

«Jeg har aldri tenkt på det som en psykologisk kontrakt»

En kvalitativ studie på psykologiske kontrakter fra lederes
perspektiv

Anette Gordon Håland

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

22382 Ord

11.05.20

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er psykologiske kontrakter mellom ledere og medarbeidere. Studiens formål er å studere fenomenet psykologiske kontrakter fra lederes perspektiv, hvordan det utartes i praksis og hvordan det arter seg på ulike mellomledernivå i et sykehus. Problemstillingen er «*Hvilke erfaringer har mellomledere i sykehus med psykologiske kontrakter?*» Problemstillingen belyses gjennom fire forskningsspørsmål.

Studien tar utgangspunkt i teori og forskning om psykologiske kontrakter i organisasjoner. Den bygger på Rousseaus definisjon og forståelse av begrepet.

Det benyttes kvalitativ metode i form av halvstrukturerte dybdeintervju i undersøkelsen. Intervjudeltakerne er mellomledere på to ulike ledernivå i sykehus med fem til femten års erfaring som ledere.

Masteroppgaven viser hvordan mellomledere erfarer at psykologiske kontrakter formes, hvordan de reflekterer over brudd på de psykologiske kontraktene og hva mellomledere gjør for å håndtere psykologiske kontrakter. Undersøkelsen ser også på hvordan psykologiske kontrakter arter seg mellom ledernivå.

Forord

Det er med stolthet, lettelse og glede jeg nå leverer masteroppgaven. Studietiden ved VID har vært lærerik og inspirerende. I forbindelse med avslutningen av prosjektet, er det flere jeg ønsker å takke.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til lederne som har deltatt i intervju. Takk for at dere har gitt av deres dyrebare tid, og åpenhertig delt deres erfaringer og kloke tanker. Dere har gitt meg inspirasjon, kunnskap, økt bevissthet og nye begreper til å forvalte psykologiske kontrakter. Takk også til HR-lederen som hjalp meg med å rekruttere ledere til studien.

Takk til veileder Leif Stapnes og veiledningsgruppen ved VID ledet av Beate Jelstad Løvaas som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og innspill til refleksjon. Dere har hjulpet meg å holde progresjon i masterskrivingen og til å ta kloke valg.

Takk til min arbeidsgiver, Oslo universitetssykehus, og mine ledere Heidi Bjøntegaard og Erik Antell for at det har vært mulig å kombinere masterstudie med full jobb. Takk til mine medarbeidere som har vist forståelse og avhjulpet meg. Jeg håper kompetansen vil komme organisasjonene og medarbeidere til gode.

Takk til familie og venner for gode ord, støtte og forståelse for min til tider asosiale hverdag. Jeg gleder meg til å tilbringe mer tid sammen med dere i tiden fremover. Spesielt takk til min søster Susanne for korrekturlesning og språklige formuleringer.

Den aller største takken går til min fantastiske mann Kjetil som har gitt meg stor støtte til å fullføre masterstudiet med to små barn og lederjobb. Uten deg hadde jeg ikke kunnet gjennomføre. Da verden ble satt på vent grunnet Korona, og jeg ble dratt mellom sykehus og masterskriving, har du tatt deg av alt i hjemmet og gitt meg tid, slingringsmann og pågangsmot. Du heiet meg i mål. Hjertelig takk til deg og guttene våre.

Oslo, mai 2020.

1 Innledning.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Forforståelse.....	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Avgrensning, begrepsavklaring og oppbygging.....	4
2 Teori og forskning.....	6
2.1 Teorier om psykologiske kontrakter.....	6
2.1.1 Hva er psykologiske kontrakter?.....	7
2.1.2 Kjerneelementer ved psykologiske kontrakter.....	9
2.2 Forskning på psykologiske kontrakter.....	14
2.2.1 Hvordan viser forskning at psykologiske kontrakter formes?.....	15
2.2.2 Hva viser forskning om konsekvenser av brudd på psykologiske kontrakter?.....	15
2.2.3 Hva viser forskning om konsekvenser ved oppfyllelse av psykologiske kontrakter?.....	19
2.2.4 Hva viser forskning om lederes håndtering av psykologiske kontrakter?.....	19
3 Metode.....	22
3.1 Metodevalg.....	22
3.1.1 Kvalitativ metode.....	22
3.1.2 Intervju.....	22
3.1.3 Utvalg.....	24
3.1.4 Forskning og teorigrunnlag.....	25
3.1.5 Analyse.....	26
3.2 Forskningsetisk refleksjon.....	27
3.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	29
3.4 Metodiske erfaringer og utfordringer.....	30
4 Funn og drøfting.....	32
4.1 «Hvordan opplever mellomledere at psykologiske kontrakter formes?».....	32
4.1.1 Rammer og roller former de psykologiske kontraktene.....	32
4.1.2 Lederne som rollemodell former de psykologiske kontraktene.....	35
4.1.3 Relasjoner former de psykologiske kontraktene.....	36
4.1.4 Kulturen former de psykologiske kontraktene.....	37
4.1.5 Persepsjon og fortolkning former de psykologiske kontraktene.....	38
4.1.6 Oppsummering.....	40
4.2 «Hvordan reflekterer mellomledere over konsekvenser av psykologiske kontrakter?».....	41
4.2.1 Brudd på psykologiske kontrakter.....	41

4.2.2 Oppfyllelse av psykologiske kontrakter.....	44
4.2.3 Oppsummering.....	46
4.3 Hva gjør mellomledere for å håndtere psykologiske kontrakter?	46
4.3.1 Kommunikasjon - fra implisitt til eksplisitt.....	47
4.3.2 Ledere som rollemodeller	50
4.3.3 Relasjonsbygging	51
4.3.4 Konflikthåndtering.....	53
4.3.5 Påvirkning gjennom kulturbygning.....	56
4.3.6 Oppsummering.....	58
4.4 «Hvordan erfarer mellomledere at psykologiske kontrakter arter seg mellom ledernivåene?»	59
4.4.1 Mindre bevissthet eller mer avklart?	59
4.4.2 Ledernivå eller avstand?.....	60
4.4.3 Felles forståelsesgrunnlag	62
4.4.4 Oppsummering.....	63
5 Avslutning.....	64
5.1. Oppsummering.....	64
5.2 Avsluttende betraktninger	65
6 Litteraturliste.....	67
Vedlegg 1: Intervju guide.....	71
Vedlegg 2: Prosjektbeskrivelse og samtykkeskjema.....	74
Vedlegg 3: NSD godkjenning.....	77

1 Innledning

1.1 Tema

Hvis vi koker virkelig sterk buljong av ledelsesforskningen, kan denne oppsummeres i en -1- eneste setning... Gode relasjoner – og tillitsforhold mellom leder og medarbeider, opplevd støtte og balanserte psykologiske kontrakter fører til stort sett ethvert utfall du bare kan ønske seg (Haaland 2019, 15. november).

Haaland hevder dette på bakgrunn av flere metastudier på ledelse. De fleste ledere vil kunne si hva vi legger i «gode relasjoner», «tillit» og «støtte». Men hva mener han med «balanserte psykologiske kontrakter»?

Psykologiske kontrakter omhandler, kort fortalt, gjensidige forventninger mellom leder og medarbeidere i en virksomhet. Opprettholdelse og/eller brudd på psykologiske kontrakter sies å kunne ha stor innvirkning på ansattes jobbtrivsel og arbeidsmotivasjon, og samtidig påvirker det bedriftens evne til omstilling og oppnåelse av økonomiske resultater (Skogstad, 2005, s. 274). Å være oppmerksom på, og håndtere slike gjensidige forventninger, blir derfor avgjørende både for å skape trivsel og ytelser ifølge Skogstad.

Internasjonalt har det blitt publisert flere vitenskapelige artikler på tema de siste årene (Sverdrup 2014). Til tross for høy aktualitet internasjonalt, er den empiriske forskning i Norge svært begrenset. Min forforståelse var at få ledere er kjent med begrepet psykologiske kontrakter, men at de i stor grad er kjent med, og har erfaring med fenomenet. Som en av intervjudeltakerne sa: «Jeg har aldri tenkt på det som en psykologisk kontrakt». Jeg ønsket å utforske andre lederes erfaringer, og hva de består av. Jeg ønsket å høre andre ledernes refleksjoner tilknyttet erfaringene.

Da jeg ble oppmerksom på psykologiske kontrakter som teori, har den bidratt til å sette ord på dynamikker som jeg gjenkjente fra praksis. Forskning viser at denne bevisstgjøringen gir grunnlag for bedre håndtering av psykologiske kontrakter for meg som leder. Det er viktig for meg at arbeidet med masteroppgaven gir meg kunnskap som er anvendbar i mitt

lederskap for fremtiden. Ettersom det oppleves nyttig for meg ser jeg ikke bort ifra at det også kan være spennende og aktuelt for andre ledere.

Valg av tema for denne masteroppgaven er dermed basert på en kombinasjon av dagsaktualitet, betydning for organisasjoner og faglig interesse for meg og andre ledere i praksis. Målsettingen er å få en dypere forståelse for fenomenet innenfor et ledelsesperspektiv og hvordan dette kommer til uttrykk i praksis. Samtidig ønsker jeg å bidra til å videreutvikle teoriene om psykologiske kontrakter og hvordan det arter seg på ulike ledernivå i en organisasjon.

1.2 Forforståelse

«På seg selv kjenner man andre», er det et ordtak som sier. Mennesker har lett for tro nettopp det. I mange sammenhenger kan det kanskje også være riktig. Når noe skal utforskes kan det likevel være klokt å tenke «på seg selv kjenner man *ingen* andre». I realiteten bærer jeg med meg min egen forståelse, og den vil prege min masteroppgave. For å unngå at undersøkelsen ubevisst skal bære preg av min forutinntatthet vil jeg være åpen, både for meg selv og leserne, om min forforståelse.

Jeg forventet at lederne jeg skulle intervjuer ville fortelle om at psykologiske kontrakter oppstår i dialog og relasjonen mellom dem selv og medarbeidere, men at de samtidig påvirkes av elementer som de ikke rår over. For eksempel i kulturen eller i historiefortellinger mellom medarbeidere. Og at misforståelser oppstår i fortolkningen av det som blir sagt og gjort.

Jeg forventet å høre ledere fortelle om konflikter som har oppstått grunnet brudd på psykologiske kontrakter, for eksempel at de har blitt feiltolket, og at lederne på grunn av de dyrekjøpte erfaringene er tilbakeholdne med å love noe overfor medarbeidere. Jeg har også tenkt at ledere kan føle seg bundet av organisasjonens rigiditet og byråkrati, og slik sett vokte seg vel for å skape forventninger de ikke nødvendigvis rår over.

Jeg var spent på om noen ledere likevel var mer «vågale» med å benytte psykologiske kontrakter som verktøy til for eksempel motivasjon, eller om de la tydelige forventninger på bordet allerede i ansettelsesprosessen.

I tillegg forventet jeg å finne at psykologiske kontrakter arter seg ulikt på ulike ledernivå i organisasjonen. Min forforståelse var nok at det gis tydeligere og mer eksplisitte forventninger til ledere høyere opp i organisasjonen ved for eksempel ansettelser. Med dette mener jeg psykologiske kontrakter som likevel ikke er formalisert eller innebærer noen form for uttalt sanksjon, men formidlede forventninger knyttet til gjennomføring av målsettinger, endringer eller strategier.

1.3 Problemstilling

Therese S. Sverdrup (2014, s. 2) viser til at forskning gjennomført på psykologiske kontrakter kan deles inn i tre hovedfokus; Hvordan den psykologiske kontrakten formes, hva den inneholder og konsekvensene av den når den brytes/oppfylles. I min undersøkelse har jeg valgt å ha fokus på hvordan ledere erfarer at psykologiske kontrakter formes og deres refleksjoner rundt konsekvensene av dem. Sverdrup fremmer også at videre forskning bør utforske episoder eller hendelser mellom ledere og medarbeidere, og se nærmere hva som påvirker den psykologiske kontrakten. Jeg vil være på jakt etter beskrivelser av nettopp de hendelsene. Samtidig er jeg interessert i hvordan dette arter seg på ulike ledernivå. På bakgrunn av dette har jeg formet følgende problemstilling: «*Hvilke erfaringer har mellomledere i sykehus med psykologiske kontrakter?*». Problemstillingen vil bli operasjonalisert gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. «Hvordan opplever mellomledere at psykologiske kontrakter formes?»
2. «Hvordan reflekterer mellomledere over konsekvensene av psykologiske kontrakter?»
3. «Hva gjør mellomledere for å håndtere psykologiske kontrakter?»
4. «Hvordan erfarer mellomledere at psykologiske kontrakter arter seg mellom ledernivåene?»

1.4 Avgrensning, begrepsavklaring og oppbygging

Problemstillingen innebærer noen avgrensninger og veivalg. *Hvem* som skal undersøkes her er «mellomledere i sykehus».

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjearbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosess, men ikke forretningsprosessene som et hele (Hope, 2015, s. 22).

Sykehuset jeg har intervjuet ledere fra har fem ledernivå; direktør, klinikkleder, avdelingsleder, seksjonsleder og enhetsledere. Jeg har intervjuet mellomledere på de to nivåene som er nærmest den kliniske driften i sykehuset, altså seksjonsledere og enhetsledere. Denne avgrensningen er gjort av hensyn til interesse for eget fagfelt og muligheter for innpass for innhenting av materiale.

Hva som skal undersøkes er erfaringer med fenomenet psykologiske kontrakter. Erfaringer er en «fellesbetegnelse på den informasjonen individet erverver gjennom sansing og handling». Denne ervervelsen påvirker også atferd, og Aristoteles definerer erfaring som «erverdte ferdigheter» (SNL.no/erfaring, u.å.). Jeg har valgt å benytte nettopp dette begrepet i problemstillingen da det berører både det lederne oppfatter og opplever, og samtidig hvordan de forstår og forvalter det de har ervervet.

Psykologiske kontrakter kan deles i relasjonelle og transaksjonelle psykologiske kontrakter (Skogstad, 2005). Dette vil jeg utdype i teorikapittelet, men kort sagt viser de transaksjonelle kontraktene til klare avtaler som er gjort eksplisitt, og gjerne skriftlig. Jeg velger i denne masteroppgaven å fokusere på de relasjonelle psykologiske kontraktene som omhandler mer implisitte forventninger og forpliktelser som ikke nødvendigvis er skriftliggjort da jeg ønsker å utforske mellomlederens erfaringer. Min erfaring er at sykehus i stor grad har standardiserte kontrakter og lønnsfastsettelse, og at mellomledere har liten eller ingen påvirkning på utformingen av disse. Dermed synes jeg det faller det naturlig å fokusere på de psykologiske kontraktene som lederne jeg studerer har reell påvirkning på.

Til tross for avgrensninger er problemstillingen åpen nok til at den gir rom for fleksibilitet slik at jeg kan fange opp interessante temaer underveis og videreutvikle prosjektet på bakgrunn av de inntrykk jeg får i løpet av feltarbeidet (Thagaard, 2018).

Denne oppgaven er delt inn i fem kapitler, som hver vil bestå av en innledning som beskriver innhold og oppbygging. Overordnet handler det neste kapitlet om teori og forskning relevant for problemstillingen. Tredje kapittel gir en redegjørelse av metoden benyttet i arbeidet. I det fjerde drøftes funn fra datamaterialet knyttet opp mot teoriene. Siste og femte kapittel inneholder en oppsummering og noen betraktninger omkring undersøkelsens betydning og mulig fremtidig forskning.

2 Teori og forskning

«Begrepet kontrakter er ganske komplisert, ikke sant? For det krever en binding, og det er noe annet enn allianse og samtidig leder det seg litt opp... hm ... Er det en bevisst eller en ubevisst... Hva er begrepet egentlig?». Dette er sitat fra en av lederne jeg intervjuet. Jeg tenker det synliggjør behovet for å tydeliggjøre hva som menes med psykologiske kontrakter. Dette kapitlet redegjør nettopp for teorien om psykologiske kontrakter og hva forskningen så langt sier om det.

Det er tydelig for meg at psykologiske kontrakter relaterer til mange teoretiske perspektiver knyttet til ledelse. Det kunne derfor vært relevant og interessant og sett teorien knyttet til for eksempel transaksjons- og transformasjonsledelse, LMX, motivasjonsteorier, kommunikasjonsteorier, organisasjonspsykologi, endringsledelse, ansettelsesprosesser og relasjonsledelse. Jeg har likevel valgt å ta utgangspunkt i psykologiske kontrakter som teoretisk grunnlag da problemstillingen retter seg direkte mot denne. Denne teorien vil så bli komplementert med annen teori der jeg vurderer det nødvendig av hensyn til å kunne belyse funn.

Kapitlet er strukturert slik at jeg innledningsvis introduserer begrepet psykologiske kontrakter og kjerneelementer ved det. Deretter følger en redegjørelse for hva forskning på denne teorien har vist så langt. I realiteten drar teori og forskning veksel på hverandre. Dette vil også gjenspeiles i denne presentasjonen.

2.1 Teorier om psykologiske kontrakter

«Å ha en kontrakt dreier seg om at to eller flere parter opplever og etterlever gjensidige forpliktelser i en nærmere bestemt gruppe, organisasjon eller et samfunn» (Skogstad, 2005, s. 275). Mange vil forbinde kontrakter med noe formelt og skriftlig, og gjerne juridisk bindende, mellom to parter. Selv om vi har formelle nedskrevne kontrakter er likevel mange av de kontrakter som styrer vår atferd og samhandling i arbeidslivet, og i livet for øvrig, forventninger som ikke nødvendigvis lar seg formalisere eller skrives ned. Vi forventer for eksempel å få positive tilbakemeldinger fra leder når vi legger ned ekstra innsats, og vi

forventer at venner stiller opp for oss når vi trenger hjelp. Skogstad påpeker at hele samfunnet vårt er basert på slike gjensidige forpliktelser, det kan være mellom søsken, mellom venner, eller mellom underordnede og overordnede i en organisasjon. Forventninger og opplevde forpliktelser danner grunnlaget for all menneskelig samhandling, og derfor er alle kontrakter essensielt psykologiske ifølge Rousseau (I: Skogstad, 2005, s. 275).

2.1.1 Hva er psykologiske kontrakter?

Begrepet psykologiske kontrakter ble først introdusert av Chris Argyris og Levinson på 1960-tallet. Den gang var det knyttet til generell samfunnskontraktsteori og utvekslingsteori. I 1973 definerer John P. Kotter det slik: «Den psykologiske kontrakt er en implisitt kontrakt mellom et individ og en organisasjon som spesifiserer hva partene forventer å gi og få fra den andre i relasjonen» (Kotter, 1973 s. 92 I: Haaland, 2019, s. 49). Kotter vektlegger, slik jeg ser det, at de psykologiske kontraktene er implisitte og at det er en gjensidighet i bytteforholdet. Han viser til at avtalen er mellom et individ og en organisasjon.

Senere definisjon av Schein har endret dette til avtaler mellom personer. I 1983 benytter han følgende definisjon: «Begrepet psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen» (Schein, 1982, s. 33). Når Schein benytter uttrykket «til enhver tid» mener jeg det tilsier det at de psykologiske kontraktene er tilstede uavhengig av om det er bevisst eller ubevisst hos partene. Han fremhever også at kontraktene er uskrevne, og at de derfor skiller seg ut fra de formelle skrevne avtalene.

Denise M. Rousseau knyttet på 1980-tallet begrepet opp til arbeids- og organisasjonspsykologi, og hun har siden vært en sentral bidragsyter. Forskning gjennomført etter 1989 har hovedsakelig benyttet Rousseaus definisjon av den psykologiske kontrakten (Sverdrup, 2014). Det er derfor denne jeg har valgt å basere masterarbeidet på. Rousseau definerer psykologisk kontrakt som «et individs antakelser om de gjensidige forpliktelsene mellom seg selv og organisasjonen» (Rousseau, 1990, s. 390 - min oversettelse). Rousseaus definisjon av begrepet viser til «antagelser» som rommer emosjoner og kognisjoner. Samtidig benytter hun begrepet «forpliktelse» som jeg tenker gir assosiasjon til noe

rasjonelt. Også Rousseau presiserer det «gjensidige» i den psykologiske kontrakten. Hun deler, som jeg allerede har vært inne på, inn i to grunnleggende typer psykologiske kontrakter: transaksjonelle- og relasjonelle kontrakter.

Transaksjonelle kontrakter kjennetegnes av skrevne betingelser, med eksplisitt innhold og klare avtaler med økonomiske betingelser. De har begrenset personlig involvering og begrenset tidsramme. Et nærliggende eksempel på dette er de elementer i en arbeidskontrakt som avtales ved ansettelse.

Relasjonelle kontrakter kjennetegnes av både skrevne og uskrevne kontrakter, med implisitt innhold hvor forventninger og forpliktelser kan være ukjent for andre. De innebærer emosjonell involvering så vel som økonomiske goder, og de involverer hele mennesket uten tidsbegrensning. Eksempel på dette kan være forventning om engasjement til arbeidsoppgavene.

Det er de relasjonelle kontraktene som har vekket min interesse. Selv om disse kontraktene er uskrevne og implisitte, hevder Rousseau at psykologiske kontrakter er noe annet og noe mer enn forventninger. Det er oppfatning av løfter og *forpliktelse* til å gjøre noe bestemt. Forventninger skaper håp og drømmer, mens løfter skaper forpliktelser. Derfor er effekten av brutte løfter også mye større enn når forventninger ikke blir innfridd. (I: Haaland, 2019, s. 54). Jeg mener Haaland illustrerer skillet mellom forventning og forpliktelse godt slik:

Når du oppdager at du har sakkert akterut lønnsmessig i forhold til dine kolleger, opplever du antagelig skuffelse, føler deg urettferdig behandlet, får redusert jobbtilfredshet og ber om at lønnsfastsettelsen skal bli mer rettferdig. Men det er først hvis du oppfatter at lederen din har lovet deg lønnsforhøyelse uten at du fikk det, at du opplever det som en krenkelse av den psykologiske kontrakten og føler direkte mistillit til lederen (Haaland, 2019, s. 57.)

Kombinasjonen av begrepsbruken her kan være noe problematisk, at antagelser og oppfatninger tar form som løfter og forpliktelser. Antagelser og oppfatninger er subjektive og implisitte, mens løfter og forpliktelser er utalt og eksplisitt. Det kan være oppklarende å tenke at begrepene løfter og forpliktelser er et uttrykk for *styrken* i disse antagelsene. For eksempel må jeg som leder ikke nødvendigvis eksplisitt ha uttalt et løfte om at en

medarbeider er tiltenkt en attraktiv stilling, men medarbeideren kan likevel være av den oppfatning at jeg har lovet nettopp dette. Diskrepansen ligger slik jeg ser det i fortolkningen. Som Rousseau påpeker er ikke alle forventninger forpliktelses. En arbeidstaker som forventer en interessant jobb, og finner ut at den er kjedelig, kan bli skuffet, men opplever ikke nødvendigvis at det har forekommet et løftebrudd, eller at forpliktelsene ikke er fulgt. Det er imidlertid sannsynlig at når det man oppfatter som en forpliktelse ikke blir møtt, vil resultatet bli en emosjonell reaksjon (Rousseau, 1990, s. 398).

Det kan være eksempler på psykologiske kontrakter som er av både transaksjonell og relasjonell art. Eksemplene om lønnsfastsettelse og forfremmelse innehar både et transaksjonelt element med avtaler som inngås formelt, skriftlig og med økonomiske betingelser. Samtidig ligger det i eksemplene emosjonelle og subjektive elementer som har oppstått i relasjonen, og som forsterker et eventuelt brudd. De to formene for psykologiske kontrakter vil altså interagere med hverandre.

Thompson og Bunderson (2003, s. 573) har den senere tid presentert en tredje type psykologisk kontrakt som kalles ideologisk eller verdibasert kontrakt. Denne baseres på gjennomgang av flere uttalelser fra sosial utvekslingsteori. Thompson og Bunderson omtaler ideologiske kontrakter som en tredje valuta som kan utveksles i et arbeidsforhold. De argumenterer for at selv om økonomiske og sosiale kontrakter er grunnleggende i arbeidsrelasjoner, kan også relasjonen baseres på et ønske om å oppnå et større mål (pursuit of a cause). De mener ideologiske belønninger er effektive fordi bidrag til å oppnå ønskede idealer, er belønning i seg selv.

2.1.2 Kjerneelementer ved psykologiske kontrakter

Et kjerneelement i psykologiske kontrakter er **individualisering**. Når kontrakter skal inngås skjer det alltid mellom konkrete individer, der en person forplikter seg i relasjonen til et annet menneske (Skogstad, 2005). Det er imidlertid blitt diskutert hvem det egentlig er som inngår en kontrakt. Herriot (I: Skogstad, 2005, s. 280) har som utgangspunkt at alle, eller mange innenfor en gitt gruppe eller organisasjon, har den samme type kontrakt. Man kan tenke seg at alle grupper arbeidstakere og individer i en gitt bedrift skal behandles tilnærmelsesvis likt når kontrakter, både formelle og uformelle, inngås (Skogstad, 2005).

Rousseau påpeker at individet selv kan være hovedaktør ved inngåelse av psykologiske kontrakter, eller de kan bli ivaretatt av såkalte representanter. Et eksempel på dette kan være tillitsvalgt tilknyttet en arbeidstakerorganisasjon som forhandler avtaler på vegne av sine medlemmer, men som også er bærere og formidlere av kultur, historie og samarbeid i organisasjonen.

Et annet spørsmål er hvem som representerer arbeidsgiver. Er det nærmeste leder, personalkonsulenten, administrerende direktør eller majoritetseieren? Rousseau (1989, s. 126) påpeker at en organisasjon ikke kan oppfatte, men at dens individuelle ledere personlig kan oppfatte en psykologisk kontrakt med medarbeidere og respondere deretter. Skogstad (2005, s. 292) skriver at «Så lenge den psykologiske kontrakten fungerer rimelig godt, vil en arbeidstaker ofte definere den nærmeste lederen som den faktiske kontraktsparten». Vi kan også oppleve å ha psykologiske kontrakter med organisasjoner uavhengig av dem som på det aktuelle tidspunkt faktisk forvalter og reforhandler psykologiske kontrakter fra arbeidsgiversiden» (Skogstad, 2005).

Et annet kjerneelement ved psykologiske kontrakter er **subjektivitet**. Psykologiske kontrakter består av *antagelser* om gjensidige forpliktelser. Ettersom en psykologisk kontrakt i stor grad er implisitt og taus, kan det lett oppstå ulike oppfatninger om hvilke løfter som er avgitt, og hvilke forpliktelser som er inngått (Skogstad, 2005). I praksis blir det ofte slik at antagelsene bygger på det partene forventer, tror, håper og gjetter. De forholder seg til sine egne implisitte tolkninger som om alt skulle være løfter avgitt av andre (Haaland, 2019).

I psykologien benyttes begrepet «persepsjon» når man omtaler «den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser» (Kaufmann, 2015, s. 183). Kaufmann (2015, s. 196) omtaler opplevelsene og vurderingene av andre mennesker og sosiale situasjoner som sosial persepsjon. De deler den sosiale persepsjonen inn i to hovedområder; *Personpersepsjon* som omhandler hvilke prinsipper som regulerer vår persepsjon av egne og andre menneskers egenskaper og kvaliteter, og *attribusjonsmekanismer* som dreier seg om hvordan vi forstår årsakene til egne og andre menneskers handlinger. Persepsjonen og attribusjonen hjelper oss til å oppleve omgivelsene som stabile og regelmessige. Samtidig fører det noen ganger til «illusjoner» i

form av alvorlige feiloppfatninger, feilbedømmelse og feilslutninger om personer i omgivelsene våre. Ettersom den sosiale persepsjonen er ulik fra person til person, og denne former antagelsene våre, blir de psykologiske kontraktene subjektive. Haaland viser også til at psykologiske kontrakter formes blant annet gjennom mindre håndfaste kilder som rykter, enkelthendelser og opplevelser. Partene i kontrakten kan dermed ha klart forskjellige oppfatninger av kontraktens innhold.

Et tredje kjerneelement er **frihetsprinsippet**. Med dette menes at man har personlig frihet til å inngå eller til ikke å inngå en kontrakt. Uten frivillighet vil ikke individer være motivert til å overholde en avtale. Kritikere har stilt spørsmåltegn ved dette prinsippet og gyldigheten av det. Skogstad viser til at det er viktig å skille mellom begrepene *frivillighet* og *akseptering*. Vi kan tenke oss at parter kan akseptere å inngå en psykologisk kontrakt selv om det er en ubalanse i styrkeforhold og utbytte for partene, og selv om valgfriheten er høyst diskutabel (Skogstad, 2005, s. 289).

Psykologiske kontrakter har et **dynamisk kjennetegn** da de ikke er fastsatt en gang for alle. De kan betraktes som pågående dynamiske prosesser bestående av gjentatte møter mellom parter der kontraktens innhold, slik det oppleves av partene, blir tatt opp til stadig ny vurdering (Skogstad, 2005). Samtidig har psykologiske kontrakter et **konserverende kjennetegn**. Når en kontrakt først er inngått, skaper dette mentale bilder som motsetter seg forandring (Rousseau I: Skogstad, s. 277). Haaland hevder at den psykologiske kontrakten formes tidlig i ansettelsesprosessen og det påfølgende ansettelsesforholdet, og at den deretter fungerer ganske stabilt. Samtidig er organisasjonen, omgivelsene, lederne og relasjonene bare sjelden stabile. Dette betyr at kontrakten i prinsippet ligger fast, selv om premissene kan ha endret seg dramatisk. Endringer i etterspørsel, politiske (om)prioriteringer, innskrenkninger og nedbemanning, organisatoriske endringer, teknologisk utvikling og nye kompetansebehov er eksempler på forhold som utfordrer relasjonen mellom organisasjonen og de ansatte, herunder også forutsetningene for den psykologiske kontrakten (Haaland, 2019).

Psykologiske kontrakter bygger i stor grad på **tillit**. Skogstad (2005) hevder gjensidig tillit er avgjørende for at alle typer psykologiske kontrakter skal fungere og at «vi må ha tillit til og tro på at den andre faktisk vil oppfylle sine forpliktelser i forhold til oss, for at vi selv skal

holde vår del av avtalen» (Skogstad, 2005, s. 290). Tillit kan defineres som «en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk» (Kaufmann, 2015, s. 482), og det innebærer villighet til å vise sårbarhet som kan bli eksponert dersom tilliten brister. Kaufmann og Kaufmann (2015) sier at tillit i ledelse bygger på fem kjerneelementer; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. *Integritet* betyr at det er samsvar mellom det lederen sier og det lederen gjør. *Kompetanse* innebærer at lederen har tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag og ferdighet til å vite hva hen snakker om, og følge opp det man har snakket om. *Konsistens* handler om lederens forutsigbarhet, at hen følger faste prinsipielle retningslinjer og forholder seg likt i like situasjoner. *Lojalitet* innebærer at man kan stole på at lederen er villig til å stille opp for en annen, og ikke handle opportunistisk. *Åpenhet* betyr at man kan føle trygghet på at lederen snakker sant og ikke utelater vesentlige ting i tillitsforholdet.

Et annet nøkkelbegrep i psykologiske kontrakter er **gjensidighet**. Rousseaus definisjon av begrepet omhandler et «*gjensidig bytteforhold*». Det handler altså ikke kun om leders forventninger til medarbeidere eller motsatt, men at de to har gjensidige forventninger til hverandre. Forpliktelsen går begge veier og bytteforholdet må være balansert. Gjensidighet ligger også i begrepet «relasjonelle kontrakter». En relasjon innebærer nettopp en forbindelse eller samhørighet (SNL.no/relasjon, u.å.). Jeg tenker derfor er det nærliggende å knytte det opp relasjonsledelse.

Jan Spurkeland (2017) presenterer relasjonsledelse som et ledelseskonsept. Han sier relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsestilnærming som baserer seg på naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker (Spurkeland, 2017, s. 19). Ledelse er menneskelige samhandlingsforhold. Det handler mest av alt om «det gåtefulle spenningsfeltet mellom to individer»; mellom leder og medarbeider (Spurkeland, 2017, s. 19).

Relasjonsledelse innebærer en holdning om at lederen plasseres i et fellesskap og samspill hvor avhengigheten mellom leder og medarbeiderne er gjensidig, og hvor bærebjelken i relasjonen er tillit (Spurkeland, 2017, s. 194). Det er en målsetting å etablere gode og smidige samarbeidsforhold til alle interessenter og dialogen står sentralt ifølge Spurkeland.

Relasjonsledelse bygger på to hovedpremisser; bevisstheten om avhengighet og bevisstheten om relasjonelt mot (Spurkeland, 2017, s. 49). *Avhengighet* betyr i denne sammenheng at det er et aktivt og kreativt samarbeidsforhold mellom leder og medarbeider.

Lederens oppgave blir å knytte bidragsyterne tettere sammen og få dem til å dra lasset sammen... Derfor er relasjonsledelse mye et spørsmål om motivasjonskraft, entusiasme og tilrettelegging for samarbeid. Men utgangspunktet for å drive relasjonsledelse er bevisstgjøring av alle de kreftene en må mobilisere for å oppnå et forretningsmessig sterkt resultat (Spurkeland, 2017, s. 51.)

Relasjonelt mot består i evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt, og et daglig initiativ til å møte mennesker i åpen dialog.

Relasjonelt mot går på ren psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når dette kjennes ubehagelig. Relasjonelt mot krever bevissthet om hva som er vanskelig i møte mellom mennesker, og det krever vilje og evne til å ta kontakt. Relasjonelt mot er mobilisering av en indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler, konflikthåndtering og lignende krevende relasjonelle situasjoner (Spurkeland, 2017, s. 52).

Skogstad (2005) fremhever også tre **andre faktorer** som kan påvirke psykologiske kontrakter. For det første kan grupper av andre arbeidstakere som en kontraktsholder er medlem av, for eksempel arbeidstakerorganisasjon, ha stor betydning for de kontrakter som inngås. For det andre kan utenforstående observatører i ditt sosiale nettverk med meninger om dine kontraktsforhold, påvirke hva du opplever og forventer. Den tredje faktoren som kan ha betydning er det overordnede samfunnssystem, som for eksempel arbeidslivsnormer i samfunnet. Han hevder «Kulturelle forskjeller mellom land, økonomiske konjunkturer og arbeidslovgivning vil påvirke både forhandlingsprosessen og innholdet i den psykologiske kontrakten» (Skogstad, 2005, s. 277). Sett med norske øyne innebærer modellen for arbeidslivet et formalisert og forpliktende trepartssamarbeid mellom staten, arbeidsgiver og arbeidstaker. Og det norske arbeids- og næringslivet kjennetegnes av;

Et tett og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse, ansatte og tillitsvalgte. Formelle skiller mellom høy og lav er lite viktig, og ansattes deltakelse i beslutninger er mer regelen enn unntaket. I dette klimaet av positivt samspill og konstruktiv konflikthåndtering har det vokst frem en kultur og praksis for samarbeid mellom ledelse, ansatte og fagforeninger preget av gjensidig respekt og anerkjennelse. Dette skiller seg fra andre land, og på virksomhetsnivået kaller vi dette samarbeidet den norske samarbeidsmodellen (Ravn, 2012.)

Jeg synes dette samfunnsperspektivet på psykologiske kontrakter er en spennende vinkling, ikke minst er det interessant hvordan de relasjonelle kontraktene utartes i møte mellom representanter for ulike kulturer. Slike problemstillinger vil ikke bli adressert spesielt i denne oppgaven, likevel er perspektivene nyttig for forståelsesgrunnlag av psykologiske kontrakter.

2.2 Forskning på psykologiske kontrakter

Som nevnt hevder Sverdrup at norsk og internasjonal forskning på psykologiske kontrakter kan deles inn i tre hovedområder:

1. Hva inneholder psykologiske kontrakter?
2. Hvordan formes den psykologiske kontrakten?
3. Hva blir konsekvensene når den psykologiske kontrakten brytes/oppfylles? (Sverdrup, 2014, s. 2).

Hun hevder videre at hverken ledelsesforskere eller forskere på psykologiske kontrakter har integrert disse to perspektivene i særlig stor grad (Sverdrup, 2015, s. 5). Vi finner likevel noen studier som ser på hvordan slike kontrakter håndteres av ledere.

I forskningen på hva psykologiske kontrakter inneholder har det i stor grad vært fokusert på hva en transaksjonell og relasjonsbasert kontrakt innebærer, samt å avdekke spesifikke bytteforhold. Dette er presentert over. Videre vil jeg presentere hvordan forskningen viser at psykologiske kontrakter formes. Deretter følger en redegjørelse for konsekvensene av at kontraktene brytes eller oppfylles. Til slutt vil jeg se på hva forskningen så langt sier om hvordan ledere bør håndtere de psykologiske kontraktene.

2.2.1 Hvordan viser forskning at psykologiske kontrakter formes?

Forskning viser at psykologiske kontrakter formes, både av situasjonelle og individuelle faktorer. Undersøkelser har sett på situasjonelle faktorer som ansettelsesfasen, HR-praksiser, ledere og sosialiseringstaktikker, og hvordan disse faktorene former individenes oppfatning av hva de kan forvente å få igjen for arbeidsinnsatsen sin (Sverdrup, 2014). Haaland (2019) viser til at de uformelle forventningene og forpliktelsene til et arbeidsforhold under hele ansettelsesprosessen formes gjennom mange små møtepunkter. Det kan eksempelvis være formulering av utlysningstekst, telefonsamtale eller intervju.

Samtidig vil individuelle faktorer som personlighet, tidligere erfaringer og rettferdighetsprinsipper ha betydning for hvordan dette oppfattes (Sverdrup, 2014). Raja, Johns og Ntalianis (2004) har gjennomført en kvantitativ studie i Pakistan på fem ulike personlighetstrekk, og hvilken betydning de har for inngåelse av psykologiske kontrakter. Deres resultater fant støtte for at personlighetstrekk har betydning for hva slags psykologiske kontrakter man inngår. De fant at personer med sterke rettferdighetsprinsipper som er opptatt av hva de får igjen for det de investerer (equity sensitives), og mennesker med personlighetstrekk de kaller «neurotics» (personer med emosjonell ustabilitet, mistillit, engstelighet, selvmedlidenhet og mangel på psykologisk tilpasning), har sterkere tilbøyelighet til å forme transaksjonelle kontrakter. Personer med høy grad av ansvarsbevissthet (metodiske, pålitelige og ikke risikovillige) og høy grad av selvtilit oppgir at de inngår relasjonelle kontrakter. Raja, Johns og Ntalianis fant ikke støtte for deres hypotese om at ekstroverte mennesker ville forme relasjonelle kontrakter, men de fant en negativ sammenheng mellom ekstroverte personer og transaksjonelle kontraktsvilkår (Raja, 2004).

2.2.2 Hva viser forskning om konsekvenser av brudd på psykologiske kontrakter?

«Brudd på den psykologiske kontrakten betyr at den en eller begge parter opplever at forpliktelser ikke blir innfridd» (Haaland, 2019, s. 58). Konsekvensene av brudd på psykologiske kontrakter er det tema som har vært mest studert. Oppsummert viser forskningen at brudd fører til en nedgang i jobbtilfredshet, tillit, engasjement,

ekstrarolleatferd og prestasjoner. Studier har også vist at brudd fører til en økning i intensjonen om å bytte jobb samt det som kalles negativ atferd (Sverdrup, 2014).

De amerikanske forskerne Sandy Wayne, Bravo Jesus, Brian C. Glibowski og Hao Zhao (2007) har gjennomført en metaanalyse av sammenhengen mellom brudd på psykologiske kontrakter og innvirkning dette har på arbeids-relaterte utfall som jobbtilfredshet, grad av forpliktelse til arbeidet, ønske om å slutte, oppførsel og prestasjon (performance). Deres resultat viser at brudd på psykologiske kontrakter har signifikant betydning på nesten alle arbeidsrelaterte utfall. De hevder funnene støtter kunnskapen om at psykologiske kontrakter er et viktig begrep i å forstå arbeidsrelasjoner.

Også i Nederland har forskerne Matthijs Bal, Annet H. De Lange, Paul G.W. Jansen og Mandy E.G. Van Der Velde (2007) gjort en metaanalyse på brudd på psykologiske kontraktens sammenheng med holdningen til arbeidet. Matthijs et al så i tillegg på hvordan alder påvirker denne sammenhengen. De fant at brudd på psykologiske kontrakter har negativ innvirkning på tillit og engasjement i jobben, og at denne effekten er størst hos yngre arbeidstakere. Brudd på psykologiske kontrakter har sterkere negativ innvirkning på jobbtilfredshet for eldre arbeidstakere.

«Man bruker gjerne begrepet brudd (breach) for å beskrive at den ene parten vurderer det slik at (deler av) kontrakten ikke er innfridd, mens begrepet krenkelse (violation) beskriver den emosjonelle responsen på brudd der man føler at kontrakten har blitt misligholdt» (Haaland 2019, s. 57). Haaland (2019, s. 61) viser til at brudd på den psykologiske kontrakten ikke behøver å føre til at ansatte opplever at kontrakten er blitt krenket. Reaksjonen på brudd i den psykologiske kontrakten avspeiler hvordan den ansatte fortolker bruddet. Han mener at informasjon, gode og åpne relasjoner, god ledelse og involvering er viktig for hvordan brudd i psykologiske kontrakter fortolkes, og dermed også for hvilke konsekvenser bruddene får.

Antagelig vil ansatte i større grad også forstå og akseptere brudd som skyldes vesentlige endringer som ligger utenfor lederens kontroll (Haaland, 2019, s. 61). Et nærliggende eksempel på dette er de psykologiske kontraktene som brytes grunnet endringer som følge av Korona-epidemien. Mange arbeidstakere i Norge (og i verden) har opplevd å bli permittert konsekvenser som hjemmekontor. I sykehuset opplever ansatte eksempelvis

endrede arbeidsforhold, nye arbeidsoppgaver, karantene, endrede turnuser og inndragelse av ferie. Likevel uttrykkes det i mange sammenhenger støtte til ordningene som er en del av «den nasjonale dugnaden». På individnivå er det nærmeste leder som sørger for en del av disse endringene og som slik sett forvalter kontraktene. Erfaringen min tilsier at motstanden til endring er mindre enn normalt, kanskje nettopp fordi årsaken ligger utenfor leders kontroll.

Haaland (2019) mener det blir mer alvorlig når man opplever at kontrakten har blitt krenket. Han sier krenkelse er når man opplever at bruddene er alvorlige, langvarige og del av et mønster. Mange vil da kunne reagere med følelsesmessige responser som skuffelse, frustrasjon, indignasjon, bitterhet, sinne og følelse av å ha blitt lurt og sviktet. Denne opplevelsen kan gå hardt utover – og inn på medarbeideren. Så selv om urettferdigheten kanskje rettes opp, vil mistilliten kunne ta lenger tid å hele. «Krenkelser i den psykologiske kontrakten er dermed mye mer dramatisk enn de mer vanlig forekommende bruddene» (Haaland, 2019, s. 58).

Skogstad påpeker at når brudd skaper ubalanse og frustrasjon mellom partene er det nærliggende å tenke at personlige egenskaper vil ha betydning for hvordan dette håndteres. Han mener mennesker som foretrekker høy grad av stabilitet og forutsigbarhet, lettere vil la seg frustrere i en slik situasjon, enn mennesker som foretrekker forandring og fleksibilitet (Skogstad, 2005, s. 277). Alle kontrakter har slik sett et betydelig potensial for frustrasjon, konflikt og tap av tillit. At personlighetstrekk har betydning for hvordan mennesker håndterer brudd finner jeg støtte for hos Raja, Johns og Ntalianis (2004). De hevder på bakgrunn av deres forskning at noen personlighetstrekk vil moderere oversettelsen fra brudd til krenkelse. Personer med sterke rettferdighetsprinsipper hadde ifølge deres undersøkelse større tilbøyelighet til å respondere på brudd med opplevelse av krenkelse. Utadvendte mennesker hadde mindre tilbøyelighet til å respondere på brudd som krenkelse.

Et annet aspekt ved brudd, er hvem vi holder ansvarlige for bruddet. Skogstad (2005) påpeker at når vi opplever brudd på en kontrakt med tilhørende tillitssvikt, har vi behov for å plassere skyld. Vi søker da gjerne etter noen som kan ansvarliggjøres. Selv om nærmeste leder gjerne representerer den psykologiske kontrakten med arbeidsgiver, kan vi oppleve at kontraktsbruddet blir begått av personer som vi tidligere ikke har oppfattet som delaktige i

kontrakten. På den andre siden kan nærmeste leder også gis skylden for at kontrakten er brutt, selv om det i realiteten er andre involverte parter som er ansvarlige for det. Dette kan for eksempel skyldes at vi ikke har sett eller forstår de andre partenes rolle i den psykologiske kontrakten (Skogstad, 2005, s. 292).

Forskning har vist at det er mer sannsynlig at ansatte opplever brudd på den psykologiske kontrakten i en endringsprosess. Videre har forskning på de ulike kontraktstypene vist at det er gunstig både for ansatte og bedriften å ha relasjonelle og/eller verdibaserte kontrakter, og at det er lettere å gjennomføre endringer når bedriften har utviklet relasjonelle kontrakter med de ansatte. Når ansatte med relasjonelle kontrakter opplever brudd på sine psykologiske kontrakter etter en organisasjonsendring, etablerer de i stedet en transaksjonell kontrakt. Ansatte med transaksjonelle kontrakter reviderer ikke sine psykologiske kontrakter på samme måte (Sverdrup, 2015.)

Jeg finner det nærliggende å se på brudd på psykologiske kontrakter i sammenheng med teorier om konflikter. Det finnes mange definisjoner og forståelser av konfliktbegrepet. Ekeland skriver;

Vi kan snakke om konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenelige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonene til egen fordel (Ekeland, 2014, s. 86).

Denne forståelsen av konflikter innehar flere av de samme elementene som brudd på psykologiske kontrakter.

Ekeland viser til avhengigheten i relasjonen, slik også psykologiske kontrakter innebærer denne gjensidigheten. I relasjon mellom leder og medarbeider vil denne avhengigheten være åpenbar. Ekeland benytter begrepene «behov» og «interesser» mellom partene, hvor psykologiske kontrakter dreier seg om «forventninger». Det er nyanseforskjeller her, samtidig er det rimelig å anta at disse forholdene i noen grad vil være sammenfallende. Konflikter beror på menneskers «opplevelser», der de psykologiske kontrakter beror på «antagelser». Følelseelementet som inngår ved krenkelse av psykologiske kontrakter er også et sentralt aspekt ved Ekelands konfliktforståelse.

Maktbegrepet som Ekeland bringer fram har som nevnt vært diskutert i forbindelse med frihetsprinsippet ved psykologiske kontrakter. Jeg har imidlertid ikke funnet noen utdyping av dette aspektet. Til tross for at det heller ikke blir gjenstand for nærmere utforskning, vil jeg påstå at maktbegrepet absolutt er relevant i relasjon mellom leder og medarbeider.

2.2.3 Hva viser forskning om konsekvenser ved oppfyllelse av psykologiske kontrakter?

Forskningen sier at når av psykologiske kontrakter oppfylles, og det er en rimelig balanse mellom bidrag og belønning, skaper det sterke bånd som er motstandsdyktige mot frustrasjoner og den motgangen man må regne med oppstår fra tid til annen i ethvert ansettelsesforhold (Haaland, 2019, s. 53). Raja, Johns og Ntalianis (2004) finner i sin forskning at relasjonelle kontrakter har sterkere positivt effekt på hvor fornøyd man er med jobben, hvor emosjonelt engasjert man er i jobben og hvorvidt man har et ønske om å slutte, enn de transaksjonelle kontraktene og brudd. Tidligere forskning har også vist at en sterk organisasjonskultur med tydelige relasjonelle og verdibaserte psykologiske kontrakter har bedre forutsetninger for å gjennomføre endringer» (Sverdrups, 2015, s. 7).

Haaland knytter den psykologiske kontrakten og gevinsten av den nært opp til nærmeste leder og hans måte å lede på. Han sier:

Ledere som er interessert og engasjert i sine ansatte, bidrar til å knytte sterkere bånd og gir samtidig større åpenhet for å diskutere løfter, forpliktelser, bidrag og belønninger. Følelsen av at man vil hverandre vel, og at relasjonen er balansert, fungerer som en vaksine mot misforståelser og følelse av urettferdighet. Forskning viser tydelig at gode relasjoner og tillitsforhold mellom ledere og ansatte kan predikere de fleste positive utfall man kan ønske seg (Haaland, 2019, s. 57).

2.2.4 Hva viser forskning om lederes håndtering av psykologiske kontrakter?

Forskning viser til at ledere kan benytte både direkte og indirekte virkemidler for å håndtere psykologiske kontrakter. *Direkte virkemidler* handler om bevisstgjøring fra lederens side om hvilke signaler som sendes ut gjennom handlinger og kommunikasjon, og som deretter former hver enkeltes psykologiske kontrakt. Det framheves at ledere bør være eksplisitte og tydelige i sine forventninger, forpliktelser og løfter, og unngå misforståelser. Videre er det

betydningsfullt at leder ser på kontraktene som et bytteforhold og er mer opptatt av hva man kan gi som leder framfor hva ansatte skal levere. Samtidig må leder forstå at brudd har negativ innvirkning på arbeidsmessige konsekvenser og kunne håndtere brudd. Ettersom det er funnet at brudd skjer ofte er det viktig for lederen å fokusere på håndtering av brudd for å unngå at brudd oppstår. Leders håndtering av dette kan ha stor betydning for lederens relasjon til den enkelte medarbeider (Conway og Briner, 2002: I Sverdrup, 2014).

Å benytte *indirekte virkemidler* innebærer å bygge en kultur som understøtter den psykologiske kontrakten man ønsker å etablere med sine medarbeidere. Eksempler på dette kan være symbolbruk, seremonier, ritualer og historiefortelling. Leder kan forme de ansattes oppfatninger om bytteforholdet gjennom mer generelle fortellinger om hva som forventes på en arbeidsplass, og hva de ansatte kan oppnå ved å oppfylle sin del av kontrakten (Sverdrup, 2014). Hennestad (2010) har studert bedriftskultur. Han vektlegger at ledere har en sentral rolle i kulturdannelsesprosesser i en organisasjon, og at denne påvirkningen skjer kontinuerlig, enten det er bevisst eller ubevisst. «Derfor bør ledere ha et begrep om bedriftskultur, innsikt i bedriftens kulturelle forhold og bevissthet om symbol- eller signalsiden av sin egen atferd» (Hennestad, 2010, s. 8).

Ettersom psykologiske kontrakter er subjektive, og individers antagelser blant annet beror på sosial persepsjon, vil innsikt i og oppmerksomhet rundt disse mekanismene være nyttig. Slik kunnskap kan gi grunnlag til å gardere seg mot alvorlige feiloppfatninger, og unngå at de blir årsak til gale og uhensiktsmessige beslutninger og handlinger, som siden kan være vanskelige å korrigere (Kaufmann, 2015, s. 212).

Turnley og Feldman (1998) har gjennomført en kvalitativ undersøkelse i USA på psykologiske kontrakter ved endringsprosesser, og har kommet fram til følgende funn og anbefalinger for håndtering. Organisasjoner som står i usikre og foranderlige omstendigheter må være mer konservative i deres løfter til nye medarbeidere, da de ikke nødvendigvis vil ha anledning til å leve opp til forpliktelsene om et langvarig forhold. Organisasjoner bør forsiktig og ærlig forklare hvilke eksterne krefter som er årsak til endringsbehovet. Medarbeidere reagerer mindre negativt på brudd i psykologiske kontrakter dersom de attribuerer bruddet til

eksterne forhold som er utenfor organisasjonens kontroll. Ansatte vil også reagere mindre negativt til brudd på psykologiske kontrakter dersom de opplever det som en engangshendelse, og ikke en rekke av endeløse brudd på løfter og ikke møtte forpliktelser. Rettferdig fordeling av «smerte» er viktig ved endringer på de psykologiske kontraktene. Turnley og Feldman har også funnet at sterk gruppetilhørighet skaper roligere overgang gjennom brudd på psykologiske kontrakter. Til sist anbefaler de at organisasjoner under omorganisering retter oppmerksomhet mot at svekket autonomi, som kan være nødvendig i en endringsprosess, kan oppleves som brudd på den psykologiske kontrakten. Der bør derfor sørges for at detaljstyringen ikke fortsetter etter omorganiseringen.

3 Metode

I dette kapitlet settes det lys på hvordan jeg har arbeidet med, og reflektert rundt, masteroppgaven. Innledningsvis beskrives metodiske valg, gjennomføring av undersøkelsen og analyse av materialet. Deretter gjøres det rede for hvilke etiske overveielser som er gjort for å ivareta intervjudeltakerne. Oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet vurderes i del tre. Kapitlet i sin helhet skal bidra til åpenhet i den hensikt at masteroppgaven fremstår troverdig og pålitelig. Avslutningsvis følger derfor noen refleksjoner omkring endringer og erfaringer gjort underveis.

3.1 Metodevalg

3.1.1 Kvalitativ metode

Jeg fant det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode til min masteroppgave fordi jeg ønsket å se nærmere på et sosialt fenomen som bygger på menneskelige erfaringer og sosial samhandling. Jeg ønsket en bedre forståelse av hvordan ledere opplever og reflekterer over psykologiske kontrakter i sin utøvelse av ledelse. Det utforskende spørreordet i problemstillingen «hvilke», og i forskningsspørsmål «hvordan» gir retning for en kvalitativ tilnærming. Bruk av ordet «erfaringer» peker i samme retning. Kvalitativ metode egner seg godt til å studere personlige og sensitive emner. Det egner seg også godt til å studere temaer som det er lite forskning på fra før (Thagaard, 2018, s. 12). Min vurdering er at lederes opplevelse av egen yrkesutøvelse kan være sensitivt, og det krever nærhet til lederne for å få innsikt i dette. Det er også av betydning at jeg har erfaring med kvalitative studier og intervjusettinger generelt. Det var derfor nærliggende å velge den metoden jeg opplever mest kompetanse på og slik sett har best forutsetninger for å lykkes med.

3.1.2 Intervju

Jeg benyttet meg av dybdeintervju for utvikling av data fordi jeg ønsket innsikt i personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. I intervju gis lederne mulighet til å fortelle hvordan de opplever sin situasjon og hvordan de forstår sine erfaringer (Thagaard, 2018 s.

12). Det er nettopp grunnet ønske om deres selvrefleksjon jeg har valgt individuelle intervjuer. Jeg ønsket å legge til rette for at lederne kunne snakke fritt og uhindret, både om det de opplever å mestre, og det de synes er krevende. Observasjon eller fokusgruppeintervju ville ikke gitt anledning til det på samme måte. Samtidig går jeg glipp av observasjoner som lederne ikke nødvendigvis er bevisst på eller reflekterer over, og dynamikken i fokusgruppeintervju hvor lederne kunne spilt på hverandre og fått fram andre erfaringer.

Jeg benyttet meg av halvstrukturerte intervjuer fordi det både gir en viss standard som grunnlag for senere temaanalytisk tilnærming, og samtidig fleksibilitet til å fange opp temaer jeg blir opptatt av underveis. Det gir også intervjupersonene mulighet til å gi uttrykk for konteksten svarene deres er knyttet til. På bakgrunn av dette laget jeg en intervjuguide (vedlegg 1). Denne ble benyttet som en standard i intervjuene. Jeg supplerte med oppfølgings spørsmål og undringer ut ifra hva informantene fortalte. Alle hovedspørsmålene i intervjuguiden har blitt stilt, men formuleringene og oppfølgingen har variert noe. Utfordringen ble å balansere dette riktig underveis. Jeg har til dels benyttet speiling som samtaleteknikk i intervjuene. Speiling innebærer at man gjentar ord, setninger eller formulerer korte oppsummeringer av det intervjukandidatene sier. Jeg har også nikk og sagt «mm» underveis i intervjuene. Ved et par anledninger har jeg benyttet humor og latter. Alle disse elementene har hatt til hensikt å oppmuntre til avslappet stemning og videre utgreiing fra kandidatene slik at jeg får tak i mer data. Samtidig kan det ha påvirket lederne fordi de opplever at de er «på rett spor».

Jeg valgte å benytte opptak av samtalen etter samtykke fra intervjupersonene. På denne måten kunne jeg fokusere på å stille spørsmål, lytte og samtidig notere kroppsholdning, gester og non-verbal kommunikasjon. Lydopptak ga meg også mulighet til å benytte direkte sitater i presentasjonen senere. Jeg fikk anledning til å lytte til opptakene flere ganger, og oppdaget sider ved dataene som ikke ble fanget opp av de kategoriene jeg har inndelt dataene i på et tidligere tidspunkt (Thagaard, 2018). Når jeg hadde anledning til det, noterte jeg også ned umiddelbare refleksjoner like etter intervjuene. Dette tok jeg med meg både i metoderefleksjoner og analyseprosessen. De etiske vurderingene knyttet til lydopptak vil jeg komme tilbake til.

3.1.3 Utvalg

Masteroppgaven tid og omfang fikk konsekvenser for metode for utvalg av intervjupersoner. Jeg benyttet strategisk utvelgning hvor personene representerer egenskaper og kvalifikasjoner som er strategisk for problemstillingen (Thagaard, 2018 ,s 54). Egenskapene jeg her var på jakt etter var mellomledere som arbeider i sykehus med minimum 3 års erfaring som leder. Utvalget mitt bestod av mellomledere på to ulike nivåer i organisasjonen for å se hvorvidt erfaringene med psykologiske kontrakter var ulike på de ulike ledernivåene. De tre som nå er seksjonsledere har tidligere vært enhetsledere. Jeg intervjuet tre menn og to kvinner som har mellom 5 og 15 års erfaring som ledere. Deres faglige bakgrunn er sykepleie og psykologi, noen av dem har også videreutdanning på deres fagfelt og/eller ledelse og økonomi. De leder svært ulike enheter og seksjoner som behandler både barn og voksne med både døgndrift og poliklinisk virksomhet. Lederspennet strekker seg fra 32 til 120 årsverk. Alle de fem intervjudeltakerne var av nordisk opprinnelse. Dette var ikke strategisk valg, men en faktor jeg ble oppmerksom på i analysefasen. En mer flerkulturell sammensetting av intervjukandidater kunne gitt andre og interessante perspektiver.

Valget falt på sykehus ettersom jeg selv arbeider i sykehus og ønsket andres erfaringer fra en virksomhet jeg lett kan relatere til i mitt videre arbeid som leder. Av hensyn til omfanget av, tyngden og tidsperspektivet i dette prosjektet kontaktet jeg HR avdelingen som bistod meg i rekrutteringen av intervjupersonene. Denne metoden kan ha flere utfordringer. De utfordringene jeg anser som mest relevant for dette studiet er at intervjupersonene representerer personer som er fortrolig med forskning. Samtidig opplever de trolig også at de mestrer lederjobben, og derfor ikke har noe imot innsyn. Dette kan gi skjevhet og resultatene kan bære preg av hvordan situasjoner mestres, framfor særlige konfliktfylte forhold (Thagaard, 2018, s 57). Jeg opplevde imidlertid åpenhet også om krevende forhold og eksempler på konfliktfylte situasjoner fra lederne jeg intervjuet. Når HR lederen tok kontakt med aktuelle lederkandidater ble de også informert om tema. Det er derfor rimelig å anta at de som lot seg intervjuet i utgangspunktet hadde et engasjement for tema. I intervjuene gav de også uttrykk for at de synes det var spennende. Med et slikt utvalg når jeg ikke ledere som vektlegger andre ledelsesperspektiver i sitt lederskap. Samtidig tenker jeg deres interesse for psykologiske kontrakter og bevissthet knyttet til dette, har bidratt til god

belysning av teorien. Jeg har imidlertid forsøkt å ta høyde for dette i min analyse av den utviklede data.

Omfanget på forskningen la også føringer for antall intervjupersoner. Jeg ønsket i utgangspunktet å intervju 6-8 personer. Da jeg hadde gjennomført fem intervjuer og hadde to navn igjen på blokken, kom Corona-epidemien til Norge. Sykehuset var i beredskap og jeg vurderte det uetisk å be om ledes tid til intervju. Etter dialog med veileder valgte jeg derfor å fullføre masteroppgaven på bakgrunn av det materialet jeg hadde innsamlet.

3.1.4 Forskning og teorigrunnlag

I startfasen av masterprosjektet gjorde jeg søk i databasen på «psykologiske kontrakter» og «ledelse» for å danne meg et grunnlag for tilgjengelig litteratur på tema. Skogstads artikkel fra 2005 om den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver gav meg en grunnleggende forståelse. Haalands bruk av begrepet fra 2019 utvidet denne. Jeg tok videre utgangspunkt i Therese E. Sverdrups artikkel fra 2015 om Psykologisk kontrakt, hvor hun redegjør for hva psykologiske kontrakter er, historisk utvikling og sentral forskning på feltet. Deretter gikk jeg videre inn i hennes referanser og fant fram til relevant litteratur og forskning. Jeg hadde spesielt fokus på de deler av teksten som omhandler de aspekter ved psykologiske kontrakter som jeg ønsket å studere. Rousseau var en sentral kilde hos alle overnevnte forfatter. Jeg oppsøkte derfor hennes artikler som grunnlag.

Jeg ønsket å ha med meg en god forståelse av teorien om psykologiske kontrakter inn i intervjuene. Denne delen av teorikapitlet var derfor nærmest ferdigstilt før intervjuene. Jeg var også oppmerksom på litteratur som psykologiske kontrakter kan koples opp imot. Eksempler på dette er relasjonsledelse, transformasjonsledelse, tillitsledelse, organisasjonspsykologi og ansettelsesprosesser. Litteraturen ble valgt ut etter søk i database og tips fra fagpersoner. Videre utvikling av teorigrunnlaget ble utkrystallisert gjennom funn i intervjumaterialet og teorikapitlet utviklet deretter. I den innledende fasen av masterarbeidet leste jeg mye litteratur med stor interesse og knyttet teoriene opp til egne erfaringer. Gjennom intervjuene har jeg fått anledning til å se det teoretiske grunnlaget gjennom *andres* erfaringer og refleksjoner. Dette har vært svært spennende og nyttig.

3.1.5 Analyse

Gjennom å lytte til og transkribere intervjuene fikk jeg en god oversikt over intervjumaterialet. Jeg benyttet videre kategoribasert analyse da jeg ønsket å «identifisere de kategorier av prosesser, begivenheter eller praksiser som framstår som vanlige eller spesielt betydningsfulle, ikke bare for informantene, men også sett i lys av forskningens problemstilling» (Skilbrei, 2019, s. 180). Jeg analyserte dataene med utgangspunkt i en av May-Len Skilbreis tre analysestrategier; koding av materialet (Skilbrei, 2019).

Jeg kodet det transkriberte teksten i to omganger. Ved første gjennomgang av materialet noterte jeg nøkkelord i margin. I denne fasen forsøkte jeg å frigjøre meg fra min egen forforståelse, den teoretiske forståelsesrammen og hvilke svar jeg søkte på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg ønsket å få et avtrykk av det intervjudeltakerne var opptatt av og uttrykte. Deretter ble ordene samlet i en kodeliste som ble mangfoldig. Nøkkelordene fra de ulike intervjuene som helt tydelig hadde sammenheng, ble samlet under noen færre tema. Først da så jeg på temaene jeg hadde funnet i lys av problemstillingen, og systematiserte temaene under de tre eksisterende forskningsspørsmålene. På dette tidspunktet fant jeg det hensiktsmessig å gjenopprette et forskningsspørsmål fra tidlig fase i studiet, slik at det igjen ble fire forskningsspørsmål. Årsaken til dette var at store deler av materialet nettopp gav svar på dette. Ved å sortere slik ble det tydelig hvilke data som var relevant for å svare på oppgavens problemstilling. Nøkkelord og tema som ikke direkte kunne knyttes til en av forskningsspørsmålene ble lagt under overskriften «andre nøkkelord» da de likevel kunne være av interesse senere i prosessen. Under hver hovedkategori laget jeg så underkategorier. Ved å kode materialet på denne måten ble jeg tvunget til å lese nøye gjennom hver eneste setning i transkripsjonen på jakt etter hva som uttrykkes og hva som er verd å undersøke.

Ved andre koding av intervjumaterialet hadde jeg et blikk for meningsbærende elementer direkte knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Samtidig markerte jeg sitater som kunne illustrere eller eksemplifisere intervjudeltakernes opplevelser, refleksjoner eller meninger i oppgaven. De meningsbærende elementene og sitatene fikk ulik farge sortert etter de fire forskningsspørsmålene. Ved gjennomgang av de markerte områdene fikk jeg oversikt over hovedtrekkene ved hvert enkelt intervju. Interessante aspekter som ikke direkte kunne knyttes til et av forskningsspørsmålene ble her stjernemerket og tatt vare på.

Ved hjelp av to kodeprosesser opplevde jeg å få en systematisk oversikt over innholdet. At jeg i første omgang kodet uten å knytte dette til problemstillingen gjorde også at jeg gav såkalte avvik fra hovedmønstre i funnene anledning til å tre fram (Skilbrei 2019). Etter andre gjennomgangen hadde jeg framhevet hovedtrekkene i hvert intervju, og i praksis skapt en kortfattet oppsummering av dem. Så til tross for at jeg ikke gjennomførte systematisk tekstreduksjon som selvstendig analysestrategi, opplevde jeg å dra nytte av noen fordeler ved det. Materialet ble mer håndterlig og det ble lettere å sammenlikne dem. Ved denne sammenlikningen oppdaget jeg noe spenn i materialet, elementer hvor intervjuene la føringer for svært ulike teoretiske synspunkt. Dette spennet kunne vært bedre systematisert gjennom å utvikle kategorier og typologier, hvilket jeg ikke har gjort. Dette er den tredje av Skilbreis analysestrategier som nettopp gjør analysen mer komparativ (Skilbrei, 2019).

3.2 Forskningsetisk refleksjon

«Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Forskeren skal respektere deltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse» (NESH, 2016, s. 12). Med dette som utgangspunkt er det bestemte etiske vurderinger som må inngå i forskningsarbeidet før, underveis og etter. Forut for forskningen meldte jeg prosjektet til NSD for godkjenning ettersom jeg ønsket å benytte lydopptak under intervjuene. Jeg søkte også godkjenning fra personvernombudet i den organisasjonen jeg skulle rekruttere intervjudeltakere fra. Forut for intervjuene ble det viktig å sikre samtykke fra lederne jeg ønsker å intervju. Samtykket skal være informert. Jeg benyttet NSD standardiserte oppsett for informasjon om forskningens formål, metode for anonymisering, hvordan resultatene skal brukes, hvem som får tilgang til forskningen og mulige følger av å delta (Thagaard, 2018). Dette dokumentet (vedlegg 2) ble presentert for deltakerne forut for samtykket. Lydopptaket ble gjort med diktafon og overført på passordbeskyttet pc umiddelbart. For å ivareta kravet om konfidensialitet ble opptakene slettet straks etter bruk, og jeg benyttet pseudonymer og koder ved transkripsjon av intervjuene. Forskningsresultatene er anonymisert i denne presentasjonen (Thagaard, 2018).

Hvilke konsekvenser prosjektet kan ha for lederne som deltar kan være vanskelig å forutse. Mitt ønske er at forskningsprosjektet ikke bare skal gi meg og fagfeltet noe, men at også deltakerne skal få utbytte av det. Thagaard (2018, s. 26) skriver at

erfaringer fra intervjuundersøkelser viser at personer vi intervjuer, synes det kan være interessant å bli intervjuet fordi de synes at de får mer innsikt i sin egen situasjon når de forteller om seg selv til en interessert lytter. Personer som blir intervjuet, kan oppleve intervjusituasjonen som en anledning til å reflektere over de temaene som blir tatt opp i samtalen med forskeren.

Det er min erfaring og for forståelse at psykologiske kontrakter ikke nødvendigvis er et kjent begrep for ledere, men at fenomenet er gjenkjennbart og at begrepet bidrar til å systematisere opplevelser man kan ha som leder. Det er også min opplevelse at ledere i sykehus gis lite avsatt tid og rom til refleksjon rundt sin praksis. Kanskje vil nettopp derfor intervjusamtalene kunne bidra til noe mer refleksjon og innsikt i en kjent utfordring for mange ledere. En av intervjukandidatene bekreftet dette slik: «Det er jo litt morsomt å sitte sånn og reflektere over hvordan man gjør ting, og hvorfor man gjør ting». En annen fikk en idé: «Jeg tenker det kunne vært interessant å utfordre min sjef på... litt utover de formelle lederkravene og si; hvis vi skulle sette opp våre egne lederkrav basert på våre forventninger til hverandre. Hva ville de utformes som?»

Jeg må likevel ta på alvor at jeg «stjeler» av deres avmålte tid. To av intervjupersonene gav i forbindelse med intervjuene uttrykk for at de hadde det travelt. Samtidig har vi kommet inn på temaer som er konfliktfylte for lederne og at dette kan oppleves problematisk i ettertid (Thagaard, 2018, s. 26). Jeg erfarte at intervjudeltakerne var åpenhjertige og delte av sine erfaringer på godt og vondt. Det vil likevel være fare for at intervjudeltakerne opplever det teoretiske perspektivet fremmed fra egen forståelse av situasjonen. Det er ikke nødvendigvis slik at de identifiserer seg med teksten, og mine fortolkninger kan dermed oppleves provoserende. For å unngå provokasjon har jeg hatt fokus på å skille mitt perspektiv og fortolkning fra forståelsen deltakerne har av sin situasjon i presentasjonen (Thagaard, 2018, s. 24).

I fremstilling av teori og drøfting av funn opp imot teori har jeg forholdt meg til referansestilen APA for å unngå plagiat. Når materialet presenteres og publiseres er

anonymitet en forutsetning, dette er spesielt viktig i settinger hvor intervjudeltakerne har en fremtredende posisjon. Jeg har valgt å benytte pronomen «hen» både fordi jeg mener kjønn har liten betydning i denne sammenheng og fordi det fungerer anonymiserende for få intervjudeltakere.

3.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Det er av egen interesse for ledelse som fag og utvikling av egen lederkompetanse at jeg begav meg ut på denne masteroppgaven. Likevel er det av stor betydning for meg at masteroppgaven jeg presenterer til slutt fremstår med reliabilitet, validitet og i noen grad overførbarhet. «Reliabilitet knytter vi til spørsmålet om forskningens pålitelighet, og validitet knytter vi til spørsmålet om forskningens gyldighet. Begrepet overførbarhet knytter vi til vurderinger av spørsmålet om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger» (Thagaard, 2018, s. 19).

Jeg har i denne masteroppgaven forsøkt å vise en åpenhet rundt mine strategiske valg og fremgangsmetode for prosjektet. Jeg har innledningsvis sagt noe om min forforståelse knyttet til tema. Det er samtidig relevant å reflektere over min egen rolle i prosjektet og hva jeg bærer med meg av erfaringer. Jeg forsker på sett og vis i eget fagfelt ettersom jeg selv er mellomleder i sykehus. Dette gir meg grunnlag for å forstå deltakernes situasjon og det reduserer sosial avstand til intervjupersonene. Samtidig kan det bidra til at jeg overser nyanser som ikke er i samsvar med mine erfaringer (Thagaard, 2018). Jeg har bevisst valgt ikke å intervju personer fra eget fagfelt, men benyttet en annen del av organisasjon for å unngå rollekonflikt. At jeg selv er ung kvinnelige leder kan også tenkes på virke intervjusettingen. Jeg anser imidlertid ikke tema det her forskes på som spesielt sårbart med tanke på faktorer som alder og kjønn. Likevel er det nødvendig at jeg reflekterer over min egen påvirkning i kraft av personlige egenskaper.

I forrige avsnitt har jeg gjort rede for etiske refleksjoner knyttet til prosjektet hvor min egen rolle som forsker inngår. For at prosjektet skal fremstå pålitelig og gyldig har jeg forsøkt å opprettholde en gjennomsiktighet i arbeidet og refleksjon over konteksten og relasjonene

jeg har innhentet data i. Det var viktig for meg å dokumentere prosessen godt og holde et tydelig skille på presentasjon av data og mine egne fortolkninger.

Hvorvidt masteroppgaven har noen grad av overførbarhet innebærer hvorvidt dette prosjektet kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018). Fokus i dette studiet har vært rettet spesielt mot mellomledere i sykehus. Jeg ser imidlertid ikke bort ifra at det vil være mulig å dra paralleller fra de erfaringene jeg har fått utforske i dette prosjektet til andre typer organisasjoner eller settinger som krever ledelse. For egen del hadde jeg en ambisjon om at forståelsen jeg opparbeidet meg gjennom arbeidet kunne formidles for refleksjon og læring i egen organisasjon, hvilket jeg fortsatt tenker er relevant.

3.4 Metodiske erfaringer og utfordringer

Thagaard (2018, s. 16) skriver at kvalitative studier kjennetegnes «ved at metodeopplegget er preget av fleksibilitet. Vi kan endre utformingen av prosjektene i løpet av undersøkelsesprosessen, og vi kan innarbeide erfaringer og nye utfordringer underveis». Overordnet har formuleringen av problemstillingen blitt endret flere ganger underveis. Dette er synliggjort i prosjektbeskrivelsen og intervjuguiden hvor det fremgår hvilke formuleringer som lå til grunn på de aktuelle tidspunktene. Et av forskningsspørsmålene har også blitt tatt ut i arbeidet med intervjumalen, for så å bli tatt inn igjen i forbindelse med analysen.

Jeg hadde planlagt prøveintervju som jeg ikke fikk anledning til å gjennomføre. I ettertid så jeg at det var uheldig da jeg etter første intervju fikk behov for å gjøre justeringer. Justeringene bestod i å minne om konfidensialitet og anonymitet innledningsvis i påfølgende intervjuer. Jeg erfarte også at min forberedte introduksjon var noe formell, og i påfølgende intervjuer hadde jeg fremhevet nøkkelordene og benyttet disse elementene som huskeliste til en mer muntlig presentasjon. I den vedlagte intervjuguiden er dette justert. Disse justeringene hadde ideelt sett vært fanget opp i et prøveintervju slik at premissene for de reelle intervjuene hadde vært like.

I etterkant av intervjuene har jeg reflektert over to forhold jeg vil trekke fram som utfordrende ved intervjuguiden. For det første var ikke nødvendigvis begrepet psykologiske

kontrakter kjent for lederne, og jeg valgte derfor å gi en introduksjon til begrepet. To av kandidatene uttrykket likevel avslutningsvis at de ønsket å «google» begrepet for å få en bedre forståelse av det. Dette kan skyldes at jeg har vekket en interesse hos dem. Samtidig det kan skyldes at min introduksjon ikke var tilstrekkelig og at det er vanskelig å få tak i hva jeg er ute etter. Dette kan ha påvirket deres svar. For det andre fremkommer det i intervjumaterialet at noen av lederne på høyere nivå ble usikre på hvilke relasjoner jeg siktet til i intervjuene; ledergruppen de leder eller alle de er overordnet leder for. Dette ble løst ved avklaring underveis eller oppfølgingsspørsmål hvor dette ble presisert. Det kan likevel tenkes at svarene ble en sammenblanding av begge deler.

4 Funn og drøfting

I dette kapitlet presenteres og drøftes funnene fra studien. Datamaterialet baserer seg på halvstrukturerte dybdeintervju med fem mellomledere i sykehus. Lederne har fra fem til femten års ledererfaring. Problemstillingen er «*Hvilke erfaringer har mellomledere i sykehus med psykologiske kontrakter*». For å besvare den har jeg, i avsnittene som følger, strukturert funn og diskusjon under de fire forskningsspørsmålene.

1. «Hvordan opplever mellomledere at psykologiske kontrakter formes?»
2. «Hvordan reflekterer mellomledere over konsekvensene av psykologiske kontrakter?»
3. «Hva gjør mellomledere for å håndtere psykologiske kontrakter?»
4. «Hvordan erfarer mellomledere at psykologiske kontrakter arter seg mellom ledernivåene?»

Denne strukturen kan tenkes å ha en logisk rekkefølge. Først formes kontraktene, deretter erfarer man konsekvensene av dem, og til sist håndterer man dem basert på erfaringene. I virkeligheten er dette selvsagt mer dynamisk. De psykologiske kontraktene formes, viser seg å få konsekvenser og håndteres nok vekselvis. Ettersom de tre elementene er nært knyttet til hverandre vil noen temaer bli gjentatt med litt ulikt perspektiv. Jeg forsøker derfor å vise til dette underveis for å skape ryddighet. Hvilke erfaringer mellomledere har med psykologiske kontrakter mellom de ulike ledernivåene vil ikke være helt løsrevet fra deres øvrige erfaringer med fenomenet, men er skilt ut her fordi det tenkes å bringe et litt nytt perspektiv på teorien.

4.1 «Hvordan opplever mellomledere at psykologiske kontrakter formes?»

4.1.1 Rammer og roller former de psykologiske kontraktene

Noen av lederne jeg intervjuet opplever at de psykologiske kontraktene kan formes av lederrollen i seg selv, uten deres personlige påvirkning. En av dem uttrykker det slik: «I utgangspunktet når man starter som leder er det mange forventninger; realistiske og urealistiske, positive og negative... så det ligger helt klart noen forventninger der før jeg i det

hele tatt har kommet inn i bildet». Lederne jeg intervjuet opplever samtidig at det ligger store forventninger tilknyttet lederrollen. Når jeg ber dem beskrive hvilke forventninger de opplever at medarbeidere har til dem, bruker de begreper som «mor», «sjaman» og «trollmann». En av dem sier rett og slett: «Jeg synes de har forventninger om at jeg skal ordne veldig mye». Selv om uttrykkene deres er blandet med humor, og sagt med et smil, forstår jeg det slik at også er noe alvor i utsagnene. Kaufmann (2015, s. 122) omtaler det individet tror forventes av hen i jobben som «rolleforventninger». Det kan synes som om rolleforventningene her er temmelig store.

Som nevnt under punkt 1.4 har sykehuset hvor jeg har gjennomført undersøkelsen fem ledernivå. Lederne jeg intervjuet arbeider dermed i et stort hierarki som påvirker lederrollen og deres grad av fullmakt. Lederne har det samlede ansvar for fag, økonomi og personal på sin enhet eller seksjon. Samtidig legges mange av premissene og føringene på et høyere nivå i organisasjonen. Gjennomføring er også regulert gjennom et stort prosedyreverk. Sykehuset kan slik sett fremstå byråkratisk og rigid.

Ledernes opplevelse av at de psykologiske kontraktene formes av rollene understøttes av Skogstads (2005, s. 292) poeng om at forventningene skapes uavhengig av de som på et gitt tidspunkt forvalter kontrakten fra arbeidsgiversiden. Det kan tenkes at det er noe problematisk at lederne opplever store forventninger til dem som ledere og samtidig er bundet av en hierarkisk struktur i forvaltningen av dem. Jeg tror byråkratiet gjør de psykologiske kontraktene mindre smidige. Forventningene kan dermed oppleves som urealistiske og sjansen for brudd øker. Likevel kan det tenkes at lederne selv kan påvirke dette over tid gjennom hvordan de forvalter rollen som leder.

En av intervjudeltakerne har opplevd at forhenværende leders handlinger også har bidratt til å forme forventningene til hen som leder. Hen forteller: «Jeg tror jeg kommuniserer mer om organisasjonens strategiske tenkning ned til mine enhetsledere enn min forgjenger gjorde. Jeg tror min forgjenger oppfattet seg selv mer som et vern imot systemet». Det kan tenkes at når en leder utøver ledelse på ett vis, skapes det forventninger til etterkommeren om å forvalte dette likt. Da ledere tenker og handler ulikt, blir ikke nødvendigvis disse forventningene oppfylt. Lester, Kickul og Bergmann (2007) hevder, på bakgrunn av sin forskning, nettopp at tidligere erfaringer former grunnlaget for senere persepsjon og

bedømmelse, som den psykologiske kontrakten baserer seg på. Disse erfaringene kan dermed påvirke troverdigheten og legitimiteten for framtidige lederes handlinger. På sikt kan det ha varige effekter på medarbeiderens tillit og lojalitet til å forbli en verdifull bidragsyter til organisasjonen.

En av intervjupersonene opplever at organisasjonens rammer legger betingelser for de psykologiske kontraktene. Hen leder en del av organisasjonen som til tider får mye medieomtale, ofte i negative ordelag. Blant annet har tillitsvalgte bidratt til slik omtale. Samtidig ser hen at sykehuset er lite konkurransedyktige på de transaksjonelle kontraktene sammenliknet med private aktører. Hen opplever at medias omtale av fagfeltet, institusjonens rammer og mangel på konkurransedyktighet legger premisser for hvordan medarbeidere tenker om deres arbeidsgiver, og dermed også de psykologiske kontraktene overfor arbeidsgiver. Denne opplevelse understøttes av Skogstads (2005, s. 278). Han hevder utenforstående observatører og det overordnede samfunnssystem har stor betydning for de kontrakter som inngås. I eksemplet vist over er media en kraftfull meningsbærer og bidrar til å forme de psykologiske kontraktene til arbeidsgiveren.

En annen av lederne har opplevd at hvordan *andre* ledere eller virksomheter forvalter de psykologiske kontraktene også kan påvirke de psykologiske kontraktene mellom hen og medarbeiderne. Når medarbeidere ser hva som gjøres i andre avdelinger eller andre organisasjoner, skapes det forventninger om at det samme vil skje på egen arbeidsplass. Et eksempel det vises til er rekrutteringsprosesser. En av intervjukandidatene sier hen har inntrykk av at det andre steder blir utropt etterfølger internt før den forrige har sluttet. Når lederen da følger andre prinsipper for rekruttering skaper dette et forklaringsbehov. Det kan altså forstås slik at hvordan de psykologiske kontraktene forvaltes utenfor den aktuelle organisasjonen kan være bidragsyter til forming av psykologiske kontrakter på egen arbeidsplass.

Lederne opplever oppsummert at premissene for de psykologiske kontraktene blant annet oppstår i organisasjonens rammer og rolleforventninger, realistiske og urealistiske. På den ene siden er dette forhold som lederen kan tenkes å ha liten påvirkning på. På den andre siden er det kanskje mulig for lederen å påvirke hvordan dette oppfattes gjennom hvordan hen forvalter denne kunnskapen.

4.1.2 Lederne som rollemodell former de psykologiske kontraktene

Lederne opplever også at de selv påvirker hvordan de psykologiske kontraktene oppstår og utvikler seg gjennom hvordan de opptrer som ledere. Flere av intervjukandidatene er opptatt av hvordan man som leder og ledergruppe fungerer som modeller for læring i organisasjonen. «Handling er jo ofte viktigere enn ord mange ganger da». Man skal gå foran som et godt eksempel fordi dette blir sett til i organisasjonen, og gjennom handling viser man hva som er forventet også av medarbeidere. De forteller om eksempler som å bidra til renhold på enheten, fremsnakking av samarbeidspartnere og deltakelse i kritiske situasjoner ved enheten.

En av lederne forteller hvordan de jobber med temaer relatert til psykologiske kontrakter i ledergruppen, og at de formidler ut at de jobber med slike ting. Hen tenker at den modellatferden også påvirker hvordan klinikere har det overfor hverandre. Hvordan ledergruppen fungerer, utgjør også modeller for organisasjonen forøvrig.

At psykologiske kontrakter kan oppstå og utvikles på bakgrunn av hvordan lederen opptrer understøttes av Haaland (2019), som påpeker at psykologisk kontrakt kan formes ut av enkelthendelser eller opplevelser. Hvordan medarbeidere opplever at lederen opptrer, signaliserer hva som er forventet av dem.

På en annen side kan man tenke seg at medarbeidere ikke nødvendigvis ser til ledere og deres handlinger i søken etter handlingsalternativer. Cathrine Filstad Jakobsen (2004) hevder en rollemodell kan være hvem som helst i organisasjonen. Det er et individ som har kunnskap som den som observerer ønsker. Hens handlinger, personlige stil og spesielle egenskaper etterlignes og måles av andre. I en kunnskapsorganisasjon som sykehuset kan derfor andre medarbeidere være sterkere rollemodeller enn akkurat ledere. Faglig kompetanse som besittes av for eksempel overleger, erfarne sykepleiere eller andre med spesialisert kompetanse kan være vel så attraktivt. Det kan også tenkes at medarbeidere med ettertraktede personlige egenskaper kan ha en slik rolle. Selv om organisasjonen har flere rollemodeller er det likevel vanskelig å komme bort ifra at lederes atferd blir observert og fortolket, og at hva man som leder signaliserer gjennom handling bidrar til å forme de psykologiske kontraktene mellom leder og medarbeider. Hvis du som leder for eksempel forventer at medarbeidere skal komme presis til jobb og møter, er det en fordel at du selv lever opp til denne forventningen for å vise hva som er ønsket.

4.1.3 Relasjoner former de psykologiske kontraktene

Alle lederne jeg intervjuet opplever at relasjonen står sentralt når psykologiske kontrakter formes. «Relasjonen mellom deg som leder og personalet er utrolig viktig... Man skal ha en profesjonell relasjon samtidig som man skal være menneskelig og forstå hvorfor de har de behovene de har». Lederen som sier dette mener det er viktig å kjenne medarbeiderne sine godt og at de psykologiske kontraktene påvirkes av hvordan vi som ledere forvalter både den uformelle og den formelle dialogen. De påvirkes av samspillet mellom leder og medarbeider.

Et viktig aspekt ved relasjonene er tillit. En av lederne viser til at psykologiske kontrakter bygger på tillit og at dette skapes og utvikles gjennom tid. «Tillit er noe som bygges over tid, og de trenger tid til å forstå hvem jeg er og hva jeg tenker», sier hen. Som tidligere vist er nettopp tillit et av nøkkelbegrepene i teorien om psykologiske kontrakter, og som Skogstad (2005, s. 291) skriver er det avgjørende for opplevd personlig frihet til inngåelse og overholdelse av psykologiske kontrakter.

Flere av lederne er opptatt av at de psykologiske kontraktene oppstår og utvikles i samspill med sine medarbeidere, og at fysisk tilstedeværelse og felles engasjement i arbeidet står sentralt. De av kandidatene som har ledere på fysisk avstand, eller med stor avstand (spenn) i lederoppgavene, og som ikke er like tett på, opplever at de psykologiske kontraktene er færre. Samtidig viser de til at nærhet er svært betydningsfullt for muligheten til å uttrykke og oppklare forventninger dem imellom. Gjennom tilstedeværelse blir de kjent med medarbeiderne og deres forventninger. En av lederne sier det slik «Når man kjenner hverandre godt, så blir jo antagelsene på en måte avklart... De har blitt justert ettersom vi har blitt kjent». I tråd med dette forteller en annen at hen i starten av ansettelsesforholdet hadde forventninger som ikke er blitt møtt. I ettertid kan hen se at forventningene nok ikke var realistiske og at de i møte med realiteten er blitt justert. Så har hen lært å forholde seg til denne realiteten, og som hen sier; «det er kanskje like greit».

Et par av lederne nevner ansettelsesprosessen som en arena hvor relasjonen starter og den psykologiske kontrakten blir formet. En av lederne tok del i ansettelsen av sin egen leder, og forteller at det dannet grunnlaget for kontraktene mellom dem i dag. En annen har benyttet oppstartsamtaler og samtale med nyansatte som en arena for å bli kjent. Haaland framhever

også ansettelsesprosessen som betydningsfull for dannelse av psykologiske kontrakter. Han hevder at uformelle forventninger, løfter og forpliktelser etableres gjennom hele ansettelsesprosessen gjennom mange kontaktpunkter (Haaland, 2019, s. 54).

Samtidig har intervjukandidatene generelt lite fokus på de formelle strukturerte samtalene. Tvert imot sier en av lederne: «Så tenker jeg at det aldri helt tar slutt; forventningsavklaring, ansvarsavklaring, og hva tenker du og hva tror jeg og... Ja, det er kontinuerlig arbeid i relasjonen med folk». Spurkeland understøtter dette når han viser til at relasjonsledelse først og fremst dreier seg «om det daglige initiativet og motet til å møte mennesker i åpen dialog» (Spurkeland, 2017, s. 53). Han sier at man som leder må være villig til å leve i et samspill med andre uten å skjule deg bak skriv, prosedyrer og «ditt trygge mahogniskrivebord» (Spurkeland, 2017, s. 53).

Lederen jeg intervjuet opplever oppsummert at psykologiske kontrakter oppstår i relasjonen mellom dem og medarbeidere, og at tillit, samspill, tilstedeværelse og formelle strukturerte samtaler blant annet bidrar til å skape denne relasjonen. I avsnitt 4.3 kommer jeg tilbake til hva ledere gjør med dette som utgangspunkt.

4.1.4 Kulturen former de psykologiske kontraktene

Flere av lederne opplever at psykologiske kontrakter også kan formes av kulturen på en arbeidsplass eller i en organisasjon. En av dem sier det slik: «Så er det klart at det er mye sånne uskrevne regler som er forankret i organisasjonen som noen ganger er vanskelig å endre på, og som noen ganger bare *er* sånn». En annen sier: «Når det kommer nye folk inn, så kommer de inn i et miljø som *er* sånn». Jeg synes at den interessante forskjellen på de to uttalelsene er at førstnevnte uttrykker dette som et fastlagt premiss som hen selv sier er vanskelig å endre. Den andre uttalelsen er basert på at lederen selv har lagt premissene for den kulturen hen ønsker, og når nye medarbeider kommer til, så kommer de inn i en kultur som er slik hen ønsker den skal være. Hen sier psykologiske kontrakter «oppstår som en bevisst strategi» fra hens side. Lederne har altså ulik opplevelse av deres påvirkningskraft på kulturen på deres arbeidsplass.

Begrepet «organisasjonskultur» er et komplekst begrep. Begrepet kan forstås både deskriptivt og normativt ifølge Glomseth (2019). Han har studert begrepet og skriver at en

deskriptiv definisjon av organisasjonskultur kan være: «Den måten de ansatte arbeider på, de holdninger og verdier som preger fellesskapet og som blir tydelig når kulturen er under press eller skal/må endres» (Glomseth, 2019, s. 11). En normativ definisjon presenterer han slik. «De holdninger, normer, verdier og systemer som bør prege et arbeidsfellesskap» (Glomseth, 2019, s. 11). Haaland (2019, s. 344) kopler, slik jeg ser det, disse to perspektivene sammen når han sier at den ytre atferden kan være uttrykk for kulturelt bestemte normer og verdier, som igjen bygge på underliggende antagelser.

At kulturen legger premisser for arbeidstakernes oppfatninger og handlinger finner jeg støtte for hos Kaufmann (2015). Kaufmann viser til Hellesøy som har beskrevet organisasjonskulturens funksjoner. Kulturen fungerer blant annet retningsgivende på atferd ved at den gir kognitive kart og modeller for handling, setter standarder og kriterier, og har en kontrollerende og legitimerende kraft på medlemmenes atferd. Den kan også være retningsgivende for å løse interne og eksterne problemer i organisasjonen. Samtidig har kulturen en integreringsfunksjon som betyr at den skaper fellesskap, samhold og felles oppfatninger (Kaufman, 2015).

At psykologiske kontrakter formes av kulturen kan tenkes å stå i kontrast til kjerneelementet om «individualitet» ved psykologiske kontrakter. I henhold til dette elementet kan ikke kulturen være bærer av de psykologiske kontraktene. Likevel kan det forstås slik at kulturen kan påvirke individets opplevelse og forståelse av hva som er rimelig å forvente. Det er individet som forvalter den psykologiske kontrakten på blant annet bakgrunn av denne påvirkningen. Hvordan ledere jobber med kulturbygning skal vi komme tilbake til under avsnitt 4.3.

4.1.5 Persepsjon og fortolkning former de psykologiske kontraktene

Sist men ikke minst opplever lederne jeg intervjuet at psykologiske kontrakter formes gjennom hvordan hver enkelt oppfatter og fortolker det vi ser, hører, opplever og erfarer. Vi kan omtale dette som hermeneutikk, fortolkning, attribusjon eller persepsjon. Jeg har valgt å bruke begrepet «persepsjon» da dette ble benyttet av en intervjudeltaker.

En av lederne sier psykologiske kontrakter har rot i persepsjonen, av hvordan vi oppfatter og fortolker det som vi ser og det som blir sagt. Hen har selv opplevd at noe hen har sagt har

blitt feiltolket og tatt ut av sammenheng. Etter lengre tid har dette kommet opp igjen i form av spørsmålet; Hva mente du med det? I mellomtiden har medarbeideren båret på en feiloppfattelse og tenkt at hens fagprofesjon var truet. Medarbeideren har antatt at hen har ment noe annet enn det som var intensjonen, og antagelsen har fått leve fordi den ikke er blitt sjekket ut.

En annen av lederne er opptatt av at psykologiske kontrakter oppstår gjennom hvordan man oppfatter det som blir sagt:

Noen av personalet er jo veldig til å ta ting innover seg, sånn at hvis du sier *en* setning feil, så kan jo den bli tatt ille opp. For noen er veldig sensitive. Og så var det, det der med hvordan vi oppfatter ting da. Det er så ulikt.

En av lederne viser til at det som blir sagt i personalmøter og behandlingsmøter, hva som henges på veggen og hva som skrives i mail også blir fortolket, og blir en del av kontrakten.

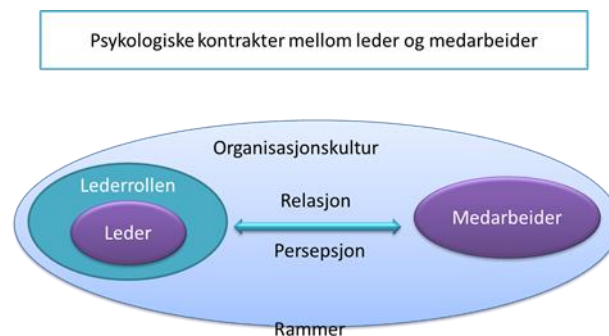
Flere benytter eksempler på at hvordan medarbeidere blir møtt ved henvendelser til dem som ledere angående bytter og fravær også blir fortolket. En forklarer det slik: «Mennesker er så forskjellige, og noen opplever jo at fordi du ikke driver med så mye smalltalk rundt et spørsmål, så kan du oppfattes som om du er negativ eller at du ikke er på tilbudssiden».

Slik jeg forstår det beskriver lederne en erkjennelse av at alt de foretar seg både muntlig, skriftlig og i handling blir fortolket i lys av rammene, rollene, kulturen, relasjonen og tilliten som ligger til grunn. Som en av dem sa: «Det handler om persepsjonen, og hvordan man tror at man har relasjonen på plass, og sagt det som skal sies. Men noen ting må gjentas og noen ting blir misforstått og feiltolket». De er også inne på de individuelle forskjellene knyttet til personlighet som tidligere forskning har vist har betydning for hvordan vi former psykologiske kontrakter.

At psykologiske kontrakter formes gjennom sosial persepsjon og fortolkning er i tråd med teorien som beskrevet tidligere og det bekrefter kjerneelementet om subjektivitet knyttet til de psykologiske kontraktene som Skogstad beskriver.

4.1.6 Oppsummering

Hvordan lederne jeg intervjuet opplever at psykologiske kontrakter formes har jeg forsøkt å framstille visuelt nedenfor.



Oppsummert sier mine funn at psykologiske kontrakter formes av flere forhold. Det ligger noen premisser for psykologiske kontrakter organisasjonens rammer og i lederrollen i seg selv. Det er samtidig av betydning hvordan leder går foran som rollemodell, og hvordan de forvalter relasjonene for å påvirke utviklingen av de psykologiske kontraktene. Funnene tilsier også at kulturen på arbeidsplassen bidrar til å forme de psykologiske kontraktene. Til sist viser funnene at persepsjonen og fortolkning av det vi opplever virker som en slags X-faktor på det hele. Det er de subjektive antagelsene man gjør som til syvende og sist former de psykologiske kontraktene.

Funnene knyttet til hvordan psykologiske kontrakter formes samsvarer, slik jeg ser det, i stor grad med teorien. Det viser også både situasjonelle og individuelle faktorer slik også tidligere forskning har funnet. At det er så stor grad av likhet kan henge sammen med introduksjonen som er gitt innledningsvis i intervjuene, da dette antagelig bidrar sterkt til lederens forståelse av begrepet. Samtidig gir mine funn eksempler på hendelser mellom ledere og medarbeidere og hvordan dette påvirker den psykologiske kontrakten slik Sverdrup etterspurte.

Funnene mine sier ikke noe om hvordan psykologiske kontrakter påvirkes av mer generelle samfunnsstrukturer, eller om arbeidslivsordningen og dens påvirkning, slik tidligere forskning har vist. Dette kan ha sammenheng med at intervjuet har hatt fokus på mikroplan framfor et makroplan.

4.2 «Hvordan reflekterer mellomledere over konsekvenser av psykologiske kontrakter?»

Teorien om psykologiske kontrakter og tidligere forskning har i stor grad vist hvordan brudd på psykologiske kontrakter kan ha negative konsekvenser (Sverdrup, 2014). I min undersøkelse var jeg samtidig ute etter suksessfaktorer, og opptatt av om lederne ser noen positive konsekvenser når de evner å håndtere og oppfylle de psykologiske kontraktene på en hensiktsmessig måte. I dette avsnittet vil begge disse forholdene bli belyst; ledernes refleksjoner over brudd på psykologiske kontrakter og deres refleksjoner knyttet til oppfyllelse av psykologiske kontrakter.

4.2.1 Brudd på psykologiske kontrakter

Lederne jeg har intervjuet reflekterer over flere eksempler der «psykologisk utroskap» har medført negative konsekvenser. En av lederne forteller om brudd på den psykologiske kontrakten i forbindelse med interne søkere til stillinger. Hen har erfart at noen interne søkere har forventninger om å stille sterkere i ansettelsesprosessen enn hva som er reelt. Denne oppfatningen henger gjerne sammen med en god relasjon og godt samarbeid med lederen fra tidligere. Erfaringen hens tilsier at slike prosesser kan bli ugreie når vedkommende ikke får jobben, og lederen møter svært skuffede medarbeidere som uttaler; «Jeg trodde at du...». I etterkant av et par slike hendelser har lederen jeg intervjuet måtte bruke tid på å gjenopprette tilliten.

En annen av lederne påpeker at, fordi de psykologiske kontraktene beror på persepsjon, skyldes bruddene gjerne feiltolkninger. Når denne feiltolkningen får leve kan det skape ubehag og unødvendig bekymring hos medarbeidere. Hen har selv opplevd å bli feiltolket, og at det har skapt bekymring i organisasjonen uten at dette var hens hensikt. En annen av lederne har erfart at hens kommunikasjonsstil kan bli tatt ille opp dersom den blir feiltolket.

En av lederne er opptatt av at ledere som unngår å gi et svar eller utsetter beslutninger for å kjøpe seg tid, også skaper utydelighet, forvirring og frustrasjon. De psykologiske kontraktene blir da uavklarte. Av samme årsak kan det være krevende for medarbeidere å bytte leder fordi det på nytt skapes usikkerhet tilknyttet den nye lederen. Som en av

intervjukandidatene mine sa, synes ledere at ulike ting er viktig. En annen viser til at medarbeidere kan ha angst og paranoia ved ansettelse av en ny leder. Hen har erfart at det har vært knyttet stor spenning til nyansettelser av leder, og tenker at mange sjekker opp framtidige ledere på sosiale medier i forkant av oppstart for å få et inntrykk av hvem som skal starte. Det inntrykket de da sitter med kan tenkes å bidra til å forme den psykologiske kontrakten. En av informantene forklarer at når det blir usikkerhet knyttet til de psykologiske kontraktene, blir det dårlig og anspent stemning som gjør medarbeiderne slitne.

En annen form for utydelighet som gir rom for fortolkning kan være mangel på åpenhet. En av lederne sier:

Når de uformelle linjene, konstellasjoner og psykologiske kontrakter blir bakgårder i en klinikk uten at det er synlig, så kan det på den enkelte i enkelte prosesser bli problematisk. Der hvor folk ikke er synlige på at det er en del av strategiene, så skjer det allikevel. Det er giftig i en organisasjon, for da blir det utrygt beslutningsrom.

En av intervjudeltakerne forteller om en opplevelse der en av lederne var kommet i konflikt med en medarbeider. Lederen forventet uforbeholden støtte fra sin leder. Det kan forstås slik at det lå en forventning til hen i rollen som leder som inngikk i den psykologiske kontrakten dem imellom. Øverste leder fant det imidlertid svært vanskelig å gi uforbeholden støtte i situasjonen da hen ikke kjente detaljene eller hvem som hadde skyld i hva. Denne situasjonen opplevde hen som svært vanskelig. Det er rimelig å anta at det gjelder for dem begge.

En annen av lederne forteller om et eksempel hvor det var ulike oppfatning av ansvarsoppgaver i rollen til en medarbeider. Medarbeideren selv hadde stort fokus på noen oppgaver tilknyttet rollen, mens lederen ønsket større fokus på andre funksjoner. Denne utydeligheten førte ikke til konflikt, men gjorde det nødvendig med en avklaring. Det er altså ikke bare lederens rolle som er gjenstand for forventinger, men også medarbeidere i ulike ansettelsesforhold.

En av intervjudeltakerne forteller om en hendelse hvor en medarbeider tok en utdanning som var relevant for jobben, og forventet økt lønn ved fullført utdanning. Leder hadde ikke anledning til å gi en slik lønnsendring da medarbeideren fortsatt var ansatt i en stilling som

ikke krever slik kompetanse. I sykehussystemet følger lønnsfastsettelsen ansettelsen, og medarbeideren var derfor nødt til å søke på stillinger som krever slik kompetanse for å få tilsvarende lønn. Lederen hadde oppmuntret medarbeideren til å ta utdanningen og hadde selv tenkt at lønnsopprykket var uproblematisk. I henhold til sykehusets regler lot det seg likevel ikke gjøre. På den ene siden kan bruddet her tilskrives lederens uvitenhet om systemet og samtidig løfte til medarbeideren som ønsket utdanning. På den andre siden ser jeg at rammene som ligger til grunn i organisasjonen gjør det svært krevende for lederen å manøvrere. Sykehuset ønsker flere medarbeidere med relevant utdanning, men leder gis ikke anledning til å lønne sin medarbeider deretter. Eksemplet kan illustrere hvordan organisasjonens rammer og hierarki begrenser lederens handlingsrom, og dermed også påvirker den psykologiske kontrakten. Lederen har erfart at det oppstår konflikter og utrygghet når det gis lovnader som ikke innfris, og hen tenker at konsekvensen i ytterste fall vil føre til at folk slutter. Som hen sier: «Det skyter tilbake på deg hvis du ikke er tydelig nok. Enten om du ikke tør å være tydelig nok eller du ikke vil finne ut av det faktisk i forkant. Da blir det bråk». På et vis er vi her inne i den transaksjonelle delen av psykologiske kontrakter. Vi snakker om en forventning om at lønnen øker etter utdanning og ansiennitet, en belønning for fullført utdanning. Samtidig er et relasjonelt element her som handler om dialogen leder og medarbeider har hatt i forbindelse med utdanningen, og som har bidratt til den psykologiske kontrakten, og bruddet på den.

En av informantene forteller at når hens medarbeidere (ledere) ikke handler i tråd med hennes forventninger, har dette skapt irritasjon, og hen har gått inn og overstyrt prosessen. I andre tilfeller hvor hen *ikke* har tatt over, har det likevel oppstått irritasjon som har blitt hengende i luften. Dette tenker hen utgjør en belastning og en slitasje på hens medarbeidere som kanskje opplever at det er noe de ikke får til, uten å vite *hva* de burde fått til. Dette kan oppstå når hver av partene ikke tør å si ifra eller spørre.

Oppsummert erfarer lederne at brudd på psykologiske kontrakter oppstår som feiltolkning, uavklarte forhold eller mangel på åpenhet. Eksemplene viser også at det kan oppstå brudd når forventninger til roller og rammer ikke innfris. Konsekvensene av bruddene erfarer de som misnøye, mistillit, frustrasjon, irritasjon, usikkerhet, utrygghet, konflikt eller at medarbeider vurderer å slutte. Dette vurderer jeg å være i tråd med tidligere forskning. Den

har, som nevnt, vist at brudd fører til en nedgang i jobbtilfredshet, tillit, engasjement, ekstrarolleatferd, prestasjoner og økt intensjon om å bytte jobb (Sverdrup, 2014).

4.2.2 Oppfyllelse av psykologiske kontrakter

Lederne erfarer at det har positiv virkning dersom man evner å håndtere de psykologiske kontraktene. Under avsnitt 4.3 vil jeg gå nærmere inn på hva lederne gjør for å håndtere de psykologiske kontraktene. Her skal vi likevel foregripe begivenhetene litt og se på hvordan de reflekterer over konsekvenser når de opplever å få dette til, når de psykologiske kontraktene oppfylles.

Slik jeg tolker det framhever lederne jeg har snakket med tre positive aspekter av psykologiske kontrakter; gjennom åpenhet skapes det trygghet, styrket binding skaper tilhørighet, som igjen fører til ekstrarolleatferd. I deres refleksjoner knytter de dette nært opp til relasjonell ledelse.

Lederne jeg intervjuet gir uttrykk for at det bidrar det til trygge relasjoner når de psykologiske kontraktene blir avklart og tydeliggjort. En av intervjudeltakerne sier:

Det ligger mye i... psykologisk trygghet er jo også viktig ikke sant. Å forstå hva den andre tenker. At det ikke er skjult agenda. At man prøver å eliminere paranoia, risikoen for misforståelse, feiltolkninger, paranoide fantasiforestillinger, nettopp å prate under fire øyne om tingene.

En annen sier: «Arbeidsmiljøet oppleves trygt når medarbeider vet at lederen har gode intensjoner og at deres stemme er med i vurderingene».

En av lederne viser til at en slik trygghet også gir grobunn for videre utvikling. Evne til utvikling er som nevnt også et positivt funn fra tidligere forskning. Hen uttrykker det slik: «Når man får på plass en kultur som synliggjør kjernekompeteter hos folk og at alle er bevisst på hvilke kjernekompeteter de man jobber sammen med har, så kan man jobbe med å synliggjøre hvilke utviklingsområder man har, for da har man en trygg base». Hen er også opptatt av at de formelle beslutningene blir lettere å ta og akseptere når intensjonene er kjent, og det er åpenhet rundt prosessen og hva beslutningen beror på av verdier og analyse.

En av lederne hevder det virker samlende og styrkende når man som leder evner å styrke bindingen og tilhørigheten mellom medarbeidere og organisasjonen. Når man samles om viktighet av arbeidet, verdier, visjoner og medarbeiderne involveres, så tenker hen at de yter på en helt annen måte. Hen hevder at folk da stiller opp for stedet og kolleger, og forsvaret det. Hen hevder de psykologiske kontraktene slik sett kan bidra til å skape tilhørighet. Hilde Hetland (2013) framhever nettopp tilhørighet som et viktig basalt psykologisk behov hos mennesker som ifølge forskning også har sammenheng med ledelse (Hetland, 2013). Denne tilhørigheten, mener en av intervjudeltakerne, igjen gjør at medarbeidere yter mer, at de stiller opp mer enn hva som er forventet. I hvilken grad de ansatte stiller opp for sin arbeidsgiver utover vanlig stillingsinstruks kalles ifølge Matthiesen (2014, s 35) ekstrarolleatferd.

En annen av intervjudeltakerne trekker også fram ekstrarolleatferd som en positiv konsekvens av psykologiske kontrakter. Hen sier:

Der tenker jeg at psykologien som ligger bak det får de til å ikke bare ville være på jobben og gjøre en god jobb, men de vokser også, og de trives på jobb. Og jeg tror også de har lavere sykefravær.

Denne lederens refleksjoner er i tråd med det tidligere forskning har funnet. Som nevnt har det vist seg at balanserte psykologiske kontrakter har positiv effekt på jobbtrivsel og arbeidsmotivasjon slik lederen her beskriver. Hen knytter dette samtidig opp til at ledere ser deres medarbeidere både for det de gjør som er bra, det som må forbedres, og at de er støttende i situasjoner. Slik jeg ser det, knytter hen de positive aspektene her opp til relasjonen.

En annen av lederne tenker i samme retning. Hen sier det slik: «Vi har mer lyst til å ta det ekstra skrittet, gjør mer enn vi behøver når vi føler oss sett og verdsatt og anerkjent».

Min fortolkning er at lederne knytter positive konsekvenser av psykologiske kontrakter tett til relasjonelle ledelse. En av dem sier det også selv: «På en eller annen måte kopler jeg det direkte til relasjonell ledelse». Det kan dermed være vanskelig å skille på hva som er deres positive erfaringer med oppfylte psykologiske kontrakter, spesielt da dette henger sammen andre aspekter ved relasjonen som for eksempel anerkjennelse, å bli sett, lyttet til og

involvert. Så er det nettopp relasjonen en av de områdene lederne har i fokus for å håndtere de psykologiske kontraktene. Denne dynamikken vil derfor bli gjenstand for videre refleksjon under punkt 4.3.

4.2.3 Oppsummering

Ledernes refleksjoner over brudd på psykologiske kontrakter er i tråd med det tidligere forskning også har vist. Så langt jeg har sett er store deler av den tidligere forskningen basert på kvantitative undersøkelser og hatt fokus nettopp på konsekvensene. Min studie gir dermed en mer nærgående situasjonsbeskrivelse av i hvilke situasjoner forpliktelsesbruddene finner sted. Samtidig ligger det en begrensning ved undersøkelsen at den utelukkende fanger opp lederes perspektiv, og ikke medarbeideres.

I funnene fremgår det ikke noe klart skille mellom brudd og krenkelse slik det gjør i teorien beskrevet tidligere. Likevel fremgår det av beskrivelsene at noen kontraktsbrudd forekommer uten noen store konsekvenser, men med behov for avklaring. Andre brudd fører med seg emosjonelle reaksjoner.

Ledernes erfaringer og refleksjoner tilsier at når de psykologiske kontraktene oppfylles og balanseres skapes det trygge relasjoner og et trygt grunnlag for videre utvikling. Sterke bindinger virker samlende og styrkende og bidrar til ekstrarolleatferd. Dette knyttes tett sammen med relasjonen.

4.3 Hva gjør mellomledere for å håndtere psykologiske kontrakter?

Hvordan lederne opplever at psykologiske kontrakter formes og utvikles, samt deres erfaringer med konsekvensene, påvirker hva de gjør for å håndtere psykologiske kontrakter. En av lederne mener de psykologiske kontraktene er et krevende landskap å navigere i, og at det er emosjonelt krevende for en leder. Dette perspektivet understøttes av Spurkeland som sier:

Det er krevende rent mellommenneskelig å være relasjonsorientert. Du skal ha mot til å møte mange sterke personligheter, og du trenger mental styrke for å gå inn i dialog

og samarbeid. Det skal mot til å innrømme at en står i et avhengighetsforhold til medspillerne for å få utført jobben sin (Spurkeland, 2017, s. 54).

Hvordan ledere navigerer i dette landskapet er tema i dette avsnittet. Vi skal først se på hvordan lederne håndterer psykologiske kontrakter med direkte virkemidler som kommunikasjon, som rollemodeller, gjennom relasjonsbygging og håndtering av konflikter. Deretter skal vi se på hvordan lederne også har et mer indirekte fokus på håndtering av psykologiske kontrakter gjennom kulturbygging.

4.3.1 Kommunikasjon - fra implisitt til eksplisitt

Vi har tidligere sett at hvordan vi som mennesker fortolker det vi ser, hører og opplever bidrar til å forme psykologiske kontrakter, og at brudd på psykologiske kontrakter kan ha negative konsekvenser. Noe av det ledere gjør for å håndtere de psykologiske kontraktene er dermed å være tydelig i sin kommunikasjon. En av lederne sier det slik: «Det er jo klart at hvis man er god på å kommunisere muntlig det man egentlig tenker inni hodet sitt, så blir det litt lettere». Dersom man som leder er fleksibel i møte med medarbeideres ønsker, forventer man en viss fleksibilitet tilbake i neste omgang. Hen forteller at hen, etter erfaring som leder, har blitt bedre på å uttrykke hva hen forventer i gjengjeld, for eksempel ved bytte av vakter eller ferietildeling. Også en annen av intervjudeltakerne fremhever betydningen av tydelig kommunikasjon, og samtidig kompleksiteten i dette.

Tydelighet ... er forventet... samtidig er det ikke så enkelt. Det handler jo til dels om å gjenta det samme budskapet flere ganger. Det handler til dels om å si det man tror de allerede vet... Kommunikasjon for noen må skje muntlig, og for andre må skje skriftlig. Noen leser alle mail som kommer, andre leser ingen. Noen hører godt alt som blir sagt i en tale, andre zoomer ut og tenker på sitt eget. Det er forskjellige læringsmodus; visuelle virkemidler eller auditive virkemidler.

En annen intervjudeltaker bekrefter behovet for ulike kommunikasjonsformer. Hen forteller at hen kombinerer mange informasjonskanaler for å nå ut med informasjon og forventninger; oppslag, ulike møtefora, mail og løpende samtaler.

Flere av lederne søker felles forståelsesgrunnlag med sine medarbeidere for å avklare forventninger dem imellom. De uttrykker at felles forståelsesgrunnlag og kompetanse er viktig for å unngå at det oppstår misforståelser og feilfortolkninger. En måte de gjør dette på er å ta medarbeiderne med i refleksjonene og beslutningsgrunnlaget. En av lederne sier:

Det er veldig viktig å reflektere over hvorfor det må bli som det blir. Og så tenker jeg at det er kjempe viktig å forklare de som er involverte hvorfor det må bli på denne måten. Fordi det å klare å metallisere hvorfor man må gjøre det på den måten og ikke på den måten, det er ikke alltid så veldig lett for hver enkelt.

En annen av intervjudeltakerne mener, i tråd med dette, at det er viktig å være tydelig på sine intensjoner overfor medarbeidere, og samtidig ta ansvar for å sjekke ut intensjonene hos andre. Når hen selv opplever brudd på psykologiske kontrakter tar hen dette opp med den det gjelder. «Da sier jeg på en løsningsfokustert måte hva jeg trenger og forventer, og så prøver jeg å høre ut hva som var bakgrunnen for at vi nå fikk et forventningsbrudd, for enkelte ganger kan intensjonen være god, men utfallet oppleves feil».

En annen måte å oppsøke felles forståelse er å oppsøke informasjon i fellesskap. En av lederne forteller at hen ved en anledning tok fram stillingsbeskrivelsen til en medarbeider for å avklare ansvarsområder og diskrepansen i deres forventning. Hen sier det var nyttig å «gå tilbake til, ikke bare våre forventninger, ikke bare hva vi tror, men akkurat hva var det nå noen skrev den gangen». En annen forteller at hen gjerne tar med medarbeidere og «går til kilden sammen med dem» for å finne svar på det de lurer på. Hen opplever at dersom de sammen ser på lovverket eller aktuell prosedyre, gir det en sterkere legitimitet og tydeligere svar. Som hen sier: «i stedet for at det blir sånn at ansatte tror at det er min personlige mening». Noen ganger har hen derfor benyttet seg av denne muligheten til tross for at hen har kjent til svaret selv. Lederne forsøker med andre ord å utvide medarbeidernes forståelse slik at fortolkningsrommet blir mindre.

En av lederne er også opptatt av å unngå å skape urealistiske forventninger for eksempel i forbindelse med tildeling av ferie, ekstravakter o.l. Hen snakker med personalet både om mulighetene, men også begrensningene ved å gi fri i forbindelse med f.eks. julen. Ved å snakke om utfordringene opplever hen at medarbeiderne forstår at de er en del av en helhet som leder må ta hensyn til. På noen forespørsler om fri som kommer kort tid i forkant,

svarer hen gjerne «Det er ikke sikkert vi får det til, men jeg skal prøve». Ved slike formuleringer er hensikten av medarbeidere ikke skal ha så store forventninger i forkant.

En av de andre lederne sier hen er svært forsiktig med å gi lovnader om ting. Samtidig tenker hen det er viktig at ledere gir et svar når de kan, at ikke beslutninger eller avgjørelser treneres, da dette også skaper rom for fortolkning og forventninger. Hen mener det er bedre å få et negativt svar, enn ikke noe svar. Hen gir uttrykk for: «viktighet av å avklare, og av å ha trygge ledere som gir et svar.. også et nei».

En annen måte å begrense forventninger på, er å komme disse i forkant. En av lederne forteller at dersom hen vet at hen kommer til å være mye fraværende i en periode, så forbereder hen medarbeidere på at hen kommer til å bli mye opptatt, og hva hen dessverre derfor må nedprioritere.

Lederne jeg intervjuet benytter også anledningene som byr seg i formelle og strukturerte samtaler til å sette ord på sine forventninger, og til å sjekke ut hva medarbeidere forventer av dem. Flere av intervjudeltakerne er opptatt av å avklare forventninger allerede i ansettelsesprosessen. «Jeg tror tydelighet og klargjøring er viktig... helt fra ansettelsen, eller før ansettelsen... i intervjusetting.. Si noe om hva man kan forvente også».

Ansettelsesprosessen benyttes også som en anledning til å si noe om rammene man ansettes under, og som leder samtidig forholder seg til. En av lederne sier dette noe spissformulert: «Dette er staten, du blir ansatt i et gedigent sykehus, med et byråkrati, med satte rammer og regler. Og ja, det er begrenset hva jeg får gjort på mitt nivå».

En av lederne forteller også at hen har oppstartsamtale med alle nye medarbeidere hvor de snakker litt rundt hvordan de jobber og hvordan de begge ønsker å ha det. Så blir de enige om hvordan de skal kommunisere. Da hen selv startet i lederjobben gjennomførte hen også 10 minutters oppstarts samtale med alle medarbeidere, som hen sier; «For at de skal vite hvordan jeg funker og så får jeg høre litt hvordan de funker». En av lederne trekker også fram medarbeidersamtalen som et viktig stoppunkt i løpet av året for å se hvordan man ligger an. Her tydeliggjøres gode ting som er observert og hvilke utviklingsområder som bør satses på videre.

Når lederne tilstreber tydelig kommunikasjon, felles forståelsesgrunnlag og tydeliggjør forventinger både ved løpende forespørsler og i formelle samtaler, mener jeg de bidrar til å gjøre det implisitte eksplisitt. De legger til rette for at det blir mindre rom for fortolkning av hva som forventes begge veier i relasjonen. Disse handlingene er i tråd med det vi har sett er anbefalt på bakgrunn av tidligere forskning; ledere bør være eksplisitte og tydelige i sin kommunikasjon rundt forventninger og forpliktelser. Audun Farbrot (2018, s. 20) poengterer at ledelse utøves nettopp gjennom kommunikasjon. Han hevder derfor at kommunikasjon er lederes viktigste verktøy, og at det er nøkkelen til gode relasjoner mellom leder og medarbeider.

4.3.2 Ledere som rollemodeller

Vi har tidligere sett at noen av intervjudeltakerne mener at hvordan man som leder fremstår som rollemodell, bidrar til å forme de psykologiske kontraktene. Dette kan gi konsekvenser for hva de gjør. En av dem sier: «Jeg er veldig opptatt av det jeg *gjør*, for jeg tenker at det sier noe om at sånn skal det være her». En annen sier: «Jeg mener at man må gå ut og gjøre ting, og gå foran som et godt eksempel». Hen mener det ikke nytter å si en ting og gjøre noe annet. Det må være samsvar mellom ord og handling. Hen gir et eksempel knyttet til orden. Dersom hen kommer inn i et rom, og oppdager at bordet er tilgriset, så tar hen en klut og vasker. Hen ønsker med dette å vise gjennom handling det hen forventer av sine medarbeidere; at alle bidrar til at det er ryddig og fint rundt dem. Hen er samtidig opptatt av å formidle dette perspektivet til nye ledere i ledergruppen. Hen sier det man gjør som leder virker ti ganger sterkere enn det man gjør som medarbeider. Å være oppmerksom på hvordan leders handlinger blir fortolket tenker hen er betydningsfullt for å forstå at det man gjør som leder signaliserer hvilke forventninger man har til de rundt seg.

En tredje av lederne gir et eksempel på at hen selv bidrar i kritiske situasjoner tilknyttet det kliniske arbeidet. På denne måten tenker hen at hen både viser hva som er forventet av medarbeider i slike situasjoner, og hen viser at de er «på samme lag».

Bjørn Hennestad (2010) støtter dette perspektivet når han skriver at ledere er forbilder og at deres atferd blir fortolket og tillagt mening. Hen sier «Lederes væremåte og handlinger blir kontinuerlig fortolket i samspillet rundt gruppens og virksomhetens oppgaver, problemer og

utfordringer» og at «den fortolkningen de gis, har betydning for hvilke kulturelle modeller som (om)dannes» (Hennestad, 2004, s. 7). Det kan derfor forstås slik at hvordan ledere går fram som rollemodeller bidrar til å prege både de psykologiske kontraktene hos den enkelte medarbeider, men også kulturen. En av lederne jeg intervjuet sier det slik: «Jeg tror det er helt avgjørende ... hvis man ønsker å endre en kultur eller få til en endring; Å gjøre det selv, ikke bare si det». Hvordan ledere jobber opp imot kulturendring skal vi komme tilbake til.

4.3.3 Relasjonsbygging

Vi har tidligere sett at intervjudeltakerne mener relasjonen til medarbeider bidrar til å forme de psykologiske kontraktene, og at en sentral del av relasjonen er tillit. For å håndtere psykologiske kontrakter arbeider derfor lederne jeg intervjuet bevisst for å oppnå gode og tillitsfulle relasjoner med sine medarbeidere. Spurkeland (2017, s.194) hevder bærebjelken i en relasjon er tillit. Det er derfor helt avgjørende at ledere arbeider med utvikling av tillit i forholdet til sine medarbeidere. Han støtter også opp om denne måten å jobbe på når hans sier at «gode relasjoner har en innebygd psykologisk kontrakt som sier at mellommenneskelige problemer løses i fødselen» (Spurkeland, 2017, s. 36).

En av lederne jeg intervjuet er opptatt av at man som leder må ta seg tid til å bygge relasjonen med medarbeider, ikke være for tøff med dem i starten, men la dem bli kjent med deg. Hen sier at hen finner det hensiktsmessig å

starte tidlig ut med å presentere ikke bare hvor jeg har jobbet eller hvilken utdanning jeg har, men også hva gjør jeg i min fritid og hva er min kulturelle bakgrunn... Det kan være hva som helst ikke sant, men litt selvavsløring...

Hen tenker det viser at «det er et menneske bak stillingen».

Flere av lederne er opptatt av at det er mulig å få til en balanse der man både kan være profesjonell og samtidig et godt medmenneske. Det handler om å bry seg, og om å investere i tid med dem man jobber med. En sier hen ønsker å «Invitere de til en relasjon der det skal være plass til mer helhetlig menneske, hvor de kanskje kan føle seg mer ivaretatt». En annen presiserer at det er viktig å uttale at «det er et skille mellom det vi gjør i de formelle møtene og det vi gjør i den daglige dialogen». Hen mener det er mulig å balansere dette og at det er

avgjørende for å ha en god relasjon å bygge kontraktene på. Spurkeland (2017, s. 55) støtter opp om dette når han sier «Lederen må ha evne til å vise genuin interesse for andres tanker, følelser, ideer og motiver» (Spurkeland, 2017, s. 55).

Å bygge en god relasjon med medarbeiderne innebærer for flere av lederne at de blant annet oppsøker og inviterer til dialog med sine medarbeidere. Deres erfaringer tilsier nettopp at tilstedeværelse og tett dialog gjør at forventningene blir avklart fortløpende. Lederne sørger for dette blant annet gjennom tilstedeværelse i miljøet eller det kliniske arbeidet. En sier hen blir kjent med medarbeidernes forventinger gjennom at de omgås mye. Hen sier videre:

Jeg har alltid vært opptatt av nærværsledelse, det betyr at jeg er tett på klinikere og ledere i deres hverdag, investerer mye tid rundt dem, er nysgjerrig på hvilke utfordringer de står i, er tydelig på hvilke forventninger og kompetanse jeg bringer inn til dem, stiller masse spørsmål til dem, og lytter til andre ting enn direkte pasientsak, slik at de får et inntrykk av at jeg ønsker å høre hva som opptar de, og jeg blir tydelig på mine intensjoner til hvorfor jeg er så tett på dem.

Flere av lederne forteller også at de bokstavelig talt har åpen dør for medarbeidere. Flere har også jevnlig statusmøter med ledergruppene hvor det gis rom for å komme med tilbakemeldinger. En av dem forteller at hen har møte hver uke med enhetslederne hvor;

det handler om praktiske ting, og det handler om strategiske ting, og det handler om private ting, og det handler om mange forskjellige ting. Men jeg tror bare det å ta seg tid til å se dem og gå i dybden med deres tenkning og saksområder er veldig sunt for relasjonen imellom dem og meg.

Spurkeland bekrefter at dialogen er avgjørende for å bygge gode relasjoner. Med dialog sikter han da til «den likeverdige og balanserte samtalen» (Spurkeland, 2017, s. 58). Han utdyper at dialogen innebærer syv kommunikasjonsferdigheter; at man som leder lytter aktivt, stiller åpne spørsmål, viser anerkjennende atferd, bygger på andres tanker og ideer, involverer slik at flere blir delaktige, avklarer standpunkt og argumenterer konstruktivt ved å

formidle resonnement (Spurkeland, 2017, s 61-62). En av lederne jeg intervjuet fremhever at åpenhet er viktig for å skape tillit og trygghet i relasjon. Det handler om åpenhet i dialog som beskrevet over, men det handler også om åpenhet i beslutningsprosesser.

En av lederne forteller at man i slike relasjoner også får innblikk i hva medarbeider står i på fritiden. Hen er da opptatt av at man som leder forvalter dette på en god måte og har gode sorteringsverktøy. Hvis en medarbeider har private utfordringer, er det ikke leders oppgave å gå inn i dette, men møte medarbeideren med spørsmål som: «Hvordan kan jeg som leder tilrettelegge for at du skal få en grei arbeidssituasjon i den situasjonen du står i?» Å bygge relasjoner med medarbeidere innebærer altså at man må håndtere denne balansegangen.

Spurkeland hevder at relasjonsorientering bidrar til at leder «ikke betrakter seg som uunnværlig eller i noen særstilling, men snarere som en medspiller i en større helhet. Da blir heller ikke lederen betraktet som en kontrollerende trussel, men som en tilretteleggende medspiller. I en slik situasjon er det ikke farlig å være på like fot med sine medarbeidere og innrømme egne feil og svakheter» (Spurkeland, 2017, s. 34). Lederne jeg intervjuet er opptatt av nettopp å være en medspiller. De kommer med følgende utsagn: «Som leder tror jeg å være med, være med i front og ta del i det, og virkelig vise at man er på samme lag da». «Her er det bare et gulv», og «Vi er en stor familie».

4.3.4 Konfliktbehandling

Et fjerde viktig aspekt i håndtering av psykologiske kontakter er å håndtere brudd når de oppstår. En av lederne forteller at når hen selv kjenner at hen blir irritert over det medarbeidere gjør eller sier «... da tenker jeg at da er det greit å prøve å finne ut hva det er da». En av intervjudeltakerne forteller at hen i møte med konflikter forsøker å nullstille seg, og legge ting bak seg. Å møte motparten med en ærlighet om at dette er vanskelig, og samtidig rydde plass til å finne en felles plattform de kan jobbe på fremover.

En annen forteller at dersom medarbeidere gjør noe som ikke er i henhold til prosedyre eller som er uønsket, prøver hen å forstå intensjonen bak de valgene de har tatt. Hen er ikke så fokusert på utfall, men på intensjonen bak handlingen og på hvordan man løser det neste gang. Hen sier hen er lite irettesettende og konsekvensorientert i møte med medarbeidere.

«Du skal rose mye mer enn du korrigerer». Også en av de andre lederne er opptatt av å sette grenser på en ordentlig måte.

En av lederne forteller at hen foretrekker å ta opp ting fortløpende for å få avklart uklarheter. Hen forsøker å være direkte og muntlig i kommunikasjon rundt slike ting. Hen forteller om et eksempel da hen opplevde å få negativt ladede mailer fra nattevakter før de gikk av vakt. «Da måtte jeg bare hanke dem inn med en gang og si; Hør her, hvis det er et eller annet, så er jeg her tidlig. Dere kan snakke med meg med en gang. Så tar vi det og blir ferdig med det». Også en av de andre lederne ser det hensiktsmessig å ta opp ting fortløpende. Hen forteller at når opplever at noe er usagt, så må man snakke om det, og da tar hen det opp. Som hen sier: «Da har jeg heldigvis vett nok til å si; Hallo, nå må vi sette oss ned og snakke om hva det er som skjer».

Intervjudeltakerne forteller at de, også i møte med egne ledere, tar opp forventinger som ikke blir møtt. Flere av dem gir eksempler på dette, og at de opplever at tilbakemeldingene er blitt tatt imot på en konstruktiv måte. En av intervjudeltakerne er opptatt av å melde ifra om at hen opplever å bli møtt på en fin måte, for å opprettholde den gode dialogen. Hen sier: «Så er det veldig viktig for meg da å si til hen at det setter jeg pris på, for da fortsetter det, den atferden». Hen mener man noen ganger tar folks atferd for gitt, men at «innimellom bør man kvittere og si at det setter jeg veldig pris på at du gjør, det betyr sånn og sånn for meg i de situasjonene».

Så hvordan håndtere lederne selv å få tilbakemeldinger på brutte forventinger? Lederne jeg intervjuet gir uttrykk for at de er åpne for tilbakemeldinger på egen lederutøvelse. Samtidig viser de, gjennom eksempler de gir, at de reflekterer over egen praksis og gjør justeringer. En av lederne sier hen ikke er så lett krenkbar, og ønsker at medarbeidere tar opp kritikkverdige forhold direkte med hen. En annen forteller at hen har gitt ledergruppen anledning til å komme med tilbakemeldinger hvor hen har stilt seg til disposisjon for åpen kritikk. Farbot (2018, s. 9) framhever det å ikke være redd for å erkjenne feil og rette opp i dem som betydningsfull ved god kommunikasjon. Hvordan lederne beskriver at de kommuniserer rundt problematiske forhold, er også i tråd med det Spurkeland (2017) omtaler som «relasjonelt mot» som beskrevet i teorikapitlet. Dette hevder han er avgjørende for god relasjonell ledelse.

Haaland (2019) hevder det antagelig er ganske vanlig med brudd på psykologiske kontrakter. Man kan snakke om «dagligdagse brudd». Det som er betydningsfullt er derfor hvordan disse bruddene blir oppfattet, hva som gjør at et brudd (breach) blir til krenkelse (violation). Hvordan ledere håndterer disse bruddene kan påvirke nettopp opplevelsen og utfallet av dem. Dette er som vist tidligere også i tråd med tidligere forskning. Det kan være relevant å se dette i lys av konflikthåndteringsteori som nettopp fremhever betydningen av dialog og tro på dette som verktøy. Ekeland (2014, s. 171) skriver: «Det handler om å snakke sammen på en måte der begge parter anstrenger seg for å forstå den andres perspektiv og respektere den andre subjektivitet, selv om de kan være rasende uenige i innholdet». Den løsningsfokuserete tilnærmingen med fokus på dialog og evne til å legge ting bak seg som lederne beskriver, er i tråd med dette. Ekeland (2014) støtter også opp om å unngå sinte mail, og tilstrebe muntlig kommunikasjon i konflikter.

Når konflikter blir emosjonelle øker faren for attribusjonsfeil. Den ultimate attribusjonsfeil innebærer

tendensen til at negative hendelser blir tilskrevet til egenskaper hos de andre som gruppe, og positive hendelser tilskrevet til situasjon og kontekst. Når det gjelder egen gruppe, er tendensen motsatt: Positive hendelser blir tilskrevet til egenskaper hos en selv, mens negative hendelser blir tilskrevet til kontekst (Ekeland, 2014, s. 165).

Å møte forventningsbrudd med dialog og en undrende holdning er derfor betydningsfullt for å oppklare disse fortolkningsfeilene. Hva var intensjonen bak? Hva ble vektlagt i beslutningen?

Tiltakene som er beskrevet i dette avsnittet er knyttet direkte opp imot håndtering av situasjoner hvor brudd på psykologisk kontrakt har funnet sted, og lederne må håndtere dette. Samtidig finner jeg det naturlig å se dette i sammenheng med kapitlet forøvrig. Jeg mener mye av det lederne gjør handler om å skape en felles forståelse av de psykologiske kontraktene for å forebygge at det skjer forventningsbrudd. Jeg finner det også rimelig å påpeke at hvordan lederne håndterer brudd her, tar utgangspunkt i at lederne selv opplever bruddet, eller at de blir klar over at andre opplever det slik. Kanskje er det mer problematisk når det oppstår brudd på de psykologiske kontraktene som leder ikke er klar over. Kanskje er

det da de trygge relasjonene og den trygge basen kan skape rom for at bruddene kommer til uttrykk.

4.3.5 Påvirkning gjennom kulturbygning

Vi har tidligere sett at lederne jeg intervjuet opplever at organisasjonskulturen kan bidra til å forme de psykologiske kontraktene mellom ledere og medarbeidere. To av intervjudeltakerne forteller at de har en bevisst strategi om å bygge en kultur som støtter opp om de psykologiske kontraktene de ønsker.

En av dem forteller at hen jobber bevisst for å skape bindinger mellom medarbeidere og organisasjonen. Hen ønsker de skal oppleve en identitet tilknyttet arbeidsstedet, at de skal føle på tilhørighet og et visst eierskap. «Vi kan bygge opp noe medarbeidere er stolt av å være en del av», sier hen. Hen ønsker medarbeiderne skal oppleve at de gir, men at de også får noe tilbake. Hen forsøker å få dette til gjennom å tydeliggjøre og skape stolthet rundt deres samfunnsoppdrag og prestasjoner knyttet til dette. Hen formidler at de skal være best i klassen på deres fagfelt, at de tar seg av «de sykeste av de syke», og legger vekt på at de er «en del av bakvakten til Norge». Hen gjentar suksesshistorier i mange typer fora, spesielt trekkes det fram i tøffe tider. For som hen sier: «da vet man at folk går og tenker seg godt om – vil jeg virkelig gjøre dette?». Samtidig involverer hen medarbeidere i prosesser slik at de skal føle et reelt eierskap til utviklingen ved enheten. Hen forsøker samtidig å tilby fagutvikling, kurs, verv, deltakelse på prosjekter og lignende når det er mulig. Alt som kan gjøre at det «blir spennende nok til å stå i en sånn tøff jobb over tid». En av de andre lederne tanker støtter opp om dette. Hen har tro på at dersom man er fleksibel på det man kan være fleksibel på, så tror hen man får mye tilbake. Hen sier det kan handler om «de små tingene man kan bøye på eller tøye».

En annen av lederne forteller at hen jobber for å ha et miljø og en kultur hvor man ikke forsøker å skjule sine personlighetstrekk, men synliggjør kjerneegenskaper hos folk, og at alle er bevisst på hverandres kjerneegenskaper. Hen ønsker at arbeidsplassen skal oppleves trygg og at medarbeidere vet at hen har gode intensjoner. Samtidig vil hen gi rom for faglig utvikling. Dette forsøker hen å få til blant annet gjennom sosiale tiltak hvor medarbeidere møtes på andre arenaer enn det faglige. Samtidig er det med som en «bevisst strategi og

struktur i prioriteringer i budsjett». Hen forteller videre at hen jobber med å skape en felles lederplattform, en kultur i ledergruppen som støtter opp om hens forventninger. Hens forventninger handler eksempelvis om nærværsledelse, om lavaffektiv kommunikasjon, om å validere informasjon før man konkluderer, og om å være kollektiv i beslutninger.

Jeg vil ikke ha ledere som fyrer høyt og lavt. Jeg vil ikke ha ledere som tar snarveier. Jeg vil ikke ha ledere som velger pragmatikk alltid foran de juridiske formelle rammene.

Jeg vil ikke ha ledere som ikke inkluderer folk rundt beslutninger som handler om de andre. Jeg forventer at ledere fremsnakker samarbeidspartnere.

De snakker videre om retorikk, gruppedannelser, hva er motstand og hva er endringsvilje. Også en annen av lederne forteller at de har fokus på hvordan skape en god kultur i ledergruppen og i samarbeid med tillitsvalgte. De ønsker for eksempel å få til en samarbeidende stil mellom ledere og tillitsvalgte.

Når lederne jobber med å påvirke kulturen på en slik måte at det støtter opp om de psykologiske kontraktene som er ønskelige, er dette i tråd med det teorien omtaler som indirekte virkemidler.

Haaland mener det er viktig for alle medarbeidere i en organisasjon å forstå spillet mellom de kulturelle normer og vurderinger, og uformelle politiske strukturer som omkranser de mer formelt nedtegnede strukturene. Han vektlegger at lederrollen spesielt krever et bredere perspektiv og større helhetsforståelse enn de fleste andre roller, fordi man som leder har ansvar for å lede organisasjonen og dens kultur, og også gjerne styre gjennom kulturen. (Haaland, 2019, s. 344).

Som nevnt tidligere har lederne noe ulik oppfatning av i hvor stor grad de kan påvirke kulturen. Det er heller ikke alle som trekker frem dette fokuset som del av arbeidet med psykologiske kontrakter. Et nærliggende spørsmål er derfor hvorvidt organisasjonskultur kan ledes. Kaufmann og Kaufmann beskriver organisasjonskultur som et relativt stabilt fenomen. De hevder at kulturendring som hovedregel er en svært langsiktig og årelang prosess, og at det skal sterke krefter til for å endre kulturen i en organisasjon. De sterke kreftene kan eksempelvis være en dramatisk krise eller endring av ledere i toppsjiktet som bringer nye nøkkelverdier inn i organisasjonen. Små eller nyopprettede organisasjoner er imidlertid mer

tilgjengelige for endring ettersom organisasjonskultur tar tid å bygge opp (Kaufmann, 2015, s. 367).

Bjørn W. Hennestad (2004) har stilt det samme spørsmålet. Han poengterer at organisasjonskultur ikke kan styres etter kausalitetsprinsipper. Det er heller ikke knyttet opp mot noen konkret aktivitet eller arena. Organisasjonskultur kan likevel ledes fordi kulturen er skapt av samspillet mellom mennesker. Lederen er en del av denne kulturen og kan gi impulser til og føringer for kulturell dannelse. Ledere kan rett og slett ikke fristilles fra dette på noe tidspunkt, fordi de er synlige og de kontrollerer ressurser. De sender signaler om hva som kan forventes og de setter agendaen. Ettersom ledere har en sentral rolle i kulturdanningsprosesser mener Hennestad det er viktig at ledere har god kulturforståelse og bevissthet knyttet til den symboleffekten de har (Hennestad, 2004 og 2010).

4.3.6 Oppsummering

Som nevnt har tidligere forskning vist at ledere kan benytte både direkte og indirekte virkemidler for å håndtere psykologiske kontrakter. Funnene fra denne studien støtter opp om dette. Lederne jeg har intervjuet har, slik jeg ser det, alle et bevisst forhold til at det oppstår psykologiske kontrakter eller forventninger i relasjonen mellom dem og deres medarbeidere. I analyse av intervjuene ble jeg oppmerksom på at *alle* lederne ser ut til å være klar over dette på en slik måte at de er bevisst på hvordan de kommuniserer med medarbeidere, hvordan de opptrer som rollemodeller, hvordan de bygger gode relasjoner til sine medarbeidere og hvordan de møter konflikter på en konstruktiv måte når de oppstår. Bare *noen* av lederne gir uttrykk for at de samtidig har en bevisst strategi på hvordan de leder forventningene i ønsket retning gjennom kulturbygging. Dette skillet kan skyldes hvilken retning dialogen tok under intervjuet, og hvordan jeg som intervjuer fulgte opp deres svar. Det kan også skyldes at det er ulikt fokus hos lederne. En av dem sier selv: «Jeg jobber ikke så intenst eller effektivt med det sånn. Jeg tar det litt sånn der det passer». Slik jeg tolket hen under intervjuet, gav hen selv uttrykk for et forbedringspotensial, og viste en ydmykhet over eget lederskap. Samtidig kan det argumenteres for at håndtering av psykologiske kontrakter nettopp handler om å ta ting underveis. Jeg vil hevde at funnene tyder på at håndtering av psykologiske kontrakter ikke kun er knyttet opp til ansettelse eller

andre formelle fora, men til hvordan man til *enhver tid* opptrer, fremstår og kommuniserer som leder, og hvordan dette blir fortolket.

Hvordan slår så disse mekanismene ut i relasjonen fra leder til leder? Er det på noen måte annerledes enn det som så langt er beskrevet? Dette blir tema i neste avsnitt.

4.4 «Hvordan erfarer mellomledere at psykologiske kontrakter arter seg mellom ledernivåene?»

Det er ikke tvil om at man kan gjenfinne elementer av den relasjonelle funksjon... i toppledelsen... i forskjellige former ned igjennom organisasjonen. På en eller annen måte sprer det seg. Særlig de mønster og dynamikk, måten de fungerer på der oppe det vil unngåelig spre seg nedover.

Så vidt jeg er kjent med har ingen tidligere studert psykologiske kontrakter spesifikt mellom ledernivå. Det var likevel en del av min forforståelse at dette ville arte seg forskjellig på de ulike ledernivåene. I studien har jeg, med interesse for dette, intervjuet ledere på to ulike ledernivå. Jeg har også spurt lederne om de psykologiske kontraktene med deres ledere. Lederne jeg intervjuet var som nevnt enhetsledere på ledernivå 5 i organisasjonen og seksjonsledere på nivå 4. Deres ledere på nivå 3 omtales som avdelingsledere. I dette kapitlet reflekteres det omkring psykologiske kontrakter mellom leder og leder og hvorvidt det arter seg annerledes enn leder til medarbeider. Hva kan i så fall slik forskjell skyldes?

4.4.1 Mindre bevissthet eller mer avklart?

Flere av intervjukandidatene blir ganske tankefulle når jeg stiller spørsmål om psykologiske kontrakter med deres ledere. En av intervjudeltakerne sier det slik: «Der opplever jeg ikke noen forventninger i det hele tatt». Innledningsvis sier flere av dem at psykologiske kontrakter nærmest ikke er eksisterende, men ved nærmere ettertanke eller spørsmålstilling kommer det fram eksempler og episoder hvor de har hatt behov for avklaring. En av lederne forteller: «men det blir noen episoder hvor jeg har sagt... at når sånn og sånn skjer, så

forventer jeg at du på en måte støtter eller bryter inn eller styrer eller.. ja». En annen intervjudeltaker sier det slik:

Jeg oppfatter det egentlig ganske entydig -(pause)- både entydig og utydlig når jeg tenker over det. På en måte så, når vi går til evalueringen av mitt virke, så bruker vi malene for lederkompetanse i sykehuset, og går gjennom de mer eller mindre slavisk. Så det er jo en veldig tydelig ramme. Mer tydelig blir det nesten ikke. Men så er det jo en langt mer utydlig del av det som handler om hvor vi skal bevege oss.

En av intervjukandidatene skiller seg imidlertid ut. På spørsmål om psykologiske kontrakter med sin leder er svaret: «Det snakker vi mye om». Hen forteller at hen har vært med i ansettelsesprosessen av sin leder, og at grunnlaget for deres dialog ble lagt allerede da. Hen uttrykker det slik: «Det jeg forventer oppover, det er det jeg prøver å forvalte nedover».

At lederne blir tankefulle vedrørende spørsmål knyttet til ledernivået over kan på den ene siden handle om at de har et mindre bevisst forhold til psykologiske kontrakter oppover i organisasjonen, enn nedover. Kanskje er vi som ledere opptatt av hvordan vi forvalter lederrollen og relasjonene overfor våre medarbeidere, men mindre opptatt av hvilken rolle og relasjon vi har overfor vår leder.

Det kan også tenkes at man som leder oftere blir stilt til ansvar for de psykologiske kontraktene man har med sine medarbeidere, og dermed blir de mer framtrepende. Kanskje kjenner man på et større ansvar i relasjonen til de man er leder for.

På en annen siden kan det skyldes at de psykologiske kontaktene mellom ledernivåene rett og slett er mer avklart. Jeg spurte lederne på hvilken måte *de* tenker det er annerledes. Hovedfunnene redegjøres for i det følgende.

4.4.2 Ledernivå eller avstand?

Når jeg analyserer intervjuene ut ifra nivået de er ledere på er det gjennomgående at både enhetsledere og seksjonsledere opplever at dialogen med deres ledere er eksplisitt, åpen og i stor grad saksorientert. En av dem sier: «Jeg holder ikke tilbake noe i forhold til hen».

Enhetslederne har imidlertid fysisk nærhet til sine ledere og er tettere på dem i det daglige. De gir uttrykk for at de psykologiske kontraktene mellom dem og ledernivået over er avklart fordi nærheten gir anledning til å oppklare uklarheter fortløpende. En av dem sier: «Det er så tett at ting avklares fortløpende».

Seksjonslederne har alle større fysiske avstander til sine ledere og sjeldnere dialog. De gir uttrykk for at de psykologiske kontraktene til deres ledere er avklart fordi forventningene er mer saksorienterte. En av lederne uttrykker det slik: «Det blir mer på saksbehandling og sånne ting i forhold til de som sitter der inne egentlig». Begrepsbruken «de der inne» tenker jeg tydeliggjør den fysiske og psykologiske avstanden. En annen sier: «Jeg har lært meg til oppover... at hvis det er noe jeg vil ha, eller ønsker og noen forventninger, så sier jeg det. For ellers så skjer det ingenting». Mitt inntrykk fra intervjuene er at seksjonslederne opplever å ha større grad av frihet i ledelsesutøvelsen, og forholder seg i større grad til formelle føringer enn enhetslederne.

På den ene siden kan dette forklares gjennom at den fysiske avstanden i seg selv påvirker de psykologiske kontraktene. En av lederne sier hen ikke får «det samme engasjementet og interessen» med stor avstand og ulikt spenn i ansvarsområder. Hen viser til at avdelingsleder har ansvar for svært ulike deler av organisasjonen. Også en annen av lederne tenker avstanden har betydning. Hen beskriver forskjellen mellom ledernivåene slik: «Ja, det er forskjell i den forstand at de er mye tettere meg på daglig basis, enn jeg er til min leder. Så det er forskjell i forhold til frekvens».

På en annen side kan denne forskjellen være knyttet til ledernivået enhetsledere og seksjonsledere er på, mer fristilt fra den fysiske avstanden. En annen av seksjonslederne påpeker at behovet på de to ledernivåene ikke er det samme:

Så opplever jeg nok at jeg trenger å trygge mine enhetsledere på de valgene de gjør i hverdagen og gi veldig tydelig emosjonell støtte oftere enn det min leder trenger å gi meg... De jobber så tett på det kliniske at det er et større emosjonelt trykk der enn (...) min opplevelse av aktivitetsregistrering.

En annen av seksjonslederne sier om de psykologiske kontraktene: «Jeg merket nok mer av det når jeg var enhetsleder... For da var vi jo mye tettere på lederen over».

En av intervjudeltakerne tenker denne forskjellen mellom ledernivåene er knyttet til avhengigheten. Hen sier «Mens vi er mer avhengige av hverandre og samhandler på en helt annen måte. Og da tror jeg det blir... helt annerledes. Avhengigheten blir helt annerledes».

Ettersom ledernivået og den fysiske nærheten til nærmeste leder her er sammenfallende, er det vanskelig å trekke noen slutninger. Kanskje er de to nært bundet sammen, og kanskje er det ikke tilfeldig at lederne på høyere nivå i organisasjonen har fått plassering med større avstand til de som skal ledes, ettersom enhetsledere er tettere på den kliniske aktiviteten.

4.4.3 Felles forståelsesgrunnlag

Flere av lederne jeg har intervjuet peker på at forståelsesgrunnlaget utgjør en forskjell på de psykologiske kontraktene mellom to ledernivå, og leder og medarbeider. Denne forskjellen tenker de beror på at de som ledere i samme organisasjon har felles forståelsesgrunnlag for rammene og mulighetsrommet i den. En av lederne sier: «Kunnskap om faktiske systemer, rammer, det formelle og veldig mye av det, er jo avklart mellom ledernivåene fordi man har en innsikt og kunnskap i hvordan ting fungerer». De som er ledere for ledere er også opptatt av å skape en felles plattform i ledergruppen sin, hvor de snakker om disse tingene.

På den ene siden er det lett å se at felles forståelsesgrunnlag kan forebygge mange misforståelser og fortolkninger. På den andre siden ville det tilsa at intervjudeltakerne som er ledere for ledere ville oppleve at de psykologiske kontraktene er mer avklart eller krever mindre innsats. Dette kan jeg ikke se er tilfelle i mitt materiale. Min forståelse er at seksjonslederne jeg intervjuet er like bevisst og har et aktivt forhold til kontinuerlig avklaring av de psykologiske kontraktene. Det kan imidlertid tenkes at dette arbeidet er rettet like mye mot medarbeiderne generelt i organisasjonen, som direkte til lederne de har personalansvaret for. Intervjumaterialet er selvsagt for lite til å konkludere, men resonnementene synes jeg likevel er spennende.

Et annet perspektiv er at lik fagkompetanse gir felles faglig plattform. En av lederne gir uttrykk for at fagbakgrunn har betydning for hvordan man tenker om psykologiske kontrakter. Hen opplever at de i ledergruppen har en fordel av felles faglig forståelse og språk rundt mekanismene i psykologiske kontrakter. Min analyse tilsier også at lederne snakker litt ulikt om dette. Sykepleiere er tilsynelatende praktisk orientert i hvordan de

forholder seg til psykologiske kontrakter som fenomen. Psykologene har et godt vokabular for å snakke om fenomenet. Kan hende bidrar den faglige kompetanse sterkere til individuelle forskjeller enn hvilket ledernivå man befinner seg. Hvordan påvirkes i tilfelle dette av lederkompetanse? De fleste av lederne jeg intervjuet har formell lederkompetanse. Jeg har likevel ikke hatt materiale nok til å trekke noen slutninger her.

4.4.4 Oppsummering

Funnene fra denne undersøkelsen kan tyde på at de psykologiske kontraktene er mer avklart mellom ledernivåene enn fra leder til medarbeider, og at dette kan skyldes at lederne har et felles forståelsesgrunnlag for de rammene og rollene de jobber under, og at kommunikasjonen er mer åpen og saksorientert. Det ser ut til å være en forskjell mellom ledernivåene hvor enhetslederens nærhet til sine ledere gir anledning til fortløpende avklaringer, mens seksjonsledernes avstand gir rom for mer selvstendighet. Samtidig mener jeg at det er grunn å sette spørsmålstegn ved dette. Funnene kan tyde på at andre faktorer som nærhet eller avstand til leder eller faglig kompetanse kan ha like stor betydning for hvordan de psykologiske kontraktene arter seg.

Samtidig kan det tenkes at de psykologiske kontraktene mellom ledernivå fremstår mer avklart grunnet at lederne har mindre bevissthet knyttet til dette oppover i organisasjonen.

Undersøkelsen gir dermed ikke grunnlag for noen konklusjon, men kanskje grobunn for nysgjerrighet og for videre undersøkelser.

5 Avslutning

I dette kapitlet vil jeg samle funn fra undersøkelsen og på den måten forsøke å gi svar på problemstillingen i en oppsummering. Deretter vil jeg gjøre noen avsluttende betraktninger hvor jeg trekker fram hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner jeg tenker studien kan ha, noen refleksjoner omkring begrensninger ved studien, og hva jeg tenker kunne vært spennende å forske på i fremtiden.

5.1. Oppsummering

Jeg hadde et ønske om å fordype meg i teorien om psykologiske kontrakter fra lederes perspektiv, og jeg var nysgjerrig på andre lederes erfaringer. *Min* tidligere erfaring og forforståelse tilsa at psykologiske kontrakter ikke nødvendigvis er et kjent begrep for ledere, men at fenomenet er gjenkjennbart og at begrepet bidrar til å systematisere opplevelser man kan ha som leder. Problemstillingen for denne studien var derfor «*Hvilke erfaringer har mellomledere i sykehus med psykologiske kontrakter?*». Denne ble operasjonalisert gjennom følgende forskningsspørsmål.

1. «Hvordan opplever mellomledere at psykologiske kontrakter formes?»
2. «Hvordan reflekterer mellomledere over konsekvensene av psykologiske kontrakter?»
3. «Hva gjør mellomledere for å håndtere psykologiske kontrakter?»
4. «Hvordan erfarer mellomledere at psykologiske kontrakter arter seg mellom ledernivåene?»

Sentrale funn i denne studien viser som følger;

Mellomlederne erfarer at det ligger premisser for psykologiske kontrakter i organisasjonens rammer, lederrollen og kulturen. I tillegg påvirkes de av hvordan man som leder forvalter relasjonene og kulturen, og hvordan man inngår som rollemodell i kulturen. Det som til syvende og sist likevel former de psykologiske kontraktene er hvordan vi som mennesker oppfatter og fortolker det vi opplever.

Erfaringene tilsier at brudd på psykologiske kontrakter oppstår som feiltolkning, uavklarte forhold eller mangel på åpenhet. Konsekvensene av bruddene erfarer de som misnøye, mistillit, frustrasjon, irritasjon, usikkerhet, utrygghet, konflikt eller at medarbeider vurderer å slutte. Ledernes erfaringer og refleksjoner viser at når de psykologiske kontraktene oppfylles og balanseres, skapes det trygge relasjoner og et trygt grunnlag for videre utvikling. Sterke bindinger virker samlende og styrkende og bidrar til ekstrarolleatferd.

Mellomlederne erfarer at det er hensiktsmessig å håndtere psykologiske kontrakter direkte gjennom tydelig og eksplisitt kommunikasjon med medarbeidere, være bevisst hvordan de opptrer som rollemodeller for medarbeidere, skape relasjoner som bygger på tillit og åpenhet til sine medarbeidere, og gripe tak i spirer til konflikter på en konstruktiv måte. Samtidig kan grunnlaget for psykologiske kontrakter påvirkes mer indirekte gjennom strategisk arbeid mot en kultur som støtter opp om de psykologiske kontraktene som er ønsket.

Erfaringene tilsier at psykologiske kontrakter mellom ledernivå er mer avklart enn fra leder til medarbeider, og at dette kan skyldes at lederne har et felles forståelsesgrunnlag for de rammene og rollene de jobber under, samtidig som kommunikasjonen er mer åpen og saksorientert. Samtidig kan det tenkes at de psykologiske kontraktene mellom ledernivå fremstår mer avklart på grunn av at lederne har mindre bevissthet knyttet til dette oppover i organisasjonen. Det ser ut til å være en forskjell mellom de to ledernivåene. Samtidig kan funnene tyde på at andre faktorer som nærhet eller avstand til leder eller faglig kompetanse kan ha like stor betydning for hvordan de psykologiske kontraktene arter seg.

5.2 Avsluttende betraktninger

Formålet med denne studien er å bidra til kunnskapsgrunnlaget på psykologiske kontrakter. Den gir innsikt i hvordan psykologiske kontrakter kan forstås og håndteres fra leders perspektiv. Det kanskje denne studien kan bidra til er økt forståelse knyttet til psykologiske kontrakter mellom ledere, og hvorvidt dette stiller seg annerledes.

Forhåpentligvis kan studien hevdes å ha praktiske implikasjoner for ledere. Først og fremst kan den fungere som inspirasjon til å reflektere over og snakke om dette fenomenet. Oppmerksomhet og bevissthet knyttet til mekanismene er nødvendig for siden å kunne håndtere dem. Jeg håper samtidig å bidra med noen innspill på hva som kan være kloke fremgangsmåter for å håndtere de gjensidige forventningene.

Denne undersøkelsen er basert på et lite utvalg av kvalitative intervjuer. Studien ble også ekstra begrenset grunnet omstendighetene i samfunnet i siste fase av intervjuene. Et større utvalg kunne gitt større bredde i eller mer tyngde til funnene. Mer tid til hvert intervju kunne også gitt flere nyanser i materialet.

Studiet begrenser seg også til lederes perspektiv, og kan oppfattes noe ensidig. Det kunne vært spennende å gjøre tilsvarende studie fra medarbeideres perspektiv. Da ville man kunne gå nærmere inn i dynamikkene og gjensidigheten som er et sentralt aspekt ved de psykologiske kontraktene.

Studiet mitt har foregått i et offentlig sykehus. Etersom studien antyder at organisasjonens rammer legger premisser for psykologiske kontrakter, kunne det vært spennende å se hvorvidt dette ville arte seg annerledes i en mindre og privat organisasjon.

Et av bidragene fra denne studien er vinklingen på psykologiske kontrakter mellom ulike ledernivå. Grunnlaget er her for lite til å konkludere. Det kunne imidlertid vært spennende å bygge videre på dette perspektivet. En mulighet kunne være en kvantitativ undersøkelse hvor man når flere respondenter på ulike ledernivå. Dette kunne gitt bedre grunnlag for å si noe generelt om psykologiske kontrakter på ulike ledernivå. Det kunne også vært spennende å studere psykologiske kontrakter på ledernivå ut ifra et maktperspektiv.

6 Litteraturliste

- Bal, M., A. H. De Lange, P. G.W. Jansen og M. E.G Van Der Velde (2007) Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, (72/2008), 143-158
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma* (4/2018), 20-27.
- Glomseth, R. (2019). Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den? *Magma*, (2/2019), 11-14.
- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd. Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haaland, F. H. (2019, 15. november). Magisk god ledelse. *Dagens perspektiv*. Hentet 04.12.19.
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, (3/2013), 18-25.
- Hope, O. (2015) *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, C. F. (2004) Rollemodeller i organisasjoner. *Magma*, (1/2004).
- Lester, S. W, J. R. Kickul og T. J. Bergmanns (2007) Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*. (28/2007), 191-208).
- Matthiesen, Stig Berge (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*. (2/2014). 35-45
- NESH (2016) Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, juss og teologi. *De nasjonale forskningsetiske komiteer*. Oslo
- Raja, U. (2004) G. Johns og F. Ntalianis. The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*. (3/2004), 350-367.

Ravn, J.E. (2012). Quo vadimus? Tre scenarioer for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv. *Magma* (4/2012).

Rousseau, D. M. (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol 2, (2/1989)*.

Rousseau, D. M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior, vol II, (sept 1990)* 389-400.

Schein, E.H. (1982). *Organisasjonspsykologi*. (3.utgave) Oslo: Tano

Skilbrei, M.L. (2019). *Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skogstad, A. (2005) Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver I S. Einarsen og A. Skogstad (Red.). *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget.

SNL.no/erfaring (u.å.) Erfaring. I *Store norske leksikon*. Hentet 10.04.2020 fra <http://SNL.no/erfaring>

SNL.no/relasjon (u.å.) Relasjon. I *Store norske leksikon*. Hentet 28.04.2020 fra <https://snl.no/relasjon>

Sverdrup, T. E. (2014) Psykologisk kontrakt. *Magma* (5/2014), 64-71.

Sverdrup, T. E. og T. G. Olsen (2015) Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? *Magma* (7/15), 68.75.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, J. A. og J. S. Bunderson (2003) Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management. Vol.28, (4/2003)*, 571-586.

Turnley, W. H. og D. C. Feldman (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management, (37/1998)*, 71-83.

Wayne, S., B. Jesus, B. C. Glibowski og H. Zhao (2007) The impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. (Sept. 2007).

Etterord

«Jeg skal gi deg *ett* godt råd; aldri lov noe du ikke *vet* du kan holde!»

Takk til han som gav meg dette rådet.

Jeg har levd etter det lenge.

Nå har jeg fordypet meg i det.

Vedlegg 1: Intervju guide

Introduksjon

Minner om konfidensialitet og anonymisering.

Formålet med masteroppgaven er å få innblikk i lederes erfaringer med gjensidige forventninger mellom leder og medarbeidere. Dette kalles i ledelseslitteraturen for «psykologiske kontrakter». Teorien om psykologiske kontrakter skiller mellom transaksjonelle og relasjonelle kontrakter. Enkelt forklart er de transaksjonelle kontraktene de formaliserte, eksplisitte og gjerne skriftliggjorte avtalene som inngås i et arbeidsforhold. Arbeidskontrakten og lønnsfastsettelse er eksempler på dette. De relasjonelle kontraktene handler om de mer uformelle, implisitte forventninger som oppstår mellom leder og medarbeider. Der hvor det ikke ligger klare avtaler. De opererer mer som «uskrevne spilleregler». Det er disse jeg er ute etter å utforske. De relasjonelle kontraktene kan være muntlig kommunisert, men kan også oppstå gjennom situasjoner, erfaringer eller kulturer. De kan være antagelser som bygger på fortolkning av noe som er sagt. Kanskje kommer de til uttrykk via uttalelser som «Jeg trodde du mente at...» eller «Vi var jo enige om at...». Disse antagelsene er subjektive, så selv om de er gjensidige, trenger de to partene ikke ha samme oppfatning av hva kontrakten består av. Kanskje blir man ikke klar over disse forventningene før man opplever at de ikke innfris, og det oppstår en konfrontasjon eller konflikt.

(Forskningsspørsmålene stilles ikke til intervjukandidatene, men er tatt med i intervjuguiden som en påminner til meg selv om hva som er utgangspunktet for gruppen av spørsmål. Hjelpespørsmålene vil bli vurdert brukt underveis dersom hovedspørsmålet gir korte svar).

Innledningsvis

Kjønn:

Leder for ledere eller fagpersonell:

Spørsmål 1: På hvilket nivå i organisasjonen er du leder?

Spørsmål 2: Hvor lenge har du vært leder på dette nivået?

Spørsmål 3: Hvor mange er du leder for? (årsverk/antall personer)

Spørsmål 4: Hva slags fagbakgrunn har du?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan erfarer ledere at psykologiske kontrakter oppstår og utvikles?

Spørsmål 5: Basert på din erfaring; Hvordan oppstår psykologiske kontrakter mellom deg og de du er leder for?

Hjelpespørsmål:

- Kan du fortelle om en situasjon som du husker spesielt godt?

Spørsmål 6: Hva gjør du for å skape forventninger eller begrense antakelser mellom deg og de du er leder for?

Hjelpespørsmål:

- Kan du fortelle om en situasjon hvor du var spesielt bevisst på dette?
- På hvilken måte påvirkes dette av ditt handlingsrom som leder?
- Hva er din erfaring med forventningsavklaring?

Spørsmål 7: Hva slags forventninger opplever du at de du leder har til deg?

Hjelpespørsmål:

- Hvordan kommer disse til uttrykk?
- Kan du fortelle om en gang du ble gjort oppmerksom på slike forventninger?

Forskningsspørsmål 2: «Hvilke erfaringer har ledere med konsekvenser av psykologiske kontrakter?»

Spørsmål 8: Hvordan opplever du at psykologiske kontrakter kan ha en positiv effekt på samarbeidet mellom deg og de du leder?

Spørsmål 9: Hvordan erfarer du at antakelser kan ha negative konsekvenser for samarbeidet mellom deg og de du leder?

Hjelpespørsmål:

- Kan du fortelle om en situasjon hvor det oppstod konflikt grunnet forventninger som ikke ble innfridd?
- Har du opplevd å bli konfrontert med forventninger eller antakelser som var helt ukjente for deg?

Forskningsspørsmål 3: «Hvordan fungerer psykologiske kontrakter mellom ledere og deres ledere?»

Spørsmål 10: Hvordan opplever du uformelle forventninger mellom deg og ledernivået over deg?

Spørsmål 11: Hvordan kommuniserer du slike uformelle forventninger dersom de ikke innfris?

Spørsmål 12: Hvordan erfarer du at slike forventninger håndteres av din leder?

Spørsmål 13: Opplever du at forventningen mellom deg og din leder på noen måte er annerledes enn de forventningene mellom deg og de du leder? Hvordan?

Avslutningsvis

Spørsmål 14: Hvilke refleksjoner gjør du deg på bakgrunn av det vi nå har snakket om?

Spørsmål 15: Er det noe mer du synes var viktig å formidle?

Utfyllende spørsmål (hjelpesetninger og ord til intervjuer):

- Kom gjerne med eksempler....
- Kan du fortelle om en situasjon du husker spesielt godt?
- Kan du si mer om...
- Fortell om en situasjon...
- Hva mener du med...?
- Kan du fortelle om en situasjon som har gjort inntrykk?
- Spørre etter endringer/vendepunkter/eksempel på en historie

Nøkkelord

Forventninger Handlingsrom Håndtering Konflikt? Antakelser Gjensidighet Løfter
Forpliktelse Konsekvenser Motivasjon Bytteforhold Dynamikk Relasjon
Konflikt Relasjon Tillit Endringer Emosjoner Følelser subjektivt

Vedlegg 2: Prosjektbeskrivelse og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Psykologiske kontrakter i ledelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innblikk i lederes erfaringer med gjensidige forventninger mellom leder og medarbeidere. Dette kalles i ledelseslitteraturen for «psykologiske kontrakter». Prosjektet vil ha fokus på de *uformelle*, implisitte forventninger som *oppstår* mellom leder og medarbeider. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å videreutvikle teoriene om psykologiske kontrakter, få en dypere forståelse for fenomenet innenfor et ledelsesperspektiv og hvordan dette kommer til uttrykk i praksis.

Problemstillingen er: «Hvilke erfaringer har ledere i sykehus med psykologiske kontrakter?». Problemstillingen vil bli operasjonalisert gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. «Hvordan erfarer ledere at psykologiske kontrakter oppstår og utvikles?»
2. «Hvilke erfaringer har ledere med konsekvenser av psykologiske kontrakter?»
3. «Hvordan fungerer psykologiske kontrakter mellom ledere og deres ledere?»

Studiet er et forskningsprosjekt i forbindelse med master i verdibasert ledelse ved VID.

Opplysningene skal ikke benyttes til andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Anette Gordon Håland, Masterstudent ved VID og Leif Stapnes, Veileder ved VID er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er ønskelig å intervju 6-8 ledere som jobber i sykehus, og som har minimum 3 års erfaring som leder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det deltakelse i intervju. Det er satt av ca. en time pr intervju. Intervjuet vil inneholde spørsmål knyttet til dine erfaringer som leder. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og transkribert i ettertid. Lydopptaket vil bli slettet etter bruk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Anette Gordon Håland (student) og Leif Stapnes (veileder) ved VID vil ha tilgang til intervjumaterialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data og datamaterialet vil bli lagret på låst datamaskin.

I eventuelle publikasjoner vil deltakere ikke kunne gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 04.05.20. Personopplysninger og eventuelle opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Anette Gordon Håland, Masterstudent ved VID, mail: anette.gordon.haland@gmail.com eller Leif Stapnes, Veileder ved VID, mail: leif.stapnes@vid.no
- Vårt personvernombud: Personvernombudet VID vitenskapelige høyskole
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Anette Gordon Håland, Masterstudent ved VID
Leif Stapnes, Veileder VID

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Psykologiske kontrakter i ledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. mai-20.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: NSD godkjenning

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

Psykologiske kontrakter i ledelse

Referansenummer

414885

Registrert

09.11.2019 av Anette Gordon Håland - anette.gordon.haland@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høgskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Leif Martin Stapnes, leif.stapnes@vid.no, tlf: 91565133

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anette Gordon Håland, anette.gordon.haland@gmail.com, tlf: 97549320

Prosjektperiode

25.11.2019 - 04.05.2020

Status

04.12.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

04.12.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i

meldeskjemaet med vedlegg den 04.12.19, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 04.05.20. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)