

MASTEROPPGAVE

Dyadiske perspektiver på psykologiske kontrakter.

En kvalitativ studie om hvor godt ledere overholder den psykologiske kontrakten.

Irene Nordrum Rakvåg

Mai 2022

Masterstudium i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Takk til alle informanter som villig har delt sine tanker og refleksjoner med meg, uten dere så hadde dette ikke blitt noe av.

En stor takk til veileder Dag Yngve Dahle for solid veiledning og støtte underveis, dette ville jeg ikke klart uten han. Jeg vil også takke alle lærerne og gjesteforelesere på HIØ som har gitt meg innsyn i en akademisk verden som viste seg å være veldig spennende og lærerikt. En spesiell takk til Sol Skinnarland som med god veiledning reddet meg inn på rett spor i MOL 2. Takk til studievenner som har bidratt til gode diskusjoner.

Vil også takke min leder Øystein Almås som har tilrettelagt det slik at jeg kunne fullføre studien ved siden av 100% jobb, og mine gode kollegaer som stadig har kommet med oppmuntrende ord.

Sist, men ikke minst, en stor takk til min kjære familie som har støttet meg hele veien, og takk til alle andre rundt meg som har heiet på meg gjennom fire år.

Moss, mai 2022

Irene Nordrum Rakvåg

Sammendrag

Hensikten med studien har vært å undersøke i hvilken grad kvalitet på LMX påvirker overholdelse av psykologiske kontrakter, i hvilken grad dyaden leder og medarbeider opplever dette ulikt, og konsekvensene av dette.

Studien har som formål å besvare følgende problemstilling:

“Hvor godt overholder leder den psykologiske kontrakten, sett fra lederes og medarbeiders ståsted?

Dette er undersøkt gjennom kvalitative forskningsintervjuer med fem ledere og ti medarbeidere i et stort sykehus og en kommune på Østlandet.

Resultatene viser at det er en rekke faktorer som påvirker kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Disse faktorene er lederstil, personlighet, kontrollspenn, forventninger, tilbakemeldinger og anerkjennelse. Det viser seg at det er ulikt hvordan leder og medarbeider opplever kvaliteten på LMX og oppfattelse og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Brudd på den psykologiske kontrakten vil føre til at medarbeiderne mister motivasjonen og mistrives, lavere ytelse i arbeidet og høyst sannsynlig ønsker å slutte. Resultatene viser at de aller fleste er opptatt av å ha en høy kvalitet på LMX og mener at det har betydning for overholdelse av den psykologiske kontrakten. Studien viser at høy kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten har en sammenheng med at medarbeiderne er motivert og trives på jobb, og ikke har et ønske om å slutte. Samtidig så viser studien at det også er medarbeidere som ikke er så opptatt av å ha en god relasjon til lederen sin, men blir motivert og trives på grunn av spennende arbeidsoppgaver og gode kollegaer.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	1
1.1.	Bakgrunn for valg av problemstilling	1
1.2.	Avgrensninger	5
1.3.	Formål med oppgaven	5
1.4.	Struktur på oppgaven	5
2.	Teoretisk rammeverk – presentasjon av empirisk felt	6
2.1.	Relasjonell ledelse	6
2.1.1.	Relasjonskompetanse	9
2.2.	LMX	11
2.2.1.	Dyadisk lederskap (LMX) – kvalitet på relasjoner	13
2.3.	Psykologiske kontrakter	17
2.3.1.	Psykologiske kontrakter – brudd eller oppfyllelse	18
3.	Metode og design	23
3.1.	Valg av metode	23
3.2.	Datainnsamling	25
3.2.1.	Utvalg	25
3.2.2.	Pilotintervju	27
3.2.3.	Intervjuguiden	27
3.2.4.	Kvalitativt forskningsintervju	28
3.2.5.	Gjennomføring	29
3.2.6.	Transkripsjon	30
3.3.	Dataanalyse	30
3.3.1.	Induktiv eller deduktiv tilnærming til analyse	31
3.3.2.	Metode for analyse	31
3.4.	Forskningsetikk	34
3.4.1.	Informert samtykke og konfidensialitet	34
3.4.2.	Forskerens rolle	35
3.4.3.	Kvaliteten på studien, validitet og reliabilitet	36
4.	Analyse, funn og drøfting	38
4.1.	Analyse av funn	39
4.1.1.	Kvalitet på LMX	39
4.1.1.1.	Dyade 1	39

4.1.1.2. Dyade 2	42
4.1.1.3. Dyade 3	45
4.1.1.4. Dyade 4	47
4.1.1.5. Dyade 5	49
4.1.2. Oppfattelse og overholdelse av psykologisk kontrakt	50
4.1.2.1. Dyade 1	50
4.1.2.2. Dyade 2	53
4.1.2.3. Dyade 3	56
4.1.2.4. Dyade 4	58
4.1.2.5. Dyade 5	60
4.1.3. Konsekvenser – trivsel og motivasjon	62
4.1.3.1. Dyade 1	62
4.1.3.2. Dyade 2	64
4.1.3.3. Dyade 3	67
4.1.3.4. Dyade 4	68
4.1.3.5. Dyade 5	70
4.1.4 Oppsummering av analyse	72
4.2. Drøfting	77
4.2.1. Forskningsspørsmål og funn	77
4.2.2. Faktorer som påvirker kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten	80
4.2.3. Sammenhengen mellom opplevd kvalitet på LMX, og overholdelse av den psykologiske kontrakten	88
5. Konklusjon	94
5.1. Svar på problemstillingen	94
5.2. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning	96
6. Litteraturliste	97
7. Figuroversikt	103
8. Tabelloversikt	103
9. Vedlegg	103

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Jeg jobber som leder med personalansvar i Sykehuset Østfold (SØ). Jeg er interessert i mellommenneskelige relasjoner mellom leder og medarbeider, og hvordan dette påvirker tilstedeværelse, motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Mitt utgangspunkt er å undersøke sammenhengen mellom psykologiske kontrakter og kvaliteten på LMX (leder-medarbeider-utveksling/leader-member-exchange). Perspektivet er dyaden leder og medarbeider. Jeg har ti års erfaring som førstelinjeleder i samme organisasjon, og har hatt ansvar for alt fra 12 til 30 medarbeidere. Med min erfaringsbakgrunn er det viktig å være oppmerksom på at man fort kan ha en forforståelse av situasjoner man kan kjenne seg igjen i, og at det da er lett å konkludere med at «sånn er det», og dermed utelukke viktig informasjon. Det er viktig å ha i bakhodet under arbeidet med avhandlingen. Med den bakgrunn og erfaring jeg har med å lede mennesker, har jeg gjort meg en del tanker rundt temaet. Slik jeg ser det er det viktig å være til stede, snakke med medarbeiderne, lytte, gi konstruktive tilbakemeldinger og anerkjenne jobben de gjør. Tillit er viktig. I de avdelingene jeg har ledet har vi flat struktur, det er ingen «vi» og «dem». Dette opplever jeg som verdifullt. Jeg opplever også at den uformelle samtalen i forbifarten er betydningsfull. Det jeg opplever som den største utfordringen med å følge opp og se alle, er at avdelingene jeg har ledet ligger på tre forskjellige steder i to forskjellige bygg med tre mils avstand. Det er utfordrende med relasjonsbygging og overholdelse av psykologiske kontrakter når jeg ikke har mulighet til å være til stede hos alle hver dag. Dette påvirker mine muligheter til å ivareta medarbeiderne på den måten jeg ønsker. Det har helt konkret vist seg ved at leder var lite til stede sannsynlig var en av årsakene til at det utviklet seg utfordringer med arbeidsmiljøet, og at flere medarbeidere sluttet. Pandemien har heller ikke gjort det enklere i og med at vi ble pålagt å jobbe hjemmefra og arbeidsoppgavene ble endret. Mange av mine lederkollegaer som jeg har diskutert dette med, sier seg enige i at tilstedeværelse av leder er en av nøkkelbegrepene i relasjonsbygging og bevaring av et godt arbeidsmiljø.

Sammenhengen mellom psykologiske kontrakter og kvaliteten på LMX har vekket min nysgjerrighet. Kjernen i hva jeg ønsker å vite mer om er hvordan

ledere arbeider med relasjoner til sine medarbeidere, hva de konkret gjør, hvilke handlingsstrategier de bruker. Har de en psykologisk kontrakt med sine medarbeidere? Jeg ønsker å undersøke hva ledere gjør for å bygge opp og opprettholde kvaliteten på relasjonene med sine medarbeidere, og hva de gjør for å overholde den psykologiske kontrakten. Jeg vil samtidig også undersøke hva medarbeiderne tenker om temaet, hvordan de opplever kvaliteten på relasjonen med leder og om leder overholder den psykologiske kontrakten.

Konteksten er leder med personalansvar i helsevesenet og deres medarbeidere.

En problemstilling skal være forståelig og tydelig formulert, og det forventes at den blant annet skal utfordre kunnskap ved å stille nye spørsmål (Launsø og Rieper (2005, s.69-70). Everett og Furseth (2012, s. 119-120) understreker at det overordnede spørsmålet ikke er det samme som en fullstendig problemstilling. Spørsmålet er den første ingrediensen som konkretiserer med forskningsspørsmål. Det er ikke tilstrekkelig at spørsmålet er interessant, det som er viktig er at spørsmålet har vitenskapelig betydning.

Jeg har landet på denne problemstillingen og følgende forskningsspørsmål:

Problemstilling

Hvor godt overholder ledere den psykologiske kontrakten, sett fra lederes og medarbeidernes ståsted?

Forskningsspørsmål

1. Hva påvirker hvor godt ledere overholder den psykologiske kontrakten, sett fra lederes og medarbeideres ståsted?
2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom opplevd kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten?
3. I hvilken grad opplever ledere og medarbeidere den psykologiske kontrakten og forholdet mellom LMX-kvalitet og overholdelse av den psykologiske kontrakten ulikt?

Det er interessant å gjennomføre en undersøkelse der problemstillingen blir belyst både fra medarbeidere og lederes ståsted. Det vil gi et større perspektiv, der jeg kan sammenligne og se om det er samsvar mellom de forventninger medarbeidere

og ledere har til hverandre når det gjelder kvalitet på LMX og overholdelsen av den psykologiske kontrakten.

Det er forsket mye på psykologiske kontrakter, spesielt på brudd av disse. Sverdrup (2014) etterspør flere muligheter for å kombinere studier av LMX og den psykologiske kontrakten. Det er gjennomført få studier så langt, og hun mener at det er hensiktsmessig å inkludere psykologisk kontraktsteori for å forstå hvorfor LMX har innvirkning på holdninger og atferd hos ansatte. Videre referer hun til en studie av Lee og Taylor (2014), hvor det hevdes at noen ledere kan ha høy LMX med noen medarbeidere for å fremme egne interesser (Sverdrup 2014, s.66-67). Sverdrup (2014, s. 69) sier at ansvaret for å utvikle den psykologiske kontrakten ligger både hos leder og medarbeider, og hun etterspør videre forskning som inkluderer både leder- og medarbeider-perspektiv. Fokus er å utforske episoder og hendelser mellom leder og medarbeider, og få en nærmere forståelse av hva som påvirker den psykologiske kontrakten og hvordan den psykologiske kontrakten påvirker LMX-relasjonen. Det er noen år siden 2014, og det er kommet flere studier som kombinerer LMX og den psykologiske kontrakten slik som Sverdrup etterspør. En kvantitativ undersøkelse fra 2018 omhandlet hva slags effekt nivået på LMX har for medarbeidernes oppfattelse av den psykologiske kontrakten (Naktiyok og Kula 2018). Ifølge McInnis (2012) er det gjort veldig lite kvalitativ forskning. Hun har tatt en doktorgrad i følgende tema: “Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project”, hvor hun etterlyser nye forskningsmetoder på temaet. Hun henviser blant annet til Conway & Briner (2005), som sier at det er lite kvalitativ forskning på tema. Det som finnes har blitt kritisert for å kun å være utført i en organisasjon, og at det ofte bare er undersøkt hva som er innholdet i kontrakten (McInnis, 2012, s.20). Hun viser til flere psykologiske kontraktforskere som har etterlyst nye metoder som kvalitative tilnærminger (McInnis 2012, s. 21) Et utdrag fra oversikten vises under i følgende tabell:

Tabell 1 Call for new research methods

Forfatter	Kommentar
Conway & Briner (2005)	“Using in-depth interviews produces data of idiosyncratic experiences and interpretations of the psychological contract, grounded in the language of employees and organizational context. Such accounts are consistent with the psychological contract as a highly individualized subjective construct” (p. 97). “The near exclusive use of the survey method has no doubt hampered conceptual, theoretical, and empirical advance in this area” (s. 109).
Coyle-Shapiro & Shore (2007)	“Several of the needed research areas described above will require a greater variety of methods than has been used previously in the EOR [employee-organization relationship] literature. <u>The “relationship with whom” question could be enriched via qualitative approaches such as interviews or the use of critical incidents</u>” (s. 175). “Recommendation #1: use of a variety of methods to better address key questions. <u>The relationship with whom? question could be enriched via qualitative approaches such as interviews and the use of critical incidents.</u> Exploration of the agent or set of agents who are the face of the organization could be studied via such open-ended approaches” (s. 175)
Rousseau (2010)	“Qualitative studies are also important to identify emergent aspects of psychological contracts in the changing workplace” (s. 211). “More descriptive qualitative

	assessment of individual psychological contracts is needed to better understand the potentially distinct perspectives that employee diversity and emerging changes bring to employment” (s. 212)
--	--

1.2 Avgrensninger

Konteksten i oppgaven er førstelinjeledere og deres medarbeidere i offentlig helsevesen. Jeg har valgt helsevesenet fordi det er et felt jeg kjenner til, og som jeg selv er en del av. Teorien som presenteres er teorien om psykologiske kontrakter og LMX, da de er sentrale i problemstillingen. Jeg velger å ikke gå i dybden på ledelsesteorier fordi oppgaven blir for omfattende, og har i stedet valgt å presentere teori om relasjonell ledelse, som er sentralt for oppgaven. Oppgaven er kvalitativ og tegner et lite bilde av virkeligheten til fem ledere og ti medarbeidere på Østlandet. Da studien er liten vil ikke funnene være generaliserbare, men kan være av interesse for ledere og medarbeidere i lignende og andre organisasjoner.

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å undersøke i hvilken grad kvalitet på LMX påvirker overholdelse av psykologiske kontrakter, i hvilken grad dyaden leder og medarbeider opplever dette ulikt og konsekvensene av dette. Dette er undersøkt gjennom kvalitative forskningsintervjuer med fem ledere og ti medarbeidere.

1.4 Struktur på oppgaven

Oppgaven består av fem kapitler i tillegg til referanser og vedlegg.

Jeg starter med innledning, og første kapittel handler om bakgrunnen for valg av tema og problemstilling, avgrensninger, formål og struktur på oppgaven.

Andre kapittel vil omhandle det teoretiske rammeverket og presentasjon av empirisk felt. I kapittel tre beskrives metode og design, innhenting av data, analyse og kvalitetssikring av data. Videre i kapittel fire presenteres resultatene. Funnene vil deretter drøftes mot relevant teori og tidligere forskning. Til slutt oppsummeres funnene og det presenteres et svar på problemstillingen i kapittel

fem, samt refleksjon rundt undersøkelsens begrensninger og muligheter for oppfølgende arbeid.

2. Teoretisk rammeverk - presentasjon av empirisk felt

I dette kapittelet beskrives rammeverket av teorier jeg mener er relevant for studiet og den forskningen jeg skal gjennomføre i avhandlingen. Fokuset er relasjonell ledelse, LMX og psykologiske kontrakter, og nedenfor presenteres teoretiske tilnærminger jeg mener er relevante. Relevant forskning presenteres og drøftes når det gjelder brudd og oppfyllelse av psykologiske kontrakter, samt LMX og kvalitet på relasjoner. Dette danner grunnlaget for avhandlingsarbeidet og er en støtte i analysen og drøfting av funn, og brukes til å forstå og forklare funnene.

2.1 Relasjonell ledelse

Denne teorien setter fokus på relasjonen mellom ledere og de som blir ledet, og er opptatt av forholdet til den enkelte medarbeider. Teorien er at det er vanskelig å velge en lederstil som passer for en hel gruppe da alle er forskjellige, og at det må fokuseres på relasjonen leder har til hver enkelt medarbeider. Alvesson (2002) beskriver at fundamentet for ledelse er relasjonen som lederen har til sine medarbeidere. Tilbakemelding er viktig for å utvikle gode relasjoner til den enkelte. Lederen kan gi medarbeideren selvrespekt, beskyttelse og trygghet, og gjøre medarbeideren stolt. Dette igjen kan påvirke medarbeideren til å vise lojalitet, respekt og samarbeidsvilje, og det har vist seg at positiv oppmerksomhet fra ledere ofte er mye viktigere enn lønn og frynsegoder for ansattes motivasjon, trivsel og vilje til å yte på arbeidsplassen (Messick 2005). Dette støttes av Colbjørnsen (2013, s.52) som sier at positive emosjoner er blitt tillagt økende betydning for medarbeidernes motivasjon. En relasjonell ferdighet som er viktig er psykologisk bevissthet, dialog, tilbakemelding, emosjonell modenhet og synlig ledelse. Kontrasten til oppgaveorientert ledelse er at de ikke ser medarbeiderne sine på den relasjonelle måten, og i en viss grad ikke ser faresignalene om at noe

ikke er som det skal, eksempelvis motivasjon. De ser at jobben utføres eller ikke, men ikke hvorfor det skjer. Spurkeland (2020, kap.4) sier at det å bli sett og hørt og behovet for tilbakemeldinger er med oss hele livet, selv om det ikke kommer så tydelig frem som når vi er barn. Mange kan si i voksen alder at vi ikke trenger tilbakemeldinger, ros eller ris, så mener Spurkeland at om vi er helt ærlig med sine følelser så vet vi at dette behovet aldri slipper taket. Å håndtere og ta i bruk egne og andre menneskers følelser er relasjonsledelse, ifølge Spurkeland (2020, s. 275). Dette er en kunst og et stort etisk ansvar å spille på forholdet mellom leder og medarbeider slik at motivasjon og arbeidsglede oppstår, sier Spurkeland (2020, s. 275). Spurkeland (2015, kap. 4) mener at relasjonsledelse har som mål å påvirke medarbeideren gjennom positive og velfungerende relasjoner. En positiv relasjonskvalitet er selve grunnmuren for tilpasset ledelse ifølge Spurkeland (2015, s 72). Forskning viser at støttende ledelse gir bedre økonomiske resultater (Kuvaas og Dysvik 2012). Dette underbygger at relasjonskvalitet fører til innsats som til slutt kan måles i økonomi.

Spurkeland (2015, s.74) sier at relasjonskompetansens kjernekomponenter består av tre dimensjoner: interesse for mennesker, evne og ferdighet til å bygge tillit, emosjonell modenhet. Disse dimensjonene er av avgjørende betydning for relasjoner, men de elleve andre dimensjonene har også stor betydning. Flere av dimensjonene er forutsetninger for å få relasjoner til å fungere, mens andre er fundamentale for dybde og varighet. For ledere er det tre spørsmål som går igjen når det gjelder relasjoner: Hva er det som foregår? Hvorfor opptrer andre mennesker som de gjør? Hva kan jeg gjøre med det? (Bolman & Deal 2009, s. 199). Bass (1990) sier at relasjonsorientert ledelse er preget av involvering, støtte, vennskap og gjensidig tillit. Dette er lederskap som er demokratisk og medarbeiderorientert. Slike ledere etablerer sosiale og emosjonelle bånd til sine medarbeidere (Bass 1990, s.473).

Spurkeland (2020, s.18), har utviklet et verktøy som måler 14 dimensjoner av det han kaller relasjonskompetanse. Disse 14 dimensjonene er generell atferd, tillit, dialogferdigheter individ og gruppe, tilbakemeldinger, relasjonsbygging, synlig ledelse, utvikling/motivasjon, kreativitet, konflikthåndtering, følelsesmessig modenhet, humor, prestasjonshjelp og resultatorientering. Alle enkeltdimensjoner i verktøyet inneholder en nærhetsfaktor som forteller noe om lederens evne til å

oppnå kontakt og skape personlige relasjoner i retning av sympati og vennskap. Spurkeland mener at denne kompetansen er en grunnleggende komponent i vellykket ledelse (Horverak, 2005, s.56).

Aadland og Askeland (2017, s.231) sier at gode relasjoner er viktig for kreativitet, nytenkning og motivasjon i en arbeidssetting. Dette skaper sosial tilhørighet, og betyr at man føler seg verdsatt, sett og lyttet til, og at medarbeiderne bryr seg og vil andre vel. De viser til en studie gjort av Humphrey m.fl. (2007), som fremhever betydningen av relasjoner som blant de viktigste årsakene til velvære og meningsfullt arbeid. Sosial intelligens er et personlighetstrekk hos ledere som viser at de har vilje og evne til å variere atferden når det gjelder ulike situasjoner i møte med andre mennesker. Denne egenskapen dreier seg om evnen å forstå hva som kreves i en bestemt situasjon i samhandling med andre mennesker (Gardner, 1995). Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at relasjonsorientert lederstil har gode relasjoner med og mellom medarbeiderne som mål, men ser også på det som et middel til å motivere ytelse. Måten å lede på legger hovedvekten på gode relasjoner, det vil si personlige og sosiale relasjoner mellom leder og medarbeider. De sier videre at om relasjonen mellom leder og medarbeider er dårlig, så er vi i en situasjon der det er vanskelig å lede (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.460). Skivik (2018) mener at den relasjonelle ledelsen utgjør kjernen i god ledelse. Lederens evne til å utøve påvirkning for å nå organisasjonens mål er sentral, og påvirkning utøves i stor grad gjennom lederens relasjon til medarbeiderne. Det er vanskelig å utvikle sin relasjonelle kompetanse på et ytre og et indre psykologisk plan, sier han videre. Det påpekes at den relasjonelle lederkompetansen ikke er utviklet en gang for alle, men er et prosjekt som bør foregå så lenge man er leder (Skivik, 2018, s. 23-24).

2.1.1 Relasjonskompetanse

Det sies at relasjonskompetansen er en grunnleggende komponent i vellykket ledelse (Horverak 2005). Artikkelen til Horverak er basert på Spurkelands bok om relasjonskompetanse, og viser til forskning som er gjort på området. Resultatene viser at ledere som opprettholder nære relasjoner til sine medarbeidere, kan vise til bedre resultater enn ledere som ikke vektlegger relasjoner (Horverak 2005, s.56).

200 ledere har blitt målt, og Spurkeland presenterer tre hovedfunn:

1. Det er en sterk sammenheng mellom leders relasjonskompetanse og resultatoppnåelse
2. Aksept på et emosjonelt og moralsk plan blant medarbeiderne, er en avgjørende faktor for måloppnåelse
3. Høyere skår for kvinner enn for menn på alle 14 dimensjoner. De utpeker seg når det gjelder følelsesmessig modenhet og konflikthåndtering.

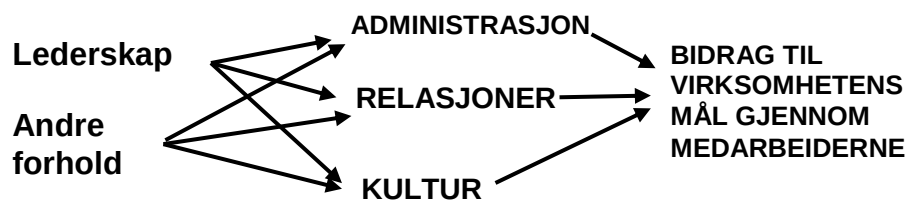
Tillit og aksept i relasjoner er vesentlige faktorer som skaper grunnlag for gode relasjoner. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner og krever næring og pleie. Ifølge Horverak har Spurkeland beskrevet inndelingen av begrepet tillit slik:

- Integritet - samsvar mellom tale og handling
- Kompetanse - faglig og mellommenneskelig kunnskap
- Konsistens - forutsigbarhet og enhetlig opptreden
- Lojalitet - villig til å stille opp og støtte den andre
- Åpenhet - ærlig opptreden

Gjennom disse faktorene bygges tillit systematisk med egen atferd og trening. Arbeidet kan ikke starte før den enkelte opplever menneskelig kontakt og aksept, den må være etablert før arbeidet starter. Aksept og tillit er gjensidig avhengige av hverandre i etableringen av gode relasjoner (Horverak 2005, s.57-58).

Spurkelands undersøkelse avdekker at kvinner er mer menneske- og relasjonsorienterte enn menn. Kvinner har høyere skår i alle 14 dimensjonene til Spurkelands verktøy for måling av relasjonskompetanse, hvorfor er det slik? (Horverak, 2005, s. 56). Dette støttes også av AFF-undersøkelsen (2002 og 2004). Kvinner markerer seg positivt i denne type undersøkelser, da relasjonskompetanse

innebærer mestring av feminine trekk som kvinnelig kommunikasjon og tenkesett. Det kreves ytterligere dokumentasjon av disse funnene før konklusjon kan fremmes, påpeker Horverak (2005, s.59).



Figur 1 - helhetlig modell for lederskap (fra Colbjørnsen 2013, s 59).

Denne modellen fra Colbjørnsen (2013) viser tre dimensjoner som leder skal håndtere: administrasjon, relasjoner og kultur. Med andre forhold menes for eksempel, tradisjoner, uformelle ledere, forhold utenfor bedriften og annet (Colbjørnsen 2013, s.59). Den viser hvordan leder kan nå målene til virksomheten gjennom sine medarbeidere. Medarbeiderne forventer at leder skal håndtere alle dimensjonene. Det er essensielt at leder håndterer alle dimensjonene for at lederskapet skal være helhetlig, spesielt relasjonene, de må ivaretas. I dagens virksomheter er endringspresset og usikkerheten stor, desto mer viktigere er det å ivareta mellommenneskelige relasjoner. Økt forståelse og kunnskap om mellommenneskelige relasjoner vil ha stor effekt på ansattes trivsel og produktivitet på arbeidsplassen. Interessen for mennesker og det å få til ting sammen bør være den primære drivkraften hos alle ledere, sier Horverak (2005, s.60). Risan (2012) presiserer at det er et dypt menneskelig behov å bli sett og hørt, og det er gjort kvantitative studier over de siste 30 årene som sier at relasjonsbygging lønner seg. Honneth & Holm-Hansen (2008) sier at vi er helt avhengig av anerkjennelse for å kunne være mennesker, og at dette har stor betydning for den enkeltes selvtilit, egenverdi og selvaktelse. Tom Colbjørnsen, som er ansvarlig for AFFs Lederundersøkelser, sier at relasjoner mellom leder og medarbeider påvirker følelser og stemninger i bedriften, som deretter påvirker motivasjon, samarbeid og kvalitet (Horverak 2005). Colbjørnsen (2013) mener at det er umulig for en leder å unngå relasjonelt lederskap da alle ledere har en relasjon til sine medarbeidere (Colbjørnsen, 2013, s.143). Han sier videre at det relasjonelle lederskapet utvider lederens kapasitet til å nå gjennom hos medarbeideren, sammenlignet med om ledelsen var kun henvist til administrasjon

og kulturpåvirkning. Relasjonelt lederskap bidrar til virksomhetens måloppnåelse ved at det personlige samspillet mellom leder og medarbeider skaper positive følelser. Positive emosjoner er også blitt tillagt økende betydning for medarbeidernes motivasjon (Colbjørnsen 2013, s.52-53). Betydningen av sosiale behov ble tidlig understreket i faglitteraturen. De klassiske Ohio- og Michigan-studiene viste at det var et behov for relasjonsorientert og støttende ledelse i tillegg til fokus på fag og oppgaver. De viste at lederskapet ble mere effektivt jo mer man viste blant annet anerkjennelse, respekt og tillit til medarbeider (Colbjørnsen, 2013, s.127). Gjestrud et al (2009, s 164) sier at en relasjonsorientert ledelse vil være mest gunstig i situasjoner der man kan bruke tid på motivering og gode relasjoner for å oppnå resultater. Martinsen (2005, s.5) påpeker han at ledere som er opptatt av gode relasjoner er de dyktigste, og at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider gir utslag på effektivitet og lønnsomhet. Martinsen (2005, s. 36-38) viser til en metaanalyse av LMX (Gerstner & Day, 1997). Der beskrives en sammenheng mellom tilfredshet i forholdet mellom leder og medarbeider og generell jobbtildfredshet hos medarbeider.

2.2 LMX

Dette er en nyere teori som ofte er kalt teorien om leder-medarbeider-utveksling (Leader Member Exchange - LMX), og bygger på sosial utvekslingsteori/social exchange theory. George C. Homans, en amerikansk sosiolog, sees på som grunnlegger av denne teorien (1958). Blau (1964) beskriver sosial utvekslingsteori som “an exchange of social rewards” (s. 14). Denne tilnærmingen ser på tillits- og respektbaserte relasjoner som hjørnesteinen i ledelse. LMX har vokst fra en ny teori i 1950 tallet, til et modent forskningsområde i 2022. Interessen for teorien har økt raskt, og forskningstakten på dette området fortsetter å akselerere dramatisk (Bauer og Erdogan 2015). En av hovedkarakteristikkene ved LMX, som skiller denne tilnærmingen fra andre tilnærminger, er dens fokus på både ledere og medarbeidere og deres dyadiske forhold (Bauer og Erdogan 2015, s.119). LMX er den fremste dyadiske teorien i lederskapslitteratur (Erdogan & Liden, 2002; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). LMX-teorien ser på den dyadiske relasjonskvaliteten mellom ledere og medarbeidere som nøkkelen til å forstå effekten lederen har på sine medarbeidere. Ifølge LMX-tilnærmingen er

gode ledere vennlige, inkluderende og kommuniserende med sine medarbeidere, og danner relasjoner basert på høy kvalitet, tillit og respekt. Slik jeg oppfatter det, er essensen at relasjonen drives av gjensidighet. Dette bekreftes av Dulebohn et al. (2012, s. 1723) som sier at gjensidighet er sentralt i LMX. Samspillet mellom partene resulterer i en rekke utvekslinger. Et positivt initiativ vil som regel bli fulgt opp med et nytt positivt initiativ, og omvendt om initiativet er negativt. Dette følger av prinsippet for komplementær interpersonell atferd (Hetland, Sandal & Johnsen, 2008, s. 342). Slik kan både positive og negative initiativ få selvforsterkende effekt og føre til at relasjonen utvikles i den ene eller andre retningen over tid. LMX-teorien beskriver prosessen mellom leder og medarbeider og utvekslingen som utvikler seg over tid (Yukl, 2013, s.222, Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 473). Kvaliteten på relasjonen antas vanligvis å inneholde gjensidig tillit, respekt, kjærlighet, støtte og lojalitet (Yukl, 2013, s.223). Den påpeker at leder må skape godt fungerende relasjoner mellom alle medarbeiderne, og så lenge medarbeiderne er forskjellige må også lederen utvikle forskjellige relasjoner til hver enkelt medarbeider. Det legges vekt på god kommunikasjon og på å utvikle gjensidig tillit, respekt og lojalitet. Teoriens styrke er fokuset på lederens relasjon til hver enkelt medarbeider, og hva denne relasjonen betyr for ytelse og trivsel (Bauer og Erdogan 2015). I LMX-teorien uttreder man forholdet mellom to mennesker, dyaden. En dyadisk relasjon er et eksklusivt og fortrolig forhold mellom to mennesker, og i denne konteksten snakker vi om dyaden mellom leder og medarbeider.

2.2.1 Dyadisk lederskap (LMX) - kvalitet på relasjoner

Risan (2012, s. 67) fremsetter en påstand om at uten høy kvalitet på relasjoner vil det være vanskelig å lykkes som leder. Høy kvalitet på en relasjon ser ut til å gi mer tilfredse, lojale og trofaste medarbeidere som yter mer og har mindre fravær. Kvaliteten på relasjonene vil variere mellom leder og medarbeider. Det er et dypt menneskelig behov å bli sett og hørt av andre viktige personer, og som arbeidstaker er det lederen som er denne viktige personen. Uten høy kvalitet på enkeltrelasjoner vil det være vanskelig å lykkes som leder uansett hva slags lederstil man utøver. Risan (2012, s. 67) beskriver dyade som en relasjon mellom to enkeltindivider. Han sier videre at dyadisk lederskap dreier seg om fokus på lederens relasjon til den enkelte medarbeider. Inn- og utgruppe har sitt utspring fra sosial identitetsteori ved sosialpsykolog Henry Tajfel (Henry Tajfel m.fl., 1971). Dyader med høy kvalitet er “inngruppe” i forholdet til lederen. De som er i denne gruppen opplever å bli verdsatt, tatt med på råd og få interessante oppgaver. Opprykk, lønn og frynsegoder kan følge med. De som har dårlig kvalitet på relasjonen til leder kan havne i en “utgruppe”. Disse har leder kun nødvendig kontakt med for å sikre at jobben blir gjort. Medarbeiderne i denne gruppen kan oppleve å ha liten tillit til leder. Grensene mellom disse gruppene er relative og er ikke nødvendigvis bevisste. Det mest naturlige er muligens å operere med en mellomgruppe hvor kvaliteten på relasjonene er “midt på treet”. Idealtilstanden vil være å ha alle i inngruppen, men det betyr ikke at man forblir der hele tiden. Et forhold krever pleie. Både medarbeider og leder må avsette tid til hverandre. Leder må følge opp medarbeider, og medarbeider må vise lojalitet og arbeidsinnsats. Forskning viser at det beste for arbeidsmiljøet er at leder har høy kvalitet på alle enkeltrelasjoner (Risan 2012, Robbins og Judge 2009, Dansereau m.fl. 1975). Hensikten med studiene til Risan fra 2005, 2007 og 2009, der han har intervjuet 17 ledere, er å få innblikk i hvordan lederne bygger relasjoner til sine medarbeidere og hvordan lederne opptrer i dyader med ulik kvalitet. Kontrollspennet vil her ha en betydning. Jo flere medarbeidere, jo vanskeligere er det å følge opp alle med høy kvalitet på relasjonen. Viktige faktorer her er oppfølging av nyansatte, kontakt og småprat, inngruppe og utgruppe, sosialt engasjement, åpen dør for medarbeidere og relasjonsbygging i lunsjen.

Det bekreftes av lederne i studiene at det er ulik kvalitet på relasjonene. Alle lederne i studiene likte noen bedre enn andre, som da havnet i en inngruppe. Dette tydet på at det også fantes en utgruppe med medarbeidere som leder hadde en dårligere relasjon til, og som lederen kanskje ønsket å bli kvitt. Ifølge Risan opplevde disse medarbeidere trolig å bli mislikt av leder. En leder ga uttrykk for at han hadde klart å kvitte seg med en medarbeider, med hjelp av utfrysning, da det er juridisk vanskelig å bli kvitt "håpløse" medarbeidere. Det er viktig at begge partene har noe å gi hverandre og avhengigheten er gjensidig. Det kan dog virke som om relasjonen er viktigere for medarbeideren enn for lederen. Lederen står i en maktposisjon og har mange dyader å forholde seg til. Derfor er ikke lederen avhengig av å føle seg verdsatt av medarbeideren på samme måte. Dette kan føre til at leder ikke prioritere den enkelte høyt nok. (Risan 2012, s. 71-73). Det viser seg at det er av betydning for LMX-teorien og koblingen til psykologisk kontraktsteori om man er i en såkalt inngruppe og utgruppe (Sverdrup 2014, s.66). Hvordan et brudd på den psykologiske kontrakten oppleves er avhengig av relasjonen mellom leder og medarbeider. Høy kvalitet på relasjon til leder viser seg å ha sterkest effekt på brudd, men om man har lav relasjon til leder forventer man muligens ikke så mye, og da blir heller ikke effekten så sterk. Restubog m.fl. (2010, s.423) støtter at høy kvalitet på relasjonen har større effekt på opplevelsen av brudd, da de med høy relasjonell kvalitet i utgangspunktet har høye forventninger til relasjonen. Men hva skjer med LMX-relasjonen etter et brudd? Det utdypes ikke hos Sverdrup. Men det sies noe om at LMX har en direkte effekt på intensjonen om å slutte, mens et psykologisk kontraktbrudd forklarer hvorfor LMX har en effekt på intensjonen om å slutte (Sverdrup 2014, s.67). Risan fokuserer på høy eller lav kvalitet på relasjonen/dyaden; hva virker inn på kvaliteten på relasjonen og hva skjer når medarbeidere behandles ulikt? (Risan,2012, s. 67), Martinsen (2005, s.38-39) fokuserer på at det er lavt samsvar mellom leder og medarbeiders vurdering av kvaliteten på relasjonen. Martinsen (2005, s.36-38) sier i sin artikkel at LMX - teorien beskriver kvaliteten på dyaden mellom leder og medarbeider. Det dreier seg om gjensidig respekt, tillit og høy kvalitet på relasjonen. I en metaanalyse av LMX (Gerstner & Day, 1997) tar man utgangspunkt i 164 studier, hvor 79 ble inkludert. Hovedfunn viser at det er lavt samsvar mellom leder og medarbeiders opplevelse av kvalitet på relasjonen. Det kan blant annet være at leder og medarbeider har forskjellig oppfatning om

kvaliteten dem imellom. Det som er verdt å legge merke til her, er at det er en sammenheng mellom tilfredshet med relasjonen til lederen og generell jobbtildfredshet hos medarbeider. Uhl-Bien (2006) beskriver relasjonsledelse ut fra ulike teoretiske tilnærminger: entitetsperspektivet og relasjonsperspektivet (Uhl-Bien, 2006, s.654). Sammenligningen av tilnærmingene vises i tabell 2 som er egen oversettelse (Uhl-Bien 2006, s 665). Ved å sette perspektivene opp mot hverandre, er det lettere å se betydningen av og forskjellen mellom dem.

Tabell 2 Sammenligning av entitets- og relasjonsperspektiv

	Entitet	Relasjon
Ontologiske antakelser	Realist (går ut i fra objektiv virkelighet) • Ser på individer som separate, isolerte enheter	Relasjonell (går ut i fra en sosial virkelighet) • All sosial virkelighet, all kunnskap om selvet og andre mennesker og ting ses på som ensidig eller innbyrdes avhengighet av hverandre
Tilnærmelse til prosess	Kognitivist	Konstruksjonist
	• Individer som utfører interne kognitive handlinger (adskilt fra ekstern sosial innflytelse) for å gi mening og forstå hvordan ting virkelig er	• Person og kontekst er sammenhengende og sosiale konstruksjon er skapt i pågående lokale-kulturelle historiske prosesser

Tilnærming til metode	Betraktninger knyttes til individuell handling	Tar utgangspunkt i viktigheten av relasjoner
	Disse handlingene reduseres til enveis kausale relasjoner med tilbakemelding; derfor er individet den grunnleggende enhet for analysen og studier er operasjonalisert ved bruk av variable på individnivå	Fokuserer på kommunikasjon som medium der all sosial konstruksjon av ledelse skapes og endres kontinuerlig
Syn på lederskap	Understreker viktigheten av mellommenneskelige relasjoner	Understreker viktigheten av samhörighet og å skape relasjoner
	Fokuserer først og fremst på lederskap under forhold som "allerede er organisert"	Anser lederskap som "organisering - prosess"

Entitetsperspektivet vektlegger mellommenneskelige relasjoner i et dyadisk perspektiv (LMX), altså samspill mellom to personer, mens relasjonsperspektivet vektlegger viktigheten av å være i relasjon med flere og prosessen der man bygger relasjoner med andre. Man ser her på et nettverk der leders handlinger er en av flere faktorer som påvirker det sosiale samspillet (Uhl-Bien, 2006, s. 664). Jeg mener at disse tilnærmingene viser at det ene perspektivet ikke utelukker det andre. Relasjonsledelse handler om mer enn kvaliteten på relasjonen mellom enkeltindivider, det handler like mye om å få til gode relasjoner mellom alle på en arbeidsplass og skape en samhörighet. Uhl-Bien (2006, s. 672) påpeker at man vet lite om hvordan relasjoner dannes og utvikler seg på arbeidsplassen, og at den relasjonelle dynamikken i ledelse som prosess har blitt sterkt oversett i ledelsesforskningen. Schyns m.fl. (2012, s. 594) spør i sin artikkel om ledere kan

ha høy kvalitet på LMX til mange medarbeidere. En kvantitativ undersøkelse ble gjennomført blant 52 ledere og 389 medarbeidere. De argumenterer med at noen ledere vil lettere kunne etablere og opprettholde LMX-relasjoner i større grupper dersom de er ekstroverte og har en pliktoppfyllende og samvittighetsfull personlighet. De mener at ved å velge ledere ved med visse personlighetsmønstre eller eventuelt coache ledere som ikke har dette mønstret fra før, kan man prøve å overvinne problemer forbundet med lav LMX-relasjon når man har mange medarbeidere. Personlighetstrekk som er forsket mest på når det gjelder deres forhold til LMX er “the Big five”: neuroticism, extraversion, openness, agreeableness and conscientiousness (Bauer og Erdogan, 2015, s. 120). Oversatt til norsk så vil dette bety nevroisme, ekstraversjon, åpenhet, omgjengelighet, og samvittighetsfullhet (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 153). Dulebohn m.fl. (2012) har gjort en meta-analyse om antecedents/forutsetninger and consequences/konsekvenser av LMX, hvor de gjennomgikk 247 studier. De sier at agreeableness/omgjengelighet er karakterisert som vennlighet, omgjengelighet, varme, medfølelse og hengivenhet. Ledere som skårer høyt på denne egenskapen viser seg å være positivt assosiert med atferd som er gjensidig. Denne gjensidighets atferden er sentralt i LMX i følge Dulebohn m.fl. (2012). Det vil alltid være en relasjon mellom leder og medarbeider, uavhengig om den er bra eller dårlig, som i teorien er beskrevet som relasjoner med høy eller lav LMX. Man kan bevisst ha som strategi å utvikle høy LMX med utvalgte. Hos enkelte mennesker identifiseres egenskaper som gir høy LMX når relasjonen inngås. Dette kan være nyttig når man som leder har et stort kontrollspenn, da de “utvalgte” kan hjelpe til med å spre og videreføre organisasjonens interesser. Når det gjelder Uhl-Biens beskrivelse av relasjonsperspektiv, er dynamikken i nettverkets relasjoner avgjørende fremfor individuelle relasjoner. En fare ved å skape høy LMX til enkelte medarbeidere er at det kan føre til misunnelse og splittelse i miljøet. En annen problemstilling kan være at leder er så opptatt av å bli likt og vinne medarbeidernes gunst, at man unngår å ta upopulære avgjørelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 454).

2.3 Psykologiske kontrakter

Ideen om psykologiske kontrakter ble først introdusert av Menninger i 1958 som en uuttalt kontrakt mellom pasient og psykoterapeut. I arbeidslivssammenheng ble

dette utviklet i 1960-årene av Chris Argyris, som er en amerikansk ledelsesteoretiker (DelCampo, 2007, s.432). Begrepet ble videreført av både Levinson i 1962, og av Schein i 1956 og 1980 (Conway & Briner, 2009, s.73). Det ble igjen videreutviklet av Denise M. Rousseau for å skape forståelse for hvordan kontraktene dannes, opprettholdes og endres (Rousseau 1995). Rousseau påpeker at relasjonen arbeidstaker/arbeidsgiver ikke er og aldri kommer til å bli likeverdig. Det handler om individuelle oppfatninger, og at disse er knyttet til løfter og forpliktelser. Ifølge Rousseau kan disse kontraktene være snevre, og bestå av få løfter og forpliktelser (Rousseau 1995, s. 98). Det betyr at kontrakten ikke er nedskrevet. Guest (1998) mener også at om den psykologiske kontrakten gjøres mer eksplisitt vil det ikke lenger være en psykologisk kontrakt. Rousseau definerte en psykologisk kontrakt som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen (Rousseau, 1989, s.123). Denne definisjonen brukes av mange i dag. Kotter (1973, s.92) beskriver psykologiske kontrakter som “....an implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expects to give and receive from each other in their relationship”. Schein (1983, s.33) sier det slik: “Begrepet psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett med uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen.” De senere år har det vært en økende interesse for hvordan man kan knytte medarbeiderne følelsesmessig til organisasjoner ved at det skapes en psykologisk kontrakt mellom den enkelte medarbeideren og organisasjonen. Begrepet psykologisk kontrakt kan prege relasjonen mellom organisasjonen og ansatte, sett fra den enkelte medarbeiders ståsted. Dette formes i uskrevne løfter som man har gitt hverandre, og en forståelse av gjensidighet og tillit. Man vil forbli i organisasjonen så lenge man opplever at kontrakten overholdes (Rousseau 1995).

2.3.1 Psykologiske kontrakter - brudd eller oppfyllelse

Hva slags betydning har brudd eller oppfyllelse i psykologiske kontrakter for relasjoner? Startåret for den moderne forskningen av den psykologiske kontrakten er 1989, dette med bakgrunn i en artikkel publisert av Denise Rousseau (1989). Rousseau vektla at det handler om mer enn bare forventninger mellom partene, og

at løfter og forpliktelser også er en viktig del av den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989, s. 123). Dette gir da et kontraktmessig fokus.

Forskningen knyttet til den psykologiske kontrakten kan deles inn i 3 områder:

1. Hvordan formes kontrakten? Den formes blant annet av forventninger i ansettelsesfasen, individets personlighet og tidligere erfaringer.
2. Hva inneholder kontrakten? Den har tradisjonelt vært delt i to elementer, en transaksjonell kontrakt (arbeid mot lønn) og relasjonell kontrakt (immaterielt bytteforhold, anerkjennelse mot lojalitet).
3. Hva er konsekvensene ved brudd eller oppfyllelse? Brudd fører til ønske om å bytte jobb, nedgang i jobbtilfredshet og tillit, samt nedgang i ønsket om å gjøre det lille ekstra.

Brudd er det temaet som er mest studert, og Sverdrup sier at forskning viser at spesielt brudd på den psykologiske kontrakten har en negativ innvirkning på opplevelse og holdning til jobben (Sverdrup, 2014, s.64). Hun sier videre at det er viktig for en leder å vite noe om hvordan psykologiske kontrakter oppstår, hva de inneholder, og om ansatte opplever brudd eller oppfyllelse. Det er også viktig å forstå at forventninger, løfter og forpliktelser er subjektive når det gjelder hva slags bytteforhold som gjelder mellom leder og medarbeider. Individets personlighet, tidligere erfaringer og rettferdighetsprinsipper påvirker også dannelsen av den psykologiske kontrakten samt oppfatningen av brudd. Sverdrup (2014, s. 68) presiserer at det er viktig at ledere er tydelige på hva de lover medarbeidere, og ikke minst at de følger det opp for å unngå at kontrakter brytes. Det viktige er å gjøre kontrakten tydeligere. Som medarbeider kan man ha en subjektiv oppfattelse om hva som sies, og det er mulig man oppfatter noe annet enn det lederen mente å formidle. Det kan være klokt av leder å være bevisst på hvordan man kommuniserer og handler, slik at det ikke oppstår misforståelser og ulike forventninger. Dette kan foregå både direkte gjennom kommunikasjon og handling, samt indirekte ved å bygge en kultur som understøtter den psykologiske kontrakten. Et eksempel kan være å skape historier om at “her rydder lederen opp om ansatte føler seg urettferdig behandlet” (Sverdrup, 2014, s.68-69). Sverdrup skriver også at et tema som kan undersøkes nærmere er hvordan LMX-teori og psykologisk kontraktsteori knyttes sammen. Hun påpeker at teoriene går begge

veier. Forskning bør studere episoder eller hendelser mellom leder og medarbeider for å forstå hva som påvirker den psykologiske kontrakten, og hvordan den psykologiske kontrakten påvirker LMX-relasjonen (Sverdrup, 2014, s.69). Det er gjort mange studier siden 2014, blant annet en kvantitativ studie fra 2018 hvor de spurte 163 akademikere og personalet i administrasjon ved et universitet sammenhengen mellom nivået på LMX og opplevelse av brudd på den psykologiske kontrakten. De fant ut at nivået på LMX har betydning for opplevelsen av brudd på den psykologiske kontrakten, og at det var forskjell i opplevelsen av brudd om du var akademiker eller ansatte i administrasjonen. Oppfattelsen av brudd på den psykologiske kontrakten var lav blant akademikerne og høy blant personalet i administrasjon (Naktiyuk & Kula, 2018). De involverte ikke ledelsen slik jeg har gjort i dette studie, men spurte kun de ansatte. Sverdrup fokuserer på individets personlighet, tidligere erfaringer og rettferdighetsprinsippet som påvirker dannelsen av psykologiske kontrakter og oppfatning av brudd (2014, s.68). Dette støttes også av Zhao m.fl. (2007, s.673-674) i deres artikkel. Spørsmålet som stilles er: hva slags betydning har individuelle forskjeller, som for eksempel personlighet, ved brudd? Zhao et al (2007, s.673-674) har gjort en metaanalyse av 100 studier om brudd på psykologiske kontrakter, som viser at det totalt resulterer i lavere ytelse i arbeidet. Resultatene i denne metaanalysen bekrefter den viktige rollen brudd på psykologiske kontrakter har når det gjelder å forutsi de ansattes holdninger og individuelle effektivitet. Det beskrives at det er tydelig at brudd har en sterk og betydelig påvirkning på organisatoriske resultater. Resultatene viser at brudd har en betydelig innvirkning på følelsesmessige reaksjoner, som igjen påvirker viktige holdninger til arbeid og atferd. Ifølge forfatterne i denne metaanalysen er at det mange problemstillinger som fortjener oppmerksomhet i fremtidig forskning, blant annet fokus på tiltak mot brudd, og på å utvide tiltakene mot viss type atferd. Det har også vært lite fokus rundt lojalitet. Fremtidig forskning bør også ta hensyn til individuelle forskjeller, som for eksempel personlighet, når man studerer brudd og hva slags reaksjoner som kommer etterpå. Zhao m.fl. viser til Raja m.fl. (2004) som har publisert en studie som så på hva ulike personlighetstyper hadde å si for utfall av brudd. Eksempelvis viste studiet at medarbeidere som er hyggelige, omgjengelige og mer tilgivende hadde mindre sannsynlighet for å havne i en konfrontasjon med leder om det de oppfatter som uoppfylte løfter. Det er også

gjort funn som viser at medarbeidere reagerer med negative holdninger og intensjon om å si opp, men at det sjelden skjer hvis de ikke har et alternativt jobbtilbud. Denne konklusjonen er basert på 5 studier og bør undersøkes nærmere. Det som også er viktig for ledere å være oppmerksomme på, er at medarbeidere med sterke negative reaksjoner og holdninger kan skade organisasjonen ved å redusere arbeidsinnsats og negativt påvirke moralen til kollegaene rundt seg (Zhao m.fl. 2007, s.670-673). Der Zhao m.fl. fokuserer på individuelle reaksjoner og utfall ved et brudd, fokuserer Restubog m.fl. i sin artikkel på betydningen av kvaliteten på relasjonen og hvordan denne vil påvirke utfallet ved et brudd. Restubog m.fl. (2010, s.423) henviser til en studie av Harris og Kacmar (2006) som viser til at høy kvalitet på LMX-relasjonen fører til negative utfall ved brudd på den psykologiske kontrakten. Det oppleves mer stress og høyere forventninger ved høy kvalitet på relasjonen enn i de tilfeller med moderat kvalitet på relasjonen. De det gjelder føler seg bedratt og reagerer negativt ved brudd. Hva skjer så når det blir brudd? Restubog m.fl. (2010, s.423) undersøker i denne studien hva som skjer med individuell effektivitet og hva slags konsekvenser det får ved brudd av den psykologiske kontrakten. Hensikten med studien er å undersøke den modererende rollen til LMX og de ansattes ytelse. Resultatene viste at LMX fremsto som en betydelig moderator mellom brudd og rolleutførelse og dimensjoner for atferd. Spesielt under høy LMX blir man uselvisk og viser negativ oppførsel ved brudd av den psykologiske kontrakten. Svik resulterer ofte i negative følelser og atferd som en konsekvens av tillitsbruddet og i en oppløsning av relasjoner. Høy LMX innebærer gjensidig tillit, støtte og forpliktelse. Opplevelsen av et brudd stemmer ikke overens med denne forventningen, og skaper problemer i forholdet. Man anbefaler at det blant annet gjøres en nærmere undersøkelse av emosjonelle opplevelser ved brudd, og forskere bemerker at resultatene av brudd avhenger av hvilken type psykologisk kontrakt som har trådt i kraft (relasjonell- eller transaksjonskontrakt). En vurdering av denne dimensjonen vil gjøre det mulig å bedre forstå hvilke typer psykologiske kontraktsbrudd som er ødeleggende for ansattes trivsel og ytelse (Restubog m.fl. 2010, s.431-434). Sverdrup, Zhao m.fl. og Restubog m.fl. fokuserer ikke på måling av brudd eller oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. DelCampo er opptatt av dette, og stiller følgende spørsmål; er evaluering den mest relevante målingen av brudd og/eller oppfyllelse av den psykologiske kontrakten?

(DelCampo, 2007, s.438). DelCampo (2007, s 434) er også opptatt av om brudd er en diskret hendelse eller en emosjonell respons. DelCampo (2007, s.434) presiserer i sin artikkel at når det gjelder ledelse er den psykologiske kontrakten en nøkkel til å hjelpe dagens ledere med å forstå forholdet til sine medarbeidere. Når den psykologiske kontrakten er utviklet, er både den ansatte og arbeidsgiver i stand til å forstå “løftene” som er gitt, og forpliktelsene man har, både på transaksjonell og relasjonell basis. Når lederen forstår den psykologiske kontrakten, kan det føre til økte prestasjoner, færre som slutter og høyere arbeidsglede. Han sier videre at utfordringen i forskningen er hva som skal måles i de psykologiske kontraktene. Han anbefaler å evaluere innholdet i psykologiske kontrakter via kvalitative metoder i stedet for å ha fokus på å lage et generalisert rammeverk for kontrakter. Det har primært blitt brukt to metoder for evalueringsorienterte tiltak gjeldende for psykologiske kontrakter. For det første har et mål for oppfyllelse (på en skala fra 1-5, fra “ikke i det hele tatt” til “veldig stor grad”) blitt brukt som et globalt mål for total oppfyllelse av kontrakten. For det andre er det et ja- eller nei-spørsmål blitt brukt for å reflektere en enkel hendelse eller en bestemt episode i arbeidsforholdet. Forskere er uenige om brudd skal defineres som en diskret hendelse eller en emosjonell respons. Forskning viser mer avgjørende resultater når det gjelder global oppfyllelse sammenlignet med diskret brudd. Det bemerkes også at endringer i kontrakten over tid kan sees som et resultat av et brudd, selv om noen endringer man ikke var enige om kan gi positive resultater (DelCampo, 2007, s. 435). Ifølge DelCampo (2007, s. 436) går Rousseau og Schalk (2001) så langt som å slå fast at jo mere individualisert avtalen blir, jo mer positive blir resultatene når det gjelder eksempelvis engasjement og oppførsel. Videre arbeid i psykologisk kontraktsforskning vil gi mer innsikt i hvordan avtalen formidles og hvilke kommunikasjonsmetoder som er mest fordelaktige. På denne måten kan ledere tilpasse sin metode for kommunikasjon for å oppnå positive resultater hos medarbeiderne. Imidlertid kan det se ut som om evalueringsorientert forskning kan være den mest spennende kilden til kunnskap angående den psykologiske kontrakten. Mange forskere har diskutert positive effekter av den psykologiske kontrakten, og det er av interesse å se videre på hvilke betingelser som avgjør om den anses som rettferdig eller oppfylt (DelCampo, 2007, s.436).

3. Metode og design

For å frambringe troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten må forskeren ha en strategi for fremgangsmåte. Denne strategien kalles metode (Jacobsen, 2015, s. 15). Kvale og Brinkmann (2015, s.83) beskriver metode som veien til målet, som er den opprinnelige greske betydningen.

Sosiologen Wilhelm Aubert (1985) formulerer metode slik:

“En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og å komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Dalland, 2012, s.111).

I dette kapittelet vil jeg beskrive og begrunne avhandlingens metodiske tilnærming, og redegjøre for de metodiske valgene som er gjort for å sikre at empirien i størst mulig grad er valid og pålitelig. Jeg vil også gjøre rede for betraktninger rundt etiske hensyn. Studien baseres seg på datainnsamling i form av 15 semistrukturerte dybdeintervjuer som er gjennomført høsten 2021.

3.1 Valg av metode

Utgangspunktet for valg av metode er problemstillingen jeg har valgt.

Min undersøkelse er en utforskende undersøkelse som viser hva fem ledere og deres medarbeidere opplever og reflekterer rundt betydningen av kvaliteten på relasjonen dem imellom, og hva det betyr for hvor godt leder overholder den psykologiske kontrakten, og hvilke konsekvenser dette får. Jeg har intervjuet to medarbeidere per leder, det vil si at det er to dyader per leder. I den ene dyaden har leder selv plukket ut en medarbeider, og i den andre dyaden er det jeg som har plukket ut en tilfeldig medarbeider utfra en oversikt over ansatte. Bakgrunnen for mitt fokus på leder- og medarbeiderperspektivet er at jeg ønsker å se på likheter og ulikheter i dyadene, og om det er likheter eller ulikheter til leders og medarbeiders opplevelse av dyaden. For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har valgt, har jeg reflektert rundt både kvalitativ og kvantitativ metode. Valget av metode er avhengig av om man ønsker å gå i dybden (kvalitativ metode) eller gå i bredden (kvantitativ metode). Ian Day (1993,

s.10) sier i sin bok om kvalitativ dataanalyse at i motsetning til kvantitative data som opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger som er formidlet via språk eller handlinger. Hvilken metode som er best har vært opp til diskusjon i samfunnsdebatten. Utgangspunktet er pragmatisk, og Jacobsen sier at de to metodene er like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2015, s 125). Det som også er viktig å poengtere, er at man ikke ser på kvalitative og kvantitative metoder som motsetninger, men ytterpunkter på en skala, sier Jacobsen (2015, s.126). Det er også mulig å gjøre en kombinasjon av metodene, men det er veldig tidkrevende, og vil kreve mer ressurser enn jeg har til rådighet i denne studien. Man har også mulighet til å bruke observasjon for innsamling av data i en kvalitativt studie. Jeg mener denne metoden ikke er helt egnet for min studie, da mye går på det usagte, følelser og antakelser. Dette kan være vanskelig å observere tenker jeg, selv om man sannsynlig kan lese mye ut av å observere hva som blir sagt, gjennom handlinger og kroppsspråk. Jeg har derfor valgt bort denne metoden. Jeg har kommet fram til å bruke kvalitativ metode. Jeg tenker at dette er den mest hensiktsmessige metoden, da jeg ønsker å gi informantene frihet til å uttrykke seg om temaet. Intervjuer vil gi meg en mulighet til å gå dypere ned i datamaterialet og undersøke hvordan fenomenet relasjon, kvalitet på LMX og psykologiske kontrakter mellom leder og medarbeider oppleves og forstås. Malterud (2017, s. 30) skriver at kvalitativ metode «kan bidra til å presentere mangfold, nyanser og subjektive erfaringer». Det er dette jeg er ute etter, dermed blir det et naturlig valg å velge kvalitativ metode. Denne metoden gjør også undersøkelsen praktisk gjennomførbar og realistisk med tanke på den tiden jeg har til rådighet. Målet er å fange opp informantenes subjektive opplevelse av relasjonen mellom leder og medarbeider. Jeg har reflektert rundt fordeler og ulemper ved bruk av kvalitativ metode. Blant annet vil man ikke nå så mange som ved bruk av kvantitativ metode, og resultatene kan ikke generaliseres, da studien er liten. Om man velger kvantitativ metode vil det ikke være mulighet for oppfølgingsspørsmål. Med en kvalitativ metode undersøker man hvordan informantene ser på den opprinnelige konteksten. Fokus er på dybdekunnskap fremfor breddekunnskap. Det jeg er ute etter er dybdekunnskap, og hvilke erfaringer med og holdninger til temaet ledere og medarbeidere har. Kvale og Brinkmann (2015, s.20) skriver om samtalen som forskning, og at målet er å få fram betydningen av folks erfaringer, samt å

avdekke deres oppfattelse og forståelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer. Subjektet, det vil si intervjupersonen, er i intervjuet delaktig i å skape mening med og forståelse av et spesielt emne. Kvale og Brinkmann sier videre at det er viktig å tenke på at subjektet aldri er helt subjektivt, men blir påvirket av omgivelsene når det gjelder hva de snakker om og hvordan de snakker om det. De påpeker også at det i utgangspunktet kan se lett ut å intervju, men at det er vanskelig å gjøre det skikkelig. Intervjuene innebærer kultivering av samtaleferdigheter, og dette kan være krevende. Jeg ønsker å tilnærme meg informantene på en så nøytral måte som er mulig. Målet er i størst mulig grad å få fram informantenes subjektive opplevelser, tolkninger og erfaringer om temaet. Da jeg selv har lang erfaring som leder i helsevesenet er jeg spesielt bevisst på at jeg ikke må farge svarene med mine egne erfaringer og forventninger om hva informantene mener om temaet. Jeg er bevisst på at det å velge kvalitativ metode ikke er en enkel vei, men jeg mener allikevel at det er den metoden som er relevant når det gjelder temaet jeg har valgt, og hva jeg ønsker å finne ut. Oppsummert er hensikten med min studie å skape en dypere forståelse for betydningen av kvaliteten på LMX og overholdelse av psykologiske kontrakter. Jeg har kommet fram til at det er mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode.

3.2 Datainnsamling

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for prosessen med å finne et utvalg, samt for hvordan jeg forberedte og gjennomførte intervjuene og transkripsjonen.

3.2.1 Utvalg

En utfordring ved undersøkelser er at man sjelden kan intervju alle man ønsker. Kvalitativ datainnsamlingsmetode er i seg selv både tids- og kostnadskrevende. Når man foretar et utvalg må man ha i bakhodet at det gjøres et utsnitt av temaer/fenomener, kontekst, tid og personer/hendelser, og vi må være oppmerksomme på hvilke personer vi velger ut. Valg av kriterier for utvalg av respondenter er tett knyttet til problemstillingen, det vil si at utvalget er formålsstyrt (Jacobsen, 2015, s. 177-180). Det har stor betydning hvem man velger å intervju. Hvem man velger kommer an på hva forskeren ønsker å finne svar på og fra hvilket perspektiv (Merriam & Tisdell, 2016, s.127). For at jeg skal

finne svar på min problemstilling velger jeg å intervjuer førstelinjeledere og ansatte i et stort helseforetak. For å få et bredere spenn velger jeg ledere med erfaring fra flere avdelinger og tilhørende medarbeidere. Informantene ble rekruttert ved at jeg tar kontakt med ledernivået over de som skal intervjues, og kontakter deretter informanten. Forespørselen vil inneholde informasjonsskriv om prosjektet samt en forespørsel om å delta. Det presiseres at dette er frivillig, at man når som helst kan trekke seg, og at man når som helst kan få innsyn i datamaterialet fra intervjuet.

Inklusjonskriteriene er at lederne og medarbeiderne skulle jobbe i helsevesenet, og ha minimum 3 års erfaring.

I utgangspunktet var planen å intervjuer fem ledere og fem medarbeidere fra egen arbeidsplass. NSD (Norsk senter for forskningsdata) hadde gitt sin godkjenning, og jeg søkte om tillatelse hos forskningsavdelingen ettersom jeg skulle forske på egen organisasjon (vedlegg 2). I første omgang ble personene rekruttert ved at jeg sendte henvendelse til klinikkledelsen om å få tillatelse til å kontakte førstelinjeledere. Da tillatelse ble gitt kontaktet jeg flere ledere og gjorde fortløpende avtaler etter at de hadde sagt seg villige til å delta. Da jeg etter en tid kun hadde fått ja fra fire ledere og hadde behov for en til, kontaktet jeg virksomhetsleder i en nærliggende kommune. Der fikk jeg positiv respons fra ytterligere en leder til, slik at det til sammen ble fem ledere. Jeg avtalte med alle lederne at de skulle plukke ut en medarbeider hver som var villig til å delta i prosjektet, det vil si totalt fem medarbeidere. Underveis i prosessen så jeg utfordringen som ligger i at de medarbeiderne som deltok var håndplukket av leder, og at det muligens kunne påvirke de svarene jeg fikk. Jeg antok at lederne sannsynligvis plukket ut medarbeider de har en god relasjon til, som kunne utgjøre en svakhet i oppgaven. Veileder støttet meg i denne vurderingen, og jeg fikk da tilgang til ansattlistene på alle fem avdelingene og plukket ut ytterligere fem tilfeldige medarbeidere. Til slutt endte jeg opp med 15 informanter, 5 ledere og 10 medarbeider (to medarbeidere per leder). Jacobsen (2015, s.178) sier at en øvre ramme på 20 ofte er mer enn nok, ettersom intervjuprosessen tar lang tid, og dataene er så rike på opplysninger at det er vanskelig å analysere så store mengder

på en fornuftig måte. Alle informantene fikk tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema før vi møttes til intervju.

3.2.2 Pilotintervju

For å sikre kvaliteten på intervjuguiden hadde jeg i forkant gjennomført et intervju med en leder og en medarbeider som ikke skulle inkluderes i studien. Dette var til god hjelp, da jeg fikk se hvor lang tid jeg brukte, om spørsmålene var forståelige og relevante, samt at jeg fikk tilbakemelding på hvordan jeg var som intervjuer. Begge intervjuene varte i ca. 45 minutter, og jeg fikk gode og konkrete svar på spørsmålene. Jeg gjorde noen få endringer i intervjuguiden etter pilotintervjuene.

Gjennomføring av de to pilotintervjuene hjalp meg til å kvalitetssikre intervjuguiden og gjorde at jeg opplevde trygghet rundt det tekniske, for eksempel at lydopptaker fungerte. Jeg fikk svar på det jeg lurte på og tilbakemelding på hvordan vedkommende opplevde meg som intervjuer, og om de følte seg trygge i mitt nærvær.

3.2.3 Intervjuguiden

For at problemstillingen skal kunne undersøkes empirisk, så må den konkretiseres, det vil si at den må bringes fra et teoretisk til et operativt nivå. For å lage en god intervjuguide må man vite hva man skal spørre om (Jacobsen, 2015, s.71). Med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene utarbeidet jeg to intervjuguides, en til leder og en til medarbeider (vedlegg 4). Årsaken til at jeg lagde to forskjellige intervjuguides er at noen av spørsmålene i guiden passet kun til leder og noen av spørsmålene passet kun til medarbeider. Intervjuguidens hensikt er å belyse relevante temaer i problemstillingen, samt å ha et sammenligningsgrunnlag mellom medarbeiderne og leder. Da jeg gjennomførte intervjuene benyttet jeg meg av en intervjuguide med så åpne spørsmål som mulig, og med mulighet til oppfølgingsspørsmål når noe fanget min interesse. Intervjuguiden gir en oversikt over hvilke temaer man skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen 2015, s. 150). I intervjuet med leder var spørsmålene ledet mot hva slags lederstil de hadde, om de var opptatt av å ha en høy kvalitet på relasjonen til sine medarbeidere, om de hadde psykologiske kontrakter og hva

dette betydde for dem. Spørsmålene mot medarbeiderne ledet mot hva slags forhold de hadde til leder, om de hadde en psykologisk kontrakt og om leders evne til å overholde denne. Da lederen fikk generelle spørsmål om alle medarbeiderne (alt fra 15 - 90 personer), ble spørsmålene til medarbeider ledet mot å snakke direkte om lederen sin og hva lederen betyr for dem.

Underveis i intervjuet benyttet jeg meg av metoden “critical incident technique” (CIT). Dette er en metode som gjør det lettere å forstå hvordan medarbeidere tolker og reagerer på hendelser (Chell, 1998). Fordi CIT letter forståelsen i det som skal undersøkes, så er det en metode som gjør det enklere å forstå hvordan en medarbeider tolker og reagerer på kontraktsbrudd. Parzefall & Coyle-Shapiro (2011, s.16) brukte denne metoden da de skulle undersøke hvordan ansatte tolker et brudd og hvordan de skaper en mening med det. De fikk ansatte til å fortelle om hva som skjedde før, under og etter bruddet, og hva de følte og mente om det, hvordan de reagerte, og hva som skjedde i etterkant av hendelsen. For å gi inspirasjon til å fortelle om hendelser så brukte jeg flere case på brudd og overholdelse av den psykologiske kontrakten (vedlegg 4). Det viste seg å ha god effekt, slik at det ble lettere å få informantene til å fortelle om sine opplevelser rundt overholdelse og brudd på kontrakten.

3.2.4 Kvalitativt forskningsintervju

Kvalitativt forskningsintervju innebærer en samtale med struktur og et formål. Formålet er å forstå sider ved intervjupersonens eget perspektiv. Strukturen er lik den dagligdagse samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det en bestemt metode og spørreteknikk (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 42). Formålet med intervjuene er å undersøke betydningen av kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider, og hvor godt ledere overholder den psykologiske kontrakten. Ved å benytte denne metoden vil informantene få frihet til å uttrykke seg om temaet. Å studere lederes og ansattes tanker, holdninger og erfaringer vil gi meg en mulighet til å gå dypere ned i datamaterialet og undersøke det jeg lurer på.

Jeg har valgt å bruke semistrukturert dybdeintervju/livsverdenintervju med en overordnet intervjuguide der rekkefølgen kan variere. Dette er ikke en samtale

mellom likeverdige deltakere, det er forskeren som definerer og kontrollerer samtalen. Tilnærmingen vil være spørre- og lytteorientert, samt kritisk oppfølging av svarene som blir gitt. Informanten kan underveis beskrive et fenomen som vekker min interesse og som jeg ønsker å høre mer om, og som igjen kan ha betydning for mine funn. Målet er å innhente beskrivelser fra informantens livsverden for deretter å fortolke betydningen (Kvale og Brinkmann, 2015, s.22). Spørsmålene i intervjuguiden er formulert på en slik måte at jeg kan få svar på problemstillingen. Metoden vil gi informanten frihet til å snakke om temaet, samtidig som det vil gi en mulighet til å oppdage uventede retninger, som deretter følges opp med oppfølgingsspørsmål (Merriam & Tisdell, 2016, s. 110). Guiden vil inneholde en oversikt over emnet og forslag til spørsmål, og det er intervjuerens skjønn og taktfullhet som avgjør hvor nær man holder seg til guiden, eller hvor mye man følger svarene og de retningene de kan åpne for (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 162).

3.2.5 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsstedet til informantene med fysisk møte. Jacobsen (2015, s. 242) sier at intervjueffekten blir potensielt sterkere ansikt-til-ansikt enn på video, da intervjuer kan påvirke informanten med tilstedeværelse og kroppsspråk. Det ble brukt lydopptaker, og intervjuene tok alt fra 45 minutter til en og en halv time. Lydopptakene ble brukt for transkribering i ettertid. Lydopptak gjorde det mulig for meg å ha full fokus på informanten og lytte aktivt. Underveis i intervjuene skrev jeg stikkord på et notat som jeg kunne benytte meg av for oppfølgingsspørsmål. Det å ikke avbryte informanten underveis opplevde jeg som en verdifull og god metode. Denne metoden gjorde kommunikasjon bedre, og jeg kunne fokusere på temaet og komme med oppfølgingsspørsmål. Informantene fikk ikke utdelt problemstillingen og intervjuguiden på forhånd. Tanken bak det var at informantene ikke skulle ha svarene klare før intervjuene, men reflektere underveis, og komme med spontane og ærlige svar på spørsmålene. Samtykkeerklæring ble sendt ut på forhånd (vedlegg 3). Før intervjuet startet presenterte jeg meg selv, hva studiet handlet om og hvor lang tid som var tiltenkt å bruke på intervjuet. Jeg gikk igjennom samtykkeskjemaet og forsikret meg om at de forstod hva taushetsplikten innebærer, og at informanten kunne trekke seg når som helst uten grunn, slik at dette skulle føles trygt. Jeg var

opptatt av å skape en trygg atmosfære slik at samtalen skulle bli så avslappet og trygg som mulig.

3.2.6 Transkripsjon

Når man intervjuer og bruker opptaker vil man sitte igjen med mange timer samtaler. For å analysere materialet på en enklere måte er det anbefalt at lydopptakene transkriberes, det vil si at man overfører tale til skrift. Dette er en jobb som tar lang tid, men letter blant annet forskerens mulighet til å analysere, og åpner for kontroll av rådata for andre forskere (Jacobsen 2015, s.201-202). Transkribering klargjør altså intervjumateriale for analyse (Kvale og Brinkmann 2015, s.204.) Utfordringen med transkriberingen er at man ikke får med seg eksempelvis kroppsspråk, ironi og gester. Derfor tenker jeg at det er viktig å ta notater underveis i intervjuene slik at man får med seg alle dimensjonene.

Jeg tok notater underveis i intervjuene, og skrev ned stikkord som fanget min interesse under transkriberingen i det samme notatet. Dette hjalp meg til å få et overordnet blikk over likheter og ulikheter, og hva informantene er opptatt av. Dette gjorde det mulig for meg å starte analysen allerede under intervjuene, og jeg fortsatte med analysen under transkriberingen. Dette hjalp meg til å få en helhetlig oversikt over aktuelle meningsfulle kategorier som kunne hjelpe meg videre i analysen.

3.3 Dataanalyse

Når dataene er transkribert ble materialet gjennomgått og innholdet analysert. Analyseringen av datamaterialet er selve prosessen som brukes for å besvare forskningsspørsmålene (Merriam & Tisdell, 2016, s.202). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 216) er det viktig å tenke på hvordan intervjuene skal analyseres før de utføres. Dette vil styre forberedelsene til intervjuene, som intervjuguide, intervjuprosessen og transkriberingen. Her tolker man underveis, og analysen blir fremskyndet til intervjusituasjonen. Dette vil lette arbeidet i den endelige analysen, samtidig som analysen vil hvile på tryggere grunn. Jacobsen (2015, s.207) beskriver at innholdsanalyse baserer seg på å redusere antakelser som blir sagt i et intervju til et sett med overordnede og meningsfylte kategorier. Disse kategoriene vil igjen bli fylt med mening, og man ser på likheter og

ulikheter mellom enhetene i de definerte kategoriene. Dette vil gjøre datamaterialet mer forståelig og håndterbart. Kategoriene er dermed basert på data jeg samler inn, de kan vanskelig lages på forhånd.

3.3.1 Induktiv eller deduktiv tilnærming for analyse

Grunnlaget for kvalitativ forskning tar utgangspunkt i teori om hermeneutikk og fenomenologi. Hermeneutikk betyr å tolke eller å fortolke, og fenomenologi betyr læren om fenomenene (Dalland, 2012, s.57). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s.73) er formålet med hermeneutisk fortolkning å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr. Fenomenologisk betydning i kvalitativ forskning peker på aktørens forståelse av sosiale fenomener og beskrivelse av verden slik informantene oppfatter den. Det vil si hvordan et individ subjektivt opplever hvordan fenomener fremstår (Kvale og Brinkmann, 2015, s.45). Kvalitativ forskning kjennetegnes både av induktive og deduktive tilnærminger. Deduktiv forskning innebærer at teori settes opp mot praksis, mens i induktiv forskning er det praksis som legger grunn for teorien. Kvale og Brinkmann (2015, s. 224) skriver at induksjon er den mest utbredte analyseformen i kvalitativ metode. Da jeg skal bruke kvalitativ metode er hovedtilnærmingen induktiv med deduktive innslag. Det vil si at jeg startet med helt åpen koding. På bakgrunn av forkunnskap om teori og relevant forskning som er gjort, så vil det naturlig inneholde deduktive innslag da det er mye kunnskap om dette fra før.

3.3.2 Metode for dataanalyse

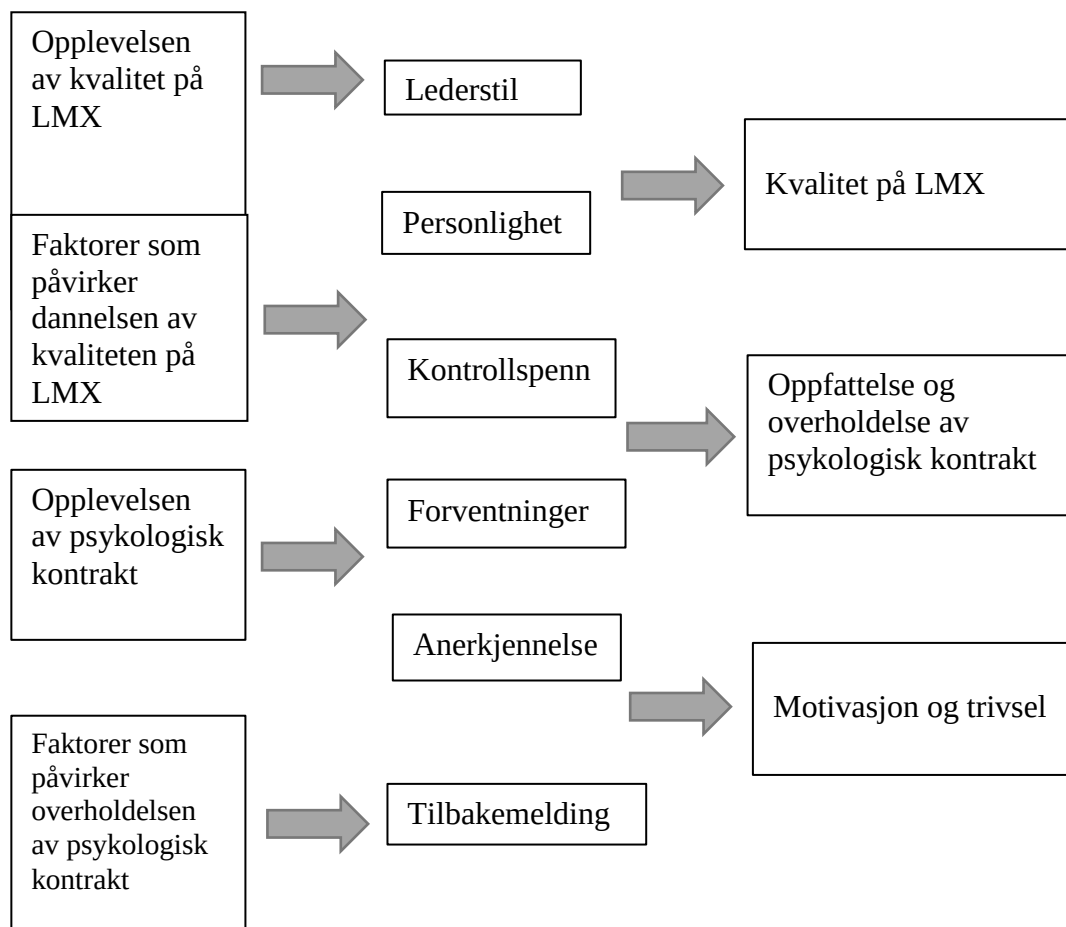
Jeg har valgt å benytte meg av innholdsanalyse som metode for dataanalyse med åpen og tematisk koding. Med koding menes at man bryter ned en tekst i håndterlige deler og tilføyelser av et eller flere nøkkelord til et tekststykke så det senere kan gjenfinnes (Kvale og Brinkmann 2015, s. 355.) Denne metoden er basert på en antakelse om hva en person sier i et intervju. Dette kan reduseres til færre og mer overordnede meningsfulle kategorier (Krippendorf 2013, s.2). Det er sentralt å finne relevante kategorier og deretter fylle dem med mening. Neste skritt er å er å tilordne enheter til hver enkelt kategori, og til slutt se på likheter og ulikheter (Jacobsen 2015, s.207). Bearbeidelsen og analysen av data begynte under intervjuene og transkriberingene. Jeg gjorde notater underveis i intervjuene, og disse notatene ble supplert med ytterligere notater under transkripsjonen. Dette

hjalp meg å få et helhetsinntrykk, og et overordnet blikk over svarene, som igjen hjalp meg til å finne hovedkategorier som jeg kunne jobbe videre med.

I første fasen av dataanalysen benyttet jeg åpen koding, og dette startet jeg med under intervjuene og fortsatte med under transkriberingene. Jeg transkriberte fortløpende etter intervjuene med nøyaktig gjengivelse av det som ble sagt. Jeg benyttet meg ikke av dataprogram for koding, men manuell metode med å skrive ned kodene fortløpende i tolkningen av datamaterialet. Med denne metoden ble datamaterialet redusert og kodingen som ble utarbeidet representerte meningsinnholdet i intervjuene.

I andre fase benyttet jeg tematisk koding. Jeg utarbeidet først hovedkategorier basert på det teoretiske rammeverket og grupperte de åpne kodene inn her. De kodene som ikke var relevante ble forkastet. Til slutt ble de kodene jeg satt igjen med strukturert og lagt i underkategorier. Kategorisering defineres som systematisk koding av et utsagn i gitte kategorier (Kvale og Brinkmann 2015, s. 355), og det er det jeg har gjort her. Kodene jeg fant i første runde i intervjuene og under transkriberingene, ble i runde to organisert i underkategorier, hvor disse fire temaene kom til syne: opplevelsen av kvaliteten på LMX, faktorer som påvirker dannelse av kvalitet på relasjonen, opplevelse av psykologisk kontrakt og faktorer som påvirker overholdelse av psykologiske kontrakt.

Utfra underkategoriene vokste følgende faktorer frem: lederstil, personlighet, kontrollspenn, forventninger, anerkjennelse og tilbakemeldinger. Underveis i analysen og gjennomgang av intervjuer og sitater ble temaene endret og redusert til tre hovedkategorier: kvaliteten på LMX, oppfattelse og overholdelse av den psykologiske kontrakten og trivsel/motivasjon (se figur 2 og kapittel 4). Analysen av hovedkategoriene endte til slutt opp i resultatene som er drøftet i kapittel 5 (se figur 2 og 3).



Figur 2- Fremvoksing av data

3.4 Forskningsetikk

Min forståelse er at forskningsetikk handler om moralsk atferd i forskningssammenheng. Schnell og Heinritz (2006) siteres i Flick (2015, s.32), og de sier at forskningsetikk tar for seg spørsmålet om hvilke etisk relevante spørsmål som kan forventes å påvirke de menneskene man forsker på, samtidig som de beskytter informantene der det er nødvendig. Jacobsen (2015, s. 45) skriver at forskeren er pliktig til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem man forsker på, og hvordan forskningen oppfattes og vil bli brukt. Det er viktig å klargjøre slik etiske overveielser før man gjennomfører undersøkelsene. Alle som gjennomfører undersøkelser vil oppleve etiske dilemmaer, og man må underveis vurdere de valg man tar ut i fra etiske prinsipper. Forskningen jeg skal gjennomføre berører enkeltmennesker, og det skal oppleves trygt å delta. Det kan fremkomme sensitiv informasjon under intervjuene, og det er viktig å garantere anonymitet og taushetsplikt. Jeg bruker lydopptaker, en diktafon-app på telefonen, hvor det er sikker innlogging via Feide, og datamaterialet anonymiseres. Jeg tenker at det vil være av stor betydning å informere godt i forkant, og være tydelig på at informanten kan trekke seg når som helst. Prosjektet vil også være godkjent av NSD og Forskningsavdelingen i eget helseforetak, som igjen vil trygge informanten om at forskningen har legitimitet (vedlegg 1 og 2).

3.4.1 Informert samtykke og konfidensialitet

Prinsippet om informert samtykke og konfidensialitet er viktig i kvalitativ forskning. Informert samtykke innebærer at informantene informeres om formålet med studien og eventuelle risikoer og fordeler med å delta i prosjektet (Jacobsen, 2015, s.47). De får også informasjon om at de kan trekke seg når som helst uten å avgi en årsak til valget som tas, og at de har tilgang til transkripsjonene og analysen (Kvale og Brinkmann, 2015, s.104). Jeg sendte ut informasjon på forhånd til informantene og samtykkeskjema (vedlegg 3). Før intervjuet startet gikk jeg gjennom informasjon om studiet og samtykkeskjemaet, dette for å sikre at informantene hadde forstått hva de var med på. Det ble også gitt informasjon om at dette skal være helt trygt når det gjelder konfidensialitet og taushetsplikt, og at de kan trekke seg når som helst i prosessen. Konfidensialitet handler om

prinsippet om anonymitet og hvilken informasjon som bør være tilgjengelig for hvem (Kvale og Brinkmann, 2015, s.106). Dette kan by på problemer når man har få informanter. I praksis skal informantene garanteres full anonymitet eller konfidensialitet. Brudd på dette vil være et dramatisk tillitsbrudd mellom forsker og deltaker (Jacobsen, 2015, s.50). I denne forskningen handler det spesielt om at lederne ikke bør få kjennskap til hva den enkelte medarbeider sier om lederen. På forhånd forsikret jeg meg om at lederne var innforstått med at de ville bli omtalt av medarbeiderne sine, og at de var komfortable med det. Temaet omhandler kvalitet på relasjonen, overholdelse og brudd på psykologiske kontrakter og hva slags konsekvenser det får, så det kan komme fram sensitive opplysninger som ikke andre bør få kjennskap til. Det er viktig å ta hensyn til at dette er en liten studie og det kan være mulig å gjenkjenne utsagn. For å sikre anonymitet har jeg blant annet endret kjønn og navn på informantene, og det kommer ikke fram hvilken avdeling de jobber i.

3.4.2 Forskerens rolle

Det er viktig å være bevisst sin rolle som forsker. Kvale og Brinkmann (2015, s. 107) sier at:

“Forskerens rolle som person, forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning”.

I forbindelse med intervju øker forskerens integritet fordi intervjueren selv er det viktigste redskapet til å innhente kunnskap. Når det kommer til stykket er de avgjørende faktorene forskerens ærlighet, erfaring, kunnskap og rettferdighet, som veier etiske hensyn opp mot vitenskapelig hensyn i en undersøkelse (Jacobsen 2015, s.108).

Jeg har valgt å forske i egen organisasjon, hvor jeg selv sitter som førstelinjeleder. Ifølge Jacobsen (2015, s.55) skal en forsker verken ta parti eller forsøke å få fram et spesielt resultat. Det er viktig å ha klart for seg at min erfaring og engasjement kan gi en forforståelse som kan påvirke resultatene. Samtidig ser jeg en stor fordel i at jeg selv sitter i denne rollen til daglig og kjenner på hvordan det er å være førstelinjeleder. Jeg sitter dermed med en kunnskap som kan hjelpe meg å sette meg inn i informantenes situasjon og stille presise spørsmål. Det å forske på egen

organisasjon kan også gjøre det utfordrende å være kritisk, og man kan ha meninger som kan påvirke forskningen (Jacobsen 2015, s.56). Vi er alle preget av vår forforståelse, og som forsker er det veldig viktig å ha en bevissthet rundt dette. Av den grunn tenker jeg at det er viktig å velge ut informanter fra avdelinger jeg ikke kjenner. Det betyr at jeg ikke kjenner informantene fra før og i mindre grad avdelingene de leder. Jeg tenker at dette er mulig å få til, da virksomheten er såpass stor. På bakgrunn av disse kriteriene kan jeg i større grad få den kritiske avstanden jeg ønsker å ha som forsker. En annen ulempe kan være at man kan gjøre funn som setter organisasjonen som man selv jobber for i et dårlig lys. Det kan være at disse funnene er av interesse for andre i organisasjonen, og kan derfor sette taushetsplikten på prøve. I utgangspunktet kjente jeg ingen av informantene, men jeg var på hils med to av dem, da vi hadde møttes i forskjellige sammenhenger på arbeidsplassen. I intervjusituasjonen var jeg bevisst på at jeg kjente til informanten, og at dette ikke skulle farge intervjuet. I tillegg til at jeg forsker på egen organisasjon, var tre av informantene fra en organisasjon i en nærliggende kommune. Erfaringen med å forske på egen organisasjon og en organisasjon jeg ikke kjenner opplever jeg som nyttig. Begge organisasjonene er i helsevesenet, og har den samme strukturen for ledelse og personalansvar, så jeg opplevde mange likheter innenfor tema. Det var også spennende å snakke med noen i en organisasjon som jeg ikke hadde forkunnskaper om, og hva det gjorde med meg som forsker under intervjuprosessen. Jeg merket meg for eksempel at jeg stilte flere oppfølgingsspørsmål for å forstå strukturen i organisasjonen. Slik jeg opplever det er temaet jeg har valgt universelt, så jeg tenker at man egentlig til en viss grad kunne snakket med hvilken som helst organisasjon om dette, og fått svar på problemstillingen.

3.4.3 Kvalitet på studien, validitet og reliabilitet

Det stilles krav til empirien når forskning gjennomføres: validitet og reliabilitet. Validitet, handler om studiets gyldighet og relevans. Validiteten er blant annet knyttet til i hvor stor grad funnene kan generaliseres (Jacobsen 2015, s. 351). Studien må være gyldig og relevant og skal gi svar på det forskeren lurte på. Da utvalget er lite i denne studien, vil det være vanskelig å generalisere, men det vil være aktuelt for andre ledere i lignende organisasjoner og kan være et tilskudd til annen lignende forskning. Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens

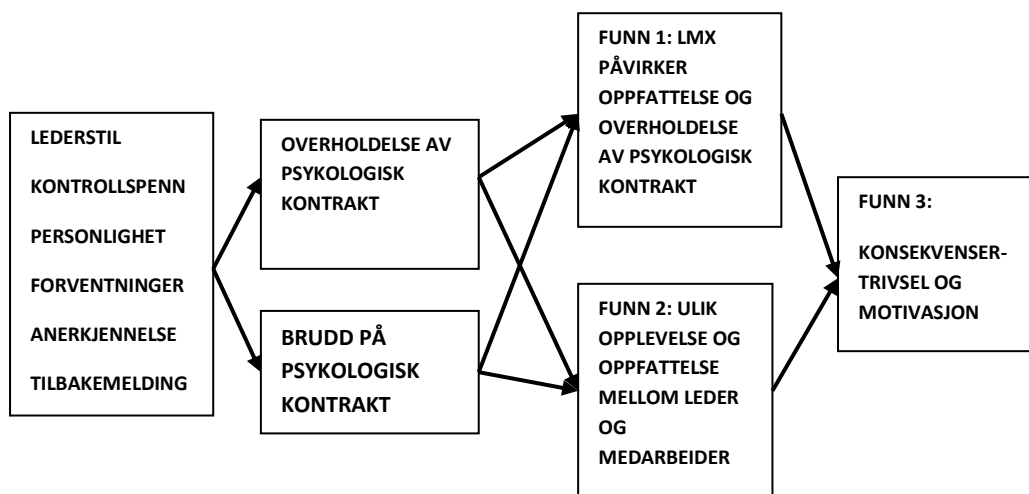
og troverdighet å gjøre, at studien er til å stole på, og at studien ikke har feil og mangler (Jacobsen 2015, s.351, Kvale og Brinkmann 2015, s. 276).

Da jeg har valgt å forske på egen organisasjon og har kjennskap til konteksten, så er det ekstra viktig å være bevisst egen forforståelse, slik at objektiviteten og validiteten blir ivaretatt på best mulig måte. Da jeg også har rollen som førstelinjeleder er det viktig å reflektere over min rolle som forsker. Min forforståelse og kjennskap til konteksten kan både være en fordel og en ulempe for studiets validitet og reliabilitet. Nærheten jeg som forsker har til konteksten kan vanskeliggjøre kritisk refleksjon, så det er viktig at jeg er bevisst min egen rolle. Samtidig tenker jeg at min forforståelse vil tilføre studiet verdifull informasjon og belyse problemstillingen på en troverdig måte.

4. Analyse, funn og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra studien. Funnene vil igjen bli drøftet mot relevant teori og forskning. Min egen forforståelse og egen erfaring fra ledelse vil bidra til å farge dette kapittelet. Analysedelen fokuserer på meningsinnholdet i tekstene fra de ulike intervjuene. Datamaterialet baserer seg på 15 dybdeintervjuer av ledere og medarbeidere i helsevesenet. Forskjellige fagområder er representert fra et stort helseforetak og fra en kommune. For å sikre anonymitet i sitatene som blir presentert, har jeg valgt å erstatte informasjon som kan føre til identifisering av informantene med en parentes og hva de de nevner, samt lagt til fiktive navn på informantene.

Tanken bak at jeg selv plukker ut tilfeldige medarbeidere, er å få et større datagrunnlag, blant annet for å undersøke om det er likheter og forskjeller mellom hva medarbeiderne opplever under samme leder. Jeg ser også på om det er forskjeller i dyadene jeg har plukket ut versus de som er håndplukket av leder. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg kommet frem til tre hovedfunn som vist i denne modellen:



Figur 3 - Faktorer som leder frem til funn i studien

Funnene er gjort etter grundig analyse av de 15 transkriberte intervjuene, slik som beskrevet i metodekapittelet.

4.1 Analyse av funn

To av hovedfunnene er at kvaliteten på LMX påvirker oppfattelse og overholdelse av den psykologiske kontrakten, og at det er ulik opplevelse og oppfattelse mellom leder og medarbeider. For å underbygge funnene vil jeg beskrive hvordan jeg har kommet fram til dette ved å vise til meningsfylte sitater fra informantene. For å få en god oversikt velger jeg å dele opp svarene fra informantene for hver dyade, det vil si en leder og to tilhørende medarbeidere fra hver avdeling. Først vil jeg presentere hva de sier om kvaliteten på LMX og deretter hva de sier om oppfattelse og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Det tredje funnet som blir presentert er analyse av konsekvenser, trivsel og motivasjon. I intervjuene anvendte jeg critical incident technique (CIT), som er en metode som gjør det lettere å forstå hvordan medarbeidere tolker og reagerer på hendelser (Chell, 1998). Metoden gikk ut på at jeg brukte case på både overholdelse og brudd på den psykologiske kontrakten. Dette viste seg å være svært nyttig da informantene kunne fortelle om flere tilfeller hvor de hadde opplevd noe lignende og forklarte deretter hvordan de reagerte på det. Til slutt presenteres en kort oppsummering av hele analysen for å trekke trådene sammen.

4.1.1 Kvaliteten på LMX

4.1.1.1 Dyade 1

Leder Tore

Tore administrerer 50 ansatte og beskriver relasjonen som god med alle 50 medarbeidere. Han beskriver en god relasjon slik:

“en god relasjon for er for meg er hvis det er en gjensidig respekt og en gjensidig ærlighet, og en gjensidig utveksling av tilbakemeldinger, det er en god relasjon”

Han viser til at medarbeiderundersøkelsen underbygger at det er en god relasjon, men sier også at han merker at medarbeiderne bryr seg om han ved å være hyggelige og blide, og at de kommer til han og deler sine gleder og bekymringer både privat og arbeidsmessig:

“Og det kan jeg si på bakgrunn av medarbeiderundersøkelsen, som skåret meg veldig høyt da”

“jeg mener at vi liker hverandre. At vi har en genuin følelse at vi liker hverandre”

Tore har ganske mange medarbeidere, og alle er veldig forskjellig. Han jobber bevisst med å dyrke det positive og dempe de negative sidene:

“Jeg dyrker fram de positive sidene, for på en måte at de som er litt mere negative, i liten skala egentlig, men at de da blir litt mindre sånn sett”

Samtidig opplever han at det ikke alltid er like lett å skape en fullkommen relasjon til alle, men han vil alltid jobbe for at det skal bli bedre ved å dyrke de positive sidene hos alle:

“noen ganger så går det kanskje ikke an å skape en fullkommen relasjon heller, fordi det er ulikheter som er uforenlig”

Informanten gir uttrykk for at han er opptatt av å ha en god relasjon til alle medarbeiderne, har evne til å se alle og dyrker det positive. Samtidig ser han utfordringer med å skape en fullkommen relasjon til alle fordi alle er så forskjellige og har forskjellige behov. For å kunne se alle har han endret arbeidstiden, slik at han er på plass når nattevaktene skal gå hjem fra vekten, og han venter på aftenvakten som kommer til helgen slik at de får tatt seg en prat. Han begrunner at det er mulig å se alle 50 med at det er en stabil avdeling, det er få som slutter, og de blir godt kjent gjennom årene som går. Han beskriver lederstilen sin som tilstedeværende, inkluderende og demokratisk.

“Jeg må være tydelig, jeg må lede skuta. Men samtidig så må jeg vise alle at jeg klarer ikke vinne denne kampen her sjøl, jeg er trener, det er dere som skårer mål”

Medarbeider Kåre - håndplukket av leder

Kåre har jobbet på avdelingen i tre år og opplever en god relasjon til lederen sin. Han sier det slik:

“hvis du tenker mer sånn forhold på litt mere sånn følelsesplan, hvordan jeg opplever og føler leder, så er det mere udefinert på et vis tenker jeg da. Men mitt forhold til han på et følelsesmessig nivå, opplever jeg å ha et godt forhold til han, han er veldig tilstedeværende i avdelingen”

Informanten opplever at lederen er en ufarlig person, som man lett kan spørre, og at det gode forholdet er gjensidig. Informanten definerer relasjonen som udefinert og beskriver det slik:

“Det er jo det som er så vanskelig, for liksom det er jo ikke, det stod ikke i min kontrakt at jeg skal like sjefen og at han skal like meg da. Men det, da er det jo

sånn at det merker man jo da om man gjør eller ikke, og i mitt tilfelle er det jo sånn at jeg er så heldig at jeg synes sjefen min er veldig allright”

Informanten er også opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin. Det er viktig for trivsel på jobben at man har en leder som man trives med og kan stole på:

“Ja det synes jeg er viktig. Hvorfor? Ja, fordi jobben er jo det stedet man er veldig mye av tiden sin da, og da er det jo greit å ha et godt forhold til både sjefen og andre kollegaer”

Han mener det er viktig med et godt forhold når det gjelder arbeidsmiljøet og trivselen på jobb, og at det er opp til lederen om stemningen i avdelingen er god eller ikke.

“hvis han hadde vært en vanskelig person da, så tror jeg man da liksom ikke trivdes på jobb, og da, og hele situasjonen og arbeidsmiljøet ville vært preget av det da”

Oppsummert vil jeg si at informanten gir inntrykk av å ha et godt forhold til lederen. Han er også opptatt av å ha et godt forhold, da det gjør noe med trivsel, og han opplever samtidig at lederen setter standarden i avdelingen for hvordan det skal være.

Medarbeider Magnus - tilfeldig plukket ut

Magnus har jobbet på denne avdelingen i 7 år og beskriver relasjonen med lederen sin som ganske god:

“Det vil jeg beskrive egentlig ganske godt. Jeg synes det, vi har et godt forhold. Han er grei å prate med hvis det er noe”

Lederen tar seg tid og lytter, og man finner ut av ting om det skal være noe. Han har ikke hatt noen store utfordringer med lederen, men sier at det er kanskje annerledes hvis de har det, men sier at han vet ikke det. Informanten er også opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin, det gjør det lettere å trives på jobben at man har en leder som man kommer godt overens med og har tillit til:

“Nei, altså det er ikke noe hyggelig hvis det ikke er på talefot eller, med lederen. Det er ikke så lett å jobbe et sted da tenker jeg. Da må i hvert fall de rundt deg ha ekstremt mye å si for trivselen der du er”

Hvis forholdet ikke hadde vært godt, tror han det kunne få følger for trivsel og engasjement:

“kanskje mye man ikke tar opp....man gidder kanskje ikke alltid si ting. Fordi at man føler at man blir avspist liksom, eller det blir jo litt surt. Det blir ikke noe hyggelig”

Hovedinntrykket her er at medarbeider egentlig har et ganske godt forhold med lederen, men vet ikke hvordan det hadde vært ved store utfordringer. Han er opptatt av å ha et godt forhold til lederen, og mener det har stor betydning for trivsel og engasjement.

4.1.1.2 Dyade 2

Leder Per

Leder har ansvar for 45-50 medarbeidere, og har vært leder i 14 år. Han beskriver sin relasjon til medarbeiderne som i hovedsak god, men opplever at det er vanskelig med nær og tett relasjon til dem han ser sjelden.

“Fra mitt ståsted så opplever jo jeg at jeg i hovedsak har en veldig god relasjon til medarbeiderne. Også er det jo noen som jeg sikkert har en bedre relasjon til enn andre, også er det noen jeg ser veldig sjelden.”

Han uttrykker også at han har utfordring med et par stykker, at vedkommende er krass i væremåten og kan gjøre ham usikker:

“hun er ganske krass i væremåten sin, og da blir jeg usikker på om det er hennes personlighet, eller om det handler om meg....det er en atferd som jeg synes det er vanskelig å håndtere”

For å håndtere denne medarbeideren har leder laget sin egen handlingsstrategi der han ikke lar seg styre av følelsene rundt vedkommende. Han er tydelig og lar seg ikke styre:

“Som for eksempel, du kan ikke trene midt i arbeidstiden. Også har jeg sagt til henne i en medarbeidersamtale at jeg trives ikke med deg. Og hun var også ganske tydelig da jeg begynte at hun ikke trodde vi kom til å komme noe godt ut av hverandre. Da er det klart at det prega meg litt i starten, da ble det litt ekstra sånn at jeg gikk på silkeputer...”

For å kunne jobbe sammen opplever han at de har kommet til en slags enighet:

“....altså vi har vel forså vidt kommet til en sånn enighet at det kanskje har gått bedre enn vi hadde trodd. Men vi har ikke snakket noe mere om det, jeg tror jeg opplever at det er en sånn gjensidig forståelse at vi blir nok ikke bestevenner”

Lederen har erfaring med både å lede få og mange, og opplever at han klarer å bygge like bra relasjon om han har mange eller få under seg. Utfordringen med å ha få medarbeidere, er at det kan bli for tett og privat, og dermed vanskelig å sette grenser når forholdet blir for personlig:

“Så jeg liker det bedre sånn det er nå. Ønsker å ha en god relasjon, men jeg ønsker ikke å bli for personlig involvert med hver enkelt”

Lederen er opptatt av at alle skal ha det bra, og mener at det er mye lettere å jobbe sammen med dem man liker:

“Jeg tror alle vil bli likt. Og jeg kjenner at det er lettere å jobbe når jeg liker folk....Får det greit til ellers og, men det er mye lettere å jobbe med folk man liker”

Dersom man ikke liker hverandre kan det føre til utrygghet, ettersom man ikke vet helt hvor man har hverandre, men det er viktig å prøve å finne de gode sidene fordi man må samarbeide:

“tenker at det er en annen trygghet da, ja, tror man kan si, må kanskje ikke tenke så mye over hva man sier hele tiden, man kan være avslappa, ting, hjulet ruller litt lettere da enn når man jobber med folk man ikke liker. Og det er jo ofte gjensidig ikke sant. Det er veldig sjelden at jeg ikke liker noen og de liker meg”

Informanten gir uttrykk for at han i hovedsak har en god relasjon til de fleste, men ser utfordringen med å se alle fordi de er mange og jobber turnus. Han har spesielt en medarbeider som han har en mindre god relasjon til, men han opplever at de har en gjensidig forståelse for at de ikke kommer så godt overens. Han beskriver at han har en relasjonell lederstil, er tydelig, strukturert, forutsigbar og rettferdig. Han er opptatt av å ha en bra avdeling hvor folk har lyst til å jobbe. Han tror at alt begynner med at personalet har det bra. Om de har det bra, så er arbeidsmiljøet bra, ellers får man ikke til noe.

Medarbeider Pål - håndplukket av leder

Espen har jobbet på denne avdelingen i 8,5 år og beskriver relasjonen til lederen sin som meget godt:

“Jeg har et meget godt samarbeid med han. Og grunnen til det er jo at jeg føler det er respekt begge veier, alltid en åpen dør hvis det er noe, eh...tar avgjørelser, står i vanskelige avgjørelser. Er fleksibel og menneske, ja”

Med respekt begge veier mener han at leder lytter og vurderer hva som blir sagt ved faglige diskusjoner, og man blir behandlet likeverdig, både personlig og

jobbmessig. Han er opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin, og sier at det er lettere å jobbe med en leder man har en god relasjon til, da alt går mye mer på skinner:

“å jobbe med en leder som du har en god relasjon med synes jeg er lettere, både det å tørre og by på meg og mine meninger, og det jeg kan av fag da. Og også det å kunne gå inn og undre meg eller spørre hvis jeg er i behov av det. Det å kunne prate godt sammen synes jeg er helt essensielt for et godt samarbeid”

Informanten har erfaring fra en tidligere leder hvor relasjonen ikke var spesielt god. Det gjorde medarbeideren frustrert, og det gikk ut over trivsel:

“Så det har jeg opplevd, og det gjorde meg veldig frustrert. Så jeg er veldig fornøyd med at vi byttet leder”

Han opplevde å ikke bli sett og hørt, og var på vei til å søke seg bort:

“Det gjorde mye med meg. Jeg følte meg ikke verdsatt, jeg følte at han ikke var fornøyd med meg som fagperson. Jeg mista litt motivasjon. Jeg søkte, dreiv og titta på andre jobber”

Medarbeideren ble værende på jobben, og angret ikke på det etter at ny leder kom inn. Han mener at det gjenspeiler hele organisasjonen hvor god leder du har, og det ble veldig tydelig etter lederskiftet:

“..arbeidsmiljøet har blitt et helt annet. Det er mindre klikker, det er mindre misnøye. Og det er ikke derfor at alle får det som de vil bestandig, langt ifra. Men det har noe med strukturen og følelsen av å bli sett tror jeg.”

Denne medarbeideren opplever et godt forhold til lederen sin, og merker stor forskjell på arbeidsmiljøet etter at ny leder kom inn. Kontrasten mot den gamle lederen som han ikke hadde et spesielt godt forhold til var stor. Han opplever at når man har et godt forhold til lederen sin, så er det lettere å jobbe sammen fordi terskelen er lav for å ta kontakt, man opplever gjensidig respekt, og blir sett og hørt.

Medarbeider Espen - tilfeldig plukket ut

Espen har jobbet seks år på avdelingen og er fornøyd med lederen sin og opplever at han vet hva han skal forholde seg til:

“Jeg er veldig fornøyd med måten han kom inn på da, da han var ny. Litt sånn, ganske ydmyk i starten, hørte hvordan vi hadde det, har hatt det, hvordan vi ville ha det og vært veldig klar og tydelig synes jeg hele veien.”

Han er også opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin, da det oppleves lettere å ta opp ting, og føler seg trygg på at det er greit uansett hva man skal si ifra om:

“...altså både på at man tar opp ting, føle deg trygg på at det er greit å spørre om ting eller. Og det føler jeg at det er rom for. At det er åpent, åpen dør. At man er tilgjengelig, at det er lett å ta opp, lett å prate med. Og om man får avslag så er det sagt på en grei måte det også at man kan få nei, men at man får det på en ryddig måte da”

Informanten påpeker at også medarbeideren har et ansvar for å skape en god relasjon, at det er gjensidig, og at det er individuelt hva den enkelte legger i god relasjon:

“..nei altså det er viktig å ha en god relasjon. Så er det sikkert individuelt hva man legger i det da. Hva er en god relasjon. For meg så er det at leder er tilgjengelig, at han er villig til å lytte hvis man har noe på hjertet, at han tar ting på alvor og vurderer ting, ikke avslår med en gang uten å ha tenkt igjennom. At man føler at det blir satt av litt tid da hvis man kommer med noe”

Informanten opplever å ha et godt forhold til lederen sin, og at lederen er tilgjengelig, tilstede, er lett å prate med og gir tydelige og konstruktive tilbakemeldinger.

4.1.1.3 Dyade 3

Leder Knut

Knut har 22 års erfaring som leder, og har ansvar for 30 medarbeidere. Han har vært leder på denne arbeidsplassen de siste to årene. Han er opptatt av å være tilstede og av å kommunisere med sine ansatte og være der det skjer. Han opplever relasjonen med medarbeiderne som god:

“Jeg opplever min relasjon med mine medarbeidere som veldig god. Altså jeg er en leder som får veldig mye informasjon. Og den ville jeg ikke fått hvis jeg ikke hadde en god relasjon tenker jeg sånn i utgangspunktet”

Han mener at han jobber systematisk med medarbeiderne sine for å skape gode relasjoner. Han gir ansvar og stiller spørsmål tilbake, og bruker ubevisst sin bakgrunn som coach i relasjonsbygging:

“Jeg gir dem ansvar, altså lager et system da så de på en måte føler at man faktisk er verdifull i forhold til sin jobb”

Bygging av relasjoner handler mye om leder, sier Knut. En leder har mye makt og kan ta medarbeiderne dit hvor de ønsker at de skal gå:

“Det handler mye om meg. Jeg har snakket mye med (navn) om det som er min leder. Altså jeg sa til henne her om dagen at vi ledere kan egentlig velge hvilken retning vi vil uansett vi. Og vi får dem med oss. Vi kan velge å gå den positive veien, og vi kan velge å gå den negative veien”

Knut er opptatt av relasjonsbygging, og jobber bevisst med det. Samtidig vet han at han har mye makt og kan lede medarbeideren i den retningen han ønsker. Mye av ansvaret for å bygge relasjoner ligger hos leder. Han har for eksempel endret på arbeidstiden sin slik at han møter alle vaktskift i løpet av uka. Da får han en mulighet til å se alle.

Medarbeider Trude - håndplukket av leder

Trude har 19 års erfaring, og har jobbet med denne lederen de siste 2 årene. Hun setter pris på et ryddig forhold til lederen sin, og at det ikke er tvil om hvem som er leder:

“Jeg setter veldig pris på å ha et forhold til lederen min som er veldig sånn ordentlig og at det, jeg har en følelse at det er lederen min og ikke en venninne, som du skal ha et sånn venninneforhold til. Det skal være litt sånn ryddig forhold”

Hun var veldig fornøyd med forrige leder, og opplever at nåværende leder ikke er like tydelig i rollen sin:

“Hvis jeg skal likestille (leders navn) med avdelingslederrollen som var i den gamle strukturen, så er han mere som en gruppeleder hvis du skjønner. Det er liksom øverste leder kontra gruppeleder”

Samtidig opplever hun at Knut er tilgjengelig og rettferdig, det er alltid en åpen dør og hun bli sett for den hun er:

“det er litt sånn, det med den der åpne døra, men at man vet at når man kommer inn, så svarer ikke han ja fordi det er deg, men gjør det for at det er rettferdig på en måte”

Trude er opptatt av å ha et ryddig forhold til lederen sin, at det ikke blir kameratslig og at det ikke er noen tvil om hvem som er lederen. Hun opplever at den nye lederen fungerer mer som en gruppeleder enn som leder etter ny struktur, men samtidig fungerer det bra. Hun trenger bare litt tid for å bli kjent med og vant til den nye strukturen. Hun sier også at kjemi har mye å si om relasjonen blir god

eller ikke. Samtidig er det slik at når man jobber mye ute fra basen, så ser man hverandre kun i korte deler av dagen, som gjør at det så tar tid å bli kjent og bygge en relasjon.

Medarbeider Kari - tilfeldig plukket ut

Kari har jobbet her i over 20 år, og har hatt samme leder de to siste årene. Hun opplever å ha en god relasjon med lederen sin, og det betyr veldig mye for henne: *“Veldig bra, ja. Absolutt, enkelt og greit. Han er lyttende, han ser deg og ja, godt humør. Også føler jeg at han ser meg veldig godt. Han leser meg og, ja. Så jeg føler at vi har en veldig god tone. Jeg føler jeg kan stole på han, jeg har liksom, han har alt”*

Hun opplever at relasjonen handler mye om personlighet og kjemi og at hun og lederen tenker mye likt:

“Jeg tror vi har den samme omsorgen og omtanken for andre. Jeg tror vi tenker veldig likt”

4.1.1.4. Dyade 4

Leder Trine

Trine har vært leder i 15 år og har personalansvar for 90 stykker. Til tross for at hun har så mange medarbeidere under seg, så mener hun at hun har en god relasjon med de aller fleste, med unntak av et par stykker som hun har en del utfordringer med:

“Jeg mener jo den er god. Jeg har evnen til å se og høre, og lytte.”

Hun mener det er viktig å være til stede, rettferdig, hyggelig og positiv, da kommer man langt i relasjonsbygging:

“det er vel det å være til stede da, være synlig og prøve å være så rettferdig som mulig. Det er ikke like enkelt alltid, i hvert fall føler noen at det ikke er like rettferdig da, men sånn er det jo i arbeidslivet.”

Trine har et stort kontrollspenn, og det er en utfordring å se alle og bygge relasjoner. Hun opplever allikevel at hun har et godt forhold til de fleste, samtidig som hun har støttespillere som informerer henne hvis det for eksempel er ting hun ikke får med seg og som hun bør ta tak i. En annen utfordring er også at de fleste er ute fra basen hele dagen, slik at de ikke har mange møtepunkter hvor de kan snakke sammen ansikt til ansikt. Dette kan gjøre det utfordrende å bli kjent.

Medarbeider Lise - plukket ut av leder

Lise har jobbet her i ni år, og har hatt samme leder hele tiden. Hun er opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin. Forholdet til lederen er greit, de kan prate sammen og hun får hjelp til det hun lurte på. Hun synes samtidig at lederen kan være litt av den gamle skolen noen ganger:

“Personlig føler jeg at jeg kan prate med henne hvis det er noe. Hvis jeg lurte på noe. Om det er retta til arbeidsoppgaver jeg har på eller om det er noe, ja hva skal jeg kalle det da, litt sånn råd på avvik og sånne ting da”

Arbeidsmåten de har gjør det vanskelig med møtepunkter:

“Jeg føler hun er til stede sånn sett. Synlig, men det er jo det som er vanskelig her da at vi ikke alltid er på arbeidsplassen da, noen dager kan det være veldig hektisk ikke sant, at du ikke har muligheten til å være inne.”

Lise gir uttrykk for at lederen er til stede, døra er alltid åpen og lederen er mottakelig for spørsmål, men hun kan oppleve lederen som noe gammeldags i uttrykksmåten. Hun opplever likevel at relasjonen er god og at hun kan prate med lederen om det er noe.

“jeg føler at jeg har et godt forhold til min leder, men det har sikkert med å gjøre at jeg er den jeg er og hun er den hun er. Jeg føler at jeg klager sjelden, sånn sett. Det kan jo være både positivt og negativt i noen tilfeller. Helt klart”

Medarbeider Kristin - tilfeldig plukket ut

Kristin har jobbet på denne arbeidsplassen i tolv år, og har hatt samme leder hele tiden. Hun opplever at hun ikke har noen kontakt med lederen sin og at det ikke er noen oppfølging, kun hvis det gjelder klager:

“Jeg har ingen kontakt med sjefen”

“Jeg er der for å gjøre jobben min, også vet jeg egentlig ikke hva hun forventer. Hun forventer at jeg skal gjøre jobben min, men ikke noe mere”

“Ingen oppfølging, annet enn hvis det er klage”

Hun opplever også at lederen forskjellsbehandler medarbeiderne, som rapporterer til henne om det er noe ute som er ugreit:

“Hun har plukket ut sine favoritter da”

Hun mener at lederen må forandre seg hvis forholdet skal forbedres:

“Det tror jeg, da må hun forandre seg tror jeg”

I følge informanten er det ikke mye hun selv kan gjøre for å bedre forholdet:

“Ærlig talt, så vet jeg ikke hva jeg skal gjøre. Altså, ikke er jeg smiskende og ikke er jeg noen som tyster på noen, så jeg vet ikke hva jeg skal gjøre.”

Hovedinntrykket her er at hun ikke har noe godt forhold til lederen sin og at det aldri vil bli noe bedre. De har kommet til en slags enighet om at sånn er det så lenge de oppfører seg ordentlig. Motivasjonen for å fortsette i jobben er selve jobben, og det er en assisterende leder som hun har god kontakt med. Hun forholder seg derfor kun til henne. Hun mener også at lederen har mye å si for arbeidsmiljøet.

4.1.1.5 Dyade 5

Leder Jakob

Jakob har elleve års erfaring som leder, og har ansvar for 15 medarbeidere. Han er opptatt av å kjenne medarbeiderne godt og ha et ryddig forhold, ha en åpen dør og bygge tillit, at de kan komme til ham med det de har på hjertet.

«for meg er det viktig å være en tilstedeværende leder. At jeg er, at jeg står sammen med de ansatte i situasjoner ute i den daglige driften, det legger jeg mye vekt på at jeg skal være tilgjengelig»

«Også er jeg opptatt av å kjenne medarbeiderne godt, og det har jeg mulighet til når jeg har 15 stykker»

Han er opptatt av å ha en god relasjon til alle, men samarbeider bedre med noen:

«det er noen man samarbeider bedre med. Det er jo som det er. Og kanskje har en bedre relasjon til da. Selv om man må ha det med alle.»

Medarbeider Johanne - plukket ut av leder

Denne medarbeideren har jobbet på denne avdelingen i åtte år og beskriver relasjonen med lederen sin som veldig god og hun opplever å bli sett:

“Jeg vil jo egentlig beskrive det som veldig bra. Han møter alltid med mye forståelse”

“Trives veldig godt med han som leder”

Hun stoler på lederen sin, det finnes en grunnleggende trygghet og tillit mellom de to:

“Så er det den forståelsen av, og jeg synes at man på en måte har den tryggheten hos leder, de vet at vi....altså det handler om å stole på hverandre, eller at man stoler på at man gjør det man skal når man er på jobb”

Medarbeider Rasmus - tilfeldig plukket ut

Rasmus har jobbet i denne avdelingen i syv år og samarbeider godt med lederen sin, men møter lite faglig forståelse da de tilhører forskjellig profesjon:

“Nei, vi har jo et godt samarbeid, vi har jo det. Men på annen side så føler jeg jo at man har litt lite forståelse på enkelte områder. Men det tror jeg, altså min sjef er jo (yrkestittel). Vi er (yrkestittel), så det å vite hvordan vi jobber og skjønne hvordan vi jobber, opplever jeg som at kan være vanskelig av og til”

Han kan oppleve at man tar opp ting uten å få støtte, men så viser det seg at lederen jobber med det i kulissene, så her handler det om kommunikasjon og om å bli bedre kjent:

“Du kan ta opp ting og ikke får støtte. Men så gjør han ganske mye i kulissene, det er bare det at han ikke roper så høyt om hva han gjør”

Informanten har kontor et stykke utenfor avdelingen, og opplever ikke alltid å bli sett:

“Ikke alltid. Men jeg tror det har med, altså plasseringen å gjøre. Jeg tror mye hadde vært annerledes hvis vi hadde sittet borte i samme gang. Da hadde vi fått mere av den uformelle praten”

Han er også opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin, det har mye å si for arbeidsgleden og trivsel:

“For meg er det viktig. Vi er mere sammen med dem vi er på jobb med enn dem vi bor med. Så jeg tenker, så jeg vil, stort sett så vil jeg påstå at jeg gleder meg hver dag til å komme på jobb jeg”

4.1.2 Oppfattelse og overholdelse av psykologisk kontrakt

4.1.2.1 Dyade 1

Leder Tore

Leder har ikke hørt om begrepet psykologisk kontrakt før. Men uttrykker at han forstår hva det betyr:

“Ja, jeg skjønner hva du mener, og det er det jeg synes er så spennende, det er noe helt annet enn sånn firkanta kontrakt liksom”

Han opplever at det kan være mer krevende å overholde den psykologiske kontrakten med en person der relasjonen ikke er den aller beste:

“det er jo litt mere krevende, for meg. Også tenker jeg, vi er jo to om det, hvis det ikke er en god relasjon så er vi to om det”

Informanten er også opptatt av det overordnede ansvaret for å bygge en god relasjon, og mener at overholdelse av den psykologiske kontrakten ligger hos leder:

“noen ganger så går det kanskje ikke å skape en fullkommen relasjon heller, fordi det er ulikheter som kanskje er litt uforenlig. Men som leder så har jeg allikevel et større ansvar, et overordnet ansvar for at det mennesket også skal fungere”

Når det gjelder oppfattelsen og overholdelsen av den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider, så innebærer det også et gjensidig ansvar, mener han:

“det må ligge til grunn faktisk, for at det skal være bra, fungere godt. At folk skal fungere sammen så må det være en psykologisk kontrakt som er preget av gjensidig positivitet har jeg tenkt”

Oppsummert opplever leder at en psykologisk kontrakt bør være preget av gjensidighet, og at en slik kontrakt bør ligge til grunn i alle relasjoner, men at leder har et ekstra ansvar for å få det til å fungere. Leder gir også uttrykk for at det kan være utfordrende å overholde kontrakten når relasjonene har ulik kvalitet, men han gjør likevel det han kan for å bygge opp de positive egenskapene i alle de ulike relasjonene, slik at det kan fungere best mulig.

Medarbeider Kåre - håndplukket av leder

Informanten har aldri hørt om begrepet psykologisk kontrakt, men opplever at det handler om det som foregår mellom oss. Han vet ikke om de oppfatter kontrakten likt, da mye handler om antakelser og hva man tror og føler:

“jeg vet ikke om vi har forskjellig oppfattelse av den kontrakten. For jeg har jo bare mine antakelser om hvordan han, hva jeg tror han tenker der. Jeg har ikke spurt han direkte noen gang om...Så det er min oppfattelse, men samtidig da så tolker jeg jo signalene som at min på en måte er sånn omtrent riktig”

Kåre opplever allikevel å ha en levende psykologisk kontrakt med lederen sin, og at det er mulig å oppnå en god psykologisk kontrakt, men at man må bruke tid og snakke sammen underveis. Han sier følgende om muligheten til å få til en god psykologisk kontrakt:

“jeg tror til syvende og sist vil det liksom være resultatet, men at der er noen forstyrrelser innimellom. At lederen hadde kanskje glemt at det skulle være, eller at den ansatte hadde glemt at det skulle være et møte”

Kåre opplever at forventningene blir møtt, han får tilbakemeldinger og anerkjennelse fra lederen sin. Han får tillit til å gjøre oppgaver og han får tilbakemeldinger både verbalt og nonverbalt via kroppsspråk og en klapp på skulderen:

“han er en litt sånn rett fram type, det er jo fint, for da vet jeg hvor vi har han. Og han tåler også litt sånn rett tilbake. Så han er flink til å fortelle hvis det burde vært annerledes. Men på en måte som gjør at du ikke føler deg krenket eller dum”
“jeg merker det fordi at jeg får tillit til å gjøre oppgaver, og får tillit til å ta ansvar for ulike ting”

Hovedinntrykket hos denne informanten er at det finnes en psykologisk kontrakt som bygges god over tid. Han opplever at forventningene innfris, får tilbakemeldinger og anerkjennelse gjennom at leder viser tillit til medarbeideren ved å blant annet gi han ansvar for ekstraoppgaver. Det er mye som er usagt, men han opplever og føler på kroppsspråk og tolking av signaler om relasjonen er bra eller ikke.

Medarbeider Magnus - tilfeldig plukket ut

Magnus går ikke rundt og tenker på den psykologiske kontrakten i dagliglivet, men opplever at han og lederen har forventninger til hverandre:

“Ja, altså han har jo selvfølgelig forventninger til meg, det jeg gjør med pasientene. Og det er vel, vi vet jo hva vi skal gjøre her, holdt jeg på å si. Selv om det ikke står skrevet noe sted så, så vet vi jo det.”

Samtidig er han ikke sikker på hva leder forventer, det er ikke noe de snakker om og har fått avklart, det blir antakelser fra hans side:

“ jeg tror jeg vet hvilke forventninger han har til meg. Men det er ikke sikkert at jeg vet det”

Når det gjelder oppfatningen av den psykologiske kontrakten og om den oppfattes likt eller ulikt, så tror han at den samsvarer fordi han tror dette var tema på en medarbeidersamtale:

“ja, vet du hva jeg tror, jeg tror det samsvarer noenlunde. For vi har, jeg tror vi har snakka om det på den medarbeidersamtalen. En eller annen gang, så det tror jeg egentlig”

Når det gjelder hvordan leder følger opp medarbeideren med støtte, tillit og tilbakemeldinger så opplever han lite av det. Han skulle ønske at tilbakemeldinger fra leder var mer konkrete og tydelige:

“tilbakemeldinger og det, det snakka vi litt om, det hadde jo jeg synes jeg vært hyggelig å få litt innimellom. Litt mere positive, der gjorde du en god jobb eller, hun var en vanskelig dame, der synes jeg du kom fint i havn eller hva det måtte være.”

Oppsummert er hovedinntrykket hos denne informanten at han vet hva leder forventer, men han er likevel usikker da han ikke har det klart for seg hva leder forventer. Medarbeider ønsker tydeligere tilbakemeldinger, mer støtte og tillit.

4.1.2.2 Dyade 2

Leder Per

Per opplever at han har psykologisk kontrakt med medarbeiderne sine, og at forventningene samsvarer til en viss grad:

“hvordan det egentlig er, er det vel....i hovedsak så tenker jeg at forventningene samsvarer”

“Men så er det jo, så kan det være innimellom da at dette ikke samsvarer fordi at, medarbeideren synes de har for mye å gjøre, synes det er for lite folk på jobb, synes det burde vært på en annen måte”

Per opplever at medarbeiderne burde kunne strekke seg litt lenger, men at de ikke har den fleksibiliteten, og da blir det litt kræsje i forventningene.

Samtidig sier han at han ikke har mulighet til å se alle, da han har såpass mange medarbeidere, og at dette gjør det utfordrende å bygge relasjoner, skape og overholde de psykologiske kontraktene:

“Nei, jeg klarer jo ikke det. Jeg klarer jo å se de i medarbeidersamtaler, også klarer jeg å se de, altså jeg klarer å se de i den forstand at jeg alltid hilser på alle. Sier alltid hei til alle når jeg går forbi. Ser jeg noen jeg ikke har sett på en stund så sier jeg jo hei, så hyggelig å se deg, hvordan går det. Men jeg får ikke gitt tilbakemeldinger til alle”

Per har ikke like god kontakt med alle fordi de er mange, og av den grunn klarer han ikke å se alle. I hovedsak opplever han at forventningene samsvarer, og ser nytten av å ha en forventningssamtale med medarbeiderne allerede fra de er nyansatte. Han opplever de medarbeiderne han ikke har en like god relasjon til har en gjensidig forståelse for at det er slik, og at det er enighet om at det går bedre enn forventet. Han skulle ønske at han hadde bedre muligheter til å gi konkrete tilbakemeldinger:

“..det skulle jeg gjerne fått gjort da, gitt litt sånn konstruktive og, tilbakemeldinger som er litt sånn spissa. Det synes jeg er vanskelig”

Medarbeider Pål - håndplukket av leder

Når jeg brukte CIT med case under dette intervjuet så kom Pål på at han hadde opplevd brudd på psykologisk kontrakt med forhenværende leder, da han ble lovet en stilling som han ikke fikk, og det endte med at han sa opp:

“Også lyste de stillingen ut, jeg søkte på den, og det eneste jeg hører er en mail i retur, om at stillingen nå er besatt. Ikke på intervju, ikke kommentert, ingenting....da blir jeg så sint, også blir jeg lei meg, så ble jeg skuffa, så da sier jeg faktisk opp helgestillingen min”

Etter oppsigelsen fikk han en telefon fra lederen med en forklaring, men den opplevde han ikke som god nok. Det endte med at han kom tilbake til jobben, men han stolte aldri på den lederen igjen. Det var kollegaene og arbeidsoppgaven som holdt han i jobben, tilliten var brutt med denne lederen, og forholdet lot seg ikke reparere fordi han opplevde tillitsbruddet som såpass stort.

Han sier for å klare å overholde den psykologiske kontrakten må man vokte seg for å love for mye:

“jeg tenker at man skal vokte seg litt for å love for mye da. Lett det i en sånn fase kanskje når man oppnår noen mål eller, det er noen suksesskriterier som vi liksom sammen har gått for da.”

Han opplever at det er samsvar i forventningene med leder han har nå. Han merker det gjennom at leder gir tillit, at han blir inkludert og er med på å gi råd:

“Det kan være enkelte ting som oppstår på avdelingen her hvor han kommer og rådfører seg med meg, hva tenker du om det, eller inkluderer meg.”

Pål opplever at lederen møter han på en god måte:

“Han er ikke alltid enig med meg, men han er åpen for en dialog om det, eller diskusjon om det. Det føler jeg er å bli møtt på en god måte”

Hovedinntrykket er at informanten opplever at hans forventninger samsvarer med leders forventninger og at han blir møtt på en god måte. Han opplever også at et brudd kan vanskelig repareres når tilliten er brutt. Pål hadde i utgangspunktet ikke en spesielt god relasjon med den lederen som brøt tilliten, og den ble bare verre etter bruddet.

Medarbeider Espen - tilfeldig plukket ut

Espen har ikke hørt om psykologiske kontrakter før, men opplever at det handler om det mellommenneskelige og samhandlingen, kommunikasjon og avtaler. Når det gjelder om han og leder oppfatter kontrakten likt eller ulikt, så tror han at det er ganske likt, og at det handler om å bli kjent:

“Jeg tror i hvert fall det, jeg har følelsen av det at vi vet hvor vi har hverandre, vi kjenner hverandre litt etter hvert.”

Når jeg forklarer hva psykologisk kontrakt er med hjelp av CIT så sier Espen at han opplever at han har en psykologisk kontrakt med lederen sin:

“Ja, jeg vil jo si det. At jeg har det. Jeg føler jo at han er jo også, han er jo leder, tydelig leder på en måte, rollen er klar”

Han opplever å bli møtt og tatt på alvor:

“Jeg føler at alt jeg har tatt opp blir møtt på en ordentlig måte. Jeg har aldri blitt avvist på noe ufin måte eller, at jeg har følt at jeg er helt liksom meningsløst det jeg kommer med, har aldri fått den følelsen. Så jeg føler jeg blir lyttet til”

Informanten opplever at både han og leder er runde i kantene og forstår hverandre godt. Leder viser han tillit ved at han får ekstraoppgaver som studentveileder, og leder ser at han er tålmodig og rolig, og god til å veilede.

“Og det har jo han også sett for at det han, vi har jo studenter her hvert år, og han sa det engang at du er veldig fin veileder. Du er så tålmodig og rolig og passer til å være studentveileder”

Espen opplever også at lederen får med seg mer enn man kanskje tror:

“Jeg føler at han ser mine gode sterke sterke sider. Sikkert mine svake sider også, sånn har vi jo alle. Så jeg tror at vi har et, vi trenger ikke alltid snakke så mye sammen heller, bare vi vet hvor vi har hverandre.”

Oppsummert opplever Espen at han har en psykologisk kontrakt med lederen sin, de forstår hverandre godt og han opplever at lederen overholder kontrakten. Han blir fulgt opp og er godt fornøyd med de tilbakemeldingene han får, han opplever at lederen stoler på at han gjøre en god jobb og føler at han får anerkjennelse for det.

4.1.2.3 Dyade 3

Leder Knut

Knut opplever det som utfordrende å tilstrebe en god psykologisk kontrakt med alle medarbeiderne, men det viktigste er å være konsekvent i handling og ord, og å vise at du er til å stole på. Om dette er mulig for alle sier han følgende:

“Altså, det er jo noen som på en måte du må, altså, hva skal jeg si, det høres ut som et glansbilde. Men greia er at hvis man velger å gjøre det med 60% da, ikke sant. Så lærer de 60% de andre litt opp. Gjennom den kommunikasjonen vi har. Samtidig må jeg jobbe for at vi får alle opp på samme nivå”

For å få til en “ideell” psykologisk kontrakt må det være samsvar i forventningene, og man må forstå hverandre. Han beskriver det som å lage grunnmuren god, det vil si at fundamentet må være på plass:

“Kartet passer med landskapet. Også klarer man å kommunisere”

Han er opptatt av å være tydelig når det gjelder forventninger og å sikre seg at det er samsvar i forventningene:

“Altså, hvis du klarer å skape forventninger hos noen, så må du også avklare de”

Hvis leder og medarbeider oppfatter og opplever den psykologiske kontrakten ulikt er dette avhengig av hvor konkret man er, og at det er viktig med god kommunikasjon som ikke kan misforståes:

“Det spørs jo hvor konkret man er. Tenker jeg når man kommuniserer. Altså, for det er jo noe som jeg sa noe om i stad, altså kommunikasjon kan jo misforståes til de grader.”

Oppsummert opplever Knut det utfordrende å overholde den psykologiske kontrakten med alle medarbeiderne sine, men at det er mulig å få til med en del av dem. Det er viktig å kommunisere tydelig, slik at man kan forsikre seg om at forventningene samsvarer, og det ikke blir misforståelser.

Medarbeider Trude - håndplukket ut av leder

Trude hadde ikke noen kjennskap til psykologisk kontrakt før dette intervjuet. Når hun tenker seg om så tror hun at hun har en psykologisk kontrakt med lederen sin, da hun opplever han som omsorgsfull og at hun blir sett:

“ja...det har jeg nok sikkert. Sann som det, sann a-ha opplevelse, det har jeg sikkert. Det første, det som oppleves veldig fint med lederen min er at han, du blir veldig sett.”

”Han er en veldig omsorgsfull person”

Når det gjelder overholdelse av den psykologiske kontrakten så ligger ikke alt ansvar hos lederen alene:

“Altså, jeg tenker at det er litt sånn...Du har et ansvar sjøl også som ansatt. En leder er jo også bare en, altså man er jo kollegaer, faktisk. Man har jo liksom et ansvar for å ta vare på lederen vår også, selv om veldig mange ansatte tenker at det, dem skal komme og fikse”

Hun er usikker på om de oppfatter den psykologiske kontrakten likt eller ulikt. For å finne ut av dette må de snakke om det, men tror det muligens er urealistisk å tro at de oppfatter den helt likt:

“Det er jeg faktisk usikker på for å være helt ærlig. Det kan godt tenkes vi tenker helt ulikt....jeg har liksom et mål at vi kanskje kan snakke om det i medarbeidersamtalen neste gang.”

Alle har et ansvar for at man skal ha en god dag på jobben, det er ikke bare lederen som setter standarden for dagen, alle må gjøre en felles innsats for å gjøre dagen god:

“det er ikke lederen som skal gjøre at du trives på jobb, men det er vi sammen som skal gjøre det til en god dag. Og at lederen også har en arbeidsdag som er god.”

Medarbeider Kari - tilfeldig plukket ut

Hun opplever at hun har en psykologisk kontrakt med lederen sin, og at det handler mye om kjemi og magefølelse:

“På en måte så føler jeg at jeg har det. Jeg vet hva han forventer av meg, og ja. Det er sånn uskreven, det er jo det. Det tror jeg han vet”

“Det er jo sånn en følelse du har, sånn underliggende. For man har den der magefølelsen når ting stemmer og ikke stemmer”

Når det gjelder oppfattelsen av kontrakten tror hun at de har ganske lik oppfatning, og begrunner dette med den gode kjemien og magefølelsen hun har:

“Jeg tror vi oppfatter den likt på grunn av at jeg synes vi, har på følelsen at vi tenker likt, og jeg føler at, og det går jo på den kjemien vi snakket om. Jeg føler at den stemmer. Så jeg tror jeg hadde merka det hvis han, hvis det ikke ble riktig.”

Kari opplever at de har en gjensidig kontrakt og stoler mye på magefølelsen at det er slik, samt fordi hun vises tillit gjennom å bli tildelt ekstraoppgaver som hun opplever at lederen mener hun gjennomfører på en god måte, og at hun er til å stole på. Når jeg bruker CIT og presenterer et case om brudd så kommer hun på

en vond opplevelse. Hun forteller at hun har opplevd at en i ledergruppa svarte respektløst til henne, og det var en vond opplevelse som gjorde noe med tilliten. Hennes nærmeste leder ville aldri gjøre noe sånn, mener hun. Hvis hun hadde gjort noe slikt, hadde det vært vanskelig for dem å ha en gjensidig forståelse for hverandre og den psykologiske kontrakten ville vært brutt. Hun forventer respekt av sin leder, og at de kan stole på hverandre.

4.1.2.4 Dyade 4

Leder Trine

Trine har aldri tenkt på begrepet psykologisk kontrakt og hva det betyr, men hun mener at hun er tydelig på hva hun forventer av medarbeiderne sine:

“jeg er ganske klar overfor mine medarbeidere hva jeg forventer av dem. Det ene er at de skal gjøre jobben dem er kjøpt og betalt for å gjøre, det andre er jo på at dem på en måte, de skal være snille med hverandre”

Hun har ikke tid til å gjøre alt som skal gjøres, og bevissthet rundt psykologiske kontrakter er ikke fokus, men hun har ikke kapasitet til å prioritere dette:

“Jeg har egentlig ikke tenkt på det før du nevnte det nå. Så, jeg vet ikke, jeg kjenner at jeg synes jeg jobber med så mye og hodet mitt det spinner hele tiden rundt ting. Men nå om dagen, det har vært sånn veldig lenge, så det er konstant dårlig samvittighet for noe du aldri har, som du ikke rekker å gjøre.”

Denne lederen har ikke noe forhold til psykologiske kontrakter, og ser per nå ikke noen mulighet til å prioritere å jobbe med dette. Hun opplever likevel å ha en god relasjon til de fleste av medarbeiderne sine, og begrunner det blant annet med at de fleste tar kontakt om det er noe, og deler personlige ting. Hun har utfordring med et par av dem, men prøver uansett å ta tak i det og være profesjonell uansett kvalitet på relasjonen. Avdelingen skårer også høyt på Forbedring (medarbeiderundersøkelsen) og det er ifølge lederen en rettesnor på at det ikke er så aller verst på arbeidsplassen.

Medarbeider Lise - plukket ut av leder

Lise mener at kvaliteten på relasjonen har betydning for overholdelse av den psykologiske kontrakten og at kontrakten blir bedre jo bedre relasjon man har:

“Ja, det vil jeg si at det har noe å si ja. Hvis du har en god relasjon så vil jeg si at den kontrakten er bedre kanskje. Også vil man sikkert forvente mindre jo dårligere relasjon du har.”

Når det gjelder overholdelse og brudd på kontrakten, så mener hun at det kan gå an å reparere og få tilliten tilbake, men at lederen har et stort ansvar for dette:

“jeg føler at lederen har et stort ansvar, man er jo leder. Det ligger litt i ordet, da har man jo visse forventninger av de som skal lede. Samtidig så har jo også lederen forventninger til de som man skal lede. At de skal gjøre jobben sin og, sånn sett. Men ja, jeg vil jo si at presset er kanskje større hos lederen”

Å opprette en psykologisk kontrakt med hver enkelt ser hun som en utfordring, da de er så mange og alle har ulike behov:

“ideelt burde det jo være likt for alle. Men det er jo dessverre ikke sånn i den voksne verden”

“Det er jo noen kollegaer man kommer greit overens med og noen er helt ok, også er det noen man, ja, kanskje ikke er så glad i.”

Hun mener at om det finnes en psykologisk kontrakt, så vil leder og medarbeider høyst sannsynlig oppfatte den ulikt fordi man er så forskjellige, og de er så mange:

“Ja, det vil jeg tro, jeg har sikkert en oppfatning, også har sikkert en kollega av meg en annen oppfatning, også sitter sikkert lederen med sin oppfatning.”

Medarbeider Kristin - tilfeldig plukket ut

Kristin forholder seg ikke til nærmeste leder, kun til assisterende leder, som hun har god kontakt med. Slik jeg oppfatter det er det ikke en psykologisk kontrakt mellom Kristin og lederen, og jeg opplever heller ikke at det finnes noen tillit:

“jeg føler at liksom ikke det at hun dekker ryggen min for å si det sånn da. Så...jeg hadde jo opplevelse av med en gang jeg kom da, en kollega som rett og slett trakasserte meg. Og alt jeg gjorde var galt”

I denne saken opplevde hun at leder ikke støttet henne, og det endte med at hun ble omplassert til et annet sted uten at man gjorde noe med problemet.

Ved direkte spørsmål om det finnes en psykologisk kontrakt dem imellom sier hun følgende:

“Nei, jeg opplever at det er sånn splitt og hersk-mentalitet”

Hun sier det som skal til for å overholde en psykologisk kontrakt er å ha en leder som bryr seg:

“Du har en leder som bryr seg om personellet sitt”

Hun fortsetter i jobben fordi hun trives med arbeidsoppgavene, og så har hun en god relasjon til assisterende leder:

“Altså, ho bryr seg. Du føler virkelig at ho bryr seg. Ho prøver å hjelpe deg”

Når jeg bruker CIT med case om overholdelse av kontrakten, så forteller hun at hun opplever at det finnes en gjensidig forståelse og en psykologisk kontrakt mellom henne og assisterende leder:

“på en måte så gjør jeg det. For hadde sjefen min møtt meg på samme måte så liksom, oj! Hun ser meg jo allikevel, sant! Men du har ikke opplevd det, sant. Så, ja”

Oppsummert opplever hun at det finnes så og si ingen kontakt mellom leder og medarbeider, dermed heller ingen psykologisk kontrakt. Hun har et godt forhold til assisterende leder, og opplever at denne bryr seg og vil hjelpe. Dette er egenskaper hun ikke ser hos lederen sin. Hun opplever lederen sin kun som sjef med stor S, at hun ikke er en leder som bryr seg om henne eller personalgruppa.

4.1.2.5 Dyade 5

Leder Jakob

For lederen er begrepet psykologisk kontrakt noe helt nytt. Hans tanker rundt en psykologisk kontrakt er at den handler mye om det som ikke er skrevet ned, og at den er tilstede hele tiden, og at det handler om relasjonen med den enkelte:

“den psykologiske kontrakten er der på en måte hele tiden. Tenker jeg da. At den har mye med relasjonen mellom meg og medarbeider, den enkelte medarbeider da”

Det at han har lederansvar for en liten gruppe kan gjøre det mulig å overholde kontrakten med hver enkelt, at mye handler om kjemi og at noen må han jobbe mer med enn andre. Det kan samtidig være utfordrende å overholde kontrakten med dem som jobber utenfor avdelingen og som han dermed ikke ser så mye:

“Jeg jobber nok mye med den ubevisst, jeg gjør det. Det som, det jeg tenker er at man får kanskje en bedre relasjon til de man jobber nærmest da. At det er litt vanskelig med de, de jeg ikke ser så mye for eksempel.”

Kontrakten er levende og man må jobbe med den hele tiden:

“Men det er lettere med noen enn andre. Det sklir lettere med noen. Andre må du jobbe litt mere med på for en måte å skape den kontrakten da.”

Han opplever at det er samsvar i forventningene, men er samtidig usikkert på om oppfattelsen av den psykologiske kontrakten er lik:

“Ja, altså vi har snakka litt om det, og jeg tror på en måte det er mye av de samme forventningene. Altså...ja at man, særlig den tilliten da, at hvis man får eller tar en oppgave så gjør man det på en god måte, og de forventer det av meg også”

Hun sier følgende om oppfatningen av den psykologiske kontrakten:

“Det er ikke sikkert. Det kan godt hende at det tenker at jeg skulle sett de mye mere eller, det er jo selvfølgelig deres situasjon som er viktigst. Man står seg selv nærmest. Mens jeg har jo da mange flere jeg skal tenke på”

Denne lederen er opptatt av å skape og overholde den psykologiske kontrakten med alle medarbeiderne sine, og det mener han er mulig da de ikke er så mange. Noen må han jobbe mer med enn andre, og det kan være en utfordring å se alle fordi noen av dem har kontor et godt stykke unna avdelingen.

Medarbeider Johanne - plukket ut av leder

Johanne beskriver at hun opplever at hun har en psykologisk kontrakt med lederen sin:

“Ja, i hvert fall sånn i forhold til mine forventninger og tanker rundt. Så er det ingenting som er skrevet sånn, men jeg føler jo veldig at...at vi er på bølgelengde og tenker likt rundt mye da”

Hun mener at kvaliteten på relasjonen har mye å si for overholdelse av den psykologiske kontrakten:

“Jeg tenker jo hele veien når du sier det at hvis vi ikke hadde hatt de samme oppfatningene eller at ikke den kontrakten hadde vært gjensidig da, så hadde det skortet et sted liksom. Da hadde man jo ikke følt den tryggheten, eller den flyten hvis man hadde, ikke hadde vært på bølgelengde”

Om det er mulig å oppnå den “ideelle” kontrakten for alle er hun usikker på:

“For alle så tenker jeg det kanskje er vanskelig, fordi at man er så forskjellig og at det er så mye behov”

“Men jeg tror det er viktig da for at man skal trives på arbeidsplassen og ikke minst bli i den stillingen man har, at man har en sånn god psykologisk kontrakt med lederen sin”

Hun mener det er usikkert om de oppfatter den psykologiske kontrakten likt eller ulikt, men hun opplever at de er på bølgelengde fordi det flyter greit:

“Det ja, det er ikke godt å si. Hvordan han føler det fra sin side, men....Jeg får i hvert fall ikke tilbakemeldinger om noe som jeg ikke føler at vi ikke er enig i da. Så da er vel vi på bølgelengde når man føler at det flyter greit”

Medarbeider Rasmus - tilfeldig plukket ut

Rasmus er opptatt av forventninger, og mener at psykologiske kontrakter handler mye om nettopp dette:

“Det betyr jo i forhold til hva som forventes begge veier. Jeg føler kanskje at jeg vet hva som forventes av meg, nei, hva leder forventer av meg. Men jeg føler ikke helt at leder vet hva jeg forventer...i den retningen. Så det er ikke noe på en måte vi har snakka så mye om da”

Han opplever allikevel at de har en psykologisk kontrakt:

“Jo, jeg føler jo det. Men det er ikke sikkert at jeg vet hva han forventer av meg. For jeg, det kan hende at jeg legger lista litt høyt. At han har den forventningen og at jeg tror han har dem forventningene, det kan faktisk være”

Rasmus tror at de har en psykologisk kontrakt, men er usikker på om de vet hvilke forventninger de har til hverandre. Han mener også det er viktig med nærhet til hverandre:

“for at jeg tror den derre uformelle praten tror jeg er så viktig. For det første å bli sett, at, å bli sett, men også i forhold til det å kunne tatt opp, snakke om ting uten å ta det opp, det tror jeg er litt viktig”

4.1.3 Konsekvenser - motivasjon og trivsel

Det er til en viss grad uklare forventninger mellom leder og medarbeider, og det er usikkerhet om den psykologiske kontrakten i det hele tatt eksisterer mellom dem, hvordan den eventuelt oppfattes og om den overholdes av leder. Slik jeg tolker dette får det flere konsekvenser, og to av faktorene som jeg mener skiller seg ut er motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, kanskje spesielt hos medarbeiderne. Slik jeg tolker det viser analysen at de fleste lederne og de fleste medarbeidere er opptatt av å ha en god relasjon til hverandre, og at dette igjen har betydning for trivsel og motivasjon.

4.1.3.1 Dyade 1

Leder Tore

Tore mener den psykologiske kontrakten har stor betydning for hvordan atferden er på en arbeidsplass, og at en god gjensidig psykologisk kontrakt må ligge til grunn for at for at det skal være bra. Det er av stor betydning for at folk skal fungere sammen og trives på jobb:

“det har stor påvirkning på det atferdsmessige. For hvordan du blir møtt og sett påvirker jo livet ditt, det påvirker hvordan du er, ikke sant. Det påvirker selvtillit, sånn selvbilde, så jeg tror at den psykologiske kontrakten da, må være preget av sånn positivitet, sant.”

Når jeg bruker CIT og forteller om et case om brudd, så sier han at om det oppstår brudd på den psykologiske kontrakten som ikke går å reparere, vil ikke denne lederen slutte, da lederen har mange andre medarbeidere å ta vare på. Lederen vil ikke svikte resten på grunn av at det er en han ikke kommer overens med.

Konsekvensen kan bli større for medarbeideren, som da kanskje bestemmer seg for å ikke jobbe der mer:

“Det rette, jeg ville tro at det var mulig å reparere noe som har vært bra, før det har blitt brudd, sant. Men hvis det overhodet ikke er det så tenker jeg da, da er det jo, da må jeg tenke, da må jeg kanskje si til meg selv, jeg er den lederen jeg er. Du har den lederen du har. Du må forholde deg til meg, egentlig sånn sett. Jeg vil ikke slutte, på en måte, å svikte alle de andre fordi det har gått galt mellom oss ikke sant. Det ville jeg ikke.”

Her kan man si at leder sitter med mye makt når bruddet ikke lar seg reparere, og at det får størst negativ konsekvens for medarbeider, som da eventuelt ser seg nødt til å si opp.

Medarbeider Kåre, plukket ut av leder

Kåre er opptatt av å ha et godt forhold til lederen og mener at det har betydning for trivsel og motivasjon til hver enkelt medarbeider:

“jobben er jo det stedet man er veldig mye av tiden sin da, og da er det jo greit å ha et godt forhold til sjefen sin og andre kollegaer. Jeg tenker jo også at han er min kollega, selv om han er min sjef, for meg så synes jeg det er allright å ha et godt forhold.”

“Hvis jeg skal ønske å gå på jobb, så vil jeg liksom ha et bra sted og gå til, så tror jeg sjefen er med på å legge liksom standarden på hvor, om det er bra eller ikke”

Medarbeider mener også at lederens måte å være på vil ha stor innvirkning på arbeidsmiljøet:

“hvis han hadde vært en vanskelig person da, så tror jeg man da ikke ville trivdes på jobb og da, og hele situasjonen og arbeidsmiljø ville være preget av det da”

Ved bruk av CIT og case om brudd på den psykologiske kontrakten forteller han at han har erfaring med å jobbe med en leder som hun ikke hadde et spesielt godt forhold til, og det endte med at han sa opp:

“det var vanskelig å fremme mitt syn da på hvordan jeg synes det burde være da eller, ja. Da var det litt sånn, da følte jeg det var vanskelig. Da følte jeg at han forsvarte seg hele tiden, hvordan man skulle liksom, det var ikke rom for å komme med andre innspill, det var bare den linja kjører vi, og da er det sånn det er”.

Dette var bare et eksempel av mange med denne lederen. Medarbeideren følte seg ikke sett og hørt, som igjen førte til at motivasjonen og gleden med å jobbe der forsvant, og han endte til slutt med å si opp.

Medarbeider Magnus, tilfeldig plukket ut

Som sin kollega, er Magnus opptatt av å ha et godt forhold til lederen og mener det har stor betydning for motivasjon og trivsel:

“Nei, altså det er jo ikke noe hyggelig hvis man ikke er på talefot eller, med lederen. Det er ikke så lett å jobbe et sted da, tenker jeg. Da må i hvert fall de rundt deg ha ekstremt mye å si for trivselen der du er”

Hun påpeker at det har mye å si for engasjement og motivasjon til å bidra i gruppa dersom relasjonen ikke er bra:

“Det blir jo, kanskje mye man ikke, mye man ikke tar opp, både, kanskje tverrfaglige møter og da, at man gidder kanskje ikke alltid å si ting. Fordi man føler at man blir avspist liksom eller, det blir jo litt surt.”

Denne medarbeideren har hatt en opplevelse med nestleder som har gjort det vanskelig å ha tillit til vedkommende. Medarbeideren ble beskyldt for en sak som nestlederen hadde gjort, og som nestleder ikke innrømmet:

“Det er så mye der som er vanskelig, det veldig vanskelig å gi ho noe tillit. For det er så, jeg føler at det er så mye greier der. Og det er jeg liksom ikke alene om. Jeg har ikke så veldig behov for å reparere noe som helst jeg akkurat der. Jeg har et godt forhold til (lederens navn), og er det noe spesielt går jeg til (lederens navn).”

4.1.3.2 Dyade 2

Leder Per

Per sier han har en relasjonell lederstil, han er opptatt av relasjoner mellom leder og medarbeider, at man skal jobbe i et team og finne ut av ting sammen:

“Ja, jeg har nok en ganske relasjonell lederstil tror jeg. Opptatt av relasjoner mellom meg som leder og medarbeiderne mine. Men jeg er også opptatt av å være en tydelig leder, og ha struktur og forutsigbarhet, rettferdighet. Men opptatt av at vi skal finne ut av ting sammen og ta med folk på avgjørelser”

Han opplever at han i hovedsak har en god relasjon til de fleste, men at relasjonen med noen er bedre enn med andre. Han har kanskje ikke et like nært og tett forhold til alle. Det har oppstått en felles forståelse mellom ham og de han ikke har en like god med at det er slik det er, og at det går fint å jobbe sammen med det som utgangspunkt. Han er opptatt av å favne alle uansett kvaliteten på relasjonen, da det har betydning for arbeidsmiljøet, og for motivasjon og trivsel for den enkelte medarbeider. Han har erfaring fra forrige arbeidsplass hvor en medarbeider ikke likte ham i det hele tatt, og som var veldig tydelig på dette:

“han var tydelig på det i alle år at han ikke hadde noe ønske om å ha meg som leder nei”

Medarbeideren sa det tydelig og klart: *“du er helt forferdelig som leder”*

Lederen opplevde dette som vanskelig å gjøre noe med, da det var et lite miljø med mange allianser. Medarbeiderne var sammen på fritiden, og alle visste alt om alle:

“derfor så vokter jeg meg ganske sånn vel nå da for å gå inn i noe, gjøre noe særlig forskjell på folk, eller få noe tettere bånd sammen med noen enkeltpersoner utenfor jobb”

Det endte til slutt med at lederen sluttet og begynte i en ny jobb med et større miljø. Det trives han bedre med.

Medarbeider Pål, plukket ut av leder

Pål er opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin og mener det er essensielt for et godt samarbeid:

“å jobbe for en leder som du har en god relasjon til synes jeg er lettere, både det å tørre å by på meg og mine meninger, og det jeg kan av fag da. Og også det å kunne gå inn å undre meg eller spørre hvis jeg er i behov for det.”

Medarbeideren hadde en tidligere leder som ikke var like lett å samarbeide med, og det gikk ut over trivsel og motivasjon:

“Du ble på en måte ignorert da. For om du kom med innspill og forespørsler og, da er det jo ikke å ha gjensidig respekt. Så det har jeg opplevd, og det gjorde meg

veldig frustrert. Så jeg er veldig fornøyd nå som vi har skiftet leder. Jeg synes jo det er to ytterligheter”

“Det gjorde mye med meg. Jeg følte meg ikke verdsatt, jeg følte at han ikke var fornøyd med meg som fagperson. Jeg mista litt motivasjon. Jeg søkte, dreiv og titta på andre jobber, ja. Heldigvis så ble jeg her da, men ja, var frustrert en periode der”

Medarbeideren mener at det å ha et godt forhold til lederen sin har veldig stor betydning for hele arbeidsmiljøet, og at det er viktig at man som enkeltperson blir sett og hørt og møtt med respekt:

“Jeg synes det gjenspeiler seg i hele organisasjonen jeg, hvor god leder du har. Det er også veldig sånn tydelig her da ved lederskiftet. At arbeidsmiljøet har blitt et helt annet.”

Medarbeider Espen, tilfeldig plukket ut

Espen er også opptatt av å ha et godt forhold til leder. Han mener det er grunnleggende for trygghet, motivasjon og trivsel på arbeidsplassen:

“Ja, det er jeg. Veldig! Altså både at man kan ta opp ting, føle seg trygg på det er det greit å spørre om ting. Eller ta opp noe man ønsker å gjøre, endre på eller. Og det føler jeg at det er rom for. At det er åpent, åpen dør. At man er tilgjengelig, at det er lett å ta opp, lett å prate med”

Han opplever å få anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger, og at det er bra for motivasjonen, men han er ikke avhengig av konstant bekreftelse for å føle seg verdsatt. Det betyr like mye hva kollegaene synes:

“jeg er ikke avhengig av å få på en måte bekreftelse av sjefen hele tiden at jobben jeg gjør er veldig bra. Jeg tenker at hvis jeg ikke hører noe så er det bra.”

Han er også opptatt av at ansvaret for at man skal ha motivasjon og trivsel på en arbeidsplass ikke bare ligger hos lederen:

“jeg tenker i hvert fall som jeg sier at vi har like stort ansvar vi som lederen, kanskje nesten større, for lederen er en person. Som du sier, på det og på en måte ha tid til å spørre alle, eller rekke over alle.”

4.1.3.3 Dyade 3

Leder Knut

Knut mener det er viktig for motivasjon og trivsel at lederen overholder den psykologiske kontrakten. Ved brudd på kontrakten tror han at det veldig ofte vil få en negativ slutt:

“altså, du resignerer, umotivert, begynner å prate ganske dårlig om denne lederen, garantert”

“Men jeg tror veldig ofte så vil det ha en negativ slutt. Fordi at de føler seg forbigått, lite verdsatt. Har jobba på for å få, ikke sant. Du jobber på for å få noe tilbake. I noen sammenhenger i hvert fall. Og da blir man jo veldig skuffa”

Han har egen erfaring fra tidligere hvor han rett og slett ble mobbet og trakassert av sin nærmeste leder. Det ble etterhvert uholdbart, all motivasjon og trivsel forsvant, og det endte med at han byttet arbeidsplass.

Medarbeider Trude, plukket ut av leder

Trude mener at en god relasjon med leder har betydning for motivasjon og trivsel hos medarbeideren sine, og hun er opptatt av å ha et ryddig forhold med lederen sin. Det skal ikke være noe tvil om hvem som er leder. Et dårlig forhold hadde ikke vært noe særlig gunstig:

“det hadde vært dårlig utvikling på en måte. At jeg kanskje hadde følt at jeg ikke hadde hatt mulighet å få vekst og utvikling. Med en sånn type leder.”

Hun er også opptatt av at det ikke bare er lederens ansvar at man skal være motivert og trives på jobb:

“Altså, jeg tenker det er litt sånn, du har et ansvar sjøl også som ansatt, å bli kjent med lederen din”

“det er ikke lederen som skal gjøre at du trives på jobb, men det er vi sammen som skal gjøre at det blir en god dag. Og at lederen også har en arbeidsdag som skal være god. Også tenker jeg at man har et ansvar som ansatt å si ifra hvis man opplever at ting er ugreit. Det er litt sånn respekt begge veier tenker jeg”

Det å ha et godt forhold til lederen sin, at man liker hverandre, er viktig:

“det er nok litt viktig for de aller fleste. Å føle at lederen liker deg. Så det her med å, ja, det er lettere å komme på jobb hvis du har et godt forhold til lederen din. Og du vet at den respekterer deg og ser deg, og setter pris på deg, ikke sant.”

For denne medarbeideren er det viktig at det er samsvar i forventninger og at det er en psykologisk kontrakt som er gjensidig. Ved brudd på kontrakten kan det føre til at medarbeideren sier opp:

“Ja, det tenker jeg at kan føre til det. Eller at hun blir veldig, altså, at du endrer deg som ansatt på en måte. Og det gjør noe med hvordan du opplever jobben din. Også er det en del av den der, den tanken om at jobben din, er jo jobb, men allikevel en stor del av livet ditt. At det å trives på jobb det veier veldig mye”

Medarbeider Kari, tilfeldig plukket ut

Kari har et godt forhold til lederen sin og det betyr veldig mye for henne. Det gjør at hun føler seg trygg, er motivert og trives på jobb:

“Han er lyttende, han ser deg og ja, godt humør. Ja, han møter alle. Også føler jeg at han ser meg veldig godt. Han leser meg og, ja. Så jeg føler at vi har en veldig god tone. Jeg kan stole på han”

Om forholdet til lederen sier hun følgende:

“Det betyr mye for meg. Og jeg er vel egentlig en person som må ha et godt forhold til de fleste, eller så blir jeg urolig. Derfor er jeg opptatt av å, er det noe jeg lurte på så tar jeg det opp. Og det vet (navnet til leder). At jeg går ikke og grubler lenge, for det blir ubehagelig for meg”

Hun har hatt en ubehagelig opplevelse med en annen leder på arbeidsplassen som illustrerer hvordan hun ikke ønsker at det skal være. Hun opplevde denne personen som respektløs i måten han svarte henne på:

“Ja, for da blir jeg, da kjenner jeg at da får jeg pigger altså. Da er det ikke den milde, snille, på rettferdighet det...og det er det, nå kjente jeg at jeg ble litt sånn når jeg begynte å ta opp dette. For noe av det som er så flott med (navnet til leder), han er så rettferdig”

Medarbeideren forteller videre at om dette hadde vært hennes nærmeste leder, så hadde det vært et problem. Det hadde gått utover motivasjon, trivsel og arbeidsglede, og det hadde resultert i total mangel på tillit.

4.1.3.4 Dyade 4

Leder Trine

Trine er opptatt av at medarbeiderne sine skal ha det bra, og at dette betyr mye for motivasjon og trivsel på jobb:

“Ja, jeg velger å tro det. Jeg gjør det. Du må nesten spørre andre om det. Du har sikkert spurt (navnet på medarbeider) om det samme. Men jeg tenker det at, ja, jeg mener at jeg er opptatt av det”

Hun har veldig mange medarbeidere og klarer ikke å se alle, og klarer heller ikke fokusere på den psykologiske kontrakten med hver enkelt. Hun har en god relasjon til de fleste, og de hun har mindre god relasjon til prøver hun så godt hun kan å ivareta gjennom å være profesjonell og behandle dem med respekt. Hun har ikke mulighet til å se alle, da de også jobber utenfor basen hele dagen, man har noen medarbeidere som fanger opp det som ikke fungerer, og rapporterer til henne, slik at hun kan ta tak i det:

“det blir jo det at ting kan gli ut, kan ta av litt. Vi er, gudskjelov, såpass god takhøyde her i forhold til hva man mener”

“når ting begynner å, holdt på å si i det daglige, og folk ikke gjør arbeidsoppgavene sine, så får jeg veldig fort vite det.”

På denne måten klarer hun å holde ting i sjakk, slik at alle skal kunne trives og ha det bra på jobben. Hun tror at 9 av 10 er fornøyd, og det mener hun er godt nok.

Medarbeider Lise, plukket ut av leder

Lise har jobbet her i ni år, og har et godt forhold til lederen sin. Dersom dette forholdet ikke hadde vært bra, så hadde det gått ut over trivsel:

“Det hadde sikkert ikke vært noe gøy, eller noe hyggelig sånn sett, hvis din nærmeste leder og du ikke kommer godt overens da”.

Medarbeideren tror at dersom det finnes en psykologisk kontrakt og denne blir brutt, så vil det gjøre mye med motivasjon og trivsel:

“vil nok ikke ha den samme relasjonen lenger, vil nok ikke være like mye ja-menneske heller lenger”

Medarbeideren mener at lederen har et stort ansvar for å løse en slik sak:

“Jeg føler at lederen har jo et ganske stort ansvar, man er jo leder. Det ligger jo litt i ordet, da har man visse forventninger av de som man skal lede. Samtidig så har jo også lederen forventninger til de som skal ledes”

Medarbeider Kristin, tilfeldig plukket ut

Kristin har, ifølge henne selv, ingen relasjon til leder, de har ingen kontakt utenom det aller nødvendige. Hun opplever at leder kun er sjef og ikke leder, og at hun ikke bryr seg om medarbeiderne sine, bortsett fra de som er inne i “varmen”.

Det som motiverer medarbeideren og gjør at hun står i jobben, er selve

arbeidsoppgavene, og at pasientene gir henne gode tilbakemeldinger. Hun har også en god relasjon til nestleder, som gjør at hun trives. Sin nærmeste leder har hun valgt å ikke forholde seg til mer enn nødvendig. Det at hun opplever at hun er ute av “varmen” beskriver hun slik:

“altså det bryr jeg meg ikke om egentlig. Så lenge hun oppfører seg skikkelig. Snakker skikkelig til oss. Så går det greit. Så da får hun bare ha sine favoritter”

For at de skal kunne få et bedre forhold så må lederen forandre seg ifølge medarbeider, hun vet ikke hva hun selv kan gjøre. Ved direkte spørsmål om hva som holder henne i jobben når det er en del utfordringer så har vedkommende et håp på at ting skal bli bedre:

“Du har et ønske om at det skal bli bra da til slutt. Så jeg har ikke lyst til å flytte til (sted) igjen heller”

“Jeg trives veldig godt i jobben, selve jobben da. Men liksom det rundt, det kunne vært bedre”

4.1.3.5 Dyade 5

Leder Jakob

Jakob er opptatt av å kjenne alle medarbeiderne sine godt, og mener det har betydning for at de er motiverte og trives på jobb. Dette er mulig å få til ettersom de er få, mener han. Han bygger gode relasjoner ved å være til stede, tilgjengelig og by på seg selv:

“jeg følger opp det jeg sier jeg skal gjøre, bygger en tillit da. Og hvis de er åpne og kommer til meg og snakker om ting, at jeg ikke snakker om det ut, at man kan ha den der litt sånn gode, den gode tonen da.”

Dersom medarbeideren opplever brudd på tilliten, vil dette gå ut over motivasjonen, mener han:

“Nei jeg tror jeg blir litt såra, og litt sånn, fornærmet kanskje. Jeg har jo som sagt ikke opplevd det, men det er jo lett for at dem blir litt sånn, nei da gidder ikke jeg å gi det ekstra lille her på jobb, siden jeg ikke har fått det eller, siden han gjorde sånn. Sånn kan det nok bli”

Det er viktig med god kommunikasjon og gjensidig respekt for at man skal trives:

“Ja, også litt sånn på folkeskikk, hvis du tenker, hvis du skjønner hva jeg mener, litt sånn hvordan man er mot hverandre. At man har respekt for hverandre ikke

sant, og man gjør, følger opp det vi har blitt enig om og, ja. At man behandler hverandre bra”

Som leder bør man være interessert i mennesker, da kommer man et godt stykke på vei i å skape motiverte medarbeidere som trives på jobb:

“Jeg tenker som leder så bør du være, være glad i å være rundt mennesker, interessert i mennesker, nysgjerrig på mennesker. Tenker jeg da for å, for å, i hvert fall på det nivået jeg jobber så bør man være, bør man være det. Man bør ikke være så glad i å lukke igjen døra, og sitte der og kose seg med PC’n. Selv om det er mye av jobben”

Medarbeider Johanne, plukket ut av leder

Johanne mener at om man skal være motivert og trives, så må man bli møtt av en leder som er interessert og viser forståelse for faget og den jobben man gjør:

“Han møter alltid med mye forståelse og....nå har jeg bare jobba på (avdelingens navn) i snart 8 år da, og har ikke hatt noen andre ledere. Men av erfaringer fra tidligere da at det er veldig viktig å bli møtt med sånn, at det skal man undersøke eller, er det rom for at det skal man se om lar seg gjøre.”

Det er viktig for medarbeider å ha den tryggheten, at man kan stole på leder for å trives:

“Det tenker jeg er viktig...for å trives på jobb, først og fremst. Det...også, ja at man ikke....har man et godt forhold så er det lettere å komme med ting hvis det er noe”

Medarbeideren opplevde brudd på forventninger, og det gikk ut over trivsel og motivasjon og beskriver det slik:

“Nei, jeg var jo veldig lei meg. Sånn akkurat når det hadde skjedd, den dagen da. Også mister man kanskje litt, man får litt sånn, mister litt sånn motivasjon, eller føler kanskje at man ikke, hva er det jeg ikke har gjort bra nok? Man får litt sånn den følelsen da”

Medarbeideren hadde en samtale med leder, og det ble forklart hvorfor det ikke ble som forventet. Det hjalp henne til å komme fortere over skuffelsen da hun fikk en ryddig og god forklaring på hvorfor det ble som det ble, og de har fortsatt et godt forhold.

Medarbeider Rasmus, tilfeldig plukket ut

Rasmus har et godt samarbeid med leder, men ser at det er en utfordring at leder ikke kan det faget han har, og at det kan gå ut over motivasjonen. Det å få gode og

konstruktive tilbakemeldinger har også mye å si for trivselen, og det synes han at det kunne vært mer av:

“Tilbakemeldinger? Nei, det er vel kun når det er problemer det stort sett. Eller når det er... det er veldig lite problem, vi stortrives på jobb, eller jeg da, jeg får jo snakke for meg selv. Og har en kjempebra jobb. Og det er jo ikke noe....men tilbakemeldinger....Jo, det er en gang jeg har fått en sånn skikkelig tilbakemelding. Positivt.....For den betydde mye for meg, det var akkurat det jeg trengte, og da fikk jeg det.”

Dersom det skulle oppstå et tillitsbrudd, så tenker han at det vil føre til at man slutter:

“her tenker man at her orker jeg ikke være. Blir man skuffet så, så tror jeg man tenker det. Hvis man da ikke kan ha en god kommunikasjon i etterkant å forklare hvorfor det ble sånn. For det tror jeg er litt viktig i en sånn setting. At lederen tar en samtale”

Medarbeider trives godt på jobben, og er i utgangspunktet veldig fornøyd, selv om det alltid er noe som kan bli bedre:

“Jeg sier at vi har det bra, vi er veldig fornøyd. Vi har det bra, vi har det bra på jobb og lederen er der når vi trenger han. Det jeg har snakket om nå er bare småtterier som man kan jobbe med for å få det enda bedre da. Men vi har egentlig ingenting å klage på. Alt i alt”

4.1.4 Oppsummering av analyse

I analysen har jeg funnet meningsfulle sitater fra informantene som underbygger funnene jeg har gjort om kvalitet på LMX, oppfattelse og overholdelse av psykologisk kontrakt, samt hvilke konsekvenser dette kan få når det gjelder motivasjon og trivsel. Jeg har oppsummert hovedtrekkene fra sitatene i tabell 3:

Tabell 3 Oppsummering analyse

*plukket ut av leder

**tilfeldig plukket ut

Dyade	1	2
LMX	Leder og medarbeidere mener at det er viktig med god relasjon. Utfordrende for	Leder er opptatt av å ha en god relasjon til

	leder å ha høy kvalitet med alle, da de er mange. Begge medarbeiderne har et godt forhold til sin leder.	sine medarbeidere, men synes det er vanskelig å ha det til alle, da de er mange. Begge medarbeiderne har et godt forhold til sin leder.
Psykologisk kontrakt	Leder: det er et gjensidig ansvar, men leder har et ekstra ansvar. Både leder og ansatt mener at oppfattelse og overholdelse går mye på antakelser og følelser. Enighet om at det er usikkerhet om samsvar i forventninger. Ansatt 1*: får anerkjennelse og tilbakemeldinger Ansatt 2**: får for lite anerkjennelse og tilbakemeldinger	Leder: har psykologisk kontrakt med ansatte og mener i hovedsak at forventningene samsvarer. Ansatt 1*: mener at forventningene samsvarer. Ansatt 2**: får anerkjennelse og tilbakemeldinger og opplever at det er samsvar i forventninger.
Motivasjon og trivsel	Leder: en god relasjon og gjensidig psykologisk kontrakt har stor betydning for trivsel og motivasjon Ansatt 1*: et godt forhold til leder har mye å si for trivsel. Leder setter standard i avdelingen om det er høy eller lav trivsel Ansatt 2**: et godt forhold til leder har	Leder: viktig å favne alle uansett kvalitet på relasjonen, det er viktig for arbeidsmiljø, motivasjon og trivsel Ansatt 1*: stor betydning for motivasjon og trivsel

	stor betydning for motivasjon og trivsel	å ha en god relasjon med leder Ansatt 2**: et godt forhold til leder er grunnleggende for trygghet, motivasjon og trivsel
--	--	---

Dyade	3	4
LMX	Leder: mener mye av ansvaret for å bygge gode relasjoner ligger hos leder, leder har mye makt. Ansatt 1*: opplever å ha et ryddig forhold. Har en omsorgsfull leder. Ansatt 2**: opplever å ha høy kvalitet på relasjonen.	Leder: har god relasjon til de aller fleste, men det er utfordrende når de er mange. Ansatt 1*: har et greit forhold til leder, hun er lett å prate med og spørre om ting. Ansatt 2**: har ikke et godt forhold til leder. Velger å ikke forholde seg til leder.
Psykologisk kontrakt	Leder: utfordrende å ha en psykologisk kontrakt med alle, da de er mange og har forskjellige behov. Ansatt 1*: overholdelse av den psykologiske kontrakten ligger ikke hos leder alene. Tror det er urealistisk at de oppfatter den likt. Ansatt 2**: har en psykologisk kontrakt med leder og det handler mye om kjemi og magefølelse. Føler at de har lik oppfattelse.	Leder: har ikke psykologisk kontrakt med sine, men er tydelig på hva som forventes i jobben. Har for mange ansatte for å kunne fokusere på psykologisk kontrakt med hver enkelt. Ansatt 1*: da de er mange opplever han det som utfordrende å få til psykologisk

		kontrakt med ansatte. Ansatt 2**: opplever han har psykologisk kontrakt med nestleder. Får kun tilbakemeldinger fra leder om det er noe negativt.
Motivasjon og trivsel	Leder: viktig for motivasjon og trivsel at den psykologiske kontrakten overholdes og at det er en god relasjon. Ansatt 1*: et dårlig forhold vil gi en dårlig utvikling, en god relasjon har betydning for motivasjon og trivsel. Alle har et ansvar, ikke bare leder. Ansatt 2**: har et godt forhold og det gjør at han er motivert og trives på jobb.	Leder: er opptatt av at medarbeideren har det bra, og at god relasjon har betydning for motivasjon og trivsel. Har veldig mange ansatte, så det er utfordrende å lykkes i å ha god relasjon med alle. Ansatt 1*: lederen har et stort ansvar, og ved brudd på den psykologiske kontrakten vil det gjøre mye med motivasjon og trivsel. Ansatt 2**: motiveres og trives på grunn av arbeidsoppgavene, har ingen god relasjon med leder.

Dyade	5
LMX	Leder: er opptatt av å ha en god relasjon med alle. Det har han mulighet til, da de er få. Ansatt 1*: har en god relasjon til leder

	Ansatt 2**: har en god relasjon og et godt samarbeid.
Psykologisk kontrakt	Leder: har mulighet til å ha en psykologisk kontrakt med hver enkelt da de er få. Opplever samsvar i forventningene, men er usikker på om de oppfatter kontrakten likt. Ansatt 1*: har en psykologisk kontrakt med leder, men er usikker på om de oppfatter den likt og om det er samsvar i forventningene. Ansatt 2**: opplever å ha en psykologisk kontrakt, men er usikker på om det er samsvar i forventningene de har til hverandre.
Motivasjon og trivsel	Leder- det har betydning for motivasjon og trivsel at leder kjenner medarbeiderne godt Ansatt 1*: må bli møtt av en leder som man kan stole på, som er interessert og viser faglig forståelse, det betyr mye for motivasjon og trivsel. Ønsker at leder kan mer om faget. Ansatt 2**: god relasjon har mye å si, men opplever også at forståelse for faget fra leder er viktig for trivsel og motivasjon. Ønsker at leder kan mer om faget.

Oppsummert viser tabellen at både ledere og medarbeidere er opptatt av å ha en god relasjon, og at det har betydning for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. De fleste opplever å ha en god relasjon til hverandre, og de fleste mener også at høy kvalitet på LMX har betydning for om den psykologiske kontrakten overholdes. Fire av fem ledere mente de har psykologisk kontrakt med medarbeideren sine, men at det var utfordrende å få det til med alle når man har

mange medarbeidere. Flere av medarbeiderne opplever også å ha en psykologisk kontrakt med leder, men usikkerhet om forventningene samsvarer. Det er enighet blant ledere og medarbeidere at det er usikkert om forventningene samsvarer, da mye går på antakelser og følelser. Flere av lederne mener de har et ekstra ansvar for en god relasjon og overholdelse av den psykologiske kontrakten, men at det samtidig er et gjensidig ansvar. Flere medarbeidere mener også at leder har et ekstra ansvar og at leder setter standarden i avdelingen, samtidig som ansvaret er gjensidig. Lederne opplever at de gir anerkjennelse og tilbakemeldinger til sine medarbeidere, mens medarbeiderne ikke har samme oppfattelsen. De mener det er for lite anerkjennelse og tilbakemeldinger, og når eventuelt en tilbakemelding kommer så er den oftest av negativ art. Noen opplever å ikke få anerkjennelse og tilbakemeldinger i det hele tatt.

4.2 Drøfting

Drøftingskapittelet er delt opp i to deler. I første delen presenteres forskningsspørsmålene og hovedfunnene. Funnene presenteres i en modell som viser hvilke faktorer som spiller inn som påvirker hvor godt leder overholder den psykologiske kontrakten. I andre del drøftes forskningsspørsmålene og funn. Først drøfter jeg faktorene som påvirker kvaliteten på LMX og hvor godt leder overholder den psykologiske kontrakten. Deretter drøftes i hvilken grad er det en sammenheng mellom opplevd kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten, og i hvilken grad leder og medarbeider opplever den psykologiske kontrakten ulikt, og hva slags konsekvenser dette får i form av motivasjon og trivsel. Det teoretiske rammeverket brukes i drøftingen til å forstå og forklare funnene. I kapittel fem presenterer jeg et svar på problemstillingen, samt reflektere jeg rundt undersøkelsens begrensninger og muligheter for oppfølgende arbeid.

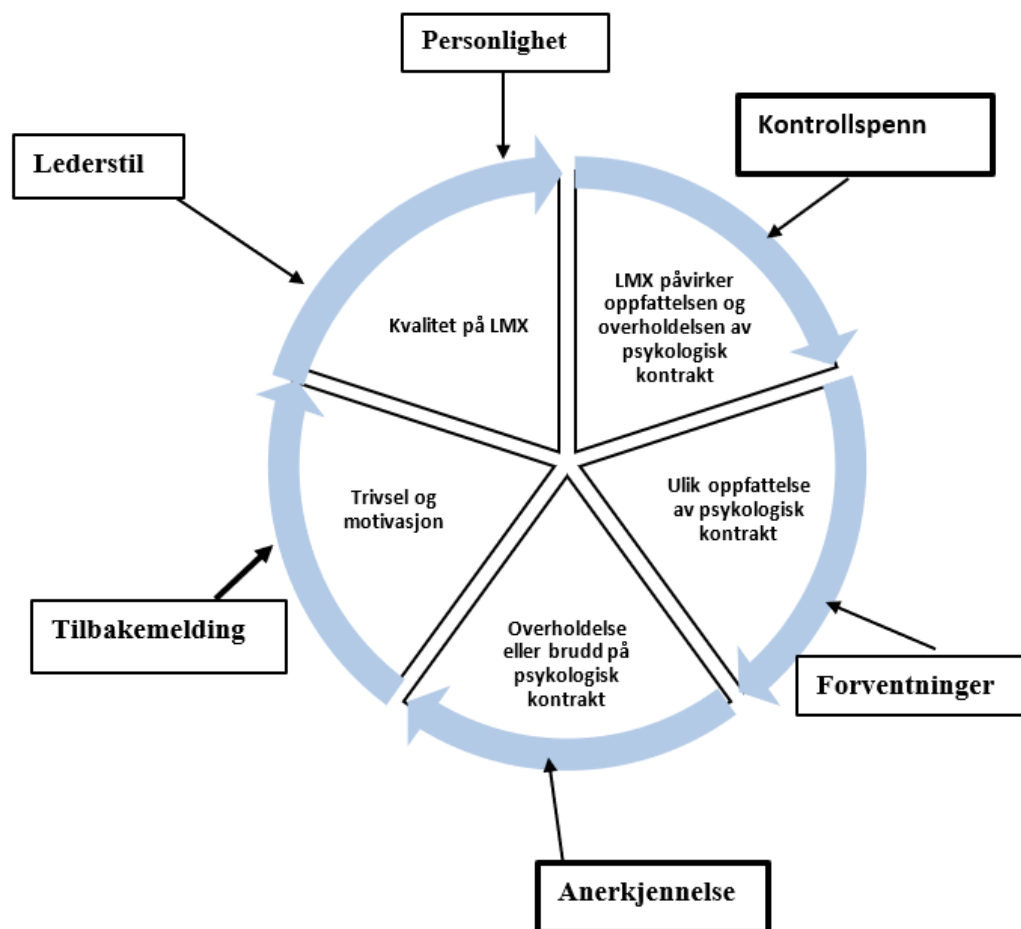
4.2.1 Forskningsspørsmål og funn

Studiens røde tråd har vært å undersøke hva som påvirker hvor godt ledere overholder den psykologiske kontrakten og om det er en sammenheng mellom opplevd kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Studien undersøker også i hvilken grad leder og medarbeider opplever denne

sammenhengen ulikt, og hva slags konsekvenser dette får for motivasjon og trivsel. Forskningsspørsmålene er formulert slik:

1. Hva påvirker hvor godt ledere overholder den psykologiske kontrakten, sett fra lederes og medarbeiders ståsted?
2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom opplevd kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten?
3. I hvilken grad opplever leder og medarbeider den psykologiske kontrakten og forholdet mellom LMX-kvalitet og overholdelse av den psykologiske kontrakten ulikt?

Figur 3 viser aktuelle faktorer som leder frem til tre hovedfunn: LMX påvirker oppfattelsen og overholdelsen av psykologisk kontrakt og det er ulik opplevelse av den psykologiske kontrakten. Konsekvensene av dette går ut over motivasjon og trivsel. Tidligere forskning viser at høy kvalitet på LMX har betydning for at leder overholder den psykologiske kontrakten, og at det igjen har stor betydning for motivasjon og trivsel for medarbeiderne. Funnet i denne studien viser at det har en betydning for at man blir værende i jobben, og ikke vurderer å bytte jobb, eller i verste fall slutter, noe som er i tråd med studier av Zhao m.fl. 2007 og Restubog m.fl. 2010. Men hva skal ligge til grunn for at man får til å ha en god relasjon til medarbeiderne sine og danne og overholde en psykologisk kontrakt? Hva skal til og er det mulig å få til? For å illustrere dette har jeg sett på resultatene i et fugleperspektiv, og deretter beskrevet hvordan alt henger sammen. Dette er illustrert i figur 4:



Figur 4 - Sammenhengen mellom funn

Resultatene viser at flere faktorer som er illustrert utenfor sirkelen påvirker hvor godt leder overholder den psykologiske kontrakten. Som figuren viser med piler, så henger alle elementene sammen. Kvaliteten på LMX påvirker oppfattelsen og overholdelsen av den psykologiske kontrakten, som igjen henger sammen med hvordan leder og medarbeider oppfatter kontrakten. Samtidig påvirker dette igjen om det blir brudd eller om kontrakten overholdes, som igjen har konsekvenser for motivasjon og trivsel og igjen kvalitet på LMX. Deci og Ryan (1985) sier at kilden til indre motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, og at det henger sammen med grunnleggende behov som selvbestemmelse og opplevelse av mestring. Samtidig så viser mine funn at om man ikke er motivert og trives vil man kanskje kunne skylde på at det er lederen sin feil om ikke relasjonen er god, som igjen vil gå ut over kvaliteten på LMX. Utfra det kan jeg hevde at om man ikke er motivert og trives så vil det gå ut over kvaliteten på LMX. Om kvaliteten

blir bedre eller dårligere så vil dette igjen vil påvirke oppfattelsen og overholdelsen av den psykologiske kontrakten også videre, som figuren viser. Dette illustrerer at det er en levende prosess som henger sammen og kan endres hyppig etter hva som foregår i relasjonen mellom leder og medarbeider.

4.2.2. Faktorer som påvirker kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten.

Lederstil og personlighet

Lederstil er et element som har betydning for å danne høy kvalitet på LMX, og slik jeg ser det henger det også sammen med personlighet. Lederne jeg snakket med beskrev seg selv som omsorgsfulle, og det var opptatt av å ha god relasjon til medarbeiderne sine. De var opptatt av at kvaliteten på relasjonen skulle være god og de mente at det har betydning både for oppfattelse og overholdelse av den psykologiske kontrakten. De fleste av medarbeiderne var også opptatt av å ha en god relasjon og en leder som bryr seg om de. De fleste mente at lederen hadde en relasjonell lederstil. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at det er en sammenheng mellom kvaliteten på LMX og oppfattelse og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Jeg oppfatter at det kan være et bevisst valg å velge en lederstil, samtidig så viser det seg at personligheten også har mye å si for hva slags lederstil man har eller velger å ha (Schyns m.fl., 2012, Dulebohn m.fl. 2012). Med bakgrunn i kroppsspråk og hvordan lederne svarte på spørsmålene, så dannet jeg meg et bilde av lederens personlighet og lederstil underveis i intervjuene. Jeg merket meg at de opplevdes veldig forskjellige fra min side. Noen av lederne var åpne under intervjuene mens en var mere lukket og reservert. De fleste ga uttrykk for at de var opptatt av at folk sine hadde det bra, og var omsorgsfulle. Den ene lederen sa at hun ble nok oppfattet autoritær uten å være autoritær. Med det mente hun at det ikke skulle være noe tvil om hvem som var leder. Samtidig så var hun omsorgsfull og rettferdig og beskrev at hun har en relasjonell lederstil. Tre av lederne beskrev lederstilen sin som relasjonell, en beskrev den som inkluderende og demokratisk. Medarbeiderne opplevde en leder som noe mer autoritær og mindre demokratisk, uten at lederen beskrev seg selv slik under intervjuet. Denne lederen var opptatt av å ha et godt forhold til de fleste medarbeiderne sine, og ønsket at de skulle ha det bra på jobben. Jeg tolket det slik

at hun var mere oppgaveorientert enn relasjonsorientert, da hun sa hun var fornøyd så lenge medarbeiderne gjorde jobben sin. Hun sa at hun ikke var så opptatt av å bli likt å ha en god relasjon til alle så lenge de gjorde det de skulle på en god måte. Medarbeiderne hadde til felles at de var opptatt av å ha en god relasjon til lederen sin, og tilla dette stor betydning for motivasjon og trivsel på jobben. En av 10 medarbeidere var ikke opptatt av å ha et godt forhold til lederen sin, hun hadde heller ingen psykologisk kontrakt. Denne ene medarbeideren var heller unntaket enn regelen av de svarene jeg fikk under intervjuene. For denne medarbeideren kan det være et resultat av at kjemien ikke stemmer med lederen. Medarbeideren mente at lederen måtte endre seg om dette skulle fungere. På den annen side så vil jeg si at ansvaret for å få det til å fungere ligger hos begge to, ikke bare hos leder. Dette var det også flere av informantene som sa, at ansvaret ikke bare ligger hos leder, men at det er et felles ansvar at man skal ha det bra på jobben og at det igjen henger sammen med et godt arbeidsmiljø. Samtidig så er det viktig å trekke frem at lederen har mye makt og også har et ekstra ansvar for å få det til å fungere. Risan (2012) støtter dette funnet og sier at lederen står i en maktposisjon og har mange dyader på forholde seg til. Han mener at lederen ikke er avhengig av å føle seg verdsatt på samme måte som medarbeider, og dette kan føre til at leder ikke prioriterer den enkelte god nok. Teori og forskning om relasjonell ledelse bekrefter mine funn og kan ses som argumenter for at relasjonell ledelsesstil er en viktig faktor på veien til å danne høy kvalitet på relasjonen, og igjen for å skape en god psykologisk kontrakt med hver enkelt medarbeider. Som igjen fører til motivasjon og trivsel. Det kan være vanskelig å velge lederstil som passer for en hel gruppe da alle er forskjellige, og det må fokuseres på relasjonen leder har til hver enkelt medarbeider. På den annen side så viser det seg at det er viktig å få til en god relasjon og at relasjonsorientert ledelse er viktig for støtte og gjensidig tillit, og at det er viktig for at man føler seg verdsatt og at arbeidet oppleves som meningsfullt (Bass 1990, Aadland og Askeland 2017, Humphrey m.fl. 2007). Yukl m.fl. (2009) har undersøkt om LMX er knyttet til en type lederstil. De gjorde en spørreundersøkelse med 248 respondenter hvor respondentene vurderte lederens lederatferd knyttet til LMX. De kom frem til at det så ut som at utvekslingsforholdet mellom leder og medarbeider primært påvirkes av relasjonsorientert atferd hos leder. Dette funnet bekrefter det jeg har funnet i min undersøkelse at ledere som er opptatt av

relasjoner og beskriver lederstilen sin som relasjonell og demokratisk, stort sett har en god relasjon til sine medarbeidere. Flere metaanalyser i LMX-forskning fokuserer på utfallet av dyaden, (Gernster & Day, 1997; Ilies m.fl. (2007). Det er mindre kjent hvordan disse relasjonene oppstår, sier Nahrgang m.fl. (2009). Gitt de positive resultatene til LMX ville det vært interessant å finne mer ut av hva som bidrar til god relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider. Personlighet er en av faktorene som har betydning, ifølge Bauer og Erdogan (2015). Dette støtter mitt funn om at personlighet har en betydning for kvalitet på LMX, både hos leder og medarbeider. Omgjengelighet er en av de fem store som virker mest relevant i LMX forholdet. Forskning viser at de ledere som skårer høyt på dette, er det mest sannsynlig at de klarer å etablere og opprettholde gode relasjoner til hver enkelt medarbeider, og også sannsynlig opprettholde et større antall relasjoner (Schyns m.fl., 2012). Dette kan forklare min tolkning av data at både de med få og mange medarbeidere har en mulighet til å få til gode relasjoner med få og med mange, om de har dette personlighetstrekket, og argumentere for at dette funnet stemmer. Mitt inntrykk er at de fleste lederne var omgjengelige og sympatiske, og det stemmer med de sier at de har en god relasjon med de fleste. Når det gjelder leders personlighet, ser det ut som at omgjengelighet er den mest relevante karakteristikken av personlighet for både leder og medarbeider vurderinger av LMX (Dulebohn m.fl. 2012). Gjensidighet som er sentralt i LMX er også viktig for informantene (Dulebohn m.fl. 2012). Resultatene viste at de aller fleste, både av ledere og medarbeidere, var opptatt av å gi og ta, og hjelpe hverandre til å skape en god relasjon og gjøre en god jobb. Resultatene viser at lederne har mange forskjellige medarbeidere å forholde seg til, og da mener jeg at personlighetstrekk sosial intelligens kan være til god hjelp for å håndtere ulike situasjoner som kan oppstå (Gardner 1995). De fleste lederne var oppmerksom på dette at de har mange forskjellige personligheter hos sine medarbeidere, og tilpasset seg etter det. Et eksempel er en leder som sa at hun var oppmerksom og klarte å lese medarbeiderne sine, og tok tak i det om hun merket noe ikke var som det skulle. Dette kan være med på overholde den psykologiske kontrakten da man tar grep og snakker sammen. På den annen side så kan feiltolke sin medarbeider, men da har man uansett tatt kontakt og fått klarhet i om det er en utfordring eller ikke. Det tenker jeg er en positiv egenskap, at leder viser at hun følger med, og bryr seg om medarbeideren, som igjen høyst sannsynlig fører til en god kvalitet på

LMX. Mitt inntrykk er at de aller fleste lederne hadde en kombinasjon av relasjons- og oppgaveorientert lederstil, mens den ene var mest oppgaveorientert. Det kom fram ved at hun sa hun var fornøyd så lenge oppgaven ble gjort. Hun hadde ikke mulighet til å ha en relasjon med alle da de var mange medarbeidere, og fokuserte derfor mest på oppgavene. Jeg oppfattet at de fleste lederne hadde en personlighet som kan beskrives som omgjengelig og var sosial intelligente, som viser seg har betydning for relasjonsbygging og LMX. Når det gjelder personlighetstrekk til medarbeiderne så bemerker jeg at de fleste var opptatt av å bli likt, og at de var omgjengelige. De var opptatt av relasjoner, de ville bli sett og ønsket å ha et godt forhold til lederen sin, og at det har stor betydning for motivasjon og trivsel hos de fleste.

Kontrollspenn

Man kan spørre seg hvor grensen på kontrollspennet til en leder er for hva man kan klare å utrette med antall medarbeidere? Hva har man egentlig mulighet å få til med få og mange medarbeidere? Risan (2012) sier at jo flere medarbeidere man har, jo vanskeligere er det å følge opp og ha høy kvalitet på relasjonen. Resultatene i denne studien viser det samme. Lederne jeg intervjuet har fra 15-90 medarbeidere. Det er en stor kontrast i kontrollspennet. Den lederen som har ansvar for 15 medarbeidere mente det var en stor mulighet til å ha høy kvalitet på LMX og samtidig danne en god psykologisk kontrakt med alle da de var få. Medarbeiderne mente også at det var mulig å få til. De resterende lederne har ansvaret for mellom 30 til 90 medarbeider. Den med 90 medarbeider hadde ingen mulighet til å ha høy kvalitet på alle medarbeiderne, og ikke minst å danne psykologisk kontrakt med sine, da de var for mange. Risan (2012) støtter dette funnet og sier at jo flere medarbeidere, jo vanskeligere er det å ha høy kvalitet på relasjonen til alle. Men er det et godt nok argument at man ikke har tid til å prioritere relasjonsbygging og psykologiske kontrakter? Kan det også handle om hva man velger å prioritere og hva man som leder er opptatt av? Tre av lederne som hadde ansvar for mellom 30-50 medarbeidere mente de kunne klare å se de fleste og ha en god kvalitet på LMX og opprette og overholde en psykologisk kontrakt med de fleste, men ikke alle. Dette bekreftet også medarbeiderne. Det skal sies at jeg kun snakket med to medarbeidere per leder, så det kan sannsynligvis ikke være representativt med hva alle på avdelingen mener. Den

lederen som hadde minst antall medarbeidere skulle sannsynligvis hatt mulighet til å ha en høy kvalitet på LMX med alle, men til tross for dette viste resultatene at det ikke var slik. En av årsakene til dette var at alle medarbeiderne ikke var plassert på samme sted. Den lederen som hadde flest medarbeidere virket det som hadde gjort et bevisst valg å ikke ha fokus på enkeltrelasjoner, da det ble for denne lederen en “umulig” oppgave. Det skal sies at det var flere i den ledergruppa med ulike oppgaver som bidro til å ta vare på medarbeiderne. Det viser seg at det er en nødvendighet å være flere i ledergruppa som fordeler oppgaver seg imellom i en så stor personalgruppe. Det kan synes som om det er et godt tiltak for å ha en god relasjon til mange i en gruppe at det er flere som deler på oppgaven. En leder som hadde ca. 40 medarbeidere klarte å skape en god relasjon med alle, til tross for et relativt stort kontrollspenn. Hun hadde for eksempel gjort noen endringer i arbeidstiden slik at hun møtte nattevaktene før de gikk hjem. Det kan tenkes at det kan være en av årsakene til at hun mente hun fikk det til. Samtidig så beskrev hun lederstilen sin som relasjonell og at hun var opptatt av å skape gode relasjoner som igjen førte til et godt arbeidsmiljø. En annen leder som hadde noe flere medarbeidere og en ambulerende virksomhet som gjorde at de ikke hadde mulighet til å se hverandre annet enn i vaktskifte og eventuelt i lunsjen, fokuserte på noen medarbeidere som “lærte” opp de andre. Denne lederen mente ikke kun å lære opp andre i konkrete oppgaver, men å spre gode holdninger, videreformidle god kultur og være et eksempel til etterfølgelse og sammen skape et godt arbeidsmiljø. Dette tenker jeg muligens kan hjelpe til å skape god kvalitet på LMX med den enkelte og lederen. På den annen side så er det usikkert om dette handler om LMX og bedrer LMX-kvaliteten, da det handler om dyaden mellom to enkeltpersoner, og ikke gruppe med mennesker. Hun hadde fokus på relasjonsperspektivet som vektlegger viktigheten av å være i relasjon med flere og prosessen der man bygger relasjoner med andre (Uhl-Bien, 2006). Det handler like mye om å få til gode relasjoner i en arbeidsplass og skape en samholdighet. Slik jeg tolker det jobber denne lederen ut fra relasjonsperspektivet til Uhl-Bien. To av de andre lederne antydde også noe av det samme, nemlig at man jobbet med relasjoner for å spre gode holdninger i et arbeidsmiljø, men var ikke så tydelig på det som denne lederen. Disse tre lederne hadde mellom 30-50 medarbeidere. Et argument som i tillegg til et stort kontrollspenn også kan gjøre det vanskelig med relasjonsbygging er når medarbeiderne er ambulerende, det vil

si er ute av avdelingen stort sett hele dagen. De kan ha noen faste møtepunkt, som morgenmøte og lunsj. Enkelte dager ser man ikke hverandre da det er mye å gjøre. I lys av dette tenker jeg at personligheten til både leder og medarbeider har en betydning. Her handler det også mye om kjemi med hver enkelt medarbeider. Jeg tenker at det også handler om man som leder er opptatt av relasjoner og er omgjengelig så tenker jeg at man kan få til det meste, også med mange medarbeidere. På den annen side så tenker jeg at det er vanskelig å kunne etablere psykologisk kontrakt med mange selv om man har en relasjonell lederstil. Hvor grensen på hvor mange man har ansvar for går er jeg usikker på, det gir ikke denne studien svar på. Uansett kan man i utgangspunktet ikke sette et tall som grense? Alle er forskjellig, både ledere og medarbeidere og hvordan man kan jobbe med dette. Men her spiller flere faktorer inn, når det gjelder nærhet til medarbeidere. Om man er leder på en sengepost så er leder til stede i miljøet og kan ha en mulighet til å se alle, selv om man har mange medarbeidere. Om man eksempelvis har flere lokasjoner og umulig kan være til stede overalt hele tiden, så blir det muligens vanskelig å jobbe med kvalitet på LMX og den psykologiske kontrakten. I lys av mine funn om at den med flest medarbeidere, 90 stykker, ikke har en mulighet til å danne psykologisk kontrakt med hver enkelt, og at den lederen med 15 stykker har mulighet å gjøre dette med alle, så tror ikke jeg at det kun er antall medarbeidere som har betydning for å få dette til. Schyns m.fl. (2012) spør i en studie om ledere kan ha høy kvalitet på LMX til mange medarbeidere. Metoden var kvantitativ og det ble gjennomført en undersøkelse blant 52 ledere og 389 medarbeidere. De argumenterer med at noen ledere vil lettere kunne etablere og opprettholde LMX-relasjoner i større grupper avhengig av ekstroversjon, og at de hadde pliktoppfyllende og samvittighetsfull personlighet. De mener at ved å velge ledere med visse personlighetsmønstre eller eventuelt coache ledere som ikke har dette mønstret fra før, kan man prøve å overvinne problemer med lav LMX-relasjon når man har mange medarbeidere. Denne undersøkelsen støtter mine funn om at faktorene personlighet/lederstil og kontrollspenn har betydning for kvaliteten på LMX. Jeg mener at dette igjen kan henge sammen med om man kan få til en god psykologisk kontrakt med alle selv om man har mange medarbeidere. Den lederen som hadde minst antall medarbeidere mente at det var mulig å ha en god relasjon til alle og en psykologisk kontrakt med alle. Til tross for dette så viste det seg at medarbeiderne

ikke opplevde det samme. Det at noen av de ikke var plassert i avdelingen, men et stykke utenfor, kan ha betydning. Til tross for et relativt lite kontrollspenn så kan nærhet og tilstedeværelse være en av årsakene til at de ikke følte seg like godt ivaretatt som resten av gruppa som var samlet på ett sted sammen med leder. Resultatene viser at uansett størrelsen på kontrollspenn så har tilstedeværelse og nærhet en betydning, og samtidig er det viktig å ha en åpen dør og at man viser at man er tilgjengelig. Dette kan tyde på at det ikke hjelper for relasjonsbygging at leder er til stede så lenge døra er igjen, og at terskelen er høy for å ta kontakt om det skal være noe. De fleste lederne var opptatt av at døra skulle være åpen og at terskelen er lav for å ta kontakt. De fleste medarbeidere opplevde også at det var slik, og at det var viktig. Det kan derfor virke som at åpen dør er viktig for både ledere og medarbeidere, både med små og store kontrollspenn.

Tilbakemeldinger og anerkjennelse

Uhl-Bien (2006) ser på anerkjennelse som en sosial og relasjonell prosess, hvor det handler om å konstruere og produsere kunnskap og mening. Resultatene i denne studien viser at anerkjennelse er viktig for medarbeiderne (Honneth & Holm-Hansen 2008). De er opptatt av å få konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse for jobben de gjør. Det hadde stor betydning for alle sammen og de aller fleste sa at det var noe de ikke fikk noe særlig av. Noen sa at de kun fikk tilbakemelding om det var noe galt. Hva betyr dette for kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten? I lys av hva medarbeideren sier kan man argumentere for at dette har stor betydning for dem. De sier at å få konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse påvirker kvaliteten på LMX, som igjen påvirker den psykologiske kontrakten. Hvorfor er det slik at ledere som er med i denne studien ikke er så flinke til dette? Man kan argumentere for at leder har for mange oppgaver og ikke har tid til å gi tilbakemeldinger eller anerkjennelse. Man kan spørre seg om det er slik at dette ikke blir prioritert. Eller er det slik at leder mener at han gir anerkjennelse og tilbakemeldinger, men at medarbeideren ikke oppfatter det slik? Mine funn bekrefter at medarbeiderne opplever at de ikke får anerkjennelse og tilbakemeldinger, mens lederne opplever at de gir det. Dette kan tyde på at det er misforhold her når det gjelder hvordan dette oppfattes. På den annen side sier noen av informantene at de ikke er så opptatt av å få tilbakemeldinger, og at de tenker at om de ikke hører noe er alt bra.

Til tross for dette så mener jeg at alle har behov for å bli sett, får anerkjennelse og tilbakemeldinger. Erfaring fra egen praksis viser at det er slik, men jeg merker at behovet er forskjellig. Dette handler igjen om å bli kjent med medarbeiderne sine og finne ut av hva de trenger. En av ti medarbeidere sa hun hadde fått en god konstruktiv tilbakemelding, og at det betydde enormt mye. Den hadde hun gjemt i hjertet sitt, fortalte hun, og det tenker jeg sier mye om hvor stor betydning en positiv tilbakemelding fra leder er. På den annen side så finnes det medarbeidere som ikke bryr seg om lederen i stor grad, og finner motivasjon og trivsel gjennom arbeidsoppgavene de har og fra kollegaene sine. Dette er viktig å trekke frem at alle er forskjellige og ikke har det samme behovet for bekreftelse fra lederen sin. Resultatene viser også dette at ikke alle hadde det samme behovet for anerkjennelse og tilbakemelding, men de aller fleste ønsket å få mere av det. Samtidig viser det seg at tilbakemelding er viktig for å utvikle gode relasjoner til den enkelte, og det forutsetter at også ansatte er interessert i hverandre på en måte som skaper tillit. Lederen kan gi medarbeideren selvrespekt, beskyttelse og trygghet. Dette igjen kan påvirke medarbeideren til å vise lojalitet, respekt og samarbeidsvilje, og det har vist seg at positiv oppmerksomhet fra ledere ofte er mye viktigere enn for eksempel frynsegoder for ansattes motivasjon, trivsel og vilje til å yte på arbeidsplassen. Dette støttes av Colbjørnsen (2013) som sier at positive emosjoner er blitt tillagt økende betydning for medarbeidernes motivasjon. Dette underbygger resultatene i denne studien som sier at anerkjennelse og tilbakemeldinger er viktig for å sikre at den psykologiske kontrakten oppleves og oppfattes likt, men at det er forskjellig hva behovet er hos den enkelte medarbeider.

Forventninger

Resultatene i denne studien viser at forventningsavklaring er en viktig faktor for kvaliteten på LMX og oppfattelsen og overholdelse av den psykologiske kontrakten. For å få en god start på relasjonen mellom leder og medarbeider så starter forventningsavklaring allerede ved intervjuet og ansettelsen. “Så lenge jobben blir gjort så er jeg fornøyd”, var det en leder som sa. I den dyaden så var ikke fokuset på forventninger om en god relasjon til enkeltindividet det viktigste, og lederen var mer oppgave- enn relasjonsorientert, og hadde også flest medarbeidere av alle lederne som ble intervjuet. Til tross for dette var

forventninger viktig på denne arbeidsplassen, men det var i form av at det ble forventet at jobben ble gjort som instruksen sa. Det kan tenkes at i denne dyaden så er dette nok til at man skal være motivert og trives. En av medarbeiderne sa også noe om at det ikke er så viktig med en god relasjon til lederen så lenge man trives med arbeidsoppgavene og kollegaene sine. På den annen side viser forskning at god kvalitet på LMX har stor betydning for overholdelse av den psykologiske kontrakten, som igjen da fører til at man trives og er motivert (Sverdrup 2014, Zhao m.fl. 2007, Restubog m.fl. 2010). Resultatene viser at forventningsavklaring er en viktig faktor, noe både ledere og medarbeidere sa seg enig i. Til tross for at det viser seg at avklaring av forventninger er viktig, så var det få av lederne som hadde fokus på dette. De aller fleste var usikker på om forventningene samsvarte. Samtidig mente de at det var viktig med forventningsavklaring. Det var en av lederne som hadde det som fast tema under medarbeidersamtalen som man har en gang i året. Som et resultat av dette viste det seg at det var enighet i den dyaden at forventninger var et tema som ble snakket om, og at den psykologiske kontrakten til en viss grad ble oppfattet og opplevdes likt. Dette kan tyde på at det er viktig å ha forventningsavklaring som fokus, og bruke det aktivt da det kan være med på å påvirke oppfattelsen og overholdelsen av den psykologiske kontrakten. Fire av fem ledere hadde ikke forventningsavklaring som fast tema, og det kan virke som om det er en av årsakene til at det var usikkert om den psykologiske kontrakten ble oppfattet likt og overholdt av leder.

4.2.3. Sammenhengen mellom opplevd kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten.

Resultatene i denne studien viser at de aller fleste lederne og medarbeiderne var opptatt av å ha en høy kvalitet på LMX, og en god relasjon til hverandre, og at det har stor betydning for om leder overholder den psykologiske kontrakten.

Resultatene viser også at både ledere og medarbeidere til en viss grad opplever den psykologiske kontrakten ulikt, og at ulik oppfattelse kan føre til brudd.

Samtidig ser både ledere og medarbeidere at det er utfordrende å få til å ha en god relasjon med alle, og at den enkelte medarbeider har en psykologisk kontrakt med lederen sin som oppfattes likt og blir overholdt. Som beskrevet i forrige kapittel så

er det er ulike faktorer som påvirker dette, blant annet lederstil, personlighet, kontrollspenn, anerkjennelse, tilbakemeldinger og samsvar i forventninger.

Funn i denne studien viser at det er en sammenheng mellom kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Studien viser at ledere og medarbeidere opplever og oppfatter kvaliteten på LMX og den psykologiske kontrakten til en viss grad ulikt. Dataene viser at det handler mye om hva man tror, hva man føler og antar. Noen medarbeidere beskrev det slik at “det er magefølelsen min som sier at vi oppfatter den likt, jeg ville ha merket det om det var noe som ikke stemte”. Det er som beskrevet mye som går på det usagte. En leder mente at det var et gjensidig ansvar å overholde den psykologiske kontrakten, men at leder har et ekstra ansvar. Her var det samsvar mellom leder og begge medarbeiderne at oppfattelse og overholdelse av den psykologiske kontrakten går mye på kroppspråk, antakelser og følelser. Det ble til en viss grad ikke pratet om, så da er det vanskelig å være sikker på om det er lik eller ulik oppfattelse av hva kontrakten handlet om. En medarbeider beskrev det slik: “om jeg ikke hører noe så antar jeg at alt er i orden”. På den annen side så tenker jeg at man vet jo ikke om alt er bra når man ikke hører noe? Når den psykologiske kontrakten oppleves ulikt så mener jeg det kan være med på å skape brudd da det lett kan oppstå misforståelser. Samtidig så er det viktig å trekke frem at ansvaret for å sikre at den psykologiske kontrakten ligger ikke bare hos leder, men også at medarbeider har et ansvar å si ifra. Leder er bare en person og medarbeiderne er mange, så jeg vil si at leder er avhengig av at medarbeiderne også jobber for at relasjonen er god og at forventningene samsvarer. De fleste informantene sier også at kvaliteten på relasjonen inneholder å bli sett, tillit, respekt, støtte og gjensidighet. Dette funnet støttes av Yukl (2013) og Bauer og Erdogan (2015).

Min studie viser at om LMX-relasjonen ikke er god og den psykologiske kontrakten ikke oppfattes likt, så vil det høyst sannsynlig forekomme brudd på den psykologiske kontrakten. Funn fra innsamlede data viser at om det blir brudd på den psykologiske kontrakten, er det ikke mye som skal til før de ikke mister motivasjon og ikke gjør mer enn de akkurat skal, eller vurderer å finne en annen jobb, uavhengig av om kvaliteten på LMX er høy eller lav. Zhao m.fl. (2007) støtter funnet om at brudd påvirker ytelsen i arbeidet. Tidligere forskning sier at

høy kvalitet på LMX har større effekt på brudd (Restubog m.fl. 2010), men resultatene i denne studien viser at konsekvensen av brudd kan bli like stor uavhengig av om relasjonen er god eller mindre god i utgangspunktet. Det skal sies at det var en av ti medarbeidere som bestemte seg for å slutte da vedkommende opplevde brudd på den psykologiske kontrakten med en leder hun ikke hadde spesielt godt forhold til. De fleste mente at fallhøyden blir større om det ble brudd når relasjonen i utgangspunktet var god. Dette kan tyde på at det er slik som tidligere forskning sier, men at bildet er noe nyansert i denne studien (Restubog m.fl. 2010).

Når det gjelder opplevelsen og oppfattelsen av den psykologiske kontrakten så var det en felles forståelse både fra ledere og medarbeidere om at den nok til en viss grad oppfattes ulikt. På bakgrunn av dette så kan man argumentere både for og imot om dette stemmer, da både opplevelsen og oppfattelsen gikk mye på magefølelse, antakelser og hva man tror. I lys av dette så vil jeg påstå at det er vanskelig å vite med sikkerhet at det er slik at man både opplever og oppfatter den psykologiske kontrakten ulikt på bakgrunn av antakelser og magefølelser. På bakgrunn av resultatene så tenker jeg det er spesielt viktig å ha en dialog rundt den psykologiske kontrakten med hver enkelt medarbeider, og huske på at den er levende og kan endre seg raskt. Dette kan bidra til at man klarer å overholde kontrakten og unngå misforståelser som kan føre til utrygghet og misnøye. Denne studien viser at det til en viss grad er ulik oppfatning av kvaliteten på relasjonen. Dette støttes av Gernster og Day's metaanalyse fra 1997 (Gernster og Day 1997). Samtidig så sier mine informanter at de stort sett har en god relasjon til lederen sin, og lederne sier at de har en god relasjon til de fleste medarbeidere sine. Dette kan tyde på at det er slik det er, men på den annen side så er ikke alle medarbeiderne spurt. Jeg vil anta om man spør alle medarbeideren så vil svarene bli mer nyansert og at noen muligens vil si at de har mindre godt forhold til lederen sin.

Funn viser at det er individuelt hvordan medarbeideren takler brudd, uavhengig om kvaliteten på LMX var god eller mindre god i utgangspunktet med lederen sin, selv om tidligere forskning sier noe annet (Restubog m.fl. 2010). En medarbeider opplevde å bli skuffet over lederen sin uten at hun karakteriserte det som et brudd,

men ulik oppfatning av forventninger. De hadde i utgangspunktet høy LMX, og klarte å bevare det gode forholdet i etterkant da de snakket om hva som hadde skjedd og fikk oppklart misforståelsen. Det var viktig for denne medarbeideren at leder tok initiativ til samtalen. I følge henne så hadde det stor betydning for at de fortsatt har et godt forhold at lederen tok tak og var tydelig og klar på hva som hadde skjedd. Dette kan indikere at det er viktig å snakke sammen for å få løst opp i utfordringer som kommer, og at det tyde på at det er være viktig at initiativet kommer fra leder. På den annen side så tenker jeg at begge har et ansvar for å si ifra og ta initiativ til samtale om behovet skulle melde seg.

De fleste mente at en god relasjon og gjensidig psykologisk kontrakt har stor betydning for motivasjon og trivsel. Flere av medarbeiderne presiserte viktigheten av at leder setter standarden i avdelingen, og har et ekstra ansvar for å overholde den psykologiske kontrakten. Samtidig så tenker jeg at det er viktig å påpeke at alle har et ansvar da leder kun er en person. Jeg tenker også at det er viktig å favne alle uansett kvalitet på relasjon, da funn i denne studien viser at det har betydning for arbeidsmiljø, motivasjon og trivsel. De aller fleste vil bli sett, hørt og ha gjensidig tillit og respekt hos lederen sin.

Resultatene kan fortelle at det stemmer at det er viktig med god relasjon og at den psykologiske kontrakten overholdes slik at medarbeideren er motivert og trives på jobben. På den annen side er det medarbeidere som lar seg motivere av andre ting enn av leder og den psykologiske kontrakten med lederen. Resultatene viser at de fleste var opptatt av å ha en god relasjon med leder og at det har stor betydning, men det var en medarbeider som ikke var opptatt av lederen sin i det hele tatt i denne betydningen. Der var det arbeidsoppgavene og kollegaene som var årsak til at denne medarbeideren var motivert og trives. Dette kan tyde på at ikke alle er like opptatt av å ha å ha høy kvalitet på LMX med lederen sin, og at relasjonen til leder ikke har så stor betydning for at man er motivert og trives og blir værende i jobben, selv om tidligere forskning sier noe annet (Risan 2012, Danserau m.fl. 1975, Restubog m.fl. 2010).

Enkelte av medarbeiderne opplevde at de var i inngruppe og oppfattet også at det var kollegaer som var i utgruppe. Den som ikke var inne i “varmen” var heller

ikke så opptatt av å være det da forholdet til leder ikke var spesielt godt, og denne medarbeideren hadde heller ingen ønske om å forbedre det. De som var inne i varmen opplevde å bli inkludert og tatt med på råd og hadde en høy kvalitet på relasjonen med lederen sin. Det kan virke som det å være i inngruppe har en fordel ved at man da snakker mer sammen og det oppleves som en tillitserklæring å bli tatt med på råd. På den annen side så kan det virke som om man også bør pleie inngruppen, da resultatene viser at man kan oppleve å gli inn og ut av den ettersom forholdet til leder kan endre seg av ulike årsaker. At noen er i inngruppe kan jeg tenke meg kan bidra til splittelse og misunnelse i miljøet, så det kan tenkes at det beste er å ha alle inne i en mellomgruppe slik at man kan unngå forskjellsbehandling. De fleste lederne ønsket ikke å gjøre forskjell på medarbeiderne med å ha noen inne i varmen og noen utenfor. Samtidig så sa de at det var noe utfordrende å unngå da man høyst sannsynlig får bedre kontakt med noen av medarbeiderne enn andre, og som er lettere å spørre og ta med på råd. De var likevel opptatt av at dette ikke skulle være slik at det ble forskjellsbehandling og at det beste ville være å ha alle “inne i varmen”. Tidligere forskning støtter at det beste er å ha høy kvalitet på alle enkeltrelasjoner (Risan 2012, Robbins og Judge 2009, Danserau m.fl. 1975), men funn i denne studien viser at det er utfordrende å få til.

DelCampo (2007) er opptatt av at kontrakten bør individualiseres, at dette viser mer positive resultater for medarbeideren. Funn i min studie bekrefter viktigheten om at hver enkelt medarbeider har en god relasjon og psykologisk kontrakt med sin leder som er tilpasset akkurat den medarbeideren. Det er som mange av mine informanter sier: alle er så forskjellige, og alle har forskjellige behov. Dette kan tyde på at det er viktig for lederen å utvikle forskjellige relasjoner til hver enkelt medarbeider, da alle medarbeiderne er forskjellige (Yukl 2013).

Tidligere forskning viser at ved å gjøre den psykologiske kontrakten mere eksplisitt, men ikke nedskrevet i løfter og forventninger til sine medarbeidere, så kan man tydeliggjøre kommunikasjonen rundt forventninger og forpliktelser til hverandre for å forebygge brudd (Lester m.fl. 2007). Når det gjelder funn i denne studien som viser at en leder hadde konkretisert dette med forventningsavklaring ved å ha det som fast tema på medarbeidersamtale, så sier forskning at det ikke lenger kan kalles en psykologisk kontrakt, selv om mine informanter oppfatter at

de har det (Guest 1998 og Sverdrup 2010). Samtidig så fokuserer forskerne på at ledere og medarbeidere bør være tydeligere på hva de lover, og følge dette opp for å unngå brudd (Sverdrup 2014). En av lederen jeg snakket med sa det slik: “det er viktig å si og mene de samme tinga”. Med det mente hun at man unngår uklarheter som kan føre til brudd.

Slik jeg oppfatter det er det ikke lett å skulle følge antakelser, magesfølelse og at man føler at alt er bra i relasjonen med lederen sin og motsatt. Jeg mener til en viss grad at funn i denne studien viser at det bør være noe konkret rundt en psykologisk kontrakt for å unngå misforståelser og brudd. Informantene jeg har snakket med var også opptatt av at dette var viktig. Selv om forskning sier at den psykologiske kontrakten ikke bør være nedskrevet, så viser mine funn at det i det minste bør være på agendaen og at leder og medarbeider snakker om forventninger, allerede fra starten i et arbeidsforhold. Det å ha en god relasjon og høy kvalitet på LMX mellom leder og medarbeider og psykologiske kontrakter som overholdes, tror jeg vil gagne alle parter i et arbeidsforhold og føre til at man er motivert og trives i jobben. Funn i denne studien bekrefter at dette er viktig.

5. Konklusjon

I dette kapitlet presenteres et svar på problemstillingen, og jeg sier noe om undersøkelsens begrensninger og muligheter for oppfølgende arbeid.

5.1 Svar på problemstillingen

Min studie viser at det er viktig at kvaliteten på LMX er høy, at relasjonen til leder er god, og at leder overholder den psykologiske kontrakten. Dette har mye å si for medarbeidernes motivasjon og trivsel, slik at de ikke vurderer å slutte eller i verste fall slutter i jobben.

1. Hva påvirker hvor godt ledere overholder den psykologiske kontrakten, sett fra ledes og medarbeiders ståsted?

Resultatene viser at det er en rekke faktorer som påvirker kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Disse faktorene er lederstil, personlighet, kontrollspenn, forventninger, tilbakemeldinger og anerkjennelse. I lys av funn og drøfting viser det seg at disse faktorene har en påvirkning på om relasjonen og kvaliteten på LMX blir god og at den psykologiske kontrakten er på plass og blir overholdt. En av faktorene som utmerket seg når det gjelder ulik oppfattelse, var anerkjennelse og tilbakemeldinger. Lederne mente at de ga anerkjennelse og tilbakemeldinger, mens de fleste av medarbeiderne opplevde lite av det, og når det kom så var det av negativ art, mente de. De fleste medarbeiderne ønsket mere positive og konkrete tilbakemeldinger, og sa at det hadde stor betydning for om leder overholdt den psykologiske kontrakten, som igjen har betydning for motivasjon og trivsel.

2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom opplevd kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten?

Gjennom analyse av datamaterialet har jeg kommet frem til at det er en sammenheng mellom kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten. Studien viser at de fleste mener at høy kvalitet på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten har en sammenheng med at medarbeiderne er motivert og trives på jobb, og ikke har et ønske om å slutte.

Samtidig viser studien at det også er medarbeidere som ikke er så opptatt av å ha en god relasjon til lederen sin, men blir motivert og trives på grunn av spennende arbeidsoppgaver og gode kollegaer.

3. I hvilken grad opplever leder og medarbeider den psykologiske kontrakten og forholdet mellom LMX-kvalitet og overholdelse av den psykologiske kontrakten ulikt?

Resultatene i denne studien viser at det er en sammenheng med kvaliteten på LMX og overholdelse av den psykologiske kontrakten, og at kontrakten til en viss grad oppfattes ulikt. Dette får igjen konsekvens for motivasjon og trivsel som igjen kan føre til at medarbeiderne enten mistrives så mye at de slutter om det blir brudd på den psykologiske kontrakten. Eller at de er motivert og trives og blir værende i jobben når relasjonen til lederen er god, og den psykologiske kontrakten overholdes. De aller fleste mente at mye gikk på magesfølelse og antakelser om relasjonen til hverandre er god eller dårlig. Flere sa at om de ikke hørte noe så regnet de med at alt var bra, og at de ville merket det om ikke alt var som det skulle. Samtidig så opplevde de aller fleste av lederne og medarbeiderne et godt forhold til hverandre og en god kvalitet på LMX.

I utgangspunktet så antok jeg at det muligens ville være en svakhet i studiet at leder plukket ut medarbeiderne til intervju, og at de muligens ville være mer positiv til leder en de som ble plukket ut tilfeldig. Resultatene viser at det ikke er store forskjellen, det var kun en av ti som ikke hadde noen god relasjon til lederen sin. De aller fleste hadde en god relasjon og var til en viss grad fornøyd uavhengig om de var plukket ut tilfeldig eller håndplukket av leder.

Noen ganger så er det kanskje ikke mulig å få en god relasjon og psykologisk kontrakt med alle, selv om jeg mener at det bør være noe å strebe etter da resultatene viser at det betyr mye for motivasjon og trivsel. Forskning viser at psykologisk kontrakt er viktig i ledelsespraksis, og jeg mener det bør på agendaen slik at ledere kjenner til begrepet og hva slags betydning dette har for motivasjon og trivsel. Med tanke på hvor stor turnover det er i eksempelvis Sykehuset Østfold, så er dette en viktig faktor å ta med seg for å forebygge at medarbeiderne slutter. Resultatene viser at ledere bør implementere psykologiske kontrakter i sin

måte å lede på, og at det blir en naturlig del i oppfølgingen av medarbeiderne. Jeg tenker at man kan bruke dette som et praktisk verktøy i ledelse, ved å ha fokus på det underveis, og ha det som tema allerede fra oppstarten av et arbeidsforhold.

5.2 Studiets begrensninger og forslag til videre forskning

Avhandlingen tegner en liten flik av virkeligheten til fem ledere og ti medarbeidere på Østlandet. Da studien er liten, vil ikke funnene være generaliserbare, men kan ha interesse for ledere og medarbeidere i lignende og andre organisasjoner. Jeg ser personlig nytten av å ha denne kunnskapen i mitt lederskap for å skape en god arbeidsplass for meg selv og mine medarbeidere. Mitt bidrag til forskningen er å knytte psykologisk kontraktsteori og LMX-teori sammen, samt å belyse tema fra et leder- og medarbeiderperspektiv i en kvalitativ studie som gir dybdekunnskap.

For å gi studien mer tyngde så tenker jeg at også ledere og medarbeidere i både offentlig og den privat helsesektor intervjues kvalitativt. Det kan danne et ytterligere sammenligningsgrunnlag for det som er kommet fram i denne studien. Da dette er en liten studie som ikke vil være generaliserbar, hadde det vært interessant å gjøre en større kvantitativ undersøkelse, som for eksempel en spørreundersøkelse i helseforetaket hvor jeg jobber, der det er ca. 8000 ansatte. Da kunne man undersøkt dette nærmere i en mye større sammenheng.

6. Litteraturliste

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bal, P.M., A.H. De Lange, P.G.W. Jansen og M.E.G. Van der Velde (2008). *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator*. Journal of Vocational Behavior. 72 (1): 143-158.

Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York, NY: The Free Press.

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag. 4. utg.

Bordia, P., S.L.D. Restubog og R.L. Tang (2008). *When employees strike back: Investigating mediating mechanism between psychological contract breach and workplace deviance*. Journal of Applied Psychology, 93(5): 1104-1117.

Colbjørnsen, Tom (2013). *Ledere og lederskap-AFFS lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Bauer, T.N & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press: New York.

Chell, E. (1998). *Critical incident technique*, in Symun, G. and Cassell, C. (Eds), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research, A Practical Guide*, Sage Publications, London.

- Conway, N. & Briner, R. B. (2009). *Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges?* In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 24, 71- 130. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving* (6.utg.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dansereau J.F., G. Graen, W.J. Haga (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process*
Organizational Behavior and Human Performance, 13 (1): 46-78.
- Day, I. (1993). *Quality Data Analysis*. London: Routledge.
- Deci, E.L., R.M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plemmer.
- DelCampo, R.G.(2007). *Understanding the psychological contract: a direction for the future*. *Management Research News*, 30(6):432-440.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R.(2012). *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future*. *Journal of Management*. Vol 38 (6), 1715-1759.
- Erdogan, B., & Liden, R.C. (2002). *Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory*. In L.L. Neider & C.A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (65-114). Greenwich, CT: Information Age Press.
- Everett, E.U. og Furseth, I. (2012) *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. Universitetsforlaget. 2 utg.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

- Gardner, H. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). *Meta - Analytic Reveiw of Leader - Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*. Journal of Applied Psychology, 82 (6), 827-844.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M.B. & Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Guest, D.E., (1998). *Is the psychological contract worth taking seriously?* Journal of Organizational Behavior, 19:649-664
- Hetland, H., Sandal, G. M. & Johnsen, T. B. (2008). *Followers' personality and leadership*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 14(4), 322-331.
- Homans, George C. (1958). *Social Behavior as Exchange*. American Journal of Sociology, Vol.63, No.6, 597-606. The University of Chicago Press.
- Honneth, A. & Holm-Hansen, L. (2008). *Kamp om anerkjennelse: om de sosiale konfliktenes moralske grammatikk*. Oslo: Pax.
- Horverak, J.R.G. (2005). *Relasjonskompetanse - en nyttig ferdighet*. Magma, 8(3), 56-64.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). *Leader-member exchange and citizenship behaviors:A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology. 92,269-277
- Jacobsen, Dag Ingvar (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm AS. 3.utg.
- Jensen, J., R. Oppland og A. Ryan (2010). *Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach*. Journal of Business & Psychology, 25(4):555-568.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 5. utg.

- Kotter, J.P. (1973). *The psychological contract: managing the joining-up process*. California Management Review, 15(3), 91-99.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012) *Myk ledelse gir harde tall*. BI Forskning, 9 februar 2012.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 3. utg.
- Launsø, L og Rieper, O. (2005) *Forskning om og med mennesker*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/S. 5 utg.
- Lester, S.W., J. Kickul og T.J. Bergmann (2007). *Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment*. Journal of Organizational Behavior, 28(2): 191-208.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). *Leader-member exchange theory: The past and potential for the future*. Research in Personnel and Human Resources Management, 15, 47-119.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø.L. (2005). *Lederskap-spiller det noen rolle?* Vol.5/2005.
- McInnis, K.J. (2012). *Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project*. The University of Western Ontario.
- Messick, D.M. (2005). *On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers*. I: D.M. Messick og R.M. Kramer: *The Psychology of Leadership*. New perspectives and Research. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., & Ilies, R. (2009). *The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time*. Organizational Behavior and Human Decision Process, 108, 256-266.

- Naktiyok, A., & Kula, M.E. (2018). *Exploring the Effect of Leader Member Exchange (LMX) Level on Employees Psychological Contract Perceptions*. International Journal of Organizational Leadership 7(2018) 120-128.
- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. (4th ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Parzefall, M. and Coyle-Shapiro, J.A. (2011). *Making sense of psychological contract breach*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 26 No. 1, 12-27.
- Robbins, S.P. og Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Robinson, S.L. and Rousseau D.M., (1994). *Violating the psychological contract: not the exception but the norm*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, 245-259.
- Risan, H. (2012). *Dyadisk lederskap*. Magma, 15(2), 67-73.
- Restubog, S.L.D., P. Bordia, R.L. Tang og S.A. Krebs (2010). *Investigation of the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives*. British journal of management, 21(2):422-437
- Rousseau, D.M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2 (121-139).
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Schein, E.H. (1983). *Organisasjonspsykologi (3 utg)*. Oslo: TANO.
- Schyns, B., Maslyn, J.M., van Veldhoven, M.P.M (2012). *Can some leaders have good relationship with many followers?* Leadership & Organization Development Journal, Vol.33 (6), 594-606.
- Skivik, Hans Morten (2018) *Relasjonell ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag
- Spurkeland, Jan (2015). *Tilpasset ledelse*. Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, Jan (2020). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget AS.

Sverdrup, T.E., Brochs-Haukedal og K. Grønberg (2010). *Psychological contracts and knowlegde worker teams*. Scandinavian Journal of Business Research, 2:142-152

Sverdrup, T.E. (2014). *Psykologisk kontrakt; et nytt ledelsesperspektiv?* Magma, 17 (5), 64-71.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., and Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *Eur. J. Soc. Psychol.* 1, 149–178.

Uhl-Bien, M. (2006), *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. The Leadership Quarterly, Vol.17 (6), 654-676.

Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.

Yukl, G., O'Donnel, M., & Taber, T., (2009). *Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship*. Journal of Managerial Psychology, Vol.24 (4), 289-299.

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

Aadland, Einar. og Askeland, Harald (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm Akademisk. Oslo.

7. Figuroversikt

Figur 1 - Helhetlig modell for lederskap (fra Colbjørnsen 2013)

Figur 2 - Fremvoksing av data

Figur 3 - Faktorer som leder frem til funn i studien

Figur 4 - Sammenhengen mellom funn

8. Tabelloversikt

Tabell 1 - Call for new research methods

Tabell 2 - Sammenligning av entitets- og relasjonsperspektiv

Tabell 3 - Oppsummering analyse

9. Vedlegg

Vedlegg 1

Godkjenning fra NSD 6.10.21

- Melding
- 06.10.2021 12:28

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

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 06.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.11.2022.

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 viderebehandles 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

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.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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 eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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: nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

- Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2

Vår saksbehandler

Magnus Kringstad Olsen

Forskningsavdelingen

Til Forskningsavdelingen

Kopi til

Waleed Ghanima/Forskningsavdelingen

Notat

Kommentar fra PVO - Kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider – hvor godt overholder leder den psykologiske kontrakten

Masterprosjekt: Kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider – hvor godt overholder leder den psykologiske kontrakten

Student: Irene Nordrum Rakvåg

Utdanningsinstitusjon: Høgskolen i Østfold

Public360: 21/06486

Det vises til forespørsel om å gjennomføre masterprosjektet Kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider – hvor godt overholder leder den psykologiske kontrakten hvor førstelinjeleder og medarbeidere ansatt ved Sykehuset Østfold (totalt 8 stk.) skal intervjues.

Slik prosjektet er beskrevet forutsettes det at det er Høgskolen i Østfold som er dataansvarlig og data ikke lagres eller oppbevares ved SØ. Det eneste som skal skje ved SØ er intervju av ansatte og det forutsettes at aktuell avdelingssjef samtykker til denne aktiviteten, og PVO har ingen innvendinger til dette.

Med vennlig hilsen,

Magnus Kringstad Olsen Rådgiver, forskningsavdelingen Sykehuset Østfold H

Dette brevet er elektronisk godkjent av personvernombudet

Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

“Kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider - hvor godt overholder leder den psykologiske kontrakten, fra ansatt- og lederperspektiv”

Bakgrunn og formål

Dette er en forespørsel til deg om å delta på mitt forskningsprosjekt. Nedenfor er informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Denne forskningene er et masterprosjekt som student Irene Nordrum Rakvåg skal gjennomføre ved Høgskolen i Østfold, avdeling Halden. Studiet er i organisasjon og ledelse, og masteravhandlingen har som formål å undersøke hva slags betydning kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har for hvor godt leder overholder den psykologiske kontrakten.

Denne forespørselen gjelder deltakelse i intervjuundersøkelse.

Intervjuundersøkelsen vil være semistrukturerte dybdeintervjuer ved hjelp av en veiledende intervjuguide med spørsmål om kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider, og i hvilken grad leder overholder den psykologiske kontrakten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jeg er som forsker ansvarlig for forskningsprosjektet i samarbeid med Høgskolen i Østfold og veileder Dag Yngve Dahle.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har fått kontaktinformasjon fra din leder og tar derfor kontakt med deg. Som ansatt i helsetjenesten så innehar du viktig informasjon til forskningsprosjektet og jeg ønsker at du skal delta. Du er en av 15 antall informanter som skal delta. Det er både ledere og medarbeidere blant informantene.

Hva innebærer det for deg å delta i studiet?

Jeg kommer til å samle inn data gjennom et individuelt intervju med deg. Intervjuet varer i ca. 1 time og vil bli tatt opp på lydbånd (ikke video) og det vil bli skrevet notater underveis. Under intervjuer av medarbeider vil vedkommende bli bedt om å omtale sitt forhold til nærmeste leder.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta så kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dine opplysninger vil kun brukes i formålene vi har oppgitt. Vi behandler opplysningene om deg konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle svar vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å koble dine svar til deg som person. Det vil heller ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoners svar i oppgaven. Min veileder Dag Yngve Dahle ved Høgskolen i Østfold, vil ha tilgang til materialet under forskningsprosessen. Vi vil garantere taushetsplikt og anonymitet. All data lagres på høgskolens servere. Datamaterialet vil anonymiseres ved bruk av kodenøkkel i form av håndskrevne ark som låses inn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet vil etter planen avsluttes våren 2022. Personopplysningene og datamateriale vil destrueres i juli 2022 når oppgaven er bestått.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamateriale 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)

- å sende klage til personvernombudet eller til 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 Høgskolen i Østfold har NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personvernopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Det er også godkjent av Personvernombudet i forskningsavdelingen i Sykehuset Østfold da jeg skal forske på eget arbeidssted.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Østfold ved veileder Dag Yngve Dahle, e-post dag.y.dahle@hiof.no tlf: 920 81 587. Student Irene Nordrum Rakvåg, e-post irene.n.rakvag@hiof.no tlf: 938 44 756.
- NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, e-post personverntjenester@nsd.no eller telefon 55 58 21 17.
- Høgskolen i Østfold, personvernombud Line Mostad Samuelsen, e-post personvern@hiof.no eller telefon 696 08 234,

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

(veileder)

Dag Yngve Dahle

Irene Nordrum Rakvåg

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca juli 2022.

.....

Dato og signatur av prosjektdeltaker

Vedlegg 4

Intervjuguide

Critical incident technique

Intervjuene bygger på 3 forskjellige case om overholdelse og brudd av den psykologiske kontrakten:

Case 1 - brudd: Medarbeider opplever seg forbigått ved ledig fagstilling- jobber hardt og er et ja-menneske, gjør det lille ekstra. Ønsker sterkt en fagstilling internt på avdelingen og har gitt uttrykk for det under intervjuet ved ansettelse og flere ganger etterpå, og forventer å få stillingen. Hva tror du har skjedd her med forventninger og i relasjonen?

Case 2 - brudd: Intervjuet ga inntrykk at jobben var slik og slik, men det viste seg at jobben artet seg helt annerledes. Forventer seg tett oppfølging fra leder, men ansatt opplever at leder er ikke tilstede fysisk og mentalt, følger ikke opp ansatt. Hva tror du har skjedd her med forventninger og i relasjonen?

Case 3 - overholdelse: Ansatt opplever at leder holder det som er blitt lovet - forventningene samsvarer mellom leder og ansatt. De snakker ofte sammen, leder følger opp, er tilgjengelig og sørger for og tilrettelegger slik at jobben er som forventet. Hva tror du har skjedd her med forventninger og i relasjonen?

LEDER

Velkommen og tusen takk, presentere meg selv og studiet på høgskolen, skrive under samtykke, rettigheter presiseres (anonymitet og innsyn, kan trekke seg når som helst uten begrunnelse).

Leder:

Lederspenn - hvor mange ansatte har du og antall årsverk:

Antall år som førstelinjeleder:

- Hva legger du mest vekt på som leder (lederstil)?

- Hvordan vil du beskrive ditt arbeidsforhold/relasjon til medarbeiderne?
- Hva tenker du er en god relasjon, og hva er en ikke så god relasjon?
- Hva bygger en god relasjon til ansatte? Beskriv, eksempler, konkretiser
- Hva ødelegger en relasjon til ansatte? Beskriv
- Hva kan man gjøre for å forbedre en relasjon?
 - hva fungerer og hva fungerer ikke - beskriv, eksempler
- Hva betyr psykologisk kontrakt for deg? Levende, endrer seg hele tiden.
Beskriv
- CASE 1
- Har du psykologisk kontrakt med medarbeiderne dine?
- Beskriv hva du gjør eller ikke gjør for å opprettholde psykologiske kontrakter
- Beskriv hvordan du overholder psykologiske kontrakter ved mange medarbeidere
 - I hvilken grad er det mulig
 - hvordan går du fram
 - hva legger du vekt på
 - jobber du bevisst og systematisk
 - fordeler/ulemper
 - utfordringer
 - Er det mulig å overholde den psykologiske kontrakten?
Hvorfor/hvorfor ikke
- Beskriver hvordan du overholde psykologiske kontrakter ved få medarbeidere
 - hvordan går du frem
 - hva legger du vekt på
 - jobber du bevisst og systematisk
 - fordeler/ulemper
 - utfordringer
 - er det mulig å overholde den psykologiske kontrakten?
Hvorfor/hvorfor ikke
- Beskriv hvordan du følger opp dine medarbeidere
 - Hvordan går du fram
 - jobber du bevisst og systematisk

- Beskriv hvilke situasjoner du bygger relasjoner til dine medarbeidere?
 - Hva legger du vekt på
 - Hvordan går du frem
 - Jobber du bevisst og systematisk

- CASE 2

Kvaliteten på LMX- spørre om relasjonen til medarbeiderne

- Har du nærmere relasjon til noen? Hvorfor/hvorfor ikke
- Er det samsvar i forventningene du har til ansatte og de har til deg?
Forklar
- Opplever du at nære relasjoner kan gi deg styrke som leder til å opprettholde den psykologiske kontrakten? Forklar- eksempler
- Beskriv hvor tydelig du er i forventningene til ansatte - hvordan? Forklar
- Beskriv hvordan du gir tilbakemeldinger - er du tydelig om du er fornøyd el ikke fornøyd
- Hvordan utvikler du relasjon til medarbeiderne ved mange medarbeidere, fordeler/ulempes
- Hvordan utvikler du relasjon til medarbeiderne ved færre/få medarbeidere, fordeler/ulempes
- Hva med brudd på den psykologiske kontrakten? (forskning viser at brudd har negativ innvirkning på opplevelse og holdning til jobben, ekstrarolleatferd forsvinner (gjøre det lille ekstra), negativ atferd, slutter i jobben)
 - Om du har opplevd brudd - beskriv hva som skjedde og hvordan det opplevdes
 - Hva gjorde det med relasjonen til medarbeideren, og hva gjorde du for å forbedre det?

- CASE 3

- Opplever du at det er ulik oppfatning av den psykologiske kontrakten (leder vs medarbeider) Hvorfor, hvorfor ikke? Beskriv, eksempel
- Hva med kvalitet på relasjonen? Beskriv. Hva betyr det for deg? Hvordan det? Hvorfor ikke det?
 - fordeler og ulemper med høy og lav kvalitet på relasjonen

- Opplever du at du har ansatte i inn og utgruppe (ansatte er “inne hos” eller “ute hos” leder.
 - Hvilken påvirkning har det ifht det å overholde psykologiske kontrakter - forklar
 - Hvordan tror du medarbeideren opplever dette, hva gjør det med de
- Hvordan ser du at de skal gjøre en god jobb ved lav kvalitet på relasjonen med medarbeider? Beskriv.
- I hvilken grad opplever du at relasjonen mellom deg og medarbeideren påvirker overholdelse av den psykologiske kontrakten? Beskriv
- Hvordan er den ideelle psykologiske kontrakten vs den reelle? Hva skal til? Beskriv, eksempel

Utdypende spørsmål:

- Kan du utdype
- Beskriv
- På hvilken måte
- Hva mener du
- Kan du klargjøre
- Fortell mer

Før man avslutter:

Er det noe du ønsker å tilføye som du anser som viktig, er det noe vi ikke har snakket om?

Til slutt:

Takke for intervjuet og spørre om informanten vil få tilsendt oppsummering av master når den er ferdig og link til hele dokumentet.

MEDARBEIDER

Velkommen og tusen takk, presentere meg selv og studiet på høgskolen, skrive under samtykke, rettigheter presiseres (anonymitet og innsyn, kan trekke seg når som helst uten begrunnelse).

Ansatt:

Hvor mange kollegaer har du:

Hvor lenge har du jobbet her:

Spørsmål

- Hvordan vil du beskrive ditt arbeidsforhold med din leder? Lederstil?
- Er du opptatt av å ha et godt forhold med lederen din? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Kan du si litt om forventningene du hadde til jobben når du begynte her?
- På hvilken måte blir disse forventningene møtt eller ikke møtt fra din leder?
- Om forventninger blir møtt/ikke møtt, hva gjør det med deg? Beskriv
- Hvordan opplever du oppfølging og tilbakemelding fra din leder? Beskriv
- Hva skal til for at du opplever et godt forhold til din leder?
- Hva gjør du for å bygge et godt forhold til din leder?
- Hva skal man gjøre for å forbedre et forhold? Eksempel
- Får du anerkjennelse i ditt arbeid? Hvordan, hvordan ikke? Beskriv
- Hvordan blir du møtt når du sier ifra? Beskriv
- Hva betyr psykologiske kontrakter for deg? Kontrakten er levende, endrer seg hele tiden. Beskriv
- Har du psykologisk kontrakt med lederen din?
- CASE 1
- Har du en psykologisk kontrakt med din leder?
- Hvordan dannes en psykologisk kontrakt med din leder? Beskriv, eksempel

- Opplever du at leder overholder psykologiske kontrakt - hvorfor/hvorfor ikke? Hva med brudd? Beskriv, utdyp (forskning viser at brudd har negativ innvirkning på opplevelse og holdning til jobben)
- Beskriv hvordan du som ansatt overholder den psykologisk kontrakten med din leder
- Opplever du utfordringer med å overholde den psyk kontrakt? Hva skal til?
- CASE 2
- Opplever du at du og din leder har ulik oppfatning av den psykologiske kontrakten? Hvorfor, hvorfor ikke? Beskriv
- Hvordan opplever du å bli fulgt opp av din leder, støtte og tillit - beskriv
- Hva betyr kvaliteten på relasjonen til leder for deg
 - er kvaliteten viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke
 - opplever du høy eller lav kvalitet på relasjonen med din leder?
 - ser du noen utfordringer god relasjon med din leder (høy LMX) - forklar
 - ser du noen utfordringer med å ha dårlig relasjon til din leder (lav LMX) - forklar
- CASE 3
- Hvor tydelig er du til forventninger til din leder - beskriv
- Opplever du samsvar til de forventninger du har til leder og leder har til deg?
- Hva gjør du når forventningene dine ikke blir møtt fra leder? Beskriv, eksempler
- Samsvarer forventningene dine til hvordan det egentlig er i den reelle verden?
- Har kvaliteten på relasjonen mellom deg og din leder betydning for overholdelse av den psykologiske kontrakten tror du? Forklar.
- Opplever du å være i inngruppe eller utgruppe ifht leder “inne hos” eller “ute hos” din leder (høy eller lav LMX), eller midt i mellom? beskriv
 - hva betyr det for deg? Beskriv
 - hva betyr det for overholdelse av den psykologiske kontrakten - beskriv/forklar

- Antall kollegaer- har det betydning for relasjonen til lederen din?
Hvorfor/hvorfor ikke? Beskriv
- Hvordan er den ideelle psykologiske kontrakten vs den reelle? Hva skal til? Beskriv

Utdypende spørsmål:

- Kan du utdype
- Beskriv
- På hvilken måte
- Hva mener du
- Kan du klargjøre
- Fortell mer
- Stillhetstrikset (tell til 15)
- Hvordan det?

Før man avslutter:

Er det noe du ønsker å tilføye som du anser som viktig, er det noe vi ikke har snakket om?

Til slutt:

Takke for intervjuet og spørre om informanten vil ha tilsendt oppsummering av master når den er ferdig og link til hele dokumentet.