, satte de seg ned og diskuterte hva som hadde skjedd, og ble deretter enige om hvordan de burde avtale seg i mellom før de samarbeidet om en sak. De reforhandlet med andre ord den psykologiske kontrakten heller enn at bruddet førte til at relasjonen ble forverret.

Setter vi typene (oppgave/relasjonell) og egenskapene (løse og integrerte) inn i en firefeltstabell, kan vi plassere de ulike gruppene i tabellen. Tabell 2 viser hvordan et team kan plasseres på høy eller lav på oppgave-relasjonsdimensjonen, og høy eller lav på løs-integrert dimensjonen. Oppgave-relasjon er dermed ikke gjensidig utelukkende kategorier, men viser at en relasjonskontrakt bygger på en oppgavekontrakt. Likeens, vil man kunne gå fra en løs til en integrert type kontrakt etter hvert som man samhandler i teamet, og erfarer at den psykologiske kontrakten oppfylles samt utvikles. Tilsvarende kan en forvente at man ved brudd som ikke håndteres kan gå tilbake fra integrerte til løse kontrakter, og at man ved brudd kan gå fra relasjonsbaserte til oppgavebaserte kontrakter.

	Oppgavebaserte kontrakter	Relasjonsbaserte kontrakter
Løse kontrakter	E L H D O	J M
Integrerte kontrakter	N	A F I G C K B P

Tabell 2: Psykologiske kontrakter i team

Går vi nærmere inn i tabellen ser vi at gruppene stort sett klumper seg sammen i enten oppgavebaserte/løs-boksen eller i relasjonsbaserte/integrert boksen. Kort fortalt viser analysene at teamene som havnet i boksen nederst til høyre (integrerte-relasjonsbaserte) var de som også ble kategorisert som mest velfungerende. Med velfungerende menes team som evner å samarbeide og å koordinere sine aktiviteter og/eller er engasjert (committed) og ønsker å bli i teamet (levedyktighet). For team A, B, F, I, K og L har vi i tillegg objektive prestasjonsmål som viser at de presterer bra (melkekvoter, melke kvalitet mm.). Med relasjonsbaserte og integrerte kontrakter betyr det at teammedlemmene eksempelvis opplever at de kan stole på at de andre i teamet vil støtte dem, gi tilbakemelding på oppgaver, stille opp hvis det trengs. I tillegg opplevde de mer oppfyllelse enn brudd på kontraktene, og at de i noen tilfeller kunne håndtere bruddene uten at det førte til negative konsekvenser.

Teamene som ble plassert i boksen øverst til venstre (løse-oppgavebaserte) var de som hovedsakelig ble kategorisert som mindre velfungerende basert på kriterier som samarbeid og koordinering og/eller engasjement og levedyktighet. Gjennom å ha løse og oppgavebaserte kontrakter, rapporterte teammedlemmer om at de eksempelvis ikke helt kunne stole på at de andre stilte opp for dem for ta i et tak, holdt samme standard på arbeidet som de ønsket, eller at de fikk tilstrekkelig tilbakemelding på arbeidet. De opplevde med andre ord mer brudd på en oppgavebasert kontrakt og mindre reparering eller håndtering av brudd.

Selv om det var et nokså klart mønster på de velfungerende og de mindre velfungerende gruppene med hensyn til psykologiske kontraktstyper og egenskaper, var det likevel noen grupper avvek dette mønsteret, og som derfor er verdt å kommentere nærmere. Gruppe N ble kategorisert som å ha oppgavebaserte og integrerte kontrakter. Gruppen ble i tabell 2 plassert nærmere løse kontrakter og relasjonsbaserte kontrakter. Dette kan begrunnes ut fra at det i

gruppen var noen differensierte funn i forhold til de psykologiske kontraktene. Nærmere bestemt kom det frem at særlig en person opplevde at de andre ikke oppfylte hans forventninger knyttet til å gi tilbakemelding og gi frihet i forhold til oppgaveløsning. Han opplevde med andre ord brudd på en oppgavebasert kontrakt. I tillegg var det en annen medarbeider som opplevde at det var lite interaksjon med de andre på hans oppgaver, og at det på den måte ble løsere kontrakter (lite gi-og-ta forhold). Utover disse to respondentene var fire andre personer (journalister) intervjuet som opplevde at de kunne få hjelp av hverandre på de sakene de holdt på med. Eksempelvis sa en av journalistene følgende om det å få hjelp av andre i jobben: «Det er det alltid noen som viser velvilje», men hun poengterte likevel at det ikke kom automatisk, og at man måtte spørre seg frem først. Videre i intervjuene med disse fire personene, var det tydelig at kontraktene var mer knyttet til selve jobben som skal gjennomføres heller enn at det var forventninger og forpliktelser knyttet til relasjonelle elementer i gruppen. I tillegg var kontraktene de rapporterte stort sett oppfylt ved at de kunne stole på at de andre ville følge opp det de hadde sagt. Ved analyser av hvordan gruppen samarbeidet og var koordinert, var det stort sett delt mellom de fire som opplevde integrerte kontrakter (mye samarbeid og god koordinering), og de to som over ble kategorisert som å ha løse kontrakter (lite samarbeid og utfordringer med koordinering). Skal vi trekke en konklusjon fra dette, kan det synes som at det er vesentlig om teammedlemmene oppfatter integrerte eller løse kontrakter for om gruppen fungerer godt eller ikke. Grupper som har oppgavebaserte og integrerte kontrakter samarbeider bra og koordinerer arbeidet sitt bra, mens det blir utfordringer når kontraktene er løse og oppgavebaserte.

To andre grupper (J og M) var også avvikere i forhold til mønsteret beskrevet over med velfungerende grupper med relasjonelle og integrerte kontrakter og mindre velfungerende med oppgavebaserte og løse kontrakter. Gruppe J og M er to grupper som avviker de andre

gruppene i den forstand at de karakteriseres som relasjonelle og løse. Ser vi nærmere på hva som foregår i de to teamene, ser vi at teammedlemmene i team J forteller om hvordan de fra starten av opplevde at det var mer samhold, og at de til en viss grad har en opplevelse av at de omgås sosialt (relasjonell kontrakt), men at de gjennom å ha opplevd en god del brudd på den oppgavebaserte kontrakten synes å ha redusert den relasjonsbaserte kontrakten. Eksempelvis forteller en av teammedlemmene følgende om forventningene til å holde en viss standard på arbeidet: «Det blir såpass travelt hele tida at en får ikke gjort noe ekstra, en kan bare gjøre det mest nødvendige. Det blir vanskelig å ta tak i noe ekstragjøremål. Og så, hvis en person gjør det likevel...så blir han kanskje frustrert hvis han føler at han har ofra seg ei uke og kommer tilbake etter tre uker og ser at nei, nå har det senka seg igjen». Sitatet er med på å vise at de ikke opplever stor grad av oppfyllelse av den oppgavebaserte kontrakten, og at dette kan være med å virke inn på at kontrakten som tidligere var relasjonsbaserte har beveget seg mer mot en oppgaveorientert kontrakt. I tillegg indikerer bruddene at kontraktene er løsere heller enn integrerte. Og knytter vi dette opp til hvordan team J fungerer, ser vi at de har problemer med samarbeidet, og at de presterer dårlig på rent objektive mål (melkeproduksjon).

Til sammenligning er team M kjennetegnet av å ha relasjonsbaserte kontrakter i den forstand at de opplever støtte og lojalitet til hverandre. De nevner også hvordan de reiser på turer og har forventninger om å omgås sosialt. Samtidig forteller flere av teammedlemmene om at de opplever brudd på oppgavebaserte elementer, og som derfor gjorde at de ble plassert i den løse/relasjonsbaserte rubrikken. Nærmere bestemt kan følgende sitat vise hvordan dette oppleves av en av respondentene: «Den dagen du på en måte ikke tar inn over deg at du har gjort feil, eller den dagen du ikke er opptatt av at siden skal se best mulig ut...den dagen du begynner å si at, er det så nøye da at vi glemte og sånn...og der, vi har litt utfordringer hos oss da, at feil gjentar seg og vi påpeker det og opplever at kanskje ikke alle rundt meg er like

opptatt av det». Det kom derfor frem at de opplever brudd som igjen betyr at kontraktene er mer løse enn integrerte. Team M kjennetegnes i likhet med team N at det er divergens i opplevelsene til teammedlemmene med hensyn til den psykologiske kontrakten. Dette gjenspeiles også i hvorvidt dette kan regnes som en velfungerende gruppe eller ikke. Blant annet var det noen av teammedlemmene som fortalte om et godt samarbeid med andre i teamet, mens det også kom frem at teammedlemmer opplevde variert samarbeid i gruppen. Dette fant man også i forhold til hvor mye leder måtte gå inn å hjelpe til med koordinering mellom teammedlemmene. Det kan derfor synes som at det ikke nødvendigvis er positivt med relasjonsbaserte kontrakter når de samtidig er løse.

I det videre diskuteres på den ene siden, hva det betyr for gruppen å ha havne i en av de fire boksene, og på den andre siden, hvordan en gruppe kan bevege seg fra en boks til en annen. I forhold til hvilken boks man havner i, er det særlig to forhold som kan trekkes frem. For det første, det kan synes som at integrerte kontrakter er bedre enn løse når man ønsker å oppnå godt samarbeid, god koordinering, godt engasjement, og høy levedyktighet. For det andre, ser det ut til at integrerte kontrakter i kombinasjon med rent oppgavebaserte samt relasjonsbaserte kontrakter er positivt for gruppens fungering. Dette kan forklares ved at de gruppene som havnet i boksen med relasjonsbaserte og løse kontrakter, ikke fungerer så bra i forhold til samarbeid osv., mens gruppene som havnet i den relasjonsbaserte og integrerte boksen fungerte godt. Dette indikerer at om grupper ønsker å jobbe sammen, bør de jobbe mot å utvikle integrerte kontrakter.

I forhold til hvordan grupper beveger seg mellom boksene, ser det ut til at hendelser knyttet til oppfyllelse og brudd har innvirkning på dette. Siden dette ikke er en tiddseriestudie, der dataene er samlet inn over tid, er analysene hentet fra teammedlemmers fortellinger om

hvordan relasjonene til de andre har utviklet seg over tid. Blant annet kom det frem hvordan enkelte grupper hadde startet ut med relasjonsbaserte og integrerte kontrakter, men at de gjennom å ha erfart brudd på kontrakten opplevde at de ville ha mindre med hverandre å gjøre, og ønsket å fjerne seg mer fra relasjonen. Dette indikerer at man ved brudd på kontrakten kan bevege seg fra boksen med relasjons/integrerte kontrakter, til oppgave/løse kontrakter. Allikevel er det verdt å merke seg at det ikke i alle tilfeller er slik at brudd fører til en bevegelse fra eksempelvis integrerte til løse kontrakter. I en av de velfungerende gruppene nevnt over, klarte de å håndtere et brudd (gruppe P) på en god måte, og gjennom den erfaringen kom de styrket ut av det. I dette spesielle tilfellet ser det ut til at gruppen slik sett har gått høyere opp på skalaen for integrerte kontrakter. Et brudd er slik sett ikke bare negativt, men det er måten bruddet håndteres på som er vesentlig for hvordan utfallet for gruppen blir.

I analysene som er gjennomført i denne studien er psykologiske kontrakter brukt for å forklare hvorfor noen grupper fungerer bedre enn andre. Det er ikke dermed sagt at det er en lineær sammenheng og en enveis effekt. I stedet er det grunn til å tro at det som skjer i løpet av et teams liv, med hensyn til samarbeid og interaksjon vil påvirke oppfatningen teammedlemmene har av hverandre når det gjelder oppfyllelse eller brudd på forventninger på leveranse. Mer spesifikt vil antakelsene et teammedlem har om hva hun kan forvente av en annen være påvirket av tidligere samarbeid, som igjen vil påvirke den videre utviklingen mellom de to. Slik sett kan man anta at dette foregår i sykluser, eller i iterative prosesser der man på den ene siden får prosesser der man gjennom et godt samarbeid styrker kontrakten (blir mer integrert og evt. relasjonsbasert) og der man gjennom dårlig samarbeid svekker kontrakten (blir løsere og evt. oppgavebasert). Videre ser det ut til at hvordan brudd håndteres, vil være med på å styre hvorvidt et team får mer integrerte kontrakter eller om

kontrakten blir løsere.

Diskusjon

I denne artikkelen har jeg argumentert for at et horisontalt perspektiv på psykologiske kontrakter kan gi oss ny innsikt i hvordan relasjoner mellom teammedlemmer utvikles og hvilken innvirkning det kan ha på teamet. Funnene fra to kvalitative case studier i to ulike organisatoriske kontekster viste at teammedlemmer utvikler ulike typer kontrakter med hverandre, der noen er rent oppgavebaserte mens andre også inneholder relasjonsbaserte elementer. Videre viste analysene at de psykologiske kontraktene også innehar ulike egenskaper som handler om fleksibilitet, styrke og opplevelse av brudd/oppfyllelse, og som i ulike kombinasjoner kunne deles i «integrerte» og «løse» kontrakter. Integrerte kontrakter viser til at teammedlemmer opplever at de kan stole på at de andre hjelper til hvis det trengs og stiller opp for dem, mens løse kontrakter indikerer at teammedlemmene i mindre grad kan stole på at de andre stiller opp. Grupper som ble kategorisert som å ha integrerte kontrakter i kombinasjon med oppgave- og relasjonelle kontrakter ser ut til å prestere bedre sammenlignet med grupper som hadde utviklet løse kontrakter.

Som nevnt innledningsvis har utvikling av relasjoner i team vært lite studert, med unntak av noen studier i topplederteam som ser på atferdsmessig og sosial integrasjon, samt sosial loffing og kohesjonslitteraturen. Likevel mangler disse studiene et dypere fokus på hva som gjør at teammedlemmer ønsker å inngå i relasjoner til hverandre, og bidra til teamet og hverandre. Siden team er spesielt avhengige av å få relasjoner til å fungere, er det viktig at vi utvikler en forståelse av hvordan relasjoner dannes og utvikles. Gjennom å anvende et psykologisk kontraktperspektiv på grupper, har jeg vist hvordan psykologisk kontraktstyper og egenskaper virker inn på teamets prestasjoner forstått som samarbeid, engasjement, levedyktighet og koordinering. Videre forskning bør fokusere på å finne nærmere ut av

hvordan team kan etablere og utvikle integrerte og relasjonsbaserte kontrakter. Videre bør vi finne ut av hvordan de psykologiske kontraktene utvikles i samspill med teamets prestasjoner.

Denne studien er som nevnt basert på to ulike case studier i to ulike kontekster. Funnene kan derfor ikke generaliseres uten videre. Formålet var først og fremst å utforske hvordan psykologiske kontrakter utspiller seg i team, og dermed teoretisere rundt dette, mer enn å generalisere. Videre forskning bør slik sett oppfordres til å teste disse funnene i andre kontekster. Resultatene har også noen svakheter knyttet til koblingen mellom psykologiske kontrakter og teamprestasjoner, siden det ikke gjennomført noen statistiske tester, men i stedet avdekket noen mønstre. I forbindelse med landbruksdataene ble variabler som størrelse, teknologi, region og melkekvoter koblet opp mot teamets prestasjoner og psykologiske kontrakter, og det ble ikke funnet noen konsistente mønstre, noe som styrker koblingen mellom psykologiske kontrakter og teamprestasjoner. Her trenger vi likevel mer forskning for å studere nærmere koblingen mellom psykologiske kontrakter og teamprestasjoner, siden det kan være slik at de påvirker hverandre gjensidig.

Funnene fra denne studien har flere viktige praktiske implikasjoner. Ved å bevisstgjøre teammedlemmene på at man gjennom erfaring og interaksjon danner psykologiske kontrakter, kan man lære seg hvordan man kan videreutvikle og styrke slike kontrakter for å oppnå best mulig resultater. Det er også viktig å synliggjøre at brudd på psykologiske kontrakter ikke nødvendigvis er et onde. I en dagbokundersøkelse fant Conway og Briner (2002) at brudd skjer relativt hyppig og kan dermed vanskelig unngås helt. Så i stedet for å sette inn alle krefter på å unngå brudd, handler det om å håndtere brudd. Som funnene fra denne studien viser, så kan en reforhandling av den psykologiske kontrakten etter et brudd bidra til at relasjonene utvikles til det bedre.

Perspektivet med horisontale psykologiske kontrakter som er utviklet i denne studien kan også med fordel brukes i etableringsfasen av team, samt i teamets levetid. Ved etablering av team handler det om å bevisstgjøre hvilke forventninger de ulike teammedlemmene har med seg inn i teamet, samtidig som man proaktivt kan forme de psykologiske kontraktene i teamet. Resultatene fra denne studien tyder på at teamet bør etablere relasjonsbaserte og integrerte psykologiske kontrakter, og at dette bør være et fokus allerede i etableringen av teamene. I teamforskningen er det nylig gjennomført studier av effekter av å etablere såkalte «teamkontrakter» (Mathieu & Rapp, 2009; Norton & Sussman, 2009). Utviklingen av en teamkontrakt er ment å bistå teamene i å diskutere og bli enige om blant annet hvordan de skal jobbe sammen, ta beslutninger, gi hverandre tilbakemeldinger, og oppnå mål. Teamkontrakter kan være et godt utgangspunkt og verktøy for å diskutere forventninger og forpliktelser (den psykologiske kontrakten) som gjør at man kan oppnå relasjonsbaserte og integrerte kontrakter. I en undersøkelse av ulike konsulentteam viste det seg at å lage en handlingsplan (hva teamet skal gjøre) og en samhandlingsplan (hvordan de skal jobbe sammen) i starten av teamets levetid førte til at teamet presterte bedre, og at teammedlemmene var mer fornøyde (Mofoss, Nederberg, Schei, & Sverdrup, 2012). Dette indikerer at det kan være nyttig å tydeliggjøre forventninger og forpliktelser til hverandre. I teamets levetid handler det mye om å være bevisst på at psykologiske kontrakter utvikles, og at det finnes ulike typer og egenskaper ved slike kontrakter. Dette bør være noe både teammedlemmer og teamledere følger opp. Det handler om bevisstgjøring og kommunikasjon, og konkret kan vi trekke på erfaringer fra konfliktlitteraturen. Cosier og Dalton (1990) har funnet at en konstruktiv håndtering av konflikter fører til bedre beslutningstaking og høyere engasjement. I resultatene presentert over ble vi kjent med team P som nettopp har utviklet en evne til å reforhandle de psykologiske kontraktene når de blir brutt. Vi vet enda ikke nok om hvordan en slik fremgangsmåte kan bli en del av teamet som

helhet, men fremtidig forskning bør se nærmere på hvordan team kan la reforhandling av de psykologiske kontraktene være en naturlig del av teamets arbeid.

Konklusjon

I denne artikkelen har jeg anvendt psykologisk kontraktsteori for å forstå relasjoner i team og videre hvordan dette kan henge sammen med teamets prestasjoner. Studien viser hvordan psykologiske kontrakter kommer i ulike typer og med ulike egenskaper, og at det er viktig å forstå disse uformelle og uskrevne forventningene for å forstå teamets prestasjoner. Ved å analysere team i to vidt forskjellige bransjer finner jeg at team som har utviklet integrerte kontrakter med oppgave- og relasjonsbaserte elementer fungerer best.

Referanser

Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). Further thoughts on the romance of teams: A reaction to the commentaries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 485.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.

Assmann, R. (2008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group & Organization Management*, 36(6), 722-758. doi: 10.1177/1059601111423532

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.

Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.

Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1990). Positive effects of conflict: A field assessment. *The International Journal of Conflict Management*, 1(1), 81-92.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. A. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment relationship: examining psychological and contextual perspectives* (pp. 5-28). Oxford: Oxford University Press.

DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432-440.

Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From 'field of forces' to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7-26. doi: 10.1037/1089-2699.4.1.7

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. London: Weidenfeld & Nicholson.

Hambrick, D. C. (1994). Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the Team Label. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 16, pp. 171-214).

Herriot, P., Manning, W. E. O., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.

Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforl.

Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. doi: 10.1177/0149206306290712

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

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103.

Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi og finans*, 1, 35-51.

Norton, W. J., & Sussman, L. (2009). Team charters: Theoretical foundations and practical implications for quality and performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 21-37.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84. doi: 10.2307/20159641

Thompson, L. L. (2008). *Making the team: a guide for managers* (3rd. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.