



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

Ansattes opplevelse av og reaksjon på et brudd på psykologisk kontrakt

Hvordan påvirker implisitte teorier om relasjoner til arbeidsgiver en ansatts opplevelse og reaksjon på et psykologisk kontraktsbrudd?

Kristine Johnsen Sarnes

Marit Stagrum Ottem

Masteroppgave i ledelse – erfaringsbasert BED-3906 mai 2021

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	2
1.1	Bakgrunn	2
1.2	Problemstilling.....	4
1.2.1	Forskningsspørsmål.....	4
1.3	Oppgavens disposisjon	4
2	Relevant teori og forskningslitteratur.....	5
2.1	Begrepsbruk i studien	5
2.1.1	Brutte psykologiske kontrakter	5
2.1.2	Implisitte teorier	5
2.2	Psykologisk kontrakt	5
2.2.1	Innhold i kontraktene	6
2.2.2	Brudd på psykologisk kontrakt	7
2.2.3	Håndtering av brudd.....	8
2.3	Implisitte teorier om relasjoner.....	10
2.3.1	Vekstorienterte og faste teorier	11
2.4	Oppsummering av teoretisk tilnærming	16
2.4.1	Modell	16
3	Metode.....	19
3.1	Forskningsdesign	19
3.1.1	Forskningstilnærming.....	19
3.1.2	Tilnærming til data.....	20
3.1.3	Valg av metode for datainnsamling	21
3.2	Kontekst.....	22
3.2.1	Tid og rom.....	22
3.3	Innsamling av data.....	23
3.3.1	Utvalg	23

3.3.2	Intervjuguide og forberedelser	25
3.3.3	Skjema med påstander om relasjoner	25
3.3.4	Gjennomføring av intervju	27
3.4	Evaluering av metode	29
3.4.1	Reliabilitet	29
3.4.2	Validitet	29
3.5	Dataanalysemetode	31
3.5.1	Innholdsanalyse	31
3.6	Forskningsetikk	32
4	Empiriske resultater og drøfting	34
4.1	Oppsummering av påstandsskjema	34
4.2	Resultater fra intervjuene med drøfting og analyse	36
4.2.1	De ansattes psykologiske kontraktsbrudd	38
4.2.2	Egenskaper ved bruddet	41
4.2.3	Den ansattes opplevelse av relasjon til leder	45
4.2.4	Den ansattes reaksjon på brudd på psykologiske kontrakt	49
4.2.5	Den ansattes håndtering	52
5	Konklusjon	59
5.1	Oppsummering av funn	59
5.2	Anbefalt videre forskning	60
	Referanseliste	62
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv med samtykkeskjema	65
	Vedlegg 2 Skjema med påstander om relasjoner i arbeidsforhold	68
	Vedlegg 3 Intervjuguide	75
	Vedlegg 4 Presentasjon innledning i intervjuene	81
	Vedlegg 5 Kommentarer NSD – Norsk senter for forskningsdata	85

Tabelliste

Tabell 1 - Påstander om relasjoner i arbeidsforhold	26
Tabell 2 - Score fra skjema med påstander om relasjoner i arbeidsforhold	35

Figurliste

Figur 1 - Modell faktorer som påvirker ansattes reaksjoner og håndtering	16
Figur 2 - Modell fokus på fast eller vekstorientert tankesett.....	34
Figur 3 - Modell fokus på psykologiske kontraktsbrudd	38
Figur 4 - Modell fokus på bruddets egenskaper	42
Figur 5 - Modell fokus på relasjon til leder.....	45
Figur 6 - Modell fokus på reaksjoner og håndtering.....	49
Figur 7 - Modell fokus på fast eller vekstorientert tankesett.....	55
Figur 8 - Modell fokus på mestringsressurser	57

Forord

Denne masteroppgaven er ferdigstilt under en pandemi våren 2021, som avsluttende del av en Erfaringsbasert master i ledelse ved UiT Norges Arktiske Universitet. Etter å ha gjennomført 3 år med studier ved siden av full jobb, familie og livet som skjer, er vi stolte av å kunne levere inn vårt endelige resultat. Masteroppgaven er et resultat av et arbeid som har pågått jevnt og trutt siden høsten 2020. Det har vært en spennende reise i både faglig og menneskelig utvikling for oss begge. Det å være to om å skrive en såpass omfattende oppgave har vært helt avgjørende. Gode faglige diskusjoner underveis har vært motiverende. Motivasjonen har heldigvis vekslet på ulike tidspunkt, slik at det alltid har vært en av oss som har dratt oss videre.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre respondenter som har gitt av sin tid, og svært åpenhertig har delt sine erfaringer med brutte forventninger i arbeidslivet med oss. Deres refleksjoner har hver på sin måte gitt verdifulle bidrag til vår studie. Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder Professor Svein Tvedt Johansen ved UiT Norges Arktiske Universitet campus Harstad. Du har gitt oss frihet til å skrive vår egen oppgave, utfordret oss og satt oss på riktig spor underveis.

Til slutt ønsker vi å takke våre kjære familier og venner som har støttet oss og gitt oss rom til å arbeide med denne oppgaven.

Tromsø, 10. mai 2021.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Stabile arbeidsforhold er nesten historisk i dagens arbeidsliv. Omverden endrer seg raskt, og virksomheter tilpasser seg disse endringene gjennom omstilling og nedbemanning (Robinson & Morrison, 2000). Det utarbeides nye organisasjonsformer, gjennomføres rasjonalisering og kostnadskutt og beslutninger tas raskere.

Covid-19 er et høyaktuelt eksempel på raske og omfattende endringer, hvordan mange bedrifter er påvirket. Noen sitter på hjemmekontor, noen er permitterte, og andre blir pålagt nye og flere arbeidsoppgaver. Mange virksomheter må tenke helt nytt for å overleve. Mange helsearbeidere har stått på ekstra, og det er rimelig å anta at det ved ekstra høy arbeidsbelastning og flere oppgaver oppstår forventninger om kompensasjon og høyere lønn. Med et lavt lønnsoppgjør i perioden, er det grunn til å tro at det vil kunne forekomme brutte forventninger (Solstad, Wessel-Hansen, & Rath Olsen, 2021, 8. mars). Alle endringer gir grunnlag for brutte forventninger hos ansatte. Det er med andre ord mange situasjoner hvor arbeidstakere opplever brudd på de forventningene de har til arbeidsgivers forpliktelser, som innen teorien omtales som brudd på psykologiske kontrakter.

Psykologiske kontrakter defineres av Rousseau (1995):

«The psychological contract is individuals beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization.» (Rousseau, 1995).

Av oss oversatt til norsk som:

«En psykologisk kontrakt defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen».

Psykologiske kontrakter kan beskrives som de oppfatninger og underforståtte forventninger to eller flere parter har seg imellom som ikke reguleres i eksempelvis en juridisk bindende arbeidskontrakt, men som skaper forventninger hos individet. De psykologiske kontraktene fyller tomrommene mellom den formelle ansettelseskontrakten og de faktiske arbeidsforholdene (van de Ven, 2004).

Forskere argumenterer at det er vanskelig å unngå psykologiske kontraktsbrudd (Robinson & Morrison, 2000). Allerede tilbake i 2002 viser en studie at så mange som 69 % hadde opplevd brudd på de psykologiske kontraktene (Conway & Briner, 2002).

Hvis brudd er så vanskelig å unngå, er det nødvendig å vite mer om hvilke faktorer som påvirker ansattes reaksjoner og håndtering av et brudd. Vi ønsker derfor gjennom denne studien å utvikle en forståelse for de faktorer som er med på å påvirke hvordan de ansatte opplever et alvorlig brudd på en psykologisk kontrakt.

En viktig faktor kan være hvordan den ansatte ser på relasjonen til sin leder. Vi har derfor i denne studien tatt utgangspunkt i den pedagogiske psykologien og tidligere studier om implisitte teorier. Implisitte teorier har tidligere vært forsket på vedrørende studenters underforståtte forståelse og tro om egen intelligens, og hvordan dette påvirket deres motstandskraft og mestringsfølelse ved motgang i studiene (Yeager & Dweck, 2012). Denne forskningen har senere blitt overført til implisitte teorier om relasjoner. De implisitte teoriene går da ut på om en person i en relasjon har et fast eller vekstorientert tankesett, noe som påvirker personens underliggende tro på relasjoner og hvordan personen håndterte motgang i forholdet (Knee, Patrick, & Lonsbary, 2016). Inspirert av overføringen fra studenters syn på egen intelligens over til romantiske relasjoner, ønsker vi å se om denne underliggende troen eller tankesettet om relasjoner er overførbart til arbeidsrelasjonen mellom en ansatt og dennes ledere, ansattes implisitte teorier om relasjonen til sin arbeidsgiver. Vi ønsker å se hvordan den ansattes tankesett påvirker den ansattes reaksjon på et psykologisk kontraktsbrudd, samt deres håndtering av situasjonen. Hvordan fortolker den ansatte situasjonen og med hvilket utgangspunkt? Har den ansatte et «fast- eller vekstorientert» syn på relasjonen, og hvordan påvirker dette den ansattes reaksjon?

I denne studien ønsket vi å se på situasjoner med alvorlige psykologisk kontraktsbrudd. Vi ville gjøre et dypdykk i respondentenes reaksjoner og håndtering av disse forventningsbruddene, ved å gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte i ulike bedrifter. For de fem respondentene i denne studien var forventningsbruddet en faktisk omstilling eller nedbemanning, eller arbeidsgivers håndtering av en lignende situasjon.

Videre ville vi se om den ansattes underliggende tankesett om relasjonen til arbeidsgiver, samt respondentens mestringsressurser kunne være med å forklare årsakene til reaksjonene og håndteringene av situasjonen. Var det andre faktorer som var vesentlig for hvorfor de reagerte som de gjorde?

Langtidseffekter av dette ligger utenfor oppgavens fokus, og vi begrenser oss til å se ensidig på den ansattes forventninger, og kun fokusere på negative brudd på forventninger.

1.2 Problemstilling

Bakgrunnen for oppgaven og våre undringer knyttet til faktorer som påvirker ansattes reaksjoner og håndtering av brudd på psykologiske kontrakter, ledet oss fram til følgende problemstilling vi ønsker å finne svar på i vår studie:

«Hvordan kan vi forstå ansattes reaksjoner på og håndtering av psykologiske kontraktsbrudd i et arbeidsforhold?»

1.2.1 Forskningsspørsmål

For å besvare denne problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker ulike egenskaper ved bruddet ansattes reaksjoner på og håndtering av det psykologiske kontraktsbruddet?*
2. *Hvordan påvirker implisitte teorier ansattes reaksjoner på og håndtering av det psykologiske kontraktsbruddet?*
3. *Hva er mulige sammenhenger mellom effekten av egenskaper ved bruddet og ansattes implisitte teorier?*

1.3 Oppgavens disposisjon

For å få en oversiktlig og strukturert tilnærming, er oppgaven delt inn i kapitler som omhandler hoveddelene. Kapittel 1 beskriver studiens hensikt, bakgrunn for problemstilling og forskningsspørsmål. Videre presenteres det teoretiske rammeverket; teorier om psykologiske kontrakter, implisitte teorier om relasjoner og en modell for oppgaven i kapittel 2. I kapittel 3 beskriver vi oppgavens metodiske tilnærming, både med tanke på hvilke metoder som er brukt for innsamling og analyse av dataene og etiske betraktninger knyttet til innsamlingen og studien. I kapittel 4 slår vi sammen studiens funn og drøfter disse, og ser litt på hvilke implikasjoner disse resultatene kan få – både praktisk og teoretisk karakter. I kapittel 5 konkluderer vi med studiens hovedfunn og presenterer temaer som kan være relevante for videre forskning. Helt avslutningsvis følger referanser og vedlegg.

2 Relevant teori og forskningslitteratur

2.1 Begrepsbruk i studien

2.1.1 Brutte psykologiske kontrakter

For å gjøre det enklere å forstå for respondentene benyttet vi ikke begrepet «brutte psykologiske kontrakter», men «brutte forventninger». I oppgaven blir det også brukt brutte forventninger og forventningsbrudd når det er snakk om brudd på psykologiske kontrakter.

2.1.2 Implisitte teorier

Vår litteratur om implisitte teorier er på engelsk, og begrepene som brukes for å forklare forskjellen mellom ulike implisitte teorier varierer. Artikkelen til Yeager og Dweck omhandler implisitte teorier om studenters tro på egen intelligens, bruker definisjonen:

«Implicit theories are defined at core assumptions about the malleability of personal qualities» (Yeager & Dweck, 2012) - oversatt til «formbarheten av personlige kvaliteter/egenskaper», og begrepene «fixed or entity theory» og «malleable or incremental theory» brukes, som kan oversettes til «fast og enhetsteori» og «formbar og stegvis teori».

Artikkelen til Knee, Patrick og Lonsbary omhandler implisitte teorier om relasjoner, bruker definisjonen:

«Implicit theories of relationships (ITR), as defined here, are characterized by a belief in romantic destiny and a belief in relationship growth»(Knee et al., 2016) – som oversatt blir en tro på skjebnen eller en vekstorientert holdning. Artikkelen bruker også begreper som «Evaluation and cultivation orientations» om de ulike tankesettene.

Vi valgt å benytte begrepene fast- og vekstorientert tankesett (og teorier) i vår oppgave fordi vi mener det er best beskrivende for implisitte teorier om relasjoner. I teoridelen benyttes de begrepene som er naturlige ut fra artikkelen vi refererer til.

2.2 Psykologisk kontrakt

Psykologiske kontrakter ble tidligere definert av Argyris (Argyris, 1960), Levinson (Levinson, Price, Mandl, Munden, & Solley, 1962) og Schein (Schein, 1965) som «de gjensidige forventninger som finnes mellom ledere og ansatte». Teorien om psykologiske kontrakter ble tidlig linket til forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Rousseau, 1989). Nyere forskning fokuserer på den ansattes antakelser om et gjensidig bytteforhold, der den psykologiske kontrakten i motsetning til formelle kontrakter er iboende perseptuell, og tar

derfor utgangspunkt i kun den ene partens forståelse. Arbeidsgiver trenger derfor ikke å dele oppfattelsen av situasjonen, eller at det er et psykologisk kontraktsbrudd for at det faktisk oppstår. (Rousseau, 1995)

I vår oppgave ser vi på psykologiske kontrakter kun fra den ansattes synsvinkel og bruker som nevnt innledningsvis Rousseaus definisjon av psykologiske kontrakter fra 1995.

«The psychological contract is individuals beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization.» (Rousseau, 1995).

2.2.1 Innhold i kontraktene

Rousseau (1989) beskriver at det er forskjell mellom vanlige forventninger som en ansatt har ved ansettelse, som kan være formet av omgivelser utenfor organisasjonen, og løfter gitt i psykologiske kontrakter. Forventningene er satt ut fra erfaring fra omgivelsene i form av blant annet egen erfaring, sosiale normer og observasjon av andre, og kan basert på for eksempel stillingstittel omhandle forventninger om lønnsnivå, mulighet til forfremmelse og trivsel. Psykologiske kontrakter skiller seg fra forventningene ved at de er en oppfattelse om et implisitt eller eksplisitt løfte gitt av arbeidsgiver, og som arbeidstaker derfor opplever å ha rett til å motta. Det underforståtte eller uttrykte løftet refererer til en forpliktelse om fremtidig handlemåte fra arbeidsgiver (Rousseau, 1995). Eksplisitte løfter baseres på ansattes oppfatninger av muntlige og skriftlige avtaler, mens implisitte løfter refererer til oppfatninger av konsistente og gjentatte utvekslingsmønstre med arbeidsgiveren (Rousseau & Parks, 1993). Våre respondenter til oppgaven fikk tilsendt et skriv i forkant, og fikk selv velge en hendelse de har opplevd som et psykologisk kontraktsbrudd fra arbeidsgiver. Ut fra dette har de vi har intervjuet selv fått definere innholdet i de psykologiske kontraktene.

Teorien om psykologiske kontrakt er blitt videreutviklet til å fokusere på individets oppfattelse av et sosialt bytteforhold i relasjonen til arbeidsgiver. Denne videreutviklingen er sentral for å forstå forpliktelser som fremkommer i et bytteforhold. I utviklingen av teorien mener hun at et individ kan bygge opp en ensidig psykologisk kontrakt ut fra tolkninger av observasjoner og samtaler med veiledere, mentorer, rekrutterer og kollegaer i deres organisasjon for å forme sin egen psykologiske kontrakt (Rousseau, 1995). Denne vinklingen gjør at innholdet ikke nødvendigvis deles med den andre parten. Arbeidsgivere og ansatte kan derfor ha forskjellige syn på vilkårene av deres psykologiske kontrakt og i hvilken grad de mener at hver part har oppfylt sine forpliktelser (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau,

1989). Det vil alltid være to sider av en sak, og arbeidsgiver vil ha sin versjon om det har oppstått et psykologisk kontraktsbrudd eller ei. I intervjuene våre har det kun vært fokus på den ensidige fortolkningen av den psykologiske kontrakten fra den ansattes ståsted, og dermed mangler vi det utfyllende bildet som samtaler med arbeidsgiveren kunne ha gitt.

Eksempel

Per og Pål jobber på et sykehus med økt arbeidsbelastning under Covid-19 pandemien. Sykehusledelsen og nærmeste leder har applaudert innsatsen til sykepleierne, og takket for at de har tatt mange ekstra vakter i en særdeles krevende tid. Begge sykepleierne opplever at de har gjort en ekstraordinær innsats over lang tid, og tatt mer ansvar enn tidligere, og forventer med dette utgangspunktet at neste års lønnsoppgjør skal bli bedre enn de tidligere årene. Selv om arbeidsgiver ikke opplever at det foreligger en forpliktelse om et høyt lønnsoppgjør, har det oppstått en psykologisk kontrakt hos begge sykepleierne som forventer en stor påskjønnelse fra arbeidsgiver i neste lønnsamtale.

2.2.2 Brudd på psykologisk kontrakt

Studier viser til at det forekommer brudd i mer enn halvparten av de undersøkte tilfellene, og en studie viser at hele 69 % hadde opplevd brudd på de psykologiske kontraktene (Conway & Briner, 2002). Siden det er kun den ene partens opplevelser av brutte forventninger mot motparten som skal til for at det oppstår et psykologisk kontraktsbrudd, vil det nesten være umulig å unngå at de faktisk oppstår. Motparten kan ha en helt annen opplevelse av situasjonen og har kanskje ikke en gang fått med seg at det har oppstått et psykologisk kontraktsbrudd.

Psykologisk kontraktsbrudd kan defineres som:

“Erkjennelsen av at ens organisasjon ikke har oppfylt en eller flere forpliktelser innenfor ens psykologiske kontrakt på en måte som er i samsvar med ens bidrag” (Morrison & Robinson, 1997).

Rousseau (Rousseau, Hansen, & Tomprou, 2018) sier at stabilitet og forutsigbarhet tidligere kjennetegnet veladministrerte psykologiske kontrakter, og at i senere tid er det motstandsdyktighet og tilpasningsevne som er mer passende kriterier. Både virksomheter og de ansatte har endret seg stort siden begrepet psykologiske kontrakter ble lansert.

Ansettelsesforhold og trygghet for de ansatte var tidligere en stor del av de psykologiske kontraktene. Endringer i verdensøkonomien, deregulering og flyt av økonomisk risiko fra

virksomheten til de ansatte har endret på dette. Den ansatte har i mye større grad selv ansvaret for karriere og personlig økonomi (Rousseau, 2011). For våre respondenter var det ulike grunnlag for de psykologiske kontraktene. Noen av respondentene har vært i virksomheter med mye usikkerhet i form av omstrukturering og nedbemanning. Nedbemanning i seg selv trenger ikke å være et brudd på psykologisk kontrakt, men for noen kan det oppleves som det.

Fortsettelse eksempel

Det er tid for lønnsamtale for sykepleierne Per og Pål med sine ledere. De har begge høye forventninger basert på innsatsen og de gode tilbakemeldingene de har fått fra sin arbeidsgiver. I samtalen får de begge den nedslående beskjeden om at lønnsoppgjøret blir uvanlig lavt dette året. De opplever begge at det er et klart brudd på forventningene, og at det har oppstått et brudd på de psykologiske kontraktene som var etablert basert på innsats, utøvd ansvar og tilbakemeldinger fra leder og sykehusledelsen.

2.2.3 Håndtering av brudd

Ved et psykologisk kontraktsbrudd vil den ansatte gjøre en kognitiv innsats for å redusere eller håndtere avviket (Rousseau et al., 2018). De ansatte ønsker i denne fasen å redusere den negative forstyrrelsen, og gjenopprette en funksjonell og målkonsistent psykologisk kontrakt. Å redusere det opplevde negative avviket kan gjøres med ulike virkemidler, eller ved at den ansatte reviderer den psykologiske kontrakten helt eller delvis (Tomprou, Rousseau, & Hansen, 2015). Et av hovedfokusene i denne oppgaven var håndtering av brudd, og hvilke reaksjoner den ansatte hadde ved bruddet. Da vi var inne på temaet om håndtering av brudd, spurte vi blant annet respondentene om hvordan de hadde håndtert bruddet, og om de for eksempel hadde revurdert sine forventninger om arbeidsgivers forpliktelse.

Hvis det ikke er mulig for den ansatte å (re-) etablere en akseptabel psykologisk kontrakt, kan den ansatte oppleve det som manglende oppfyllelse av forpliktelser fra arbeidsgiver (Rousseau et al., 2018). Den ansatte kan oppleve at hen hindres i å nå sine mål, og dermed gi en negativ påvirkning. Den negative påvirkningen kan komme til uttrykk som frustrasjon og sinne (Rousseau et al., 2018). I intervjuene spurte vi respondentene om det psykologiske kontraktsbruddet innvirket på i hvilke grad de opplevde å nå sine målsettinger og om de kunne beskrive hvordan de reagerte på bruddet på den psykologiske kontrakten.

For å påvirke den psykologiske kontrakten tilbake til en tilstand lik den før et brudd, er det to virkemidler som kan brukes (Rousseau et al., 2018). Det er viktig at arbeidsgiver gir den ansatte løfter om endrede forhold for å dempe hvorvidt det negative bruddet fortsetter å

påvirke den ansatte, og vise arbeidsgivers goodwill ovenfor den ansatte (Dirks, Lewicki, & Zaheer, 2009). Det andre er at arbeidsgiver gir den ansatte goder eller andre forutsetninger for at den psykologiske kontrakten skal samsvare med den ansattes individuelle mål. Målrettede tiltak gir arbeidsgiver troverdighet i sine arbeidsgiverløfter, og formidler arbeidsgivers vilje til å løse bruddet. Tiltakene kan dempe det opplevde negative avviket for den ansatte og gjøre den ansatte i stand til å revidere forpliktelsene i den psykologiske kontrakten (Tomlinson, Dineen, & Lewicki, 2016; Zechmeister, Garcia, Romero, & Vas, 2004). Siden vi ønsket å se nærmere på psykologiske kontraktsbrudd med fokus på relasjonen til arbeidsgiver, spurte vi respondentene om hvordan relasjonen med arbeidsgiver var før og etter bruddet.

Arbeidsgivers respons på bruddet kan påvirke opplevelsen av bruddet og hvorvidt den ansatte «kommer over» dette. Lang responstid vil kunne forverre arbeidsforholdet i reparasjonsfasen (Cassar & Briner, 2005). Hvor fort forholdet repareres avhenger av arbeidsgivers håndtering av den ansattes bekymringer, og innsatsen for å gjenopprette en funksjonell psykologisk kontrakt (Tomprou et al., 2015). Dette innebærer at rask respons fra arbeidsgivers side kan kompensere for store avvik og redusere negativ påvirkning av et brudd (Chang, Johnson, & Lord, 2009), mens en treg respons vil kunne forsterke den negative påvirkningen (Kramer & Lewicki, 2010; Tomprou et al., 2015). I intervjuene spurte vi om den ansatte formidlet til arbeidsgiver at hen hadde opplevd et psykologisk kontraktsbrudd, og hva eventuell respons fra arbeidsgiver på dette var. Videre spurte vi hvordan arbeidsgivers respons/manglende respons påvirket opplevelsen av og reaksjonen på bruddet, samt om relasjonen til arbeidsgiver ble påvirket av responsen.

Noen ganger er situasjonen fastlåst etter et psykologisk kontraktsbrudd. Dette gjør det vanskelig med fremtidig samarbeid og å bearbeide bruddet på den psykologiske kontrakten ved å revidere forpliktelsene (Carver & Scheier, 1990). Selv om den ansatte har intensjoner om å avslutte arbeidsforholdet, er det noen ganger at de blir. Dette kan være relatert til hvor krevende det oppleves for den ansatte å avslutte arbeidsforholdet (Meyer & Allen, 1997). Den ansatte aksepterer da motvillig en psykologisk kontrakt som i mindre grad samsvarer med egne mål. Det at den ansatte ikke slutter selv ved et vedvarende negativt psykologisk kontraktsbrudd kan medføre til endrede holdninger, atferd og opplevde forpliktelser mot virksomheten (Restubog, Zagenczyk, Bordia, Bordia, & Chapman, 2012). Vi spurte våre respondenter om de opplevde at den valgte situasjonen med psykologisk kontraktsbrudd løste seg, i så fall hvordan, eller om situasjonen låste seg. Hvis de svarte det sistnevnte spurte vi også om de valgte å fortsette arbeidsforholdet, og i så fall hvorfor. Hvis de egentlig ønsket å

avslutte arbeidsforholdet, og valgte å fortsette, spurte vi videre om hvordan det påvirket relasjonen til arbeidsgiver og hvordan den ansattes holdninger eventuelt endret seg etter dette.

Fortsettelse eksempel

Både Per og Pål er skuffet over det lave lønnsoppgjøret. Per opplever det som et forventningsbrudd at lønnsoppgjøret ikke ble bedre. I tidligere medarbeidersamtaler har det vært diskutert ulike målsettinger for hans videre karriere. Per har et sterkt fokus på videreutvikling og karriere, men synes at det også er viktig at dette gjenspeiles i lønningsposen. Per blir først frustrert i samtalen og opplever at arbeidsgiver ikke har innfridd hans forventninger. Men stopper opp og vurderer ulike alternativer fremover før han samler seg og henter opp de andre målsetningene fra medarbeidersamtalen.

Pål har også hatt en medarbeidersamtale i forkant, og hadde ut fra den forventninger om en god lønnsutvikling. Han blir sint og frustrert over situasjonen, og opplever arbeidsgiver som lite imøtekommende. Pål ser ingen muligheter for å endre på situasjonen, og tenker at det ikke er noen vits å diskutere med sjefen, som uansett ikke kommer til å endre seg.

2.3 Implisitte teorier om relasjoner

En mulig hjelp til å forstå reaksjoner ved psykologiske kontraktsbrudd, er å se til implisitte teorier om relasjoner. Implisitte teorier har vi i denne oppgaven tolket som en type motivasjonsteori som bidrar til å forklare individets motivasjon til å søke løsninger for å håndtere et konkret brudd på en konstruktiv måte.

Yeager og Dweck forklarer implisitte teorier som grunnleggende antagelser om formbarheten til personlige egenskaper. Antagelsene er implisitte ved at individet tar de for gitt, uten å ta de opp til vurdering eller refleksjon i en gitt situasjon. Implisitte teorier legger føringer for hvordan individet tolker og opplever viktige sider ved virkeligheten (Yeager & Dweck, 2012). Dweck & Leggett har delt egenskapene til fortolkningene og konstruksjonene av mening inn i to hovedtemaer: Formbare og faste teorier. (Dweck & Leggett, 1988)

Attribusjoner er de psykologiske prosessene som kan brukes for å tolke og forklare egne og andres handlinger (Wiley & Heider, 1958). Individet ønsker å søke etter, konstruere og teste ut forklaringer for å se om de samsvarer med deres erfaringer. Det kan oppleves som ukomfortabelt hvis man opplever å ha en mangelfull forståelse av omverdenen og menneskene vi omgås med, da mennesker søker å forstå, og å gjengi omgivelsene på en mest mulig meningsfull måte. For å forstå menneskene vi omgås med, vil de fleste konstruere

forklaringer på hvorfor mennesker oppfører seg som de gjør. Dette gjør at vi lettere kan forutse hvordan ulike mennesker vil reagere i forskjellige situasjoner, og videre gi oss muligheter til å påvirke andre sine handlinger og dermed gi oss en viss kontroll over vår egen skjebne og fremtid (Hogg & Vaughan, 2011). Implisitte teorier kan bidra med forståelse for hva det er som påvirker håndteringen av en utfordrende situasjon, hvorfor enkelte viser mer utholdenhet enn andre og hvorfor noen individer er mer læringsorienterte enn andre. Implisitte teorier dreier seg om de grunnleggende antagelser individet har om seg selv og den sosiale verden hen befinner seg i. (Yeager & Dweck, 2012). I intervjuene fremkom flere ulike situasjoner der respondenten har opplevd psykologiske kontraktsbrudd. Vi spurte respondentene om relasjonen til arbeidsgiver og om de hadde noen formening om årsakssammenhenger for hvorfor det psykologiske kontraktsbruddet oppsto, samt hvilken rolle relasjonen mellom en ansatt og arbeidsgiver hadde.

Implisitte teorier har tidligere vært forsket på vedrørende studenters underforståtte opplevelse og tro om egen intelligens, og hvordan dette påvirket deres motstandskraft og mestringsfølelse ved motgang i studiene (Yeager & Dweck, 2012). Denne forskningen har senere blitt overført til implisitte teorier om relasjoner. De implisitte teoriene går ut på om en person i en relasjon har et fast eller vekstorientert tankesett, noe som påvirket hvordan personen håndterte motgang i forholdet (Knee et al., 2016). Inspirert av overføringen fra studenters syn på egen intelligens til romantiske relasjoner, fant vi det interessant å se om de implisitte teoriene om romantiske relasjoner også er overførbare til arbeidsrelaterte relasjoner. Vi søkte å se på arbeidsforholdet mellom en ansatt og arbeidsgiver. Arbeidsgiver kan i mange tilfeller være nærmeste leder, men også defineres mer som virksomheten eller andre i organisasjonen. Det som er førende for hvem respondenten valgte, var den i virksomheten som hadde brutt forventninger gitt i en psykologisk kontrakt. Vi ønsket å se nærmere på de implisitte teoriene om relasjoner (mellom ansatt og arbeidsgiver) som en attribusjonsteori som forklarer årsaker for den ansattes reaksjon ved et psykologisk kontraktsbrudd.

2.3.1 Vekstorienterte og faste teorier

Mennesker har i utgangspunktet antagelser om alle egenskaper og kvaliteter (Chiu, Hong, & Dweck, 1997; Yeager & Dweck, 2012). Hvis individet mener at en egenskap kan utvikles, betyr det at hen har en formbar teori om denne egenskapen. Hvis individet opplever at en egenskap ikke kan utvikles, betyr det at hen har en fast teori om denne egenskapen. Tidligere studier har vist hvordan implisitte teorier om relasjoner kan være et nyttig rammeverk for

hvordan bestemte oppfattelser og orienteringer kan påvirke menneskers mål, konklusjoner, attribusjoner, følelser og til slutt atferd i romantiske relasjoner (Knee et al., 2016). I denne oppgaven ønsket vi å se på overførbarheten fra implisitte teorier om relasjoner i romantiske forhold, over til relasjon mellom en ansatt og arbeidsgiver. Vi søkte å få frem om respondenten i utgangspunktet var tilbøyelig til å ha et fast eller vekstorientert syn på relasjonen med sin arbeidsgiver, og om de ansatte hadde bestemte oppfattelser og hvordan de attribuerte arbeidsgivers egenskaper og kvaliteter.

Konflikter i relasjoner kan enten føre personer nærmere, eller lengre i fra hverandre, ut fra om de har en fast eller formbar teori om relasjonen. Ved en formbar teori om relasjonen vil individet ha en grunnleggende tro på at en konflikt er en sunn del av forholdet og kan bringe partene nærmere ved å løse konflikten. Ved en fast teori vil personen mene at konflikt i forholdet er et tegn på at forholdet ikke fungerer (Lydon, 1999). Vi ønsket å se om dette var overførbart fra de romantiske relasjonene til arbeidsforhold. Ved et psykologisk kontraktsbrudd som for en ansatt kunne ansees som en type konflikt, hvordan var reaksjonen i situasjonen? Var dette en situasjon de sammen kunne løse, og dermed utvikle og forsterke relasjonen, eller var kontraktsbruddet et tegn på at dette arbeidsforholdet ikke ville kunne fungere?

Ved fast teori anser den ene parten i forholdet at forholdet er relativt statisk, lett diagnostiserbart og med liten mulighet for forbedring. En part med en formbar teori om relasjoner vil mene at forhold er dynamiske, og kan dyrkes og utvikles. Hvilket tankesett en person i en relasjon har, påvirker hvordan individet vurderer forholdet. Forskning på implisitte teorier innenfor andre områder har vist at implisitte teorier kan påvirke attribusjoner, følelser og hvordan de vurderer tilstandsnivået i relasjonen (Dweck, Chiu, & Hong, 1995). Med en formbar teori om relasjoner vil personen ha mer positive følelser knyttet til diskusjoner der partene har motstridende meninger enn sin partner. Videre antydte resultatene fra studien at med en formbar teori om relasjoner ville det oppstå en generell motivasjon mot vekst i forholdet ved å tillate mennesker å nærme seg trusler som utfordringer, motgang som åpen konflikt med positiv interesse og forståelse (Blais, Sabourin, Boucher, & Vallerand, 1990; Hodgins, Koestner, & Duncan, 1996). I vår studie ønsket vi å se på hvordan reaksjonen og håndteringen av et brudd på psykologiske kontrakter ble påvirket av om respondenten hadde et fast eller vekstorientert syn på relasjonen til arbeidsgiver. Formbar teori er assosiert med autonomi og følelse av indre motivasjon til å være i relasjonen, mens fast teori og sjebnetro er orientert mot kontroll på egne følelser og ekstern motivasjon til

å bli i forholdet (Patrick & Knee, 2002 sitert i (Knee et al., 2016). Fast teori vedrørende relasjoner søker å diagnostisere forholdet for fremtiden, mens en vekstorientert teori vedrørende relasjoner søker å forbedre og utvikle relasjonen. Det hevdes at det ved å forbedre forholdet gir muligheten til å utvide det egne selv, noe som er en motivasjon i seg selv innenfor den formbare teorien (Aron & Aron, 1997). Vi ønsket i denne studien å se etter indikasjoner på om den ansattes faste eller vekstorienterte tankesett om relasjonen til arbeidsgiver påvirker motivasjonen til å bli i arbeidsforholdet selv ved konflikt i form av brudd på psykologiske kontrakter, og om den ansatte hadde motivasjon til å utvikle relasjonen og også det egne selv.

2.3.1.1 Mestringsressurser

Kognitive vurderinger og evalueringer påvirker personers individuelle reaksjoner på opplevd mentalt stress, samt hvilke strategier de velger i møte med utfordringene. En strategi kan for eksempel være problemløsning. En annen kan være fornektelse og unngåelse av problemet. (Lazarus & Folkman, 1984). Problemløsning knyttes typisk til en ambisjon om å komme til bunns i hva som skaper den stressende situasjonen, mens fornektelse og unngåelse ofte knyttes til håndtering av den emosjonelle responsen til problemet (McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005). Individer med vekstorientert teori om personlighet vil større utstrekning ha troen på at hen kan evne å håndtere utfordringene, og dermed å ha mer kontroll og oppleve mindre stress av situasjonen. Troen på at situasjonen kan endre seg, og at individet kan utvikle seg til å kunne håndtere en lignende situasjon i fremtiden, leder i større grad til at personen velger en problemløsningsstrategi (Molden & Dweck, 2006). Ved å se på respondentenes reaksjon i de stressede situasjonene ved et psykologisk kontraktsbrudd, ønsker vi å fange opp deres kapasitet til å løse situasjonen, og koble dette til hvorvidt de er vekstorienterte eller fast i reaksjonen på den gitte situasjonen.

I situasjoner der man står ovenfor krevende og kompliserte oppgaver og situasjoner, vil personer håndtere motgang og nederlag ulikt. Ut fra hvordan individet håndterer motgang kan det defineres to ulike strategier. Den ene er orientert mot mestring; individet opplever å ha kontroll over situasjonen. Den andre er orientert mot hjelpeløshet; individet opplever manglende kontroll over situasjonen (Diener & Dweck, 1978). Den mestringsorienterte strategien knyttes ofte til positive forventninger, emosjoner og økt utholdenhet, mens den hjelpeløst orienterte strategien knyttes tilsvarende til negative forventninger, emosjoner og redusert utholdenhet (Diener & Dweck, 1978).

En persons implisitte teorier, fast eller vekstorientert, tenderer mot ulike strategivalg i møte med motgang og nederlag. Faste teorier vil i større grad enn vekstorienterte teorier resultere i valg av hjelpeløst orienterte strategier, og vekstorienterte teorier vil i større grad enn faste teorier lede mot mestringsorienterte strategier (Molden & Dweck, 2006). En person med utgangspunkt i en vekstorientert teori vil se på nederlaget som noe foreløpig, og heller søke nye strategier og løsninger, fordi han eller hun har en grunnleggende tro på egen læringsdyktighet. På den annen side vil et utgangspunkt i en fast teori gjøre at individet får bekreftet at hen mangler det som skal til, og at situasjonen ikke kan bedres ved utvikling og læring. Motgangen og nederlaget vil derfor få et preg av å være endelig, og personen risikerer å rammes personlig. Personen kan i større grad oppleve tap av ansikt i nederlagsprosessen (Dweck, 2000).

I møte med respondentene har vi brukt implisitte teorier om mestringsressurser som grunnlag for å se hvilke strategier deltageren har brukt ved motgang i form av et psykologisk kontraktsbrudd.

Individer har typisk faste teorier i forhold til noen egenskaper som for eksempel moral, og samtidig vekstorienterte teorier til andre egenskaper som for eksempel kreativitet og intelligens (Chiu et al., 1997). Vekstorienterte og faste teorier kan beskrives som domenspesifikke, selv om det finnes eksempler på implisitte teorier som går på tvers av ulike egenskaper og kvaliteter. Å kategorisere en egenskap eller kvalitet som fast eller vekstorientert, vil alltid være en forenkling av beskrivelsen. Det er mer presist å beskrive egenskapen eller kvaliteten med å ha tendenser til å trekke mer i den ene eller andre retningen (Dweck, 2000). Selv om naturen av de faste og vekstorienterte teoriene kan være sterke eller svake, er det vanligste å kategorisere menneskers implisitte teorier som faste eller vekstorienterte (Dweck, 2000). Ved analyse av respondentenes svar har vi vært bevisst at det å kategorisere individenes relasjon til arbeidsgiver som fast eller vekstorientert er en grov forenkling som ikke kommer til å kunne gi klare og entydige svar. Dette er heller ikke noe vi har søkt å gjøre. Vi ønsket å se om det fantes indikasjoner på om det er mulig å overføre implisitte teorier om romantiske relasjoner til relasjoner i arbeidsforhold, og videre om dette gjenspeiles i den ansattes reaksjon og handling ved brudd på en psykologisk kontrakt.

Fortsettelse eksempel

Møte mellom sykepleierne Per og Pål og arbeidsgiver fortsetter.

Per blir først skuffet og frustrert i lønnsamtalen, men henter seg inn og vurderer situasjonen. Han og arbeidsgiver har tidligere hatt ulike synspunkter på saker, men alltid kommet frem til gode løsninger etter gode diskusjoner. Han tenker for seg selv at det ikke kun er lønn som er viktig og legger frem andre forslag til hvordan han og arbeidsgiver kan komme til enighet. Etter litt diskusjon kommer de frem til at Per skal få fri til å videreutdanne seg i arbeidstiden. Per er fortsatt litt skuffet etter lønnsamtalen, men forstår at det er de rådende omstendighetene som har lagt føringer for den lave lønnsøkningen. Han er fornøyd med endelig å ha fått tatt seg selv i nakken for å sette seg på skolebenken. Med videreutdanning vil han garantert få en god lønnsøkning etter endt utdanning.

Pål får en følelse av maktesløshet. Uansett innsatsen opplever han ikke at han får den påskjønnelsen han mener at arbeidsgiver indirekte har forpliktet seg til. Han opplever å miste kontrollen over situasjonen og deltar bare delvis på resten av samtalen, da han er sint og frustrert, og opplever at hans anstrengelser er nytteløse. Han tenker på flere negative situasjoner som har vært med leder og arbeidsgiver den senere tiden, og vurderer at dette bare er enda en bekreftelse på at relasjonen ikke kommer til å fungere på sikt. Det spiller ingen rolle hva han gjør, og han opplever ikke at det spiller noen rolle hva han sier. Han begynner å vurdere om det er verdt å fortsette i jobben på sykehuset. Når han kommer hjem den kvelden logger han seg inn på Finn.no og vurderer å søke en annen stilling. Dette er åpenbart ikke plassen for han.

I eksempelet med sykepleierne Per og Pål har Per en formbar teori om relasjonen til arbeidsgiver, og Pål en fast teori. Dette påvirker hvordan de årsaksforklarer og reagerer på den lave lønnsøkningen. Pål får en følelse av maktesløshet og diagnostiserer forholdet med arbeidsgiver som dårlig. Han er lite motivert til å utvikle forholdet videre, og ønsker å søke en ny jobb. Per har en formbar teori om relasjonen. Han blir også skuffet og frustrert ved det psykologiske kontraktsbruddet, men opplever situasjonen som midlertidig, og justerer så den psykologiske kontrakten og tar diskusjonen med arbeidsgiver for å sikre at han får belønning for strevet og kan nå andre mål han har. På denne måten får han muligheten til utvikle seg selv og relasjonen til arbeidsgiver, og opplever at han har fått en nærmere relasjon til arbeidsgiver etter konflikten.

2.3.1.2 Tillit og mistillit

Lewicki (1998) har i sin forskning sett på tillit og mistillit i organisasjoner, og hvilken nøkkelrolle tillit har som grunnlag for effektivt samarbeid (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998). De argumenterer for at det på samme tid kan eksistere både tillit og mistillit, og ser på betydningen av dette i arbeid med tillit og mistillit i organisasjoner. For oss vil være interessant å se hvordan dette kan påvirker reaksjon og håndtering av brudd på et psykologisk kontraktsbrudd.

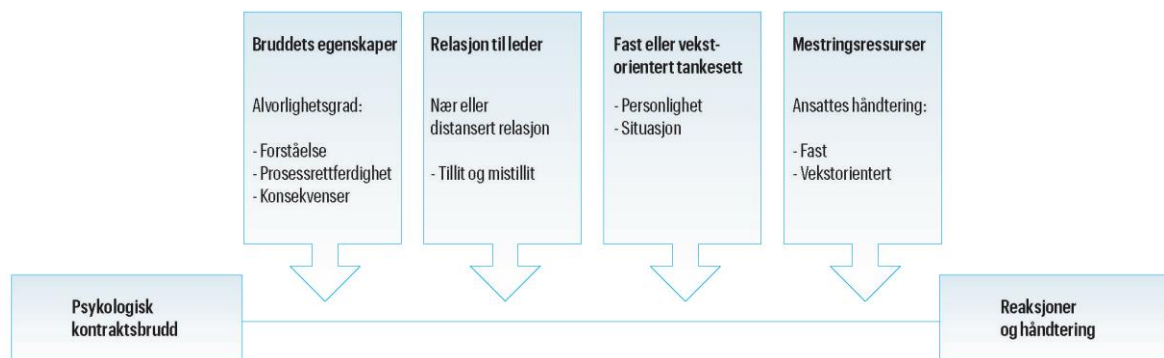
2.4 Oppsummering av teoretisk tilnærming

Med utgangspunkt i vår problemstilling, ønsket vi å forstå hvordan ansatte reagerte og håndterte psykologiske kontraktsbrudd i et ansettelsesforhold, blant annet gjennom bruk av implisitte teorier om relasjoner. Vi har derfor først beskrevet hva en psykologisk kontrakt er, og videre hva et psykologisk kontraktsbrudd er.

Vider tok vi utgangspunkt i Knees (Knee et al., 2016) implisitte teori om romantiske relasjoner, og ønsket å se om teorien var overførbart til relasjonen mellom ansatt og arbeidsgiver. Vi så på hvordan implisitte teorier kunne påvirke den ansattes reaksjoner på det psykologiske kontraktsbruddet, basert på om respondenten hadde et fast eller vekstorientert tankesett i relasjon til arbeidsgiver. Vi ønsket også å se om, og i så fall hvordan, den ansatte forklarte årsakene til det psykologiske kontraktsbruddet, og om det hadde noe med relasjonen mellom den ansatte og arbeidsgiver å gjøre.

2.4.1 Modell

Vi har jobbet med utgangspunktet i en modell vi har tatt frem for å synliggjøre hvilke faktorer som påvirker den ansattes opplevelse og reaksjon på et psykologisk kontraktsbrudd.



Figur 1 - Modell faktorer som påvirker ansattes reaksjoner og håndtering

2.4.1.1 Bruddets egenskaper

I forkant av denne studien antok vi at *bruddets egenskaper* kunne være en faktor som påvirket den ansattes reaksjoner. Bruddets *alvorlighetsgrad* ble antatt å påvirke ved at høyere alvorlighetsgrad gir en sterkere reaksjon. Alvorlighetsgrad kan for eksempel være konsekvenser for den ansatte som opplever forventningsbruddet, både endringer i stillingen eller om det ble fremtvunget en avslutning av arbeidsforholdet. Store konsekvenser, altså høy alvorlighetsgrad, antas å gi sterkere reaksjoner for den som opplever bruddet.

Videre er en faktor den ansattes *forståelse* for bruddet på den psykologiske kontrakten. Hvem var skyld i bruddet? Kunne bruddet ha vært unngått, eller var det en nødvendig handling for virksomheten? Ved en større hendelse som for eksempel nedbemanning, var det en opplevelse av *prosessrettferdighet*, slik at de ansatte ikke opplevde å bli urettferdig behandlet? Den ansattes reaksjon antas å bli sterkere ved manglende forståelse for bruddets nødvendighet, eller hvis prosessen oppleves som urettferdig. Av alle spørsmålene som ansatte vurderer i arbeidsforhold, er rettigheter og rettferdighet blant de mest fremtredende, og det har blant annet vært forsket på reaksjon og håndtering av rettferdighet (Colquitt & Zipay, 2015).

Bruddets egenskaper, som ligger til grunn for det psykologiske kontraktsbruddet er *situasjonen* som reaksjonen bygger på. Situasjonen påvirker andre deler i modellen, noe vi kommer tilbake til.

2.4.1.2 Relasjon til leder

I forkant av studien forventet vi at den ansattes *relasjon til leder* kunne påvirke reaksjonen ved et psykologisk kontraktsbrudd, ved at en nær relasjon med høy tillit ville kunne forsterke reaksjonen ved brudd.

Situasjonen ut fra sin alvorlighetsgrad ville kunne endre tilliten til mistillit, noe som i sin tur kan påvirke tankesettet til den ansatte.

2.4.1.3 Fast eller vekstorientert tankesett

Med bakgrunn i Knee (Knee et al., 2016) sine teorier om vekstorientert og fast tankesett i romantiske relasjoner, har vi i denne oppgaven søkt å overføre teoriene til arbeidsforhold. Implisitte teorier som motivasjonsteori påvirker i denne sammenhengen motivasjonen til å jobbe videre med relasjonen til arbeidsgiver etter et forventningsbrudd.

Vi antok i forkant av studien at den ansattes tankesett blir påvirket av den underliggende personligheten (fast eller vekstorientert tankesett), men også av situasjonen. Ved en alvorlig situasjon/brudd antok vi at det kunne være vanskeligere å forholde seg vekstorientert, selv om dette tankesettet var mer naturlig for respondenten. Vi forventet derfor at motivasjonen til å jobbe videre med relasjonen etter forventningsbruddet, samt å reparere det psykologiske kontraktsbruddet, var lavere for de som var mer mot et fast tankesett.

2.4.1.4 Mestringsressurser

Vi hadde forventet at en persons mestringsressurser kunne påvirke deres håndtering av et psykologisk kontraktsbrudd, ved at en person med et vekstorientert tankesett hadde bedre kapasitet til å håndtere situasjonen konstruktivt og å søke løsninger på den problematiske situasjonen. Ved høyere grad av mestringsressurser hos respondenten forventet vi også en mildere reaksjon på det oppståtte forventningsbruddet.

3 Metode

I dette kapittelet redegjør vi for de forskningsmetodiske valg vi har tatt ved utarbeidelsen av denne masteroppgaven. Metodene er valgt for på beste mulige måte kunne besvare vår problemstilling. Forskningsmetode er de teknikker og prosedyrer som brukes for datainnsamling og analyse (Saunders & Lewis, 2012). Vi presenterer her hvordan vi planla og gjennomførte vår undersøkelse. Videre har vi vurdert styrker og svakheter ved studien, blant annet vedrørende validitet, reliabilitet og etikk.

3.1 Forskningsdesign

Etter problemstillingen var på plass, var neste steg å velge forskningsdesign tilpasset problemstillingen vår. Forskningsdesignet i en studie er en plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres fra begynnelse til slutt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Forskningsdesign kan deles opp i tre hovedkategorier; deskriptiv design er nyttig for å beskrive en person, hendelse eller situasjon. Forklarende design er nyttig der man ønsker å forklare et årsaksforhold mellom ulike variabler. Utforskende design er nyttig når det er ønskelig å utforske nye områder eller få en bedre forståelse av et problem eller et fenomen. (Saunders & Lewis, 2012)

I forbindelse med vårt arbeid vil vi ha et utforskende design, da vi søker å utforske om implisitte teorier fra romantiske relasjoner er mulig å overføre til relasjoner i arbeidsforhold, og delvis forklarende design, i og med at vi ønsker å se om implisitte teorier kan bidra til å forklare ansattes reaksjoner ved brudd i psykologiske kontrakter.

3.1.1 Forskningstilnærming

Avhengig av problemstilling, kan vi velge induktiv eller deduktiv forskningstilnærming. Ved induktiv tilnærming utvikles teori basert på funn i tidligere forskning, og deduktiv tilnærming tar utgangspunktet i eksisterende teori (Thagaard, 2018). For oppgaven har vi valgt en abduktiv tilnærming, som er en kombinasjon av induktiv og deduktiv metode. Abduktiv tilnærming kan hjelpe forskeren med både å utvikle teorier på dyptgående analyser, og tolke data i lys av eksisterende teori (Thagaard, 2018). I vår studie har vi tatt utgangspunkt i eksisterende teori om psykologiske kontrakter og implisitte teorier om romantiske relasjoner. Teoriene ga oss et grunnlag for å kunne forstå og tolke innsamlet data, og metoden er derfor i utgangspunktet deduktiv. I tillegg ønsket vi å se om det er mulig å overføre den implisitte teorien om romantiske relasjoner, til implisitte teorier om relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Denne delen av metoden er delvis induktiv, ved at det ut fra funn i studien kan

utvikles nye teoretiske perspektiver. Abduksjon beskrives som en prosess som kontinuerlig veksler mellom teori og empiri, der ingen av tilnærmingene har forrang. (Jacobsen, 2015) Jacobsen påpeker videre at slike studier er en pågående prosess, der funn leder til nye spørsmål som må undersøkes.

De eksisterende teoriene om psykologiske kontrakter og implisitte teorier om romantiske relasjoner som vi tok utgangspunkt i, ledet oss inn på nye undringer, og ga grunnlaget for vår problemstilling.

3.1.2 Tilnærming til data

Vi kunne på overordnet nivå velge mellom å samle inn kvantitative eller kvalitative data for å gjennomføre studien. For å besvare problemstillingen vår søkte vi å øke vår forståelse for reaksjon og håndtering av et psykologisk kontraktsbrudd, samt å se om reaksjonen og håndteringen kunne forklares med hvilket tankesett respondenten hadde om relasjonen til arbeidsgiver og andre identifiserte faktorer. Det var viktig for oss å komme inn «under huden» på respondentene for å få tak i slik informasjon, og vi har derfor valgt en kvalitativ tilnærming.

Vårt valg av kvalitativ metode passer med Thagaards (2018) beskrivelse med at kvalitativ metode kjennetegnes ved at den som gjennomfører undersøkelsen søker en forståelse for et sosialt fenomen. Dette gjøres ofte gjennom nær kontakt med den som undersøkes, enten gjennom intervju eller ved observasjon (Thagaard, 2018). Jacobsen (2015) mener at kvalitative metoder er gunstige når forskeren er interessert i hvordan folk tenker og sier. Styrken ved kvalitative metoder er blant annet at de er *intensive*, det vil si at de går i dybden av informasjon på få respondenter, og tar hensyn til kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2015). I vår undersøkelse har vi valgt et sosialt fenomen i form av reaksjoner og håndtering av et brudd på psykologisk kontrakt mellom en ansatt og arbeidsgiver. Vi mener at det passer godt med dyptgående intervju med få respondenter, men vi har valgt å komplettere dette med besvarelse av påstandsskjema. Denne besvarelsen er kun for å komplettere de kvalitative dataene fra intervjuene, og vi regner dem også som kvalitative når vi analyserer dem. I vår studie ville vi ha mulighet til stille oppfølgingsspørsmål til respondentene i intervjuene, som ga oss rike svar på våre spørsmål.

Forskning skiller i hovedsak mellom primære- og sekundære datakilder. Sekundære kilder er data samlet inn til andre formål, og primærdata er samlet inn av forskeren selv for å svare på problemstillingen. Siden vi i vår problemstilling ønsket å se på om implisitte teorier om

relasjoner i romantiske forhold kunne være overførbare for å forklare reaksjoner og håndtering av brudd på psykologiske kontrakter i arbeidsforhold, ville vi utelukkende basere studien på primærdata.

3.1.3 Valg av metode for datainnsamling

Det finnes flere måter å gjennomføre kvalitative studier på. Siden vi ønsket å få tak i respondentens tanker og følelser i form av reaksjoner på psykologiske kontraktsbrudd, samt hvordan de opplevde relasjonen med arbeidsgiver, falt valget på åpne individuelle dybdeintervjuer som beste måte å gjøre dette på for vår del.

Vi så det som hensiktsmessig å benytte en prestrukturert intervjuguide for å lette kategoriseringen og analysearbeidet. Prestruktureringen hjalp oss med å holde fokusi intervjuene på det som skulle undersøkes. I tillegg var vi åpne for at det underveis i intervjuene kunne fremkomme nye relevante vinkler som det kunne være relevant å undersøke nærmere.

Denne metoden passer når det er relativ få enheter som skal undersøkes. I vår problemstilling ønsket vi svar på ulike sosiale fenomen, noe som krevde at i gikk i dybden for å forstå respondentens relasjon med arbeidsgiver basert på implisitte teorier og reaksjonsmønstre ved et psykologisk kontraktsbrudd. Videre krevde problemstillingen at vi fortolket svarene fra respondenten slik at vi i analysearbeidet og konklusjonen kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålet.

Personlige intervjuer gir mulighet til å få frem den enkelte respondents oppfatninger og holdninger, og gir også rom for å avklare det enkelte individs fortolkning (Jacobsen, 2015). Respondentens oppfatninger, holdninger og fortolkning var viktig for at vi skulle kunne besvare vår problemstilling, og individuelle intervjuer ville kunne gi oss det.

Ved kvalitativ metode er det en nærhet til den som undersøkes. Det var en styrke å kunne tilpasse språket til respondenten i intervjuene, og at deltagerne fikk mulighet til å be om forklaringer hvis det var noe de ikke forsto. I tillegg kunne vi stille oppfølgingsspørsmål hvis de besvarte spørsmålene på en måte som ikke ga oss svar på det vi søkte. I den grad det var mulig ønsket vi ikke å bruke faguttrykk som «psykologiske kontrakter» eller «implisitte teorier» til deltagerne i undersøkelsen. Dette for at respondentene ikke skulle ha behov for dypere forkunnskaper om temaene.

En fordel er at metoden gir en nyanserikdom i form av variasjon og kompleksitet, der den enkelte respondent blir undersøkt i forhold til sin kontekst. Høy grad av fleksibilitet i denne

tilnærmingen, gjør at problemstillingen kan tilpasses etter hvert som dataene blir samlet inn, og spørsmål til andre respondenter kan korrigeres (Jacobsen, 2015). I intervjuene fikk vi en god forståelse for konteksten deltagerne befant seg i i de aktuelle situasjonene, og vi fikk et tydelig bilde av det psykologiske kontraktsbruddet. På denne måten kunne vi fange opp nyanser av reaksjoner, og andre faktorer som kunne ha påvirket reaksjonene. Vi fikk mulighet til å tilpasse studien noe underveis, og etter det første intervjuet hadde vi satt av god tid til å evaluere hvordan det fungerte. Vi gikk da igjennom hva vi hadde fått bekreftet av teori, om kategoriene våre fungerte, hva som fungerte under intervjuet og hva vi trengte å vite mer om. På bakgrunn av dette fikk vi vektet fokus, og korrigert intervjuguiden noe, slik at de neste intervjuene hadde enda bedre grunnlag for å gi svar på vår problemstilling.

En svakhet ved å velge kvalitativt forskningsdesign med kun fem respondenter, er at det vil oppstå generaliseringsproblemer, altså lav score på ekstern gyldighet. Dette er fordi det ofte ikke er samlet inn data fra et representativt utvalg. Videre er ofte nyanserikdommen metoden representerer en ulempe, fordi det er vanskelig å både være veldig åpen, og videre sortere og analysere den komplekse massen med informasjon (Jacobsen, 2019).

Det er ikke mulig å generalisere våre funn ut fra antallet respondenter, men det har heller ikke vært målet for oppgaven. Vi ser også at nevnte styrker med fleksibilitet kan gjøre at kategoriseringen av data vanskeliggjøres. Vi var svært bevisste på dette, og jobbet ut tydelige kategorier i forkant, sjekket ut underveis mellom intervjuene om disse fungerte etter planen, og hadde også etter intervjuene fokus på å få disse så tydelige som mulig.

3.2 Kontekst

Studien er ikke gjennomført i én organisasjon, eller en tydelig enhet. Respondentene er enkeltindivider som har opplevd psykologiske kontraktsbrudd i nåværende eller tidligere arbeidsforhold.

3.2.1 Tid og rom

Respondentene stod fritt til å velge situasjoner hvor de har opplevd brudd på psykologiske kontrakter. En utfordring som dukket opp i forberedelsene til intervjuene var *hvem* respondenten anså representere arbeidsgiver. Arbeidsgiver kunne være nærmeste leder, virksomheten som helhet, toppleder, mellomleder eller andre. Dette betyr at respondentene kunne oppfatte et psykologisk kontraktsbrudd på et nivå i organisasjonen, samtidig som de hadde en oppfattelse av relasjoner på et eller flere andre nivåer. Det ble derfor viktig for oss å avklare hvem deltageren hadde en relasjon til ved det opplevde bruddet.

3.3 Innsamling av data

Under forberedelser til intervjuene og utforming av intervjuguiden, ble vi bevisste at det kunne by på utfordringer å klare å få all informasjon samlet inn i løpet av et intervju.

Hoveddelen av primærdata til vår oppgave ble samlet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med fem respondenter. I tillegg valgte vi å sende ut et enkelt skjema med påstander om relasjoner i arbeidsforhold, som respondentene skulle besvare i forkant av dybdeintervjuet. Skjemaet inneholdt påstander knyttet til relasjoner mellom ansatte og arbeidsgiver, for på den måten bedre kunne fange tendenser på implisitte holdninger.

Skjema er ofte et verktøy innen kvantitativ datainnsamling. Med fem respondenter, hvor mye av verdien lå i de åpne svarene, ble besvarelsene av påstandene en kompletterende innsamling av kvalitativ data.

Siden vi valgte å ha både skjema med påstander og intervju, ble datainnsamlingen en kombinasjon av en åpen og lukket datainnsamling. Jacobsen mener at relevansen av hvor åpen eller lukket en datainnsamling er, er spesielt viktig ved en abduktiv tilnærming. (Jacobsen, 2015). Forskjellen her er hvorvidt forskeren bevisst legger inn begrensninger på de data som skal samles inn, før undersøkelsen starter. Forskeren kan for eksempel legge tydelige føringer ved å kun se på noen få, forhåndsdefinerte fenomener, eller gå mer åpent ut og være mottagelig for ny og uventet informasjon (Jacobsen, 2015). Ved innsamling av data i påstandsskjemaene kan det sies at innsamlingen ble noe mer lukket, men det viktigste for oss var egentlig respondentens svar om påstandene i fritekstfeltet. I intervjuet forholdt vi oss til de forhåndsdefinerte spørsmålene og kategoriene, men tok inn nye kategorier underveis i prosessen, når vi fant dette relevant for oppgaven.

3.3.1 Utvalg

3.3.1.1 Kriterier for rekruttering

Vi valgte et «bekvemmelighetsutvalg» ved å bruke respondenter vi kjente fra tidligere arbeidsforhold, og vi visste at hadde kommet i situasjoner med tydelige brudd på psykologiske kontrakter. Respondentene ble også valgt ut fra at de var analytiske og sterke verbalt, slik at de hadde gode forutsetninger for å komme med reflekterte og rike beskrivelser om de gitte situasjonene, noe vi mener har styrket studien.

Det er både fordeler og ulemper ved at det finnes en relasjon mellom intervjuer og respondent. Det at vi hadde kjennskap til dem fra tidligere gjorde at vi allerede hadde et

tillitsforhold, noe som gjorde det enklere for respondentene å være åpne og ærlige om personlige refleksjoner i intervjusituasjonen.

Ulempen var at vi allerede før intervju hadde meninger om personen og situasjonen, noe vi var svært bevisste på. Vi ble enige om å ikke snakke med hverandre om de situasjonene vi kjente til fra før. Dette for å unngå at den av oss som ikke hadde kjennskap, fikk annen informasjon enn den som konkret fremkom av intervjuene. Ingen av deltagerne hadde en relasjon til oss begge, og den som ikke hadde kjennskap til respondenten var særlig bevisst på å ha et kritisk blikk både i intervjuene og ved fortolkning av data.

At det er så høy alvorlighetsgrad i de situasjonene som har medført psykologiske kontraktsbrudd, kan være med på å påvirke studien i så måte at det ved mildere brudd på psykologiske kontrakter kan ha resultert i andre reaksjoner og annen håndtering hos respondentene.

En svakhet med utvalget av tidligere kollegaer som var «praktisk tilgjengelige» er at de ikke er et tilfeldig utvalg fra en populasjon. Utvalget kan derfor være særlig lite representativt vedrørende overførbarhet, men overførbarhet er heller ikke målet med studien. Vi har vurdert hvordan dette kan ha påvirket resultatet i studien, og kommet frem til at det ikke har påvirket særlig negativt.

3.3.1.2 Undersøkelsesenheter

Undersøkelsesenheter dreier seg om *hvem* i ønsker å studere (Jacobsen, 2015). Vi har valgt fem deltagere som hver og en har blitt bedt om å gå i dybden på et case der de har opplevd brudd på psykologiske kontrakter. Alle fem jobber i ikke-offentlige virksomheter.

Respondentene er valgt ut fra at de har vært eller er ansatt i virksomheter hvor det har skjedd kontraktsbrudd som følge av omstillingsprosesser med nedbemanning og omorganisering.

Respondentene har alle høy alvorlighetsgrad på det opplevde psykologiske kontraktsbruddet.

Vi valgte dette for å sikre at det var tydelige situasjoner for respondentene å snakke rundt.

Noen av respondentene har valgt å avslutte tidligere arbeidsforhold, mens andre har valgt å være i sin jobb.

Uten at vi tror at det har noe å si for resultatet av studien, så har vi valgt å intervju to menn og tre damer. Samtlige deltagere i studien har høyere utdanning, og har vært tidligere kollegaer av en av oss.

3.3.1.3 Teoretisk metning

Ved valg av antall respondenter søkte vi å få teoretisk metning i vår empiri for å kunne besvare problemstillingen, der flere respondenter ikke ville gi ytterligere verdi. For sikkerhets skyld hadde vi to respondenter i bakhånd som vi kunne intervju ved behov. Etter å ha gjennomført de fem planlagte intervjuene, opplevde vi som forventet at vi hadde nok og rik empiri til å kunne fortolke og analysere den for å besvare vår problemstilling.

3.3.2 Intervjuguide og forberedelser

Før vi gjennomførte våre intervjuer tenkte vi på hvordan innsamlet data kunne analyseres. Vi identifiserte ulike kategorier vi mente var relevante for å besvare problemstillingen, og kunne bidra til å sortere innsamlet data. Intervjuguiden utarbeidet vi basert på eksisterende teori, og med spørsmål innenfor de ulike kategoriene. Dette for å lette sorteringen av den store mengden data et kvalitativt intervju ville bidra med. Ved å holde intervjuene semistrukturert, åpnet vi samtidig opp for at det kunne komme fram interessante faktorer eller kategorier som vi ikke hadde tenkt på før innsamlingen av data, som kunne være interessant å følge opp nærmere. Etter datainnsamlingen brukte vi kategoriene som utgangspunkt for analyse og tolkning av innsamlet empiri.

Vi valgte å teste intervjuene på hverandre før vi hadde første intervju. Både for å kjenne om det var en naturlig flyt i oppbyggingen, og for å estimere tidsbruk. Videre passet vi på å ha god tid mellom intervjuene slik at vi fikk mulighet å evaluere og justere spørsmål og vinkling til neste intervju.

3.3.3 Skjema med påstander om relasjoner

Siden vi i denne oppgaven ønsket å se om implisitte teorier om relasjoner kunne overføres fra romantiske relasjoner til arbeidsrelaterte relasjoner, valgte vi i forkant av intervjuene å sende ut et skjema (Vedlegg 2) med påstander om relasjoner i arbeidsforhold til respondentene. Skjemaet tok utgangspunkt i studien «Implicit Theories of Relationships: Orientations Toward Evaluation and Cultivation» (Knee et al., 2016). I denne studien var det 22 påstander som i ulik grad skulle fange opp om respondenten hadde et fast eller vekstorientert syn på relasjonen til sin partner. Vi valgte ut de 12 påstandene som ga høyest indikasjon på de ulike tankesettene. Påstandene ble deretter omformulert til å passe arbeidsrelaterte relasjoner mellom leder og ansatt.

1. En relasjon mellom ansatt og leder som ikke starter bra, kommer mest sannsynlig til å mislykkes
2. En optimal relasjon mellom leder og ansatt utvikler seg gradvis over tid
3. Det vil vise seg tidlig, dersom relasjonen mellom leder og ansatt kommer til å fungere dårlig
4. En velfungerende relasjon mellom leder og ansatt utvikles gjennom godt samarbeid og konfliktløsning
5. Det er tydelig helt fra starten, om en relasjon mellom leder og ansatt kommer til å fungere
6. Relasjonen mellom leder og ansatt styrkes gjennom utfordringer og hindringer
7. Det er viktig at relasjonen mellom ansatt og leder er god helt fra starten, for at relasjonen skal kunne fungere over tid
8. Dersom det er problemer i en relasjon mellom leder og ansatt, kan det bidra til at partene kommer nærmere hverandre
9. En relasjon mellom leder og ansatt som ikke får en god start, vil aldri fungere
10. Det krever anstrengelse fra begge parter for å utvikle en god relasjon mellom leder og ansatt
11. Uenighet tidlig i arbeidsforholdet indikerer at relasjonen mellom leder og ansatt ikke vil fungere
12. Relasjon mellom ansatt og leder utvikles av diskusjoner

Tabell 1 - Påstander om relasjoner i arbeidsforhold

Hensikten med skjemaet var å fange opp tendenser på at respondentene generelt så ut til å ha et fast eller vekstorientert tankesett om relasjoner i arbeidsforhold. Deltagerne skulle besvare hvor de befant seg på en skala fra 1-5, der en var helt enig, og fem var helt uenig. Denne delen var lukket. I tillegg var det en åpen svarrute for hver påstand, der de fikk muligheten til å skrive utfyllende svar på hvorfor de plasserte seg på valgte nivå på skalaen. For oss var det viktig å kunne se score opp mot de åpne svarene de ga.

Respondentene fikk skjemaet tilsendt en uke før de individuelle intervjuene. Vi var ute etter respondentenes generelle holdning til relasjoner i arbeidsforhold, og dersom vi hadde forsøkt å samle inn disse i intervjuene, ville de lett kunne blitt farget av respondentenes reaksjoner ved den konkrete situasjonen de skulle beskrive. Halvparten av spørsmålene indikerte et fast tankesett ved å være enig, og den andre halvparten indikerte et vekstorientert tankesett.

Selv om et skjema der respondenten får en score kan inneholde elementer som oftest blir brukt i kvantitative studier, så er det i vår studie med kun fem respondenter brukt til å komplettere de kvalitative dataene. Vi har kun brukt scorene som indikasjoner for hvordan respondentene ser på relasjonen til arbeidsgiver, og sett de opp mot de åpne svarene i skjemaet og innsamlet data fra kvalitative intervjuer.

Det er både styrker og svakheter knyttet til bruk av slike skjema. En ulempe er at hvert individ kan ha ulik oppfatning av en skala. Denne ulempen minsker noe da de gjennom et åpent felt fikk mulighet til å forklare nærmere hvorfor de har plassert seg der de gjorde. En annen ulempe er at vi ikke får de rike beskrivelsene som vi får i et intervju. Siden skjemaet med påstander ble samlet inn i forkant av intervjuene, fikk vi i intervjuene mulighet til å utforske noen elementer om implisitte teorier nærmere i intervjuene, noe som bidro til å redusere denne ulempen.

En annen svakhet er at det finnes en viss risiko for at respondentene ikke svarte på sine holdninger generelt, men hadde et alvorlige forventningsbrudd i bakhodet da de besvarte påstandene. Noe som kan ha påvirket besvarelsen. Flere av respondentene kommenterte i intervjuet på at den besvarelsen var generell og ikke situasjonsspesifikk, men noen svar kan indikere at de har tenkt på den aktuelle situasjonen de senere skulle ta opp i intervjuet.

Fordelen med at skjemaet er lukket gjør at det lettere å sammenstille empirien i etterkant. I skjemaet var vi bevisst at vi ikke ønsket å bruke uttrykk innenfor implisitte teorier som «fast» eller «vekstorientert», da vi tror at de fleste synes at det er mer attraktivt å være «vekstorientert» og derfor kan tendere til å velge dette fremfor «fast».

En annen fordel er at respondentens svar på implisitte teorier ikke påvirker eller påvirkes av svarene i intervjuet om brudd på psykologiske kontrakt. Vi har antatt at mennesker generelt prøver å være konsekvente i sine besvareelser, og at de ulike besvarelsene derfor kan tendere til å påvirke hverandre. Det gjorde det lettere for deltagerne å svare på spørsmålene uavhengig av hverandre når de ble skilt i tid.

3.3.4 Gjennomføring av intervju

Planen var å ha intervju ansikt-til-ansikt, men grunnet Covid-19 måtte vi gjennomføre intervjuene via Skype business med opptak. Skype gjør det mulig å se respondentens mimikk, og til en viss grad kroppsspråk, slik at vi kunne justere oss underveis i intervjuet etter behov.

Alle intervjuene ble innledet med en enkel presentasjon hvor vi fortalte om prosjektet, og ga praktiske opplysninger knyttet til undersøkelsen (Vedlegg 4). Videre gikk vi rett på at respondenten fikk snakke fritt om den valgte situasjonen med brutte forventninger i et arbeidsforhold. Dette gjorde at de lett ble trygge i settingen, ved å «snakke seg varm» om noe kjent, før vi begynte på intervjuguiden for å grave fram informasjon.

Siden intervjuet var prestrukturert fulgte vi intervjuguiden, og hadde muligheten til å fange opp nyanser og følge opp med nye spørsmål underveis. Vår intervjuguide ble et godt verktøy som fungerte som et rammeverk og en sjekkliste for å sikre at vi dekket de kategoriene vi hadde definert i forkant (Vedlegg 2).

For å sikre respondentenes refleksjoner i intervjusituasjonen var vi bevisst på å stille åpne spørsmål av typen: «Hva tenkte du om?», «Hvordan reagerte du da?», «Har du noen tanker om hvorfor?» og så videre.

Vi var også bevisste på å bruke enkelt «hverdagsspråk» for å unngå å lage barrierer mellom oss som intervjuere og respondentene.

Intervjuene ble tatt opp og transkribert og lagret sikkert før de blir slettet etter sensur av oppgaven. Etter intervjuene tok vi utgangspunkt i tidligere definerte og nye kategorier for å sortere data, og for å muliggjøre analyse.

En fordel med personlige intervjuer er at de gir stor mulighet til å bygge tillit og åpenhet mellom intervjuer og intervjuet. Denne formen gir den som intervjuer bedre kontroll over intervjusituasjonen, da det er mindre distraksjoner (Jacobsen, 2015). Vi opplevde ut fra utvalget å ha ganske stor tillit hos respondentene, og at valget av personlig intervju, styrket denne tilliten ytterligere. Vi opplevde også å ha kontroll over situasjonen og kunne søke teoretisk metning ved at vi spurte ytterligere på områder vi hadde fått tynne beskrivelser, og styre intervjuet videre når vi hadde fått rike beskrivelser av det valgte fenomenet.

En ulempe med den valgte formen er at det kan være tidkrevende og kostnadskrevende med personlige intervjuer ansikt-til-ansikt. Det kan være at respondenter kvier seg for å stille opp for intervju i denne formen. Og det er en økt risiko for en intervju effekt. (Jacobsen, 2015). At det er tidkrevende å ha personlige intervjuer var vi inneforstått med ved valg av metode.

Siden vi hadde en relasjon til deltagerne, hadde vi avklart på forhånd at de ønsket å være med i studien. Videre antok vi at denne relasjonen ville gi respondentene en viss tillit til oss i utgangspunktet, slik at de følte seg trygge på å kunne besvare spørsmålene. At det kunne oppstå en viss intervju effekt der respondenten ble påvirket av oss i intervjuet, eller at vi for eksempel stilte ledende oppfølgingsspørsmål var en risiko som vi har vært bevisst under intervjuene og ved fortolkning av svarene.

Når dataene er samlet inn er det krevende å bearbeide informasjonen, og det er en risiko at intervjuer har sine forutinntatte meninger som påvirker ved bruk av skjønn og analyser av data (Jacobsen, 2015). Det var umulig å starte fortolkningen og analysere innsamlet data uten forutinntatte meninger. Men det at vi var bevisst dette, og hele tiden hadde et kritisk blikk og søkte andre vinklinger på fortolkningen dempet denne ulempen noe. Ved bruk av kvalitativ metode og videre personlig intervju, vil det være lite grunnlag for å kunne generalisere konklusjoner til en større populasjon uten å få problem med gyldighet (Jacobsen, 2015). Dette blir problematisert under reliabilitet. Vi har i våre konklusjoner vært bevisst at de ikke er generaliserbare til større populasjoner, men det er heller ikke hensikten med vår studie.

Til tross for nevnte ulemper mener vi at metoden åpent intervju med en prestrukturert intervjuguide var best egnet for å gi oss den informasjonen vi trengte for å svare ut problemstillingen. Samtidig vil vi understreke at det var viktig å være bevisst hvordan disse ulempene kan påvirke undersøkelsen og resultat.

3.4 Evaluering av metode

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativ forskning knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av studien gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig måte. Hvis reliabiliteten er til stede, har studien blitt gjennomført på en troverdig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018). For at leseren skal kunne vurdere hvorvidt studien er utført på en pålitelig måte, har vi dette metodekapittelet ønsket å presentere fremgangsmåten for selve gjennomføringen. Vi har hele tiden søkt å være transparente slik at det for andre er mulig å gjøre en vurdering av vår metode og grunnlaget for vår fortolkning. Vi har lagt ved informasjonsskriv sendt til respondentene i forkant, skjemaet med påstander, presentasjonen og intervjuguiden vi benyttet under intervjuene.

Ved å lese tidligere studier og artikler innenfor fagområdet har vi økt forståelsen for tematikken. Bevisst og ubevisst hadde vi forventninger om hva studien skulle avdekke. Intervjuguiden har hjulpet oss å underveis styre oss tilbake til essensen for å svare på problemstillingen vår, samtidig som vi har vært åpne for at det kunne dukke opp ny informasjon som var relevant for oppgaven som vi ikke hadde forutsett. Respondentene vi har valgt er personer som vi har en eller annen relasjon til, i hovedsak tidligere kollegaer på ulike arbeidsplasser. Vi tror at relasjonen har hjulpet oss med tanke på at respondentene lettere har kunnet stille spørsmål hvis det har vært noe de har vært usikker på, og at det har vært lettere å åpne seg enn om de ikke kjente til oss fra tidligere. En risiko ved dette var dersom respondentene valgte situasjoner fra tidligere felles arbeidsplass, så kunne egne erfaringer farge hvordan vi fortolket situasjonen og øke risikoen for at vi overså nyanser som ikke stemmer med egne erfaringer. Vi har prøvd å redusere dette ved at den som ikke har respondenten som tidligere kollega var ekstra årvåken i disse situasjonene.

3.4.2 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning er relatert til resultatet av forskningen og hvordan innsamlet data har blitt tolket. I hvilken grad forskeren har målt det hen ønsker å måle, med andre ord gyldigheten av de tolkninger forskeren har kommet frem til (Thagaard, 2018). I vår studie har

vi hatt fokus på hvilken informasjon vi har behov for fra respondentene for å besvare vår problemstilling. I forkant av utvikling av skjema med påstander og intervjuguide, satte vi opp relevante kategorier for den informasjonen vi mente ville bidra til å besvare problemstillingen. Videre lagde vi spørsmål til intervjuguiden basert på disse kategoriene. Til skjemaet med påstander om relasjoner til arbeidsgiver tok vi utgangspunkt i studien «Implicit Theories of Relationships: Orientations Toward Evaluation and Cultivation» (Knee et al., 2016) og omformulerte dem slik at de passet til vår problemstilling.

Vi har i den grad det er mulig, forsøkt å være kritisk til hvordan vi fortolker svar, og sett om det er andre vinklinger som kunne ha fungert vel så godt. De etablerte kategoriene skulle hjelpe oss å holde oss innenfor de områdene vi mente ville gi oss best mulige forutsetninger til å tolke på en lignende måte mellom respondentenes svar. En svakhet er at det er mulig å tolke ulikt fra case til case, og at vi med våre erfaringer har tolket «feil» eller forenklet, og ikke vurdert andre mulige fortolkninger.

Transparens innenfor validitet økes ved å beskrive det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for tolkningene forskeren har kommet frem til. Videre kan forskeren vise hvordan tolkningene og konklusjonene bygger på analysene. For å tydeliggjøre transparens og gi leseren innblikk i hvordan vi har fortolket resultater, har vi i utstrakt grad benyttet sitater i teksten. Ved å kritisk se igjennom analyseprosessen og stille spørsmål ved fortolkninger, kan validiteten øke. Hvis funnene i studien bekreftes av funn i andre studier kan det tyde på høy validitet (Thagaard, 2018). Vi har i prosessen forsøkt å stille spørsmål ved eget arbeid, metoder og fortolkninger. Vi har også ved gjennomlesing av tidligere studier forsøkt å dra paralleller mellom tidligere forskning og våre funn for å styrke validiteten i studien.

3.4.2.1 Overførbarhet

For å vurdere et forskningsresultats overførbarhet, så er det i kvalitative studier tolkningen av resultatene som gir grunnlag for overførbarhet. Overførbarheten er avhengig av at den tolkningen som utvikles innenfor rammen av en studie, også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018).

Et utvalg tidligere kollegaer som var «praktisk tilgjengelige» er ikke et tilfeldig utvalgt i en populasjon. Utvalget kan derfor være særlig lite representativt vedrørende overførbarhet, men overførbarhet er heller ikke målet med studien.

I likhet med andre kvalitative studier vil det finnes en grad av overførbarhet med tilsvarende rammer og tolkninger. Vi har ikke hatt høy grad av fokus for overførbarhet. Vi har et ønske om at vår studie kan gi grunnlag for å forske videre innenfor området.

3.5 Dataanalysemetode

I denne delen har vi valgt å benytte stegene som Jacobsen (2015) beskriver som en fremgangsmåte i prosessen med å analysere kvalitative data:

Dokumentere – Vi har tatt opp intervjuene på video via Skype Business. Videre ble de transkribert slik at vi sammen med de besvarte skjemaene med påstander, hadde dokumentert all innsamlet data.

Utforske – Etter at vi hadde dokumentert alt materialet begynte vi å lese igjennom all data og utforske om dette var noe som umiddelbart skilte seg ut.

Systematisere og kategorisere – Etter at intervjuene ble transkribert gjennomgikk vi dem for å se om de passet inn med de på forhånd valgte kategoriene, og om det fremkom andre interessante kategorier.

Sammenbinde - I analysen og drøftingen av dataene søkte vi å se sammenhenger mellom kategoriene og annet som var relevant for å kunne besvare vår problemstilling.

3.5.1 Innholdsanalyse

For analyse av innsamlet data har vi valgt innholdsanalyse. Jacobsen (2015) viser til at man ved innholdsanalyse baserer seg på en antagelse om at det en respondent sier i et intervju, eller gjør når denne observeres, kan reduseres til noen overordnede og meningsfylte kategorier. Det som er avgjørende er å finne kategoriene og fylle de med mening. Videre må det tilordnes enheter under de ulike kategoriene, og på grunnlag av dette kan man se etter likheter/ulikheter mellom enheter i de definerte kategoriene (Jacobsen, 2015). Vi systematiserte og kategoriserte innsamlet data ut fra de kategoriene som vi hadde satt opp før intervjuet og de kategoriene som eventuelt kom opp i eller etter intervjuene. Kategoriene ligger vedlagt i intervjuguide som overskrifter for de ulike spørsmålene. Når innsamlet data fra skjema og intervjuene var systematisert, begynte vi å analysere og fortolke dataen ut fra vår problemstilling. Vi søkte å sammenbinde data og se ulike sammenhenger mellom kategorier. Vi ønsket å se om det gikk å overføre implisitte teorier om romantiske relasjoner til implisitte teorier om arbeidsrelasjoner, og hvilken sammenheng disse implisitte teoriene eventuelt hadde for respondentenes reaksjoner ved et psykologisk kontraktsbrudd.

3.6 Forskningsetikk

Ved gjennomføring av en masteroppgave er det flere etiske aspekter som vi må vurdere. Blant annet hvordan forskningen kan påvirke de som skal undersøkes, hvordan den oppfattes og hvordan resultatene vil bli brukt. Selv om forskning tilsvarende vår innenfor det samfunnsvitenskapelige området sjelden eller aldri får dilemmaer tilsvarende det som kan forekomme innen f.eks. medisinsk forskning, så er det viktig at den som gjennomfører studien reflekterer over hvilke dilemmaer som kan oppstå.

Forskningsetikken i Norge har i dag tre krav som skal ivareta forholdet mellom forsker og de som det forskes på: *informert samtykke*, *krav til privatliv* og *krav til riktig presentasjon av data*. Disse tre kravene må sees på som idealer som bør etterstrebes, og dersom alle disse kravene skal tilfredsstilles, vil det nærmest være umulig å drive med forskning (Jacobsen, 2015).

For oss har det vært viktig å forholde oss til disse tre kravene i størst mulig grad. Jacobsen presiserer at jo større fare det er for at undersøkelsesresultatene kan brukes til skade for de som undersøkes, desto mer vekt bør vi legge på de fire kravene som utgjør *informert samtykke*. Etter muntlig samtykke fra respondenten til å delta, og før videre datainnsamling, sendte vi ut skriftlig informasjon og samtykkeskjema. Gjennom dette sikret vi at de vi skulle intervjuer var kjent med og hadde forstått undersøkelsens formål, og hva det ville innebære for de å delta, selv om vår forskning på ingen måte kan skade respondentene.

I prosessen med å søke godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata AS for å sikre at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ville være i samsvar med personvernlovgivningen, vurderte vi hvorvidt vi kom til å bevege oss innenfor helseopplysninger og områder for respondentenes psykiske helse. I samråd med veileder konkluderte vi med at det vi søker å avdekke omhandler den ansattes forestilling om et fenomen (reaksjoner på et kontraktsbrudd basert på relasjon til arbeidsgiver) og ikke psykisk helse.

Forhold som omhandles under *krav til privatliv* var ikke kritisk for vår del, da vi ikke måtte knytte svarene opp til personopplysninger. Det var heller ikke nødvendig for forskningen å referere til resultater på en slik måte at personer som ble intervjuet kunne identifiseres. Innledningsvis i intervju informerte vi respondentene om å ikke navngi virksomhet eller ledere, for å unngå muligheten for å identifisere tredjepart. Vi påla oss selv taushetsplikt

knyttet til innholdet i gjennomførte intervjuer, for å unngå utfordringer knyttet til konfidensialitet.

Det siste kravet knyttet til *riktig presentasjon av data* var det punktet som vi i størst grad måtte forholde oss til i vår oppgave. Alle har krav til å bli gjengitt riktig. Vi har i vår oppgave brukt en god del sitat. Det var viktig å ikke ta disse ut av sin kontekst, slik at de kunne få en annen mening enn det de hadde i den helheten de ble sagt i.

Vår oppgave blir ikke skrevet på oppdrag for noen, og det ligger derfor ikke noen etiske problemstillinger knyttet til ønsker eller føringer som kunne påvirke oss til å få «riktige resultater». Vi var bevisste på at det alltid vil forekomme mistanker om forskningsjuks, men faren for dette er mindre når vi ikke har hatt en oppdragsgiver.

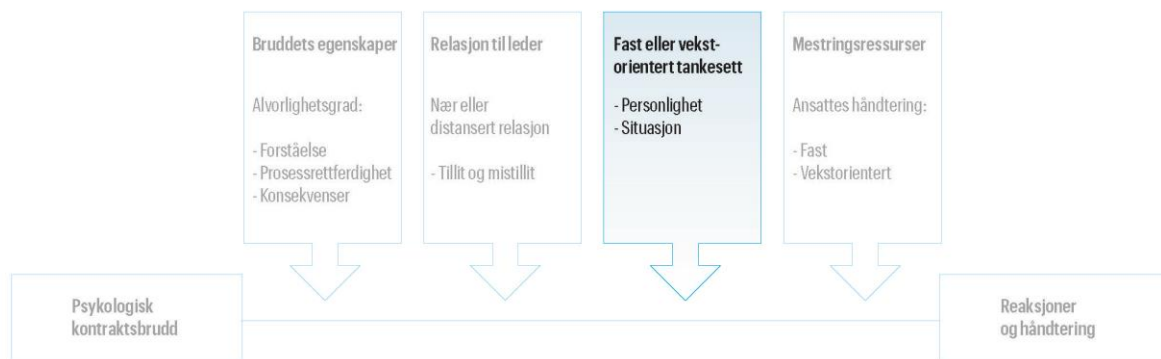
4 Empiriske resultater og drøfting

Vi vil i dette kapittelet prøve å beskrive og gjengi de viktigste trendene vi fant i det omfattende datamaterialet vi satt med etter datainnsamlingen fra påstandsskjemaet og de semistrukturerte intervjuene.

Respondentene fikk tildelt hvert sitt tall fra én til fem som identifikasjon både i besvarelsen av påstandsskjemaet og i intervjuene.

4.1 Oppsummering av påstandsskjema

I forkant av intervjuene sendte vi ut skjema med påstander om relasjoner i arbeidslivet, hvor svarene skulle gi oss indikasjoner på om respondenten generelt hadde et vekstorientert eller fast tankesett i relasjonen til ledere. Vi søkte å se indikasjoner på om respondentene generelt hadde et fast eller vekstorientert tankesett vedrørende relasjoner med ledere. Vi var mer ute etter deres personlige egenskaper, og ikke hva de tenkte i en spesifikk situasjon.



Figur 2 - Modell fokus på fast eller vekstorientert tankesett

Påstand 1, 3, 5, 7, 9 og 11 kan ved høy enighet (svar 1 og 2) indikere et mer fast tankesett, mens høy enighet (svar 1 og 2) på påstand 2, 4, 6, 8, 10 og 12 kan indikere et mer vekstorientert tankesett.

For å kunne sammenstille en skala ble scoren for de påstandene som indikerte et fast tankesett korrigert (skalaen snudd), slik at lav score ville indikere et vekstorientert tankesett, og høy score ville indikere et fast tankesett. Datagrunnlaget ikke er ikke ment som kvantitativt, men mer et bidrag til vår kvalitative empiri, har vi i hovedsak vektlagt de åpne svarene. Hvordan respondentene scoret, har kun gitt visse indikasjoner på i hvilken grad respondenten var fast eller vekstorientert i sitt tankesett, men dette er ikke vektlagt i stor grad.

Ut fra svarene på påstandene om relasjon til arbeidsgiver kan følgende oppsummeres:

Kandidatnr.	Score
1	2,83
2	1,83
3	2,67
4	2,33
5	1,92

Tabell 2 - Score fra skjema med påstander om relasjoner i arbeidsforhold

Alle respondentene scoret under 3, og heller derfor mot vekstorientert tankesett. Dette var basert på respondentenes generelle oppfattelse av relasjoner med arbeidsgiver og leder. Ut fra de åpne svarene kunne vi leses at score på påstandene baserte seg på respondentenes erfaringer. Kommunikasjon ble fremhevet som en viktig faktor for en fungerende relasjon mellom leder og ansatt. Selv om samtlige respondenter mente at diskusjoner var positivt for en relasjon, var det blandet tilbakemelding på at uenigheter og konflikter var positivt for relasjonen. Om førsteinntrykket og starten av relasjonen kunne være viktig, var det fortsatt mulig å forbedre og utvikle relasjonen.

Respondent 5 svarte blant annet «*Uenighet, så lenge den er saklig, vil ikke påvirke relasjonen så lenge det ikke går på personlige forhold. Det kan like gjerne være styrkende for relasjonen at de tør å utfordre hverandre.* På et annet spørsmål svarte hen:

«*Gode diskusjoner kan bidra til både økt kunnskap, forståelse og respekt for andres meninger, noe som også kan være utviklende for relasjonen. Det å vise at man tør å være uenig i noe, kan også vise at man har tillit til at den andre, samt bidra til økt respekt*» (Respondent 5).

«*For at det skal være en relasjon må det ha minimum to parter involvert, og da kreves det at begge parter investerer tid i denne relasjonen. Handler bl.a om å bli sett, få og gi anerkjennelse og ha tillit, og da kreves det at begge parter er involvert*» (Respondent 5).

Disse svarene indikerer at respondent 5 har et vekstorientert tankesett i forhold til relasjon med leder på arbeidsplassen. Hen mener at det er rom for gode diskusjoner og uenighet, noe som også kan være utviklende for relasjonen.

Respondent 1 svarte «*All kommunikasjon er utvikler relasjoner, også diskusjoner*», noe som også indikerer et vekstorientert tankesett.

Videre mente respondent 4 at «*Selv om jeg anfører leders ansvar i konflikthåndtering, med utgangspunkt i stilling og rolle, mener jeg at ansatte også har plikt til å bidra. Maktforholdet er ulikeverdig, men det er likevel alltid to parter i en konflikt og to parter som må søke å løse*

den». Hen svarte videre at «Jeg tror en god relasjon skapes gjennom åpen dialog og en felles forståelse av utfordringer og hindringer. En god leder er en god sparringspartner. Delegerer ansvar og gir tillit» (Respondent 4). Respondenten legger mye av ansvaret over på leder, men mener at hen også har plikt til å bidra til å løse en eventuell konflikt, noe som stemmer overens med et vekstorientert tankesett.

Respondent 3 svarte «[...]Åpen dialog mellom leder og ansatt er en styrke - både i samarbeid og ved konfliktløsning». Igjen ble kommunikasjon og dialog løftet frem som et viktig verktøy for å utvikle relasjonen og for å løse konflikter, noe som bekrefter et vekstorientert tankesett. På den andre siden svarte respondent 3 «Jeg tror at et førsteinntrykk er svært viktig - vil være med å forme relasjonen i lang tid». Selv om dette ikke er veldig bastant mot et fast tankesett, mener vi at det indikerer et mer fast tankesett. Men på en ytterligere påstand svarte respondenten «Jeg tror at en optimal relasjon må utvikles. Begge parter må lære hverandre å kjenne slik at man kan utnytte hverandre til felles beste» (Respondent 3). Som igjen indikerer et mer vekstorientert tankesett.

At respondentene scorer og svarer inkonsekvent på om de er vekstorientert eller fast i sitt tankesett kan ha flere forklaringer. De respondentene som i snittscore var tydelig vekstorienterte, har ved enkelte tilfeller svart helt motsatt. Vi kan ikke se bort fra at våre omformuleringer av påstandene fra undersøkelsen til Knee (Knee et al., 2016), både oversettelse og til å omfatte relasjoner i arbeidsforhold, kan ha blitt litt upresise, og dermed kan ha medvirket til hvordan respondentene svarte, eller at respondenten relaterte svaret til den spesifikke situasjonen med et alvorlig forventningsbrudd.

Vi forventet at respondentene skulle være mer mot den vekstorienterte delen av skalaen, noe vi ut fra score og i hovedsak ut fra svarene fikk bekreftet. Dette er noe vi har tatt med oss i den videre analysen av innsamlet data ved intervju av respondentene.

4.2 Resultater fra intervjuene med drøfting og analyse

I intervjuene gikk vi nærmere inn på et konkret brudd på en psykologisk kontrakt som respondenten selv hadde valgt. Samtlige respondenter har hatt alvorlige brudd på psykologiske kontrakter mot sin arbeidsgiver ved at de ikke fikk beholde sin rolle eller sine arbeidsoppgaver. Noen var en del av ulike nedbemanningsprosesser, mens andre hadde kommet tilbake fra lengre tids fravær i form av permisjon. Reaksjonene og håndteringen av situasjonen varierer i høy grad. Noen valgte å forlate arbeidsplassen, mens andre valgte å bli.

For noen av respondentene opplevdes omstillingene, nedbemanningsprosessene og de endrede rollene som psykologiske kontraktsbrudd. For andre var det måten prosessene ble gjennomført på som var det faktiske bruddet. Noen av respondentene opplevde at de ble villedet i prosessen, og samtlige respondenter opplevde at det ikke var kommunisert noe som gjorde at de kunne ha forventet at de store endringene skulle komme. Heller motsatt.

Brudd på de psykologiske kontraktene krevde en kognitiv innsats for å håndtere situasjonen. De fleste respondentene prøvde å redusere den negative forstyrrelsen ved å søke en form for dialog, for å kunne gjenopprette en funksjonell og målkonsistent psykologisk kontrakt. Utover i prosessen, endret noen av de psykologiske kontraktsbruddene seg til det verre, og resulterte i at noen av respondentene ikke lenger ønsket å reetablere en psykologisk kontrakt med virksomheten, men heller ønsket å avslutte arbeidsforholdet.

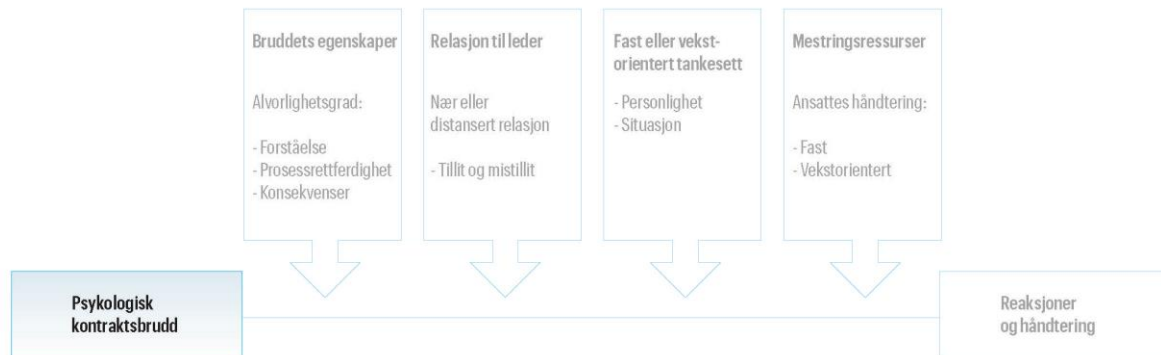
For de respondentene som fikk mulighet til å fortsette i sin organisasjon, klarte de fleste ikke å reetablere en psykologisk kontrakt, og de opplevde en manglende oppfyllelse av forpliktelse fra virksomheten. Flere opplevde det som en form for degradering, noe som hindret de fra å nå sine personlige mål.

Samtlige respondenter har middels og mot vekstorientert tankesett. Vi har derfor ikke grunnlag til å sammenligne med mer fastorienterte tankesett. Respondentenes reaksjoner har, som forventet ut fra deres tankesett, ikke vært hjelpeløst orientert. Selv om respondentene så en utvei og fant andre jobbmuligheter, var dette situasjoner og psykologiske kontraktsbrudd som gikk inn på de når det skjedde.

Reaksjonene ble påvirket av flere faktorer, der alvorlighetsgraden og selve situasjonen la store føringer på reaksjonene og hvordan de håndterte bruddene. Selv om en av respondentene nevnte at omstilling og nedbemanning er helt vanlig, og at det ikke er et forventningsbrudd i seg selv, så kan det for mange oppleves som et forventningsbrudd ved så store endringer, spesielt hvis jobbsikkerhet var en viktig faktor for respondenten.

4.2.1 De ansattes psykologiske kontraktsbrudd

Innledningsvis ser vi på de konkrete situasjonene som har ført til et psykologisk kontraktsbrudd for respondentene, og hvem i organisasjonen de hadde relasjon til som påførte det enkelte bruddet.



Figur 3 - Modell fokus på psykologiske kontraktsbrudd

Samtlige respondenter opplevde manglende kommunikasjon og forklaring på situasjonen, noe som også gjorde det vanskeligere å forstå og å akseptere. En respondent beskrev det som «*Av en vanskelig situasjon så syntes jeg at dette her gjorde det enda vanskeligere. Mye vanskeligere*» (Respondent 3), og beskrev det som «*[...]kommunikasjon er alfaomega....så hadde man skapt mer forståelse*» (Respondent 3).

Respondenten opplevde at det som var kommunisert var feilaktig «*[...]så var det jo en type prosess som ikke var i samsvar med det som ble gitt av kommunikasjon når det skjedde*» (Respondent 3). Det var en underliggende tvil om det som ble kommunisert faktisk var riktig.

To av respondentene reagerte på at ledere ikke anerkjente situasjonen. En beskrev det som «*[...]det skortet på helt elementære skills som å anerkjenne situasjonen, forstå at folkene blir litt hørtatt av nedbemanningsbeskjedene, altså – kommuniser, snakk med folk. Både før, under og etter, med en større frekvens enn det som legges opp til da*» (Respondent 4).

Samtlige av respondentene ga en eller annen form for uttrykk for at kommunikasjonen ikke var grei. En respondent sa at hen kommuniserte med andre i ledelsen, men ikke med sin nærmeste leder, da det var «*[...]under min verdighet*». Hen ønsket å gi tilbakemelding «*[...]det her er mer sånn ting jeg har med meg at jeg skal ikke gå ut med halen mellom beina også er det helt stille*» (Respondent 4).

4.2.1.1 Kontraktsbrudd 1

En respondent opplevde brutte psykologiske kontrakter med tre representanter for virksomheten. Nærmeste leder, en i ledergruppen samt administrerende direktør. Opplevelsen av de psykologiske kontraktsbruddene var forskjellig basert på relasjonen til de ulike lederne, samt ut fra situasjonen.

Forventningsbruddet kom ved at det faktisk ble en nedbemanning, selv om toppleder bare måneder før eksplisitt hadde uttalt at ingen trengte å være redde for jobbene sine.

Respondenten hadde høye forventninger til toppleder også i nedbemanningsprosessen, og forventet at topplederen ikke skulle starte en helt tradisjonell nedbemanningsprosess, men en bedre prosess. Et annet psykologisk kontraktsbrudd mot toppleder, var ansettelsen av nærmeste leder. Respondenten hadde forventet en bedre ansettelse.

Forventningsbruddet mot nærmeste leder var i hovedsak håndteringen av nedbemanningsprosessen som opplevdes som meget dårlig. I samtalene med nærmeste leder opplevde respondenten at alle forsøk på å snakke seg selv til en posisjon videre i selskapet, ble revet ned. Likevel opplevde ikke respondenten å være i faresonen etter disse samtalene, og beskriver sin første reaksjon med *«Så var det jo da når vi da nærmet oss selve prosessen så følte jeg meg ganske trygg...[...] men det gikk egentlig på at da hadde vi en [nærmeste]leder som på alle mulige andre områder, i mitt hode, hadde vist seg ubrukelig. Sånn at hens vurdering av meg, klarte jeg rett og slett ikke å få respekt for»* (Respondent 1).

Det største forventningsbruddet var derimot i relasjon til en av direktørene som respondenten hadde hatt en lang og god relasjon til, og som i nedbemanningsprosessen virket helt satt på sidelinjen.

4.2.1.2 Kontraktsbrudd 2

En annen respondent beskriver å ha jobbet i organisasjonen i rundt 10 år, og opplevde å ha en lang og god relasjon med virksomheten og følte seg trygg i relasjonen. Forventningsbruddet startet med en omorganisering. Respondenten forventet å få være med videre siden hen hadde lengst fartstid og mer erfaring enn sine kollegaer. Motparten ved det psykologiske kontraktsbruddet var i stor grad nærmeste leder.

Hen beskriver det psykologiske kontraktsbruddet som: *«Forventningsbruddet jeg fikk var vel da jeg skjønnte at jeg ikke var tiltenkt en rolle videre i organisasjonen [...]– eller jeg kunne sikkert fått en annen rolle, men det hadde vært å gjøre noe helt annet enn jeg var interessert i,*

og det jeg mente at jeg hadde erfaring med å drive på med. Det oppfattet jeg også som en degradering der og da» (Respondent 2).

4.2.1.3 Kontraktsbrudd 3

En tredje respondent opplevde at virksomheten skulle nedbemanne. Respondenten beskriver sitt forventningsbrudd som følger:

«Bakgrunnen for situasjonen [...] kom overraskende på meg og jeg vil jo si også på resten av organisasjonen. Det var veldig brått og brutalt med det at man skulle inn i en nedbemanningssituasjon og det skulle skje svært hurtig» (Respondent 3).

Det psykologiske kontraktsbruddet var iverksettelsen av selve nedbemanningsprosessen og håndteringen fra nærmeste leder. Respondenten hadde særlig fokus på den manglende kommunikasjonen, spesielt når hen tok kontakt for å prøve å finne en løsning på situasjonen. Respondenten opplevde at kontraktsbruddet var med hele organisasjonen, men fremst med nærmeste leder.

4.2.1.4 Kontraktsbrudd 4

En annen respondent som også var i en omstillingsprosess forklarer sitt psykologisk kontraktsbrudd med at det i organisasjonen først ble initiert en prosess der alle medarbeiderne skulle få muligheten til å utvikle seg selv, og organisasjonen for fremtiden. Underveis i denne prosessen ble det stilt spørsmål om noen trengte å være redd for jobben sin, noe som ble avkrefte av ledelsen. Senere skulle det vise seg å komme en nedbemanningsprosess. Respondenten beskriver situasjonen slik:

«Jeg heiet på ledelsen. Jeg heiet på prosjektet. Og så blir jeg veldig, veldig skuffet når jeg skjønner at jeg heier på noe som jeg føler var et litt sånn uærlig spill på veien mot målet som egentlig kunne vært sagt med en gang som var at vi skulle omorganisere og da er vi nødt til å nedbemanne også [...]» (Respondent 4).

Vedrørende hvem respondenten hadde det psykologiske kontraktsbruddet med, opplevde ikke respondenten at det var nærmeste leder eller toppleder som var ansvarlig for bruddet. Respondenten opplevde at det var ledergruppa som besluttet hvordan nedbemanningsprosessen skulle gjennomføres.

Det psykologiske kontraktsbruddet beskriver hen videre som:

«[...]det egentlige vi skulle holde på med var nedbemanning. Da skifter jo hele den her karakter – fra å være et leket kreativt rom, hvor vi var nysgjerrig på organisasjonen på oss

selv som medarbeidere til en veldig konfliktfull fase som vi da havner inn i[...] Det er det som er greia, den her brutte forventninger det handler jo i tilfellet kun om at du starter ut i en ende og så ender du opp i en annen ende, og da blir du veldig mistenksom» (Respondent 4).

Respondenten mente at det var akseptabelt at nedbemanningsprosessen ble gjennomført, og kommenterte det med *«For det er jo greit nok at vi skal nedbemannes, men jeg syntes på en måte at tonen ikke var [...]. At man snakker på en sånn måte til hverandre»* (Respondent 4).

4.2.1.5 Kontraktsbrudd 5

En annen respondent kommer tilbake fra en lengre permisjon. Ved tilbakekomst er det ansatt både ny administrerende og ny nærmeste leder, og arbeidsoppgavene blir drastisk endret.

Forventningsbruddet var både mot administrerende direktør som hadde hatt en uformell samtale med respondenten i forkant av tilbakekomsten, men også mot den nyansatte lederen.

Respondenten beskriver situasjonen som:

«[...] jeg visste hvilke arbeidsoppgaver jeg hadde og hvor stor organisasjonen var med tanke på hvor mange økonomiressurser som var nødvendig i den stillingen og hvilke oppgaver en økonomisjef ville ta kontra de oppgavene jeg hadde som selvfølgelig ville være veldig mange av de samme og interessante oppgavene» (Respondent 5).

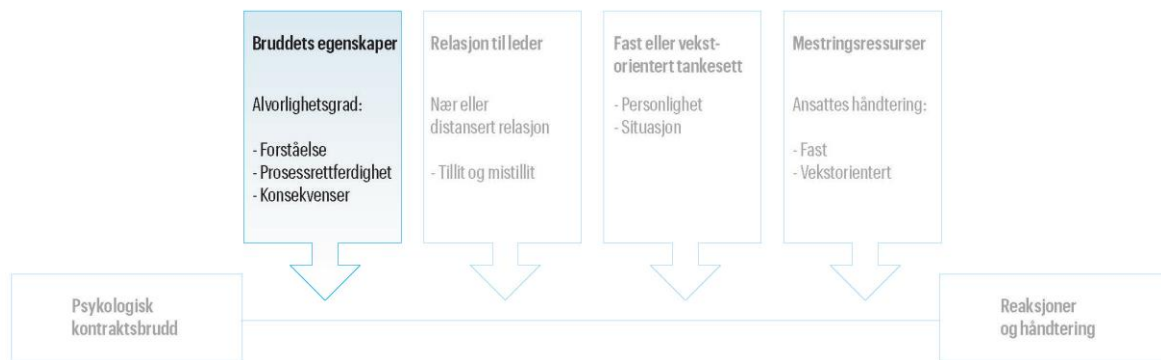
Det psykologiske kontraktsbruddet ble beskrevet som:

«Forventningsbruddet mitt var vel basert på at jeg ikke hadde fått vise den nye direktøren hva jeg kunne og kunne bidra med, og at det bare ble gjort beslutning som hadde veldig stor innvirkning på min arbeidshverdag og mine arbeidsoppgaver uten at jeg var informert om det i forkant eller forberedt i det hele tatt på at noe sånt skulle skje. Det skjedde jo mens jeg var fraværende. Det var ingen åpenhet knyttet til at det vurdertes å ansettes noen andre. Det var ikke gitt noen heads up» (Respondent 5).

4.2.2 Egenskaper ved bruddet

I vår modell forventet vi at bruddets egenskaper skulle ha betydning for respondentens reaksjon på det psykologiske kontraktsbruddet.

4.2.2.1 Alvorlighetsgrad av brudd



Figur 4 - Modell fokus på bruddets egenskaper

Alle respondentene opplevde de valgte psykologiske kontraktsbruddene som alvorlige. I alle situasjonene ble rollen og arbeidsoppgavene i stor grad endret til det dårligere, eller at respondenten ikke hadde en rolle videre i selskapet.

Respondent 2 beskriver alvorlighetsgraden av forventningsbruddet som:

«[...]alvorlighetsgraden på bruddet påvirket definitivt følelsesregisteret på en sterk måte. Det gjorde det. Og alvorligheten påvirket også dermed sterkt beslutningen fordi at den del av de jeg trodde jeg hadde en bedre posisjon hos, mistet jeg tilliten til at jeg hadde en så god posisjon hos. Så det ble sterkt, ja. Det var et alvorlig tillitsbrudd når jeg ser på det i ettertid».

4.2.2.2 Forståelse

Samtlige av respondentene har søkt en forklaring på *hvorfor* handlingene ble utført som ledet til brudd på den psykologiske kontrakten. Alle respondentene stilte spørsmål ved nødvendigheten av handlingene som ledet til forventningsbruddet, og vurderte i mer eller mindre grad at situasjonen kunne ha vært unngått. De manglende forklaringene forsterket reaksjonen på bruddet. Det var vanskelig for respondentene å akseptere de ulike forklaringene som ble gitt ved bruddene. Videre forklarte flere respondenter at ledere de hadde tillit til, mistet de tilliten til da de opplevde at de ikke sto opp for dem i prosessene.

Forståelsen for situasjonen er subjektiv i den forstand at det kun er den ansattes opplevelse vi har tatt hensyn til. Det kan ha vært legitime grunner for de omstillings- og nedbemanningsprosessene som våre respondenter har vært igjennom, men deres opplevelse er at det mangler kommunikasjon og forklaring på hvorfor de var nødvendige.

4.2.2.3 Prosessrettferdighet

Flere av respondentene følte seg også urettferdig behandlet i prosessen, da deres erfaring og kompetanse ikke ble verdsatt eller godt nok vurdert i den enkeltes prosess.

Respondentenes forståelse for bruddet, om de hadde fått en akseptabel forklaring på situasjonens nødvendighet, om de opplevde at det var prosessrettferdighet i situasjonen og om situasjonen ga alvorlige konsekvenser for respondenten var alle faktorer som påvirket både reaksjon og håndtering av bruddet.

4.2.2.4 Konsekvenser for den ansatte

For flere av respondentene var konsekvensen av omstillings- og nedbemanningsprosessene for de ansatte at de mistet stillingen eller innholdet i stillingen, slik at det opplevdes som alvorlig. For tre av respondentene var jobbsikkerhet en faktor som påvirket opplevd alvorlighetsgrad av bruddet, mens for andre var ikke dette en faktor som påvirket opplevelsen eller reaksjonen. For dem var det mer *hvordan* prosessen ble gjennomført som var grunnlaget for bruddet og for hvor alvorlig det psykologiske kontraktsbruddet ble oppfattet.

Respondentene vurderes i større eller mindre grad som vekstorienterte individer med ulike personlige mål. Livssituasjoner har påvirket dem ulikt. Noen hadde egentlig behov for å gjøre noe annet, men hadde ikke kommet så langt. Respondenten fikk derfor «et spark bak» for å komme seg videre. Selv om dette kanskje ble riktig beslutning, så opplevde respondenten forventningsbruddet som kraftig. Reaksjonen ble deretter sinne og skuffelse. Her dominerte faktoren om nærheten i relasjonen, noe som forsterket de negative følelsene ved hendelsen.

Respondent 1 var aleneforsørger ved det psykologiske kontraktsbruddet. Dette påvirket reaksjonen på forventningsbruddet negativt da usikkerheten lå til grunn for at respondenten i utgangspunktet ikke ønsket å søke seg videre. Respondenten lå på 2,83, altså lavest av respondentene på vekstorienteringen, men samtidig under middels og mot vekstorientert. Respondenten inntok ikke en hjelpeløs tilstand, og vurderte andre muligheter utenfor organisasjonen, selv om det ikke var førstevalget. Respondenten valgte å bli da muligheten kom. Respondenten opplevde ikke å være i en åpen konflikt selv om hen reagerte med frustrasjon, sinne og skuffelse. Hen aksepterte etter hvert situasjonen og fortsatte arbeidsforholdet med justerte forventninger. Respondenten var ikke fastlåst i tankesettet i situasjonen, men også den som var minst vekstorientert ved at hen ikke konfronterte og søkte dialog i like stor grad som de øvrige respondentene. Dette stemmer overens med middels score på vekstorientert, men kan i stor grad ha blitt påvirket av livssituasjon.

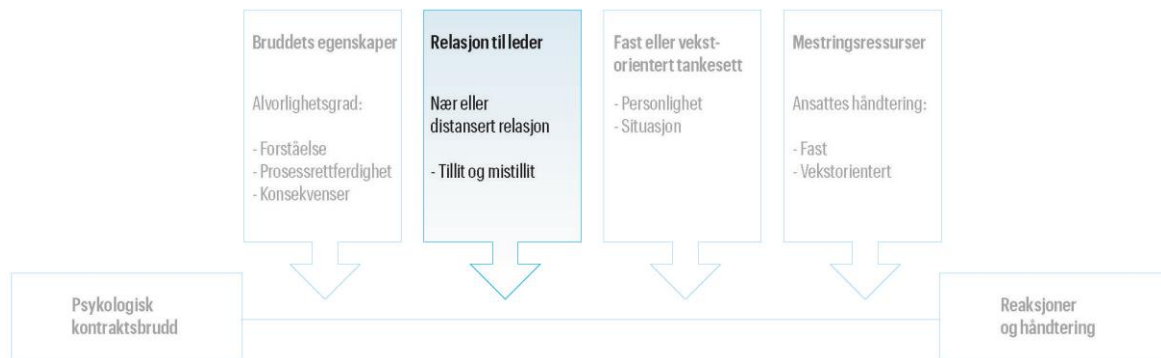
Respondentene 3 ønsket å fortsette arbeidsforholdet til tross for forventningsbruddet. Dette var med bakgrunn i livssituasjon og private forhold. Respondenten scoret ned mot middels med 2,67 på påstandene om fast eller vekstorientert tankesett, men er fortsatt mer mot vekstorientert enn mot fast. Dette gjenspeiler valgte strategier ved brudd, da hen søkte dialog og muligheter for andre roller ved omorganiseringen. Situasjonen var her låst og respondenten hadde ikke noen faktisk mulighet til å påvirke. Livssituasjonen påvirket reaksjonen negativt i og med at respondenten virkelig ikke ønsket å avslutte arbeidsforholdet. Når respondenten søkte løsninger ble hen møtt med lite gehør og lite ønske om dialog. Arbeidsforholdet ble avsluttet, selv om respondenten var villig til å justere sine psykologiske kontrakter og fortsette arbeidsforholdet på nye vilkår.

Svarene i denne undersøkelsen indikerer at livssituasjon er en faktor som påvirker reaksjonen og håndteringen av det psykologiske kontraktsbruddet for respondentene. To av respondentene var i mer sårbare situasjoner, og for begge var det et alternativ å justere forventningene og fortsette arbeidsforholdet. De tre andre respondentene hadde muligheten til å fortsette arbeidsforholdet, men valgte å slutte.

4.2.2.4.1 Verdisett og yrkesstolthet

I intervjuene var verdier en faktor som i høy grad påvirket alvorlighetsgraden av bruddet, og videre deres reaksjon og håndtering av det psykologiske kontraktsbruddet. Ledernes håndtering som gikk imot respondentenes verdisett påvirket opplevelsen og reaksjonen negativt. I intervjuene kom «yrkesstolthet» som faktor godt fram. I de ulike psykologiske kontraktsbruddene var såra yrkesstolthet en av de faktorene som påvirket reaksjonene mest. En av respondentene beskrev det som: *«Men da hadde jo jeg allerede inni hodet gjort meg opp en mening og det er nok også personligheta, at man skal ikke såre folk, ikke fornærme, det tåler jeg jo dårlig da, og det var vel det jeg var blitt her da. For første gang i mitt liv, det var vel derfor det ble så jævlig stort, så ble mine faglige kvalifikasjoner på det jeg er utdannet til stilt spørsmål ved eller utfordret i den forstand om jeg var i stand til å utføre den jobben i den her organisasjonen. Det er derfor det verdistyrte blir opp til meg å kjenne etter om jeg kan være en del av det og jeg kan nok ikke ha vært langvarig i noen bedrifter med et sånn syn»* (Respondent 4).

4.2.3 Den ansattes opplevelse av relasjon til leder



Figur 5 - Modell fokus på relasjon til leder

Respondentene hadde ulike relasjoner til virksomhetene og til de ansvarlige for de psykologiske kontraktsbruddene.

Respondentene hadde attribuert egenskaper til ledere de hadde hatt varierende lang og nær relasjon til i forkant av det psykologiske kontraktsbruddet. Nære relasjoner, gjerne i vennskapelig form påvirket reaksjonen på det psykologiske kontraktsbruddet negativt i så måte at reaksjonen ble verre. For de mer distanserte relasjonene var det vanskelig for respondenten å ta situasjonen seriøst, og de søkte i stor grad dialog med andre ledere de hadde mer tillitt til. Ut fra svarene og den manglende forståelsen for hvorfor virksomhetene og lederne måtte gjennomføre de ulike omstillings- og nedbemanningsprosessene har vi tolket det som at de mente at situasjonene i mer eller mindre grad kunne ha vært unngått. I de situasjonene respondentene hadde en nær relasjon til leder, og opplevde at de ikke sto opp for dem i situasjonen, så la de noe av skylden på lederne. Her var det en stor endring fra tillit til mistillit. Andre anså kun at nærmeste leder var en budbringer, og la da skylden på ledere høyere opp i organisasjonen.

Respondent 1 hadde jobbet i virksomheten i over 20 år, men relasjonen til nærmeste leder var kortere da lederen var relativt nyansatt. Respondenten beskrev «[...]en helt ny leder som ikke kjente organisasjonen og som ikke kjente oss ansatte[...]» (Respondent 1). Respondenten beskrev at det var gjentagende psykologiske kontraktsbrudd fra nærmeste leder, noe som gjorde at tillitten var lav. Respondenten beskriver selve relasjonen med nærmeste leder som verken god eller dårlig. Leder ble ikke bevisstgjort den ansattes synspunkter på leder eller nedbemanningsprosessen, og det ble heller aldri noen åpen konflikt. Respondenten beskriver relasjonen med nærmeste leder som «[...]den var distansert. Og det ble jo ingen ekte relasjon

heller. Det ble liksom sånn «fake it 'til you make it» Hen var så fjern, både kulturelt og verdimelessig.» (Respondent 1). Respondenten hadde en nær relasjon med en av direktørene i virksomheten som hadde fulgt opp og «hatt troen» den ansatte. Respondenten beskriver en leder som tidligere har gitt muligheter og handlingsrom. Øverste leder var relativt ny i sin rolle, og respondenten opplevde på bakgrunn av dette å ikke ha så nær relasjon til hen.

Respondent 2 opplevde det psykologiske kontraktsbruddet med sin nærmeste leder, beskriver relasjonen som nær. De hadde jobbet tett med hverandre i mange år, først som kollegaer og siden som leder – ansatt. Relasjonen hadde i løpet av årene utviklet seg til vennskap. Etter det psykologiske kontraktsbruddet ble relasjonen svekket og partene har liten kontakt i dag. Respondenten opplevde at alvorlighetsgraden ble forsterket av den nære relasjonen som hadde vært med nærmeste leder, da respondenten hadde en implisitt forventning at leder skulle snakke hens sak grunnet den nære relasjonen. Respondenten opplevde at leder ønsket å være profesjonell i situasjonen, og tror derfor at leder distanserte seg i situasjonen.

Respondenten er heller ikke sikker på om det var leders prioritering eller ledergruppens prioritering når hen ikke var ønsket med videre i organisasjonen etter nedbemanningen.

Respondent 2 fikk etter hvert valget om å bli i organisasjonen. Hen trodde ikke at det var mulig å komme over bruddet, og låste seg dermed i situasjonen. Respondenten forklarte lederens håndtering med personlige egenskaper, og trodde ikke at dette kunne endres for å reparere relasjonen. Dette er ikke i henhold til de indikasjoner som kom i score på påstander og tilhørende åpne svar, der respondenten var blant de mest vekstorienterte. Dette kan tyde på at alvorlighetsgraden gjør at respondenten ikke opplever situasjonen som «en uenighet eller diskusjon», men at det oppleves som en noe mer alvorlig og inngripende situasjon, og at situasjonen da endrer seg fra en diskusjon til en (underliggende) konflikt. Videre ble bruddet forsterket av den nære relasjonen, noe som gjorde at det var vanskeligere å reparere forholdet og det psykologiske kontraktsbruddet.

Respondent 3 hadde jobbet i organisasjonen i fem år. Nærmeste leder var først kollega, og hadde vært respondentens leder i 3,5 år. Respondenten opplevde at forholdet med leder var profesjonelt og ganske nært ved å beskrive relasjonen som *«Jeg tror jeg er en som blir kjent med folk, så jeg følte at jeg kjente denne lederen. [...] Jeg får en mer sånn relasjon jeg liker å ha til lederen, en kollega. Mange av kollegaene blir jo venner og alt sånn – ja, det var helt uventet. På mange måter så er det egentlig et brudd med en venn. Det er jo veldig dramatisk eller veldig ubehagelig»* (Respondent 3). Respondenten reflekterte videre at relasjonen kanskje hadde vært nærere hvis lederen var den som ansatte hen: *«Så jeg tror jo på den måten*

har man lederen kanskje mindre nær, for hvis lederen har ansatt deg, så har hen mer ansvar for at det var en korrekt ansettelse» (Respondent 3).

Ved selve bruddet reflekterte respondenten rundt håndteringen og relasjonen med leder «[...] måtte sikkert mellomledere følge strengt med, men det var regissert ganske bra da. Det opplevdes mot nærmeste leder veldig rart da man følte personen ble en helt annen enn den relasjonen man trodde selv man hadde. Det var veldig rart, veldig frustrerende» (Respondent 3). Respondenten mente at den nære relasjonen forsterket følelsene og reaksjonene ved det psykologiske kontraktsbruddet.

Respondent 4 hadde jobbet i sin virksomhet i to år da nedbemanningsprosessen startet. Det var ikke en spesielt nær relasjon med ledergruppa, men samtidig hadde respondenten stor tiltro til lederne. Relasjonen til nærmeste leder opplevde ikke respondenten som komplisert, ei heller nær:

«Så kom det en ny leder da og den lederen kom jo helt i forkant av disse prosessene, så når du spør meg om relasjonen til leder, så hadde jo vi veldig lite, et veldig kortvarig samarbeid – vi hadde ikke lært hverandre å kjenne [...]». Videre beskriver hen relasjonen som «Det var ingen kontroverser, det var ingen konflikter og det var ingenting ubehagelig i arbeidsforholdet med leder, for vi holdte jo på en del som tok fokuset – det var jo det her omstillingsarbeidet som vi holdt på med» (Respondent 4).

Nærmeste leder ble opplevd av respondenten kun som budbringeren for beslutninger som ble tatt i ledergruppen, og respondentens tanker rundt det som ble kommunisert var «Det her kan jo ikke du si. Du kjenner meg jo knapt – hverken arbeidsoppgavene jeg holder på med eller meg som fagperson» (Respondent 4). Respondenten beskrev hvordan det hadde vært gjennomført et topplederskifte som hen var forventningsfull til. Selv om relasjonen var kort, hadde respondenten stor tiltro til ledergruppen og heiet på prosessen i et tidlig stadium.

Respondent 5 beskrev relasjonen med sin nye leder som kort og distansert, da leder ble tilsatt mens respondenten var ute i permisjon. Relasjonen til ny nærmeste leder var også kort og distansert.

Ut fra respondentenes svar, så kan det tyde på at en nær relasjon med leder skaper større forventninger og psykologiske kontrakter. Der det var nære relasjoner over tid, hadde det vært et opplevd gjensidig tillitsforhold. De respondentene som hadde et nært forhold til noen ledere, forholdt seg heller til de enn sin nærmeste leder, der disse ikke var samme person. De forholdt seg også mer vekstorientert mot de lederne de hadde en god relasjon med, mens de

forholdt seg noe mindre vekstorientert mot de lederne de ikke hadde troen på eller tillit til. Forventningsbruddet opplevdes sterkere mot den de hadde en nær relasjon med, enn mot en mindre nær leder, og reaksjonen ble forsterket. For noen av respondentene var det vanskeligere å søke å reparere relasjonen da. Det var forventningsbrudd også i korte og distanserte relasjoner. Dette kan tyde på at nære relasjoner med ledere øker forventningene for hvordan de skal håndtere situasjonen ved brudd på psykologiske kontrakter, og hvis disse forventningene ikke innfris, blir det ytterligere forventningsbrudd som forsterker reaksjonen. For de korte og distanserte relasjonene kan det tyde på at relasjonen ikke hadde like store påvirkning på reaksjonen, verken positivt eller negativt.

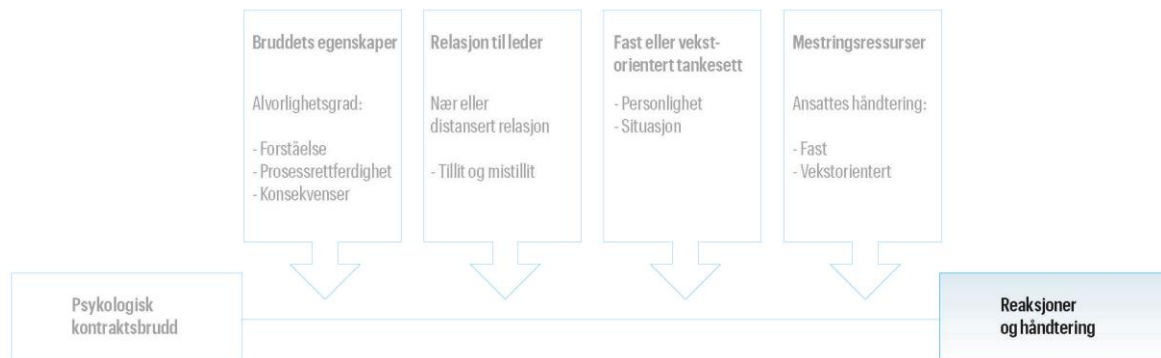
Svarene på påstandene indikerer at har alle respondentene middels- til overveiende vekstorientert tankesett. I intervjuene beskrev respondentene relasjoner med nærmeste leder og andre ledere i sin organisasjon. Synet på lederne gjenspeiler til dels deres tankesett, men det kan se ut som at alvorlighetsgraden og lederens håndtering av situasjonene kan ha farget hvilke egenskaper respondentene har tillagt dem.

Noen av respondentene hadde korte og distanserte relasjoner med sin nærmeste leder. For noen viste dette seg med manglende tiltro og respekt. Ved bruddet på den psykologiske kontrakten var nærmeste leder til dels bare en budbringer når relasjonen er svak.

Respondenter som opplevde en dårlig håndtering av situasjonen der relasjonen med nærmeste leder var svak, fikk da bekreftet at lederen «var udugelig».

Ved de nære relasjonene til ledere ved psykologisk kontraktsbrudd indikeres det at det er den høye alvorlighetsgraden som er den faktoren som gjør at respondentene får et mer fast tankesett og attribuerer egenskaper til lederen som i sin tur gjør at respondenten ikke ønsker å jobbe videre med relasjonen. Sveket oppleves rett og slett som for stort til å reparere.

4.2.4 Den ansattes reaksjon på brudd på psykologiske kontrakt



Figur 6 - Modell fokus på reaksjoner og håndtering

For flere av respondentene var det psykologiske kontraktsbruddet i høy grad linket til feil- og mangelfull kommunikasjon. Innholdet og den manglende kommunikasjonen fikk flere av respondentene til å reagere sterkt negativt, med blant annet skuffelse, frustrasjon og sinne. Spesielt det som gikk på kompetanse og videre yrkesstolthet fikk respondentene til å reagere kraftig negativt. Så kraftig, at selv om de var tenkt en rolle videre i organisasjonen, så ønsket de ikke å fortsette arbeidsforholdet.

En respondent mente at reaksjonen kunne ha vært mildere ved bedre kommunikasjon, men at *«Med å ha litt kommunikasjon, litt planer om hvordan man skulle gjøre ting videre og anerkjenne ikke minst det at man tar fra meg oppgaver – innrømme det. Det er ikke sikkert at det hadde endret utfallet, det hadde vel neppe endret utfallet»* (Respondent 5).

Flertallet av respondentene tviler på at dialog kunne ha endret utfallet, men heller ha dempet reaksjonen og gjort det lettere å akseptere. En respondent mente at hvis dialogen hadde vært annerledes fra begynnelsen av, så kunne hen ha fortsatt arbeidsforholdet.

Respondent 1 reagerte med vantrø og tenkte *«Nei ikke faen. Dette er så riv ruskende galt. Dette kan ikke skje»* (Respondent 1). Respondenten opplever det for egen del som en normal reaksjon i en slik situasjon å reagere med vantrø, men endret seg i prosessen fra vantrø til *«vent å se hva som skjer»*. I prosessen reagerte respondenten med å bli *«Frustrert og jævlig, jævlig skuffet»* (Respondent 1).

Respondent 2 beskriver situasjonen og reaksjonen som følger *«[...]når du går inn i en en-til-en-samtale og forventer at du blir satset på videre, men ender opp faktisk med å oppleve noe annet. Så jeg tok det ikke ut i sinne med det første, det er ikke min måte å reagere på, men sinnet kom etterpå. En form for sinne. Det var en ekstrem skuffelse med en form for sinne i*

seg» (Respondent 2). Hen reagerte med vantro og ble veldig overrasket og lei seg. På den andre siden beskriver hen «Jeg hadde jobbet der i ti år og følte vel at jeg var kommet til et punkt hvor jeg var litt ferdig. Min motivasjon og gnist internt og følelsen av at jeg kunne bidra videre var ikke helt tilstede. Så på mange måter var det en lettelse for meg sånn sett å få et spark i rompa til å gå ut av organisasjonen» (Respondent 2). Selve reaksjonen ble beskrevet med «[...] jeg har så mye sorg, sinne og irritasjon, eller jeg vet ikke helt hva det er. Skuffelse ovenfor selskapet [...] jeg var så skuffet over deres håndtering at jeg valgte å stå ved det å ta sluttpakken og gå framfor å være i organisasjonen videre» (Respondent 2). Respondenten beskrev at det lå i hens natur å respondere med sorg og resignasjon.

Respondent 3 kjente frustrasjon mot organisasjonen og mot nærmeste leder. «Først var det jo organisasjonen, men man hadde med nærmeste leder å gjøre og hadde dialogen med, så derfor var man jo mest frustrert og så mest mot det da. Men jeg var også i kontakt med HR så vidt, og andre ledere, og ble møtt litt sånn omtrent med det samme. Egentlig med stillhet og ingen respons» (Respondent 3).

Respondent 4 beskriver situasjonen og reaksjonen med «Det som blir det viktige, som blir skjæringspunktet og den store hendelsen blir jo den dagen den samtalen er og til den dagen jeg bestemmer meg at det her skal jeg ikke være med på. Jeg tror at jeg er faktisk ikke ønsket og det var hovedkonklusjonen etter møtet» (Respondent 4). Respondenten beskrev videre at det var en sjokkerende samtale og at den første reaksjonen var vantro. «Jeg følte meg lurt, og jeg følte meg ekstremt dum som ikke hadde skjønt» (Respondent 4). Respondenten reagerer videre med å bli indignert og forbanna lei på bedriften sine vegne, og beskriver videre at «[...]har jeg ikke rettet aggresjonen min mot ledelsen i den forstand at jeg tenker for noen tullinger eller at jeg tenker ... det her var ikke klokt, ikke bra, men da blir også svaret for meg at det her kan ikke jeg være en del av. Sjokkert var jeg da. [...] Derifra da, og til jeg bestemmer meg for at jeg skal søke [på sluttpakke], så er det jo veldig, veldig kort tid» (Respondent 4). Hen beskriver sine tanker rundt det som skjer med «Det kom fort, men, det er en ganske sjokkerende beskjed å få og vi er jo ganske ulikt skrudd sammen oppi hodene våre på å takle dette her og vi reagerer utrolig ulikt [...] Noen vil jo flykte, noen vil sitte stille i båten og jeg er nok av dem som bare tenker, og som sikkert handlet med emosjonene sånn Drit og dra, hvis det er sånn her det skal være så gidder ikke jeg å være med allikevel.» (Respondent 4).

Respondent 4 føler seg lurt i situasjonen, «Ja, og det er vel også da går det jo fort når jeg skjønner hva vi egentlig holder på med og jeg føler meg litt lurt. Så går det jo eventyrlig fort

[...] det blir jo sånn fort at man kan tenke at når det her har skjedd, hva kan det neste da være? Hva blir det neste? Og det er hele tiden det vakuemet som er på at man ikke alltid får sjekket ut og snakka ut om disse tingene her, jeg blir aldri på en måte kryssjekket – har jeg oppfattet det rett? Jeg vet ikke» (Respondent 4).

Respondent 5 beskriver sine reaksjoner som følger: *«Jeg ble veldig irritert og kjente mye på sinne og aggresjon mot hen som var ny direktør, stort sett, på måten jeg ble behandlet på. Det var såret stolthet og da kommer man litt i forsvarsposisjon» (Respondent 5).* Hen beskriver videre at situasjonen ga en skikkelig knekk i selvtilliten i forhold til hva hen følte at hen behersket. Respondenten opplevde å ble degradert, og at det gikk ut over motivasjonen. Respondenten reflekterte over at dette nok var en normal reaksjon, og at hen ville ha reagert tilsvarende om en lignende situasjon skulle oppstå igjen. Respondenten opplevde at reaksjonen kanskje kunne ha blitt dempet om *«Hadde jeg kunnet utviklet meg faglig, er det slettes ikke sikkert at det hadde vært samme reaksjon. At det hadde vært presentert at vi vil bruke deg – at du er god på dette og vi ønsker å utvikle deg på det her. At man får litt inntrykk av at her blir man satset på» (Respondent 5).* En annen faktor som påvirket reaksjonen var at det ikke var noen kommunikasjon i forkant av forventningsbruddet. *«Det verste i det her er jo egentlig at det ikke ble kommunisert og at jeg ikke fikk bevist meg selv og hva jeg sto inne for» (Respondent 5)* og videre at det ikke var noen påvirkningsmuligheter etter at beslutningen ble tatt.

Respondentenes reaksjoner har i stor grad blitt påvirket av alvorlighetsgraden i form av de konsekvensene bruddet kunne få, og hvordan de gikk mot respondentenes verdier. Slik de forsto situasjonen opplevde de at forventningsbruddene i stor grad kunne ha vært unngått. Dette gjorde at de fikk mindre tillit til ledelsen og forsterket den negative reaksjonen. De opplevde også at det ikke var prosessrettferdighet, og dette påvirket også reaksjonen negativt. Nær relasjon og høy tillit til leder påvirket reaksjonen negativt, og forventningsbruddet ble så stort at det ikke var mulig å reparere arbeidsforholdet. Samtlige respondenter hadde tendenser til et vekstorientert tankesett i møte med forventningsbruddet, men den alvorlige situasjonen gjorde at tankesettet ble mer fast enn hva som kanskje hadde vært tilfelle ved et mindre alvorlig forventningsbrudd. Respondentene hadde i hovedsak gode mestringsressurser i møte med motgang, men også her gjorde alvorlighetsgraden at det likevel var vanskelig å håndtere motgangen konstruktivt og med et vekstorientert tankesett.

4.2.5 Den ansattes håndtering

Respondentenes middels til vekstorienterte tankesett påvirket også håndteringen ved at respondentene så utveier, selv om det ikke innebar å fortsette arbeidsforholdet. Samtlige respondenter tenderer mot å generelt ha et vekstorientert tankesett basert på svarene i skjema med påstander. Til tross for dette er det flere av respondentene som velger å avslutte arbeidsforholdet, selv om de hadde valget om å bli værende i organisasjonen. De opplever at forventningsbruddet er så stort at de ikke klarer å reetablere en fungerende psykologisk kontrakt, og tenderer til å bli mer fast i tankesettet mot arbeidsgiver. At forventningsbruddet er så stort, og at det går inn på individenes verdier og sårede yrkesstolthet, gjør at de blir sint, frustrert og skuffet. Alvorlighetsgraden kan virke å være en faktor som gjør at respondentene får et fast tankesett om situasjonen og i forholdet til arbeidsgiver. Ulike ledes egenskaper ansees i liten grad å kunne utvikles og endres, og dermed blir det vanskelig for respondentene å se en fremtid hos arbeidsgiver. Det at respondentene hadde muligheter til å søke seg andre jobber kan ha bidratt til at de lettere søkte seg bort enn at de valgte å stå i situasjonen og jobbe med arbeidsforholdet.

For respondenten som valgte å bli i organisasjonen beskrev denne endringen i forventningene med *«Forventningene mine er annerledes. Det er jo kanskje en forsvarsmekanisme. Du går ikke inn og begynner på nytt med høye forventninger. Du beskytter deg selv mot nye nederlag[...]*Ja, for at man i det hele tatt skal gå på jobb og synes at det er verdt det, så må man jo tilpasse seg» (Respondent 1). Videre beskriver hen *«Jeg bærer ikke på noe bitterhet eller noen hevnlyst.. Så er man jo kanskje litt pragmatisk – det er jo mye nedbemanning [...] Hvis man ikke synes at en leder [...] er veldig bra og gjør ting riktig og er et forbilde på lederskap, så mister man kanskje forventninger litt over tid. Og dermed så blir jo også forventningsbruddene lettere å bære. De blir på en måte krusninger i stedet for at de blir så store»* (Respondent 1).

Respondent 2 ga tilbakemelding til leder om opplevd situasjon. Leder reagerte med å vise ubehag ovenfor situasjonen. *«[nærmeste leder] håndterte det i og for seg. Jeg tror at jeg vil si at [nærmeste leder] håndterte det relativt riktig, bortsett fra at det ikke følte spesielt medmenneskelig»* (Respondent 2).

Respondentene hadde et ønske om å forstå og forklare årsakene til hvorfor forventningsbruddet oppsto, og det var et ønske om at organisasjonene skulle komme med en rasjonell begrunnelse. En respondent sa *«Man søker jo etter å finne forståelsen og forklaringen da. Det var viktig for meg, som sagt. Uten at jeg egentlig følte at jeg fikk det»*

(Respondent 2). Dette igjen henger sammen med kommunikasjon fra ledere og ledelsene «..hva som kunne vært gjort i etterkant for at min relasjon til min daværende arbeidsgiver kunne blitt noe bedre, så går det mye på kommunikasjon» (Respondent 2).

Respondent 2 som valgte å avslutte arbeidsforholdet etter eget ønske beskrev det som «Jeg tenker at hvis du har fått noen forventningsbrudd tidligere, så har du kanskje ikke de samme forventningene. Men når du kommer inn i en sånn situasjon og du egentlig forventer gull og grønne skoger, og du ender opp med... jeg tenker Ringenes Herre når de går ute i ørkenlandskapet der det er mørkt og svart og trist, da er kontrastene ganske store. Det er litt der jeg følte at jeg var.» (Respondent 2).

Respondent 3 prøvde å få til en dialog med ledere i organisasjonen for å finne ut hvilken rolle som kunne være aktuell, og opplevde situasjonen som ydmykende. «Når jeg hadde gjort en sånn sondering, så følte jeg at det var enda mer ydmykende. Følte man seg dum for å ha i det hele tatt prøvd» (Respondent 3). Respondenten følte seg lurert når det ikke gikk å få en dialog, og at det ikke fantes noen aktuell rolle. «Nei, jeg tror jeg reagerte sånn, jeg. Sånn når man kommer i en situasjon med et brudd, eller en konflikt, eller en utfordring – jeg liker å tro at jeg har en åpen dialog med om det er med partner eller leder, eller hvem det måtte være, så er åpen dialog min første reaksjon. Dette ordner seg. Derfor ble jeg helt paff av at det ikke var en dialog. «Jeg kan ikke si noe» sa folk. Det var helt dødt» (Respondent 3).

Respondenten beskrev at forventningsbruddet ikke ble kommunisert til nærmeste eller øverste leder, da all tillit var brutt. «Hvis jeg tenker etter, var det kanskje et møte der man var frustrert og stilte masse spørsmål jeg ikke fikk svar på, som jeg vil tro at de må ha skjont at man ikke syntes det her var helt tipp topp» (Respondent 3). En annen prøvde å ha en dialog med leder og andre ledere «Det er vel kommunikasjon med leder og andre det var egentlig sånn stillhet egentlig. Det føler jeg jo ikke er en dialog egentlig [...]og når man prøvde å ha en dialog, så ble man møtt med «ingen kommentar»» (Respondent 3).

Respondent 4 beslutter seg raskt etter forventningsbruddet å avslutte arbeidsforholdet. Forventningsbruddet gikk blant annet sterkt mot respondentens verdigrunnlag. Respondenten ønsket et møte med HR for å informere om det ikke var greit den måten situasjonen ble håndtert på av ledelsen. Seinere kom det frem at det ikke var ønsket at respondenten skulle avslutte arbeidsforholdet, men da hadde hen allerede kommet til konklusjonen at hen ønsket å avslutte arbeidsforholdet, noe som ble vanskelig å reversere grunnet endring fra tillit til mistillit mot ledelsen. Respondenten er vekstorientert i så måte at hen ser løsninger på

situasjonen. Men personligheten gjør at det ikke er en løsning som reparerer arbeidsforholdet, men at det avsluttes, egentlig uten konflikt og bitterhet. I så måte har respondenten gode mestringsressurser. Hen mener heller ikke at selve nedbemanningsprosessen var et forventningsbrudd, men ledernes håndtering og kommunikasjonsform. På den andre siden låser relasjonen seg, og respondenten kan vurderes å ha et fast tankesett når det kommer til å reparere det psykologiske kontraktsbruddet og gjenopprette en psykologisk kontrakt med arbeidsgiver. Selv om respondenten ikke var ønsket ut av organisasjonen, så var tilliten så tynn etter bruddet at respondenten ikke ønsket å fortsette arbeidsforholdet.

Respondent 5 håndterte den brutte forventningen med å si i fra at det ikke var nok arbeidsoppgaver til to roller. Den nye lederen anerkjente ikke at det var grunnlag for hen å reagere på beslutningen om nyansettelsen og flytte de interessante arbeidsoppgavene bort fra respondenten over til ny leder. Gjennom å si ifra og søke dialog, reagerte respondenten med et vekstorientert tankesett. Hen sa også ifra til ledergruppen, men selv om disse var enig med respondenten, var det ingenting de kunne gjøre. Respondenten opplevde at situasjonen låste seg og at det var lite hen kunne gjøre for å påvirke situasjonen. Når situasjonen låste seg endret tankesettet seg til mer fast, og respondenten søkte seg bort fra selskapet.

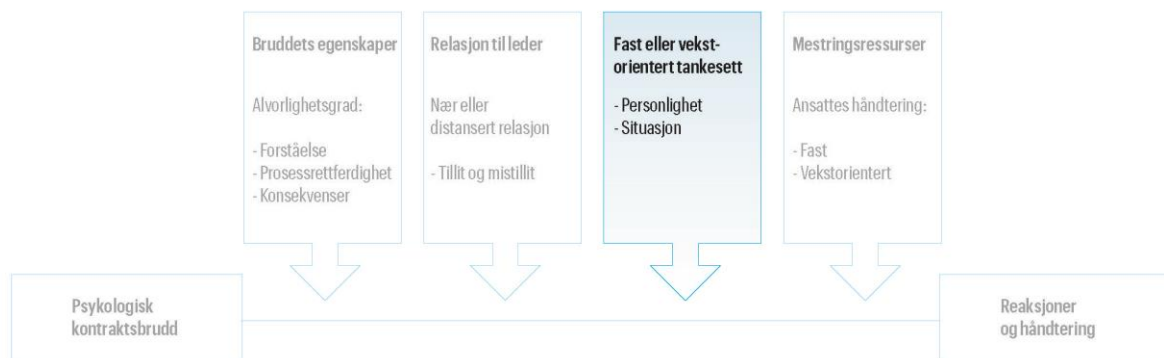
Resultatet av de omfattende bruddene på psykologiske kontrakter ble at fire av fem respondenter valgte å avslutte arbeidsforholdet, selv om flere av dem hadde muligheten til å bli. Alvorlighetsgraden i bruddet gjorde det vanskelig å reforhandle den psykologiske kontrakten, og for andre var det ikke et alternativ å få bli. Delvis var situasjonen låst, og delvis gjorde det alvorlige bruddet situasjonen låst. En valgte å bli etter den kontraktsfestede tiden for avslutning, og fikk en ny kontrakt. Da var nærmeste leder sluttet, og en ny leder på plass, noe som gjorde det mulig for respondenten å reetablere en psykologisk kontrakt. Respondenten justerte de psykologiske kontraktene underveis, for å få relasjonen til å fungere.

Så alvorlige brudd på psykologiske kontrakter som respondentene opplevde i denne undersøkelsen, kan se ut som situasjoner som i stor grad gir et fast tankesett. Delvis fordi situasjonen er lite påvirkbar for noen av respondentene. Alvorlighetsgraden når det kommer til verdier og yrkes stolthet gjorde også at flere av respondentene fikk et fast tankesett, og ikke ønsket å reetablere en psykologisk kontrakt, ei heller fortsette arbeidsforholdet.

Hadde alvorlighetsgraden i det psykologiske kontraktsbruddet vært lavere, kan det ut fra intervjuene se ut til at flere av respondentene hadde hatt et mer vekstorientert tankesett. Dette er noe vi også kunne lese ut fra besvarelsene av påstandene.

Alvorlighetsgraden påvirket respondentenes konklusjon for hva de skulle gjøre, muligens i større utstrekning enn hva deres tankesett tilsa. Det store sviket de opplevde, var for de fleste respondentene over en grense for hva de kunne finne seg i. Hadde situasjonen vært mildere, samt at lederne i større grad hadde kommunisert og oppmuntret respondentene, kan det tyde på at respondentene i større utstrekning hadde søkt dialog og å finne en løsning på situasjonen. For de fire respondentene som hadde mulighet til å fortsette var de to mest vekstorienterte så såret og skuffet at de uansett valgte å avslutte arbeidsforholdet. I den alvorlige situasjonen ble de faste i tankesettet. De mente at det ikke var mulig eller ønskelig å komme seg igjennom krisen, fortsette arbeidsforholdet og etablere en ny psykologisk kontrakt.

4.2.5.1 De ansattes tankesett – fast eller vekstorientert



Figur 7 - Modell fokus på fast eller vekstorientert tankesett

En arbeidsrelasjon vil naturlig skille seg fra en romantisk relasjon på noen områder. I en romantisk relasjon finnes det i utgangspunktet en eller annen form for fundament som relasjonen bygger på, som gir en naturlig nærhet. I en arbeidsrelasjon er det større sannsynlighet at relasjonen kan være distansert. Det vi fant interessant å se nærmere på, er hvordan respondentenes tankesett påvirker reaksjon og håndtering ved et psykologisk kontraktsbrudd mellom de og arbeidsgiver.

Gjennom skjema med påstander søkte vi å få fram om respondenten i utgangspunktet er tilbøyelig til å ha et fast eller vekstorientert syn på relasjonen med sin arbeidsgiver, og se om de ansatte har bestemte oppfattelser og hvordan de attribuerer arbeidsgivers egenskaper og kvaliteter.

Som forventet, basert på vår kjennskap til respondentene, scoret tre av fem mot et vekstorientert tankesett og under middels. To av respondentene scoret noe under middels (3)

med 2,67 og 2,83. Ingen av respondentene scoret over middels eller høyt mot et fast tankesett. Samtlige respondenter tenderte mot mer vekstorientert enn fast tankesett. Ut fra de åpne svarene ser vi at de gir uttrykk for at ulike situasjoner påvirker i hvilken grad de anser seg å være enig i påstandene. Noen av svarene ser ut til å baseres på tidligere konkrete erfaringer.

At respondentene var middels til vekstorienterte ut fra påstandene, gjenspeiles for flere respondenter i hvordan de reagerte og håndterte på det psykologiske kontraktsbruddet. De fleste søkte dialog for å løse situasjonen og reetablere sin relasjon, og psykologisk kontrakt med arbeidsgiver, men situasjonen og andre faktorer påvirket sterkt håndteringen og reaksjonene av det psykologiske kontraktsbruddet.

Alle respondentene opplevde i større eller mindre grad at situasjonen var låst. De opplevde at strategien var lagt, og det var lite de kunne gjøre for å påvirke situasjonen.

«Nei, jeg føler selv at jeg er en person som liker åpenhet og trodde jeg hadde det med lederen og andre ledere og hadde en åpen dialog. Man undersøkte vel kanskje andre muligheter, men følte det ikke var gehør eller strategien som var lagt var veldig stram og lukket og ga ingen rom for åpning. Selv om man utad prøvde å si at det var det, men så var det ikke det allikevel» (Respondent 3).

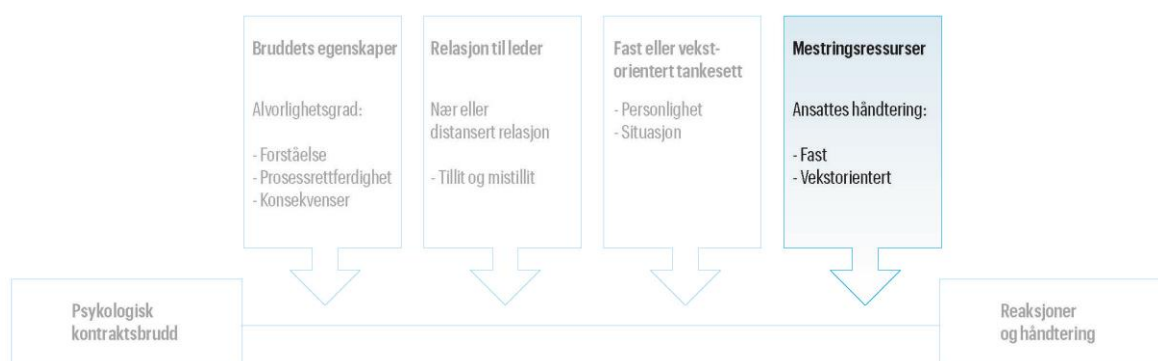
«Var det å se på noe helt annet innenfor organisasjonen? For egen del var man kanskje og lukket på det, men fikk kanskje der med en gang døren i trynet og da begynte man kanskje å skjønne konturene av hvor det her bar hen. [...] man satt igjen med noen tøffe valg man måtte ta, men til syvende og sist når jeg tok det valget så følte jeg egentlig ikke at jeg hadde noe valg» (Respondent 3).

Respondent 4 opplevde at situasjonen låste seg da hen fikk sårende tilbakemeldinger som gikk på det faglige. Etter disse samtalene opplevde hen at det ikke var noen vei tilbake.

«Hadde ikke jeg hatt den personligheten og respondert med den personligheten som jeg gjorde umiddelbart etter den samtalen der, så hadde jeg kanskje vært der enda» (Respondent 4).

Ut fra svarene fra respondentene kan vi lese at reaksjon og håndtering av forventningsbrudd på den ene siden baseres på individets tankesett, som i utgangspunktet er personlighetsavhengig. Men i denne studien fremkommer det at tankesettet i stor utstrekning er situasjonsbetinget. Alvorlighetsgraden av forventningsbruddet påvirker i hvilken utstrekning respondentene håndterer forventningsbruddet med et fast eller vekstorientert tankesett.

4.2.5.2 Ansattes mestringsressurser



Figur 8 - Modell fokus på mestringsressurser

Ingen av respondentene valgte hjelpeløst orienterte strategier, eller opplevde at de som individ manglet det som skulle til. De opplevde heller motsatt, at de faktisk hadde det som skulle til, og at den sårede yrkesstoltheten traff hardt når det ble stilt spørsmål om deres faglige kompetanse. Når de ble hindret i å nå sine personlige mål, samt at det direkte eller indirekte ble stilt spørsmål om deres kompetanse, så søkte fire av respondentene seg videre, hvorav tre frivillig. Selv i en situasjon med alvorlige forventningsbrudd, opplevde respondentene dette som midlertidig og at det skulle løse seg på sikt. Dette bekrefter det mer vekstorienterte tankesettet til respondentene. Det som indikerer noe mer mot fast tankesett er at motgangen rammer personlig, og at konklusjonen av situasjonene for tre av respondentene var å avslutte arbeidsforholdet. Respondentene hadde fortsatt tiltro til seg selv, og så krisen som noe midlertidig, noe som igjen kjennetegnes av vekstorientert tankesett.

En av respondentene som hadde et overveiende vekstorientert tankesett fikk så store endringer i oppgaver og ansvar at det ikke var mulig å reetablere forholdet eller den psykologiske kontrakten, da det ble for store justeringer.

En respondent som scoret 2,33, altså noe mer vekstorientert enn fast i tankesettet ut fra påstandene, var helt tydelig på at psykologiske kontraktsbrudd og konflikter kunne være en naturlig del av arbeidshverdagen uten at det var noe negativt, så lenge det gikk på det faglige. Respondenten mente at det var mangel på kommunikasjon, og det å i fellesskap ha mål om en god relasjon mellom leder og ansatt. Hen mente at leder har et særskilt ansvar for konfliktløsning og samarbeid grunnet makt(u-)balansen i forholdet. Hen løftet også frem relevansen av å erkjenne utfordringer og mål for å løse dem. Også for denne respondenten gjorde den alvorlige situasjonen at hen låste seg til et mer fast tankesett. I hovedsak på bakgrunn av at det ble stilt spørsmål om respondentens faglige kompetanse til å gjøre jobben.

Knekken i yrkesstoltheten, sammen med konflikt med respondentens verdsett, var i stor grad grunnen til at det var vanskelig å reparere relasjonen for å kunne fortsette arbeidsforholdet. Respondenten hadde attribuerte egenskaper til nærmeste leder og toppleder, og hadde ikke tro på eller faglig respekt for nærmeste leder. Hen trodde tilsynelatende ikke at dette kunne endres, og det ble ved håndteringen av nedbemanningsprosessen, noe som kunne tendere mot et mer fast tankesett i relasjonen. Generelt ga respondenten uttrykk for å ha et vekstorientert tankesett når det kom til mindre alvorlige konflikter enn situasjonen beskrevet i denne undersøkelsen.

Bakgrunnen for de psykologiske kontraktsbruddene lå i høy grad i dårlig kommunikasjon. Alle respondentene løftet frem relevansen av kommunikasjon. Noen mengde kommunikasjon, andre tidspunkt for kommunikasjon, innhold i kommunikasjon og kommunikasjon ved selve forventningsbruddet.

En nøkkelfaktor som fremheves i de åpne svarene fra skjemaet er dialog. Respondentene uttrykte i svarskjema og i intervjuene at kommunikasjon er en viktig faktor for å utvikle en velfungerende relasjon, både med tanke på samarbeid og konfliktløsning. Respondentene søkte respondentene i større eller mindre grad dialog for å løse den vanskelige situasjonen som hadde oppstått ved det psykologiske kontraktsbruddet, noe som bekrefter at respondentene prøvde å ha en vekstorientert håndtering. Respondentene hadde i utgangspunktet troen på at situasjonen kunne løses med en form for dialog. Da samtlige respondenter ble møtt mangelfull eller villedende kommunikasjon, påvirket det deres syn på situasjonen. Situasjonen var ganske låst i seg selv, og flere av respondentene hadde ikke noe reelt valg. Noen valgte å avslutte arbeidsforholdet selv om de var tiltenkt å være med videre. På den ene siden kan dette være tegn på at de hadde låst seg i situasjonen. Eller man kan se på dette som en mestringsstrategi, der respondentene selv ønsket å ta kontroll over situasjonen, og derfor søkte seg bort fra en situasjon der de opplevde å være mer «hjelpeløse».

5 Konklusjon

5.1 Oppsummering av funn

I denne oppgaven ønsket vi å se om det var mulig å overføre implisitte teorier om relasjoner i romantiske forhold omhandlet av Knee (Knee et al., 2016) til relasjoner i arbeidsforhold for å forklare reaksjonene og håndteringen av et psykologisk kontraktsbrudd i et arbeidsforhold. I tillegg avdekket studien at flere andre faktorer er med på å forklare reaksjoner og håndtering.

Våre funn stemmer overens med tidligere forskning ved at respondentene, som var overveiende vekstorienterte, i første omgang søkte å håndtere forventningsbruddene ved å bruke sine mestringsressurser.

Vår kjennskap til respondentene gjorde at vi forventet at de skulle ha et mer vekstorientert tankesett, noe som stemte. Respondentenes reaksjoner og håndtering av de psykologiske kontraktsbruddene var i samsvar med hvordan de scoret på påstandene i skjemaet, og dermed om de hadde et fast eller vekstorientert tankesett. Til en viss grad i kan vi i denne oppgaven forklare reaksjonene og håndteringen av et psykologisk kontraktsbrudd i relasjon med leder i et arbeidsforhold, ut fra implisitte teorier om relasjoner.

Men siden det skulle være en forenkling av både individene at de skulle ha et helt tydelig tankesett, og at situasjonene i påstandsskjema skulle kunne besvares med en ende av en skala, så var det forventet at respondentene kom til å score mellom midten og mot vekstorientert. Dette var noe vi kjente igjen i svarene, da noen av respondentene med sine lange erfaringer i arbeidslivet, svarte mot «det kommer an på situasjonen». Dette er også i samsvar med funn i tidligere forskning, at et individs tankesett kan variere ut fra ulike situasjoner (Dweck, 2000).

Respondentenes reaksjon og håndtering av forventningsbrudd kan på den ene siden baseres på individets tankesett, som i utgangspunktet er personlighetsavhengig. Respondentenes første reaksjoner på det psykologiske kontraktsbruddet var i samsvar med det tankesettet de hadde gitt uttrykk for ved påstandene, og bekreftet i så måte teorien. De søkte å løse situasjonen med dialog med ulike ledere.

Alvorlighetsgraden økte etter hvert i de fleste av situasjonene. Det var da mer overraskende å se hvor mye alvorlighetsgraden og situasjonen hadde å si for i hvilken grad respondentene klarte å fortsette å bruke et vekstorientert tankesett i sin håndtering av forventningsbruddet. Siden alvorlighetsgraden av forventningsbruddet var så høy, låste respondentenes tankesett seg i større grad enn vi hadde forventet.

Vi hadde i forkant av studien ikke tatt høyde for hvor stor påvirkning alvorlighetsgraden av det psykologiske kontraktsbruddet hadde. Vi hadde forventet at et mer alvorlig psykologisk kontraktsbrudd skulle påvirke respondentens reaksjon negativt, men ikke at situasjonene i seg selv til dels var ganske begrensende for hvilken strategi de kunne velge ved håndteringen. Det vi heller ikke hadde tatt høyde for i forkant, var at så store brudd på psykologiske kontrakter som gikk så hardt på respondentenes verdier, gjorde at forskjellene i reaksjoner mellom respondenter som scoret høyere eller lavere på vekstorientert ble mindre.

Ut fra dette kan det tyde på at det i ekstreme situasjoner med forventningsbrudd som for respondenten oppleves som meget alvorlig, så finner vi ikke de sammenhenger som vi ellers hadde forventet å finne mellom respondentenes tankesett og deres reaksjoner og håndtering av et psykologisk kontraktsbrudd.

Det vi ikke hadde forventet, var også hvor sentral yrkesstoltheten var for respondentenes reaksjoner og håndtering av det psykologiske kontraktsbruddet. Dette kom opp tidlig i intervjuene. Dette var en faktor som gjorde at noen av respondentene låste seg mer i et fast tankesett om situasjonen og relasjonen med arbeidsgiver.

Som forventet spilte livssituasjon en viss rolle i reaksjoner og håndtering av det psykologiske kontraktsbruddet for noen av respondentene, mens for andre ikke i det hele tatt. Det var også som forventet at en nær og lang relasjon mellom ansatt og leder, der den ansatte i utgangspunktet har høy tillit til lederen, påvirket reaksjonen negativt ved et psykologisk kontraktsbrudd.

Vi hadde forventet at kommunikasjon skulle påvirke respondentenes reaksjon og håndtering av brudd, og funnene var i henhold til våre forventninger. Mangelfull eller feilaktig informasjon ga mer negative reaksjoner, og var til dels selve kontraktsbruddet for noen av respondentene.

Siden ingen av respondentene våre er helt fast eller vekstorientert, vil ulike faktorer i situasjonen i høy grad spille inn for respondentenes reaksjon og håndtering. Felles for alle respondentene uansett utfall, var at de hadde gode mestringsstrategier for enten å bli eller å finne seg ny jobb.

5.2 Anbefalt videre forskning

I denne oppgaven har vi funnet at implisitte teorier om relasjoner i tillegg til å være personlighetsavhengig, også er situasjonsavhengig. Studien viser at en ansatts tankesett i et arbeidsforhold der det skjer et forventningsbrudd, i stor grad påvirkes av situasjonen, noe som

igjen betyr at implisitte teorier som motivasjonsteori i mindre grad forklarer reaksjon og håndtering i situasjoner med høy alvorlighetsgrad eller som oppleves som låste. Om den ansatte klarer beholde et vekstorientert tankesett ble påvirket av alvorlighetsgraden av det psykologiske kontraktsbruddet. I denne studien så vi kun på forventningsbrudd med høy alvorlighetsgrad. For videre forskning hadde det vært interessant se mot forskning på boundary conditions (grensebetingelser) (Busse, Kach, & Wagner, 2017) og prøve å belyse under hvilke betingelser og i hvilke situasjoner teorier om implisitte teorier kommer til sin anvendelse, det vil si hvor grensene går for at et individ skal gå fra vekstorientert til fast tankesett i en situasjon.

Referanseliste

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Aron, A., & Aron, E. (1997). Self-expansion motivation and including other in the self. In S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* (2nd ed., pp. 251-270). New York: Wiley.
- Blais, M. R., Sabourin, S., Boucher, C., & Vallerand, R. J. (1990). Toward a Motivational Model of Couple Happiness. *Journal of personality and social psychology*, 59(5), 1021-1031. doi:10.1037/0022-3514.59.5.1021
- Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary Conditions: What They Are, How to Explore Them, Why We Need Them, and When to Consider Them. *Organizational research methods*, 20(4), 574-609. doi:10.1177/1094428116641191
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A Control-Process View. *Psychological review*, 97(1), 19-35. doi:10.1037/0033-295X.97.1.19
- Cassar, V., & Briner, R. B. (2005). Psychological contract 'breach': A multiple component perspective to an over-researched construct? Ruptura de contrato psicologico: una perspectiva de componentes multiples para un constructo excesivamente investigado? *Revista de Psicología Social*, 20(1), 125-136. doi:10.1174/0213474052871079
- Chang, C.-H. D., Johnson, R. E., & Lord, R. G. (2009). Moving Beyond Discrepancies: The Importance of Velocity as a Predictor of Satisfaction and Motivation. *Human performance*, 23(1), 58-80. doi:10.1080/08959280903400226
- Chiu, C.-y., Hong, Y.-y., & Dweck, C. S. (1997). Lay Dispositionism and Implicit Theories of Personality. *J Pers Soc Psychol*, 73(1), 19-30. doi:10.1037/0022-3514.73.1.19
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2(1), 75-99. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of organizational behavior*, 23(3), 287-302. doi:10.1002/job.139
- Diener, C. I., & Dweck, C. S. (1978). An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure. *Journal of personality and social psychology*, 36(5), 451-462. doi:10.1037/0022-3514.36.5.451
- Dirks, K. T., Lewicki, R. I., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *The Academy of Management review*, 34(1), 68-84. doi:10.5465/AMR.2009.35713285
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories : their role in motivation, personality, and development*. New York: Psychology Press.
- Dweck, C. S., Chiu, C.-y., & Hong, Y.-y. (1995). Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A World from Two Perspectives. *Psychological inquiry*, 6(4), 267-285. doi:10.1207/s15327965pli0604_1
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological review*, 95(2), 256-273. doi:10.1037/0033-295X.95.2.256
- Hodgins, H. S., Koestner, R., & Duncan, N. (1996). On the Compatibility of Autonomy and Relatedness. *Personality & social psychology bulletin*, 22(3), 227-237. doi:10.1177/0146167296223001
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2011). *Social psychology* (6th ed. ed.). Harlow: Pearson.

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? *Magma*, 22(2), 46-54.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Knee, C. R., Patrick, H., & Lonsbary, C. (2016). Implicit Theories of Relationships: Orientations Toward Evaluation and Cultivation. *Pers Soc Psychol Rev*, 7(1), 41-55. doi:10.1207/s15327957pspr0701_3
- Kramer, R., & Lewicki, R. (2010). Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits. *The Academy of Management Annals*, 4, 245-277. doi:10.1080/19416520.2010.487403
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Levinson, H., Price, C. R., Mandl, H. J., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). TRUST AND DISTRUST: NEW RELATIONSHIPS AND REALITIES. *The Academy of Management review*, 23(3), 438-458. doi:10.5465/AMR.1998.926620
- Lydon, J. (1999). Commitment and adversity: A reciprocal relation. In J. M. Adams & W. H. Jones (Eds.), *Handbook on interpersonal commitment and relationship stability* (pp. 193 - 203). New York: Plenum.
- McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and Physical Well-Being During Unemployment: A Meta-Analytic Study. *J Appl Psychol*, 90(1), 53-76. doi:10.1037/0021-9010.90.1.53
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Molden, D. C., & Dweck, C. S. (2006). Finding "Meaning" in Psychology: A Lay Theories Approach to Self-Regulation, Social Perception, and Social Development. *Am Psychol*, 61(3), 192-203. doi:10.1037/0003-066X.61.3.192
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). WHEN EMPLOYEES FEEL BETRAYED: A MODEL OF HOW PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION DEVELOPS. *The Academy of Management review*, 22(1), 226-256. doi:10.5465/amr.1997.9707180265
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S., & Chapman, G. J. (2012). If You Wrong Us, Shall We Not Revenge? Moderating Roles of Self-Control and Perceived Aggressive Work Culture in Predicting Responses to Psychological Contract Breach. *Journal of management*, 41(4), 1132-1154. doi:10.1177/0149206312443557
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of organizational behavior*, 21(5), 525-546. doi:10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO

2-T

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual-organization relationship: The psychological contract. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 191-220). Washington DC, US: American Psychological Association.

- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of organizational behavior*, 39(9), 1081-1098. doi:10.1002/job.2284
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-47.
- Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Doing research in business and management : an essential guide to planning your project*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Solstad, S., Wessel-Hansen, S., & Rath Olsen, T. (2021, 8. mars). Da sykepleieren Maria (38) fikk årets lønnsoppgjør på konto, måtte hun nesten le. *Nordlys*.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2016). The Road to Reconciliation: Antecedents of Victim Willingness to Reconcile Following a Broken Promise. *Journal of management*, 30(2), 165-187. doi:10.1016/j.jm.2003.01.003
- Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of organizational behavior*, 36(4), 561-581. doi:10.1002/job.1997
- van de Ven, C. (2004). The Psychological Contract; A Big Deal?
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed. *Educational psychologist*, 47(4), 302-314. doi:10.1080/00461520.2012.722805
- Zechmeister, J. S., Garcia, S., Romero, C., & Vas, S. N. (2004). Don't Apologize Unless You Mean It: A Laboratory Investigation of Forgiveness and Retaliation. *Journal of social and clinical psychology*, 23(4), 532-564. doi:10.1521/jscp.23.4.532.40309

Vedlegg 1 Informasjonsskriv med samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Ansattes opplevelse av og reaksjoner på forventningsbrudd i ansettelsesforhold”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvilke faktorer som kan påvirke ansattes reaksjoner ved forventningsbrudd. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet vårt er å se på hvilke faktorer som kan påvirke ansattes reaksjoner i situasjoner hvor de opplever brudd på forventninger i et arbeidsforhold. Vi ønsker å se om teorier som er benyttet for å beskrive brudd i andre relasjonelle forhold også kan benyttes i forholdet mellom ansatte og leder.

Denne undersøkelsen er en del av en masteroppgave i forbindelse med studiet Erfaringsbasert master i ledelse ved UiT Norges Arktiske Universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi som skriver denne oppgaven sammen har valgt å ta utgangspunkt i egne nettverk, og har plukket ut ressurspersoner som vi mener har erfaringer som kan være med på å belyse problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi har satt opp. Det vil være 4-6 respondenter som vi skal basere våre analyser på. Antall avhenger av hvor mye informasjon vi får ut av de enkelte intervjuene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, ønsker vi å gjennomføre et intervju med deg på ca 1,5 time. Opplysningene vi samler inn kommer ikke til å være personsensitive, og vil anonymiseres i oppgaven. Under intervjuet kommer vi enten til å ta opptak av lyd (ved fysisk intervju), eller gjøre opptak av intervju gjennomført på Skype. I tillegg vil vi som intervjuere gjøre notater for egen del.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil kun være oss to (Kristine Johnsen Sarnes og Marit Stagrum Ottem) som har tilgang til opptak og transkribert notat av intervju. Dersom vi benytter eksternt hjelp til transkribering av intervjuene, vil disse måtte signere taushetserklæring.
- Navnet ditt og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste som er adskilt fra øvrige data. I tillegg vil datamaterialet (lyd/bildefiler og transkriberte dokumenter fra disse) lagres på serveren til UiT, og ikke på egen PC.

Du som deltaker vil ikke gjenkjennes i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca 1. juli 2021, vil filer med optak og transkriberte notater slettes..

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage 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 UiT Norges Arktiske Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UiT Norges Arktiske Universitet ved veileder professor Svein Tvedt Johansen på svein.t.johansen@uit.no
- Vårt personvernombud er: Joakim Bakkevold som treffes på personvernombud@uit.no eller telefon 776 46 322 og 976 915 78

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristine Johnsen Sarnes og Marit Stagrum Ottem
(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Ansattes reaksjoner på forventningsbrudd i ansettelsesforhold”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Skjema med påstander om relasjoner i arbeidsforhold

4/8/2021

Påstander om relasjoner i arbeidsforhold

Påstander om relasjoner i arbeidsforhold

Du vil nå bli presentert for noen påstander som beskriver relasjonen mellom ansatt og leder. Vi ber deg om å besvare påstanden på en skala fra 1 (enig) til 5 (uenig). Her er det viktig å ikke tenke for mye, men svare det som umiddelbart faller deg inn. Videre ber vi deg om å reflektere rundt hvorfor du plasserer deg selv der du gjør.

**Må fylles ut*

1. Kandidatnummer *

2. 1. En relasjon mellom ansatt og leder som ikke starter bra, kommer mest sannsynlig til å mislykkes. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

3. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

4. 2. En optimal relasjon mellom leder og ansatt utvikler seg gradvis over tid *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

5. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

6. 3. Det vil vise seg tidlig, dersom relasjonen mellom leder og ansatt kommer til å fungere dårlig. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

7. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

8. 4. En velfungerende relasjon mellom leder og ansatt utvikles gjennom godt samarbeid og konfliktløsning. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

9. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

10. 5. Det er tydelig helt fra starten, om en relasjon mellom leder og ansatt kommer til å fungere. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

11. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

12. 6. Relasjonen mellom leder og ansatt styrkes gjennom utfordringer og hindringer. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

13. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

14. 7. Det er viktig at relasjonen mellom ansatt og leder er god helt fra starten, for at relasjonen skal kunne fungere over tid. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

15. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

16. 8. Dersom det er problemer i en relasjon mellom leder og ansatt, kan det bidra til at partene kommer nærmere hverandre. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

17. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

18. 9. En relasjon mellom leder og ansatt som ikke får en god start, vil aldri fungere. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

19. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

20. 10. Det krever anstrengelse fra begge parter for å utvikle en god relasjon mellom leder og ansatt. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

21. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

22. 11. Uenighet tidlig i arbeidsforholdet indikerer at relasjonen mellom leder og ansatt ikke vil fungere. *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

23. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

24. 12. Realasjon mellom ansatt og leder utvikes av diskusjoner *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uenig

25. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

26. Kan du gi en begrunnelse/reflektere rundt hvorfor du plasserte deg der på skalaen? *

Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google.

Google Skjemaer

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervjuguide: Ansattes opplevelse av og reaksjoner på forventningsbrudd i ansettelsesforhold

1. Innledning – bruke presentasjon (Varighet: 5 minutter)

- a) Introduksjon
 - a. Om oss
 - b. Om fokus i oppgaven, UiT, tema
- b) Konfidensialitet
- c) Anonymitet
 - a. Presisere at den som blir intervjuet må være bevisst på å ikke dele informasjon som kan bidra til å identifisere tredjepart (navn på arbeidsgiver, kollega, eksplisitte situasjoner, steder osv).
- d) Lydopptak/evt videoopptak av intervjuer på Teams
- e) Be om samtykke (evt. reservasjon) på punktene b, c, d
- f) Tidsomfang (ca. 60 min)

Spesifisere hva vi kommer til å ønske å dykke inn i, slik at de vet hvilke fokusområder vi skal innom – kan være med på å styre informasjonen mer.

Opptak av intervju starter her!

2. Kontekst rundt aktuelt forventningsbrudd (varighet 10 min)

Fokus på at dette kan bidra til å årsaksforklare/bringe lys inn på hvorfor bruddet skjedde

Vi har rekruttert deg til å være med i denne undersøkelsen, basert på at du i en arbeidssituasjon har vært utsatt for noen brutte forventninger. Vi vil at du nå innledningsvis skal tenke deg inn i den situasjonen som du hadde en slik opplevelse hvor arbeidsgiver gjorde noe som påvirket deg på en negativ måte.

Det er viktig at du er nå også reflekterer rundt **hvem** i det aktuelle arbeidsforholdet som bidro til brutte forventninger for din del. Hvem var det egentlig du hadde en relasjon til som du opplevde et forventningsbrudd fra? Var det organisasjonen, var det ledelsen i selskapet, øverste leder eller din nærmeste leder eller andre?

Kan du starte med å fortelle litt om rammene rundt det som skjedde?

Her vil vi få frem litt rundt hva som egentlig skjedde, alvorlighetsgrad, hvordan dette kan henge sammen med reaksjon på situasjonen. Årsakssammenheng (Alvorlighetsgrad, motivasjon, verdsett, egen målsetting)

- a) Beskriv situasjonen, hva som konkret skjedde?
- b) Hvorfor skjedde dette/Hva var bakgrunnen?
- c) Hadde du jobbet lenge i denne organisasjonen da dette skjedde?
- d) **Hvorfor** opplevde du det som et forventningsbrudd? (her må vi prøve å få de til å reflektere rundt dette punktet)
- e) Hva var det som gjordet at du opplevde dette som et brudd – var det alvorlighetsgraden i det som skjedde, var det jobbsikkerhet, ditt verdsett, dine personlige mål?
- f) Var dette et gjentagende brudd – eller var det en enkelthendelse ikke nødvendigvis fra den som du definerer din relasjon til – men organisasjonen/arbeidsforholdet? Dråpen som fikk Vi kommer nærmere tilbake til å snakke om relasjonen din til leder senere.
- g) Hva var det konkrete utfallet av denne situasjonen – løste den seg, eller låste deg seg, og hvorfor (en idiot? Situasjonen?) Har du noen tanker rundt dette?

3. Reaksjon på bruddet som skjedde (Varighet: 20 min)

Hva er det vi ønsker å få ut av dette:

Nå har vi fått et lite bilde av den konkrete situasjonen, og vil nå at du går litt inn og reflektere litt rundt din egen reaksjon på det som faktisk skjedde.

- a) Hvordan reagerte du? – umiddelbart, og kanskje etter du hadde fått tenkt deg litt om? Var det frustrasjon, sinne og evt mot hvem?
- b) Har du noen tanker rundt hvorfor du reagerte som du gjorde i den aktuelle situasjonen?
 - Var dette overraskende opp mot hvordan du vanligvis reagerer?
- c) Kan måten du reagerte på ha sammenheng med tidligere hendelser eller faktorer? (gjentakjende eller enkelthendelse)
- d) Opplevde du at det var en vei ut av denne situasjonen, eller opplevde du at du ikke hadde noen kontroll over det og var litt låst i situasjonen?
- e) Og hvordan tror du dette påvirket din reaksjon på det som skjedde? (tilpasse til hva de svarer på d)
- f) Har du noen tanker rundt hvordan forventningsbruddets karakter hadde påvirkning på hvordan du reagerte (som vi var inne på tidligere)
 - alvorlighetsgrad
 - jobbsikkerhet
 - ditt verdsett
 - dine personlige mål
 - din motivasjon
- g) Har du noen tanker rundt andre faktorer som kan ha påvirket din reaksjon på det som skjedde? Være åpen på hva som kan komme.

4. Rollen til relasjon mellom deg og din leder (15 minutter)

Her ønsker vi å få et tydeligere bilde hvem de hadde en relasjon til, og hvordan rolle relasjonen mellom deg og arbeidsgiver kan bidra til å forklare reaksjonen på forventningsbruddet. Her kan vi prøve å få frem om det er f.eks nærmeste leder som håndterer bruddet, men at det er organsiasjonen som har bidratt til bruddet. Bevissthet hvilken relasjon det snakkes om rundt dette punktet.

Nå har du sagt noe om relasjonen til leder/organsiasjon, og vi vil nå prøve å finne litt mer ut rundt denne hvilken rolle relasjonen dere i mellom hadde i denne situasjonen og reaksjonen du hadde.

- a) Hvordan vil du beskrive din relasjon til din leder (den du hadde en relasjon til)?
- b) Hvor lenge hadde du jobbet med denne lederen da dette skjedde? (kort – lang relasjon)
- c) Hvordan vil du beskrive relasjonen? - Nær relasjon eller distansert relasjon?
- d) Oppfatter du dette som en enkelthendelse, eller var det i en rekke gjentakende hendelser?
- e) Var det unikt for deg det som skjedde, eller er det noe som var beskrivende for hvordan personen som gjordet dette var oppfattet å være?
- f) Den du forholdt deg til, var den ansvarlig for bruddet, eller var det som en konsekvens av en større kontekst hvor din kontakt var en budbringer?
- g) Kan du nå reflektere litt rundt om relasjonen mellom dere spilte noen rolle for både reaksjonen din og at du opplevde det som et forventningsbrudd?

5. Håndtering og kommunikasjon (Varighet: 30 min)

På dette punktet er vi ute etter å se litt nærmere på/finne litt mer ut hvordan innvirkning måten dette ble håndtert på har hatt på respondentens reaksjon. Kommunikasjon.

Nå ønsker vi å gå nærmere inn på den konkrete håndteringen - både fra din side, og fra organisasjon/leders side. Få frem en refleksjon rundt hva som skjedde og håndteringen av dette

- a) Var eller ble leder oppmerksomme på at du opplevde denne hendelsen som et brudd? Og hva gjorde leder med dette?
- b) Kommuniserte du noe som gjorde at de ble oppmerksomme på dette?
- c) Hvordan opplevde du at leder håndterte denne situasjonen?
- d) Hva opplevde du som god håndtering og hva opplevde du som dårlig håndtering, og hvordan påvirket det din reaksjon på situasjonen/forventningsbruddet?
- e) Hva tenker du rundt egen håndtering av det som skjedde?
- f) Følte du at du hadde noen mulighet til å påvirke utfallet av situasjonen?
- g) Hvordan opplevde du kommunikasjonen før, under og etter denne hendelsen?
- h) I kommunikasjonen gjorde leder noe for å korrigere situasjonen/ga evt leder noen løfter om forbedringer? Tok det eventuelt lang tid før lederen lovet bedring/gjennomførte bedring?
- i) Gjorde kommunikasjon underveis i prosessen at du gjorde justeringer på dine forventninger til arbeidsgiver?
- j) Hvilke refleksjoner har du rundt egen kommunikasjon i situasjonen?
- k) Mener du at det kunne ha vært gjort noe mer rundt kommunikasjon, som ville gjort at du reagerte på en annen måte/mildere på det som skjedde?
- l) Er det noe din leder eller virksomheten kunne ha gjort for at det skulle bli bra igjen?
- m) I etterpåklokskapens lys, kan du se at du kunne ha håndtert dette på en annen måte som ville kunnet påvirke utfallet?
- n) (Kunne eventuelt situasjonen vært løst på en bedre måte?)

6. Avslutning (Varighet: kan evt gå ut over de 90 minuttene som er planlagt å benytte?)

- a) Ønsker du å legge til noe mer?
- b) Repeter bruk av data, anonymitet, konfidensialitet, lydopptak
- c) Tilby kopi av data hvis ønskelig
- d) Tusen takk

Vedlegg 4 Presentasjon innledning i intervjuene



Introduksjon (forslag)

- Vi går igjennom vår lille presentasjon, og når vi er ferdig med praktisk informasjon, og du har fått mulighet til å stille spørsmål – starter opptak
- Dette rett og slett for å slippe å transkribere mange minutter med egen stemme som sier det samme i alle intervjuene.

Om oss

- Kristine er økonomisjef i Tromsø Kommunale pensjonskasse, er 38 år, mamma til 2 i barnehagealder og bonusmamma til 3 under 13 år.
- Marit er leder for strategi, forretningsutvikling og marked i Ressurs Tromsø AS, 52 år og mamma til 3 ungdommer/unge voksne
- Masteroppgave er en del av en erfaringsbasert master i ledelse ved UiT Norges Arktiske Universitet
 - Intervjuene er vår datainnsamling som skal danne grunnlaget for våre analyser sammen med de påstandene dere har svart på tidligere (for å ikke la oss farge av resultatene, har vi ikke sett på det dere har svart).

Problemstilling og formål

Problemstilling:

Ansattes opplevelse av og reaksjoner på forventningsbrudd i ansettelsesforhold

Formål:

Formålet med prosjektet vårt er å se på hvilke faktorer som kan påvirke ansattes reaksjoner i situasjoner hvor de opplever brudd på forventninger i et arbeidsforhold.

Vi ønsker å se om teorier om reaksjoner i forbindelse med romantiske forhold kan overføres til forholdet mellom ansatte og leder.

Hva ønsker vi fra deg?

- Vær deg selv og fortell om dine refleksjoner og erfaringer
- Jo mer refleksjoner rundt situasjoner du har opplevd som du klarer å dele med oss, jo bedre.
- Det finnes ingen «gale» eller «riktige» svar

Praktisk gjennomføring

- Konfidensialitet
- Anonymitet
 - Vær bevisst på å ikke dele informasjon som kan bidra til å identifisere tredjepart (navn på arbeidsgiver, kollega, eksplisitte situasjoner, steder osv).
- Videoopptak av intervjuer på Skype/Tems
- Samtykkeskjema
- Tidsomfang (ca. 90 min)

Har du noen spørsmål før vi starter? 😊



Vedlegg 5 Kommentarer NSD – Norsk senter for forskningsdata

Melding

18.03.2021 17:57

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 den 18.3.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

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/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.6.2021.

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 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).

Det som det skal benyttes transkriptør i prosjektet må det inngås databehandleravtale. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Håkon J. Tranvåg

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

