



Psykologiske kontrakter i Professional Service Firms

- *En casestudie av et IT-konsulentselskap*

Martine Borgen Borgaard og Heidi Giske

Veiledere:

Post.doc. Therese Sverdrup og Professor Vidar Schei

Masterutredning innenfor hovedprofilen strategi og ledelse

Et ledd i FOCUS-prosjektet

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Vi har i denne masterutredningen studert psykologiske kontrakter i konsulentbransjen. I et forsøk på å utvide eksisterende teori har vi tatt for oss den psykologiske kontrakten i et IT-konsulentselskap hvor det foreligger sterk tilhørighet. Dette har gjort det mulig å bedre forstå hvordan kontrakten ser ut i denne konteksten, og avdekke viktige momenter for den etablerte tilhørigheten i casen vi undersøker.

Det er interessant å studere fenomenet psykologiske kontrakter i et konsulentselskap da det er få studier som har tatt for seg dette tidligere. Videre har antall konsulentselskap økt de senere årene, noe som gjør konsulentbransjen til et aktuelt forskningsområde. Ved å øke innsikten i hvordan den psykologiske kontrakten kan se ut i denne organisasjonsformen, kan andre konsulentselskap få innsikt i sentrale momenter for å skape tilhørighet. Dette er viktig i en bransje der det foreligger relativt høy turnover, og konsulentene opererer nokså selvstendig og uavhengig av arbeidsgiverselskapet.

Oppgaven innebærer en kvalitativ forskningstilnærming, der data er samlet inn ved bruk av semi-strukturerte intervjuer og medieklipp. Den psykologiske kontrakten studeres ved å kartlegge dens innholdsmomenter og balanseforhold, samt hvilken type kontrakt vi ser eksisterende i vår case. Det er særlig tre funn vi finner sentrale. Det første er eksistensen av en ideologisk kontrakt mellom ansatte og arbeidsgiver. Videre har vi funnet et høyt nivå av forpliktelser fra begge parter. Et tredje funn er at ledelsens verbale kommunikasjon og atferd, samt en omstendelig rekrutteringsprosess, virker avgjørende for dannelsen av den psykologiske kontrakten, og dens påvirkning på tilhørigheten i IT-Consult.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen, og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven inngår som et ledd i forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions), og er skrevet innenfor profilen strategi og ledelse.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre to faglig dyktige veiledere, Therese Sverdrup og Vidar Schei, for deres gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og positive innstilling underveis i prosessen. Videre ønsker vi å takke FOCUS for at vi fikk muligheten til å delta i deres forskningsprogram, og tilgang på et spennende datamateriale. Vi er også takknemlige for Veidekkes utlån av kontorlokaler, og gode hjelp underveis i arbeidet.

Tilslutt ønsker vi å takke hverandre for et godt og givende samarbeid, samt gode venner og familie som har bidratt med oppmuntring og motivasjon.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 15. desember, 2014

Martine Borgen Borgaard

Heidi Giske

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	11
1.1 Bakgrunn	11
1.2 Formålet med oppgaven	12
1.3 Oppgavens struktur	13
2. Teori	14
2.1 The Professional Service Firm	14
Definisjon av PSF	14
Utfordringer knyttet til å etablere tilhørighet i PSF	15
Oppsummering	17
2.2 Tilhørighet	18
Definisjon	18
Tilhørighet i PSF	18
2.3 Psykologiske kontrakter	19
Definisjon	20
Historisk utvikling av teori	20
Funksjon	22
Dannelse av psykologiske kontrakter	22
Innhold i psykologiske kontrakter	23
Typer av psykologiske kontrakter	24
Evaluerings av den psykologiske kontrakten	28
Viktigheten av psykologiske kontrakter i PSFs	33
2.4 Oppsummering	34
3. Metode	35
3.1 Forskningstilnærming: Induktiv	35
3.2 Forskningsdesign: Utforskende	35
Kvalitativ metode	36
Forskningsstrategi: <i>Casestudie</i>	37
Intervju	38
Tidsramme og ressurser	38
3.3 Kontekst	39
IT-Consult	39
3.4 Datainnsamling	41
Semi-strukturerte intervjuer	42
Ferdig utførte intervjuer fra FOCUS-programmet	43

3.5	Dataanalyse	44
	Case-analyse	44
3.6	Evaluering av metode	46
	Reliabilitet.....	46
	Intern validitet.....	48
	Ekstern validitet	49
	Etiske utfordringer	50
4.	Resultater	52
4.1	Dagens situasjon i IT-Consult	53
	Tilhørighet	53
	Selskapets strategi.....	54
	Oppsummering	55
4.2	Den psykologiske kontrakten	56
	Varme	57
	Faglig autoritet.....	65
	Faglig autoritet og varme.....	69
	Oppsummering	78
4.3	Kontraktstyper	80
	En relasjonsbasert kontrakt.....	81
	En ideologisk kontrakt.....	83
	Oppsummering	85
4.4	Rekruttering	85
	Fokuset på «Den rette»	86
	Verdibasert rekrutteringsprosess	87
	Kontraktens fødestue	88
	Oppsummering	89
4.5	En modell for å muliggjøre situasjonen i IT-Consult	89
4.6	Oppsummering	91
5.	Diskusjon	93
5.1	En ideologisk kontrakt	93
5.2	Balanseforholdet	95
5.3	Dannelsen av den psykologiske kontrakten	98
	Ledelsens påvirkning på innholdsmomentene.....	98
	Verdibasert rekrutteringsprosess	99
5.4	Praktiske implikasjoner	100
5.5	Begrensninger og videre forskning	101

6. Konklusjon.....	103
Litteraturliste.....	104
7. Vedlegg.....	111
Vedlegg A – Intervjuguide	111

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

«Many people say all our resources go down the lift in the evening after a day of work, and that the firm is then empty. That is why I see it as my primary concern to make sure that they want to come back tomorrow» (Løwendahl, 2005, s. 26).

Dagens utvikling mot en flatere organisasjonsstruktur, samt økende etterspørsel etter tjenesteytende arbeid og innovasjon, bidrar til at bedrifter opplever en stadig større avhengighet av arbeidsstokken (Rousseau, 2004). Professional Service Firms (PSFs) er en slik moderne organisasjonsform, der konsulenter utgjør den kritiske ressursen (Morris & Empson, 1998). Konsulenter kjennetegnes ofte av å ha høy grad av selvstendighet, ved at de sitter på dybdekunnskapen, og i stor grad jobber uavhengig ute hos kunden (Alvesson, 2004). Kunnskapen de besitter er ofte lett overførbar mellom bedrifter (Løwendahl, 2005), noe som bidrar til høy turnover i bransjen (Benonisen, 2006). «Up-or-out»-tankegangen innenfor denne typen bedrifter tilsier imidlertid at det ønskes en viss utskiftning i arbeidsstokken (Maister, 1993). Likevel er PSFs avhengige av å holde på dyktige ansatte, med mye kunnskap og erfaring, for å kunne tilby tjenester av høy kvalitet. Det kan derfor hevdes viktig å bygge et miljø ansatte ønsker å være en del av.

For å evne å etablere en verdsatt arbeidsplass er det sentralt å kjenne til faktorer som påvirker ansattes tilhørighet. Gode interne arbeidsrelasjoner mellom ansatte og arbeidsgiver er en måte å påvirke tilhørigheten på i PSFs (Olsen, Sverdrup, Nesheim, & Kalleberg, 2014). Psykologisk kontrakts-teori omhandler denne relasjonen, og kan videre betraktes som et godt verktøy for å forklare relasjonsbygging mellom ansatte og arbeidsgiver, da den tar for seg det gjensidige bytteforholdet partene har til hverandre, med utgangspunkt i implisitte og subjektive forventninger (Conway & Briner, 2005). Tidligere forskning har blant annet funnet at oppfyllelse av den psykologiske kontrakten har positiv sammenheng med organisatorisk tilhørighet (Bal, De Lange, Jansen, & Van der Velde, 2008; Flood, Turner, Ramamoorthy, & Pearson, 2001).

Mye av forskningslitteraturen på den psykologiske kontrakten har spesielt fokusert på hva som skjer når ansatte opplever brudd på den psykologiske kontrakten med organisasjonen. Det viser seg at brudd har negativ innvirkning på ansattes opplevelse av, og holdning til, jobben (Sverdrup, 2014a). Det eksisterer imidlertid lite forskning på forståelsen av innholdet i kontrakten i ulike kontekster. Dagens utvikling mot flatere organisasjoner og mer

utradisjonelle arbeidsrelasjoner (Bévort, 2012), gjør dette til et viktig forskningsfelt, for å kunne forme gode arbeidsrelasjoner og med det forebygge kontraktsbrudd (Herriot, Manning, & Kidd, 1997). Videre er de fleste studiene som er foretatt i hovedsak kvantitative, basert på spørreundersøkelser. For å øke forståelsen av hvordan den psykologiske kontrakten ser ut i et PSF, og påvirker ansattes tilhørighet til dette, ønsker vi å gjøre en kvalitativ studie, da det kan hevdes at den psykologiske kontraktens subjektive og komplekse natur bedre vil kunne begripes ved å studere fenomenet i dybden.

1.2 Formålet med oppgaven

Som ovennevnte delkapittel indikerer, er det et behov for ytterlige studier av hvordan den psykologiske kontrakten ser ut, og dens påvirkning på tilhørigheten i PSFs. Etablering av tilhørighet virker viktig, men også utfordrende, i et PSF der konsulentene sitter ute hos kunden og ofte har liten grad av daglig interaksjon med arbeidsgiver og med-konsulenter. Ved å benytte relevant teori om psykologiske kontrakter og PSFs, vil vi forsøke å bidra til økt forståelse av fenomenet i PSF-kontekst, og knytte psykologisk kontrakts-teori opp mot tilhørighet. Vi ønsker med dette å utvide eksisterende teori om psykologiske kontrakter ved å studere det i PSF-sammenheng.

Med bakgrunn i temaets aktualitet og viktighet, samt muligheten for å utvide eksisterende teori, vil oppgaven ha som formål å besvare følgende forskningsspørsmål;

Hvordan ser psykologiske kontrakter ut i et Professional Service Firm med tanke på innhold, balanse og type, og hvordan henger dette sammen med tilhørighet?

Vi vil besvare dette spørsmålet ved å studere et PSF som har lyktes med å etablere sterk tilhørighet blant sine ansatte. Denne casen er interessant, da selskapet er basert på en flat struktur med lite styringsmekanismer. Videre er de ansatte ofte plassert ute hos kunden, noe som indikerer en fysisk avstand til arbeidsgiverselskapet i det daglige. Tross disse faktorene er ansatte sterkt knyttet til selskapet. Ved å i dybden undersøke interne organisasjonsforhold sett fra ansattes perspektiv, vil vi forsøke å avdekke den psykologiske kontrakten, og gjennom den forstå hvordan tilhørigheten er skapt.

Med *innhold* ønsker vi å se hvilke forventninger og forpliktelser som ligger i arbeidsrelasjonen mellom ansatte og PSFet, og videre studere hvordan innholdsmomentene bidrar til tilhørighet.

I tillegg vil vi undersøke *balansen*, altså vurdere nivået av forpliktelser mellom ansatte og

PSFet. Med nivået mener vi her hvor sterke forpliktelser partene synes å ha til hverandre. Dette vil videre danne grunnlaget for konklusjonen om bytteforholdet anses å være i balanse, hvilket innebærer at partene synes å gi like mye i arbeidsrelasjonen. Til slutt vil vi knytte balanseforholdet opp mot tilhørigheten i selskapet.

Avslutningsvis vil vi på bakgrunn av etablerte forventninger og forpliktelser, studere hvilken *type* psykologisk kontrakt vi finner eksisterende i arbeidsforholdet, og vurdere hvordan typen kontrakt virker inn på konsulentenes tilhørighet.

1.3 Oppgavens struktur

I et forsøk på å belyse vårt forskningsspørsmål best mulig, har vi delt inn oppgaven i fem kapitler, inkludert introduksjonskapittelet. I kapittel to presenteres et teoretisk bakteppe for å danne en forståelse av PSFs, og utfordringer knyttet til tilhørighet i en slik organisasjonsform. Deretter vil vi presentere teori om tilhørighet, før vi går over på delkapittelet om psykologiske kontrakter. Her ønsker vi å øke forståelsen av hvordan psykologiske kontrakter kan brukes som et verktøy for å overkomme utfordringene PSFs står overfor.

I kapittel tre vil vi presentere oppgavens metodiske tilnærming. Dette innebærer å beskrive hvilke metoder vi har brukt i innsamling og analyse av data, samt metodisk evaluering og etiske utfordringer ved studien.

Videre i kapittel fire redegjør vi for de viktigste resultatene og sammenhengene vi har funnet, basert på vårt datamateriale. Vi begynner med å presentere dagens situasjon i IT-Consult, før vi tar for oss forskningsspørsmålet. Dette innebærer først å beskrive den psykologiske kontrakten mellom ansatte og IT-Consult, når det gjelder innhold og balanse. Videre vil vi ta for oss hvilke kontraktstyper som eksisterer i vår case-bedrift, før vi presenterer det vi mener er en avgjørende faktor for etableringen av den psykologiske kontrakten i IT-Consult, og dannelsen av tilhørigheten i selskapet. Avslutningsvis vil vi oppsummere den foretatte analysen i en figur, for å tydeliggjøre sentrale sammenhenger.

I kapittel fem ønsker vi å gjøre en oppsummerende diskusjon av studiens viktigste funn, samt presentere oppgavens praktiske implikasjoner, begrensinger og videre forskning. Vi avrunder oppgaven med å presentere studiens konklusjon. Til slutt inkluderer vi en fullstendig litteraturliste samt vedlegg av intervjuguiden.

2. Teori

I teorikapittelet som følger vil vi gjøre rede for utvalgt og relevant teori knyttet til *Professional Service Firms, tilhørighet og psykologiske kontrakter*. Til å begynne med vil vi gi en innføring i hva som kjennetegner PSFs, før vi presenterer hvilke utfordringer som er knyttet til denne typen bedrifter. Videre vil vi ta for oss foretatt forskning på tilhørighet, med hensikt om å belyse temaet, og presentere teori som knytter dette opp mot PSFs og psykologiske kontrakter. Avslutningsvis vil vi presentere teori om psykologiske kontrakter, da dette fenomenet kan benyttes som et verktøy for å overkomme utfordringene knyttet til å danne tilhørighet i PSFs. Her har vi som formål å gi en god oversikt over eksisterende litteratur, og gi et innblikk i de ulike aspektene knyttet til fenomenet.

Ved å ta for oss denne teorien ønsker vi å danne et teoretisk bakteppe for oppgavens analyse og diskusjon, og rede veien videre for å forstå våre funn.

2.1 The Professional Service Firm

I dette avsnittet vil vi definere PSFs, kalt konsulentselskaper på norsk. Videre vil vi beskrive viktige kjennetegn og utfordringer PSFs står overfor. Denne typen bedrifter selger tjenester i form av humankapital, noe som gjør dem annerledes enn andre kunnskapsintensive bedrifter som selger fysiske goder. Dette resulterer i at PSFs har særegne kjennetegn og står overfor andre utfordringer, hvilket påvirker hvordan ledelse bør utøves.

Definisjon av PSF

I senere tid har det vært en økt interesse for å forske på PSFs. Denne økte interessen bunner i konsulentbedriftens karakteristikk som skiller seg fra andre kunnskapsintensive bedrifter og dermed krever annen type ledelse (Greenwood, Suddaby, & McDougald, 2006; Guest, 2002; Empson, 2001).

PSFs anses som en undergruppe av det som kalles kunnskapsintensive bedrifter (Løwendahl, 2005). Kunnskapsintensive bedrifter kan defineres som «*organizations that offer to the market the use of fairly sophisticated knowledge or knowledge-based products*» (Alvesson, 2004, s. 17). Vi velger videre å benytte følgende definisjon av PSFs i vår oppgave; «*those firms whose primary assets are a highly educated (professional) workforce and whose outputs are intangible services encoded with complex knowledge*» (Greenwood, Li, Prakash, & Deephouse, 2005, s. 661).

Tar vi utgangspunkt i ovennevnte definisjon er det særlig to kritiske momenter som påvirker strategiske- og organisatoriske avgjørelser i PSFs. For det første består PSFs tjenestetilbud i hovedsak av *salg av humankapital*. Med humankapital menes den kunnskap, informasjon, relasjoner og generelle kapabiliteter individer bringer inn i bedriften gjennom arbeidsforholdet (Galunic & Anderson, 2000). PSFs skaper verdi ved å fysisk sende ut ansatte til ulike klienter, der partene skal samarbeide og sammen komme frem til beste løsning. Arbeidet kan ofte ikke måles eller direkte styres, og kunden må derfor stole på at konsulenter leverer tjenester av høy kvalitet (Greenwood, Li, Prakash, & Deephouse, 2005). Med utgangspunkt i ovennevnte skildringer kan det hevdes at ansatte er den mest sentrale ressursen da det er deres kunnskap som utgjør «salgsproduktet» (Morris & Empson, 1998).

For det andre peker definisjonen på *asymmetri* når det gjelder besittelse av informasjon mellom kunde og konsulentene. Konsulentene skal besitte mer kunnskap enn sine kunder, og gjennom dette komme opp med bedre løsninger for videre drift (Greenwood et al., 2005). Dette gjør det viktig å kunne vise til en portefølje bestående av høyt utdannet arbeidskraft (Løwendahl, 2005).

Definisjonens hovedmomenter; salg av humankapital og asymmetri av kunnskap mellom kunde og konsulenten, medfører at PSFs er helt avhengige av å besitte svært kunnskapsrike ansatte. Dette avhengighetsforholdet gjør det avgjørende med tilhørighet til PSFet, slik at dyktige ansatte ønsker å bli værende. Neste avsnitt vil utdype sentrale utfordringer PSFs står overfor når det gjelder å etablere slik tilhørighet.

Utfordringer knyttet til å etablere tilhørighet i PSF

I dette avsnittet vil vi altså utdype sentrale kjennetegn ved konsulentbransjen, som danner grunnlaget for utfordringer knyttet til tilhørighet i PSFs. Ved å kjenne til slike utfordringer kan de tas hensyn til, og sjansen for å lykkes med å danne tilhørighet kan følgelig øke.

Høy arbeidsmobilitet i konsulentbransjen

Konsulenter sitter i en god forhandlingsposisjon i forhold til arbeidsgiver grunnet deres besittelse av høyt etterspurt humankapital, i tillegg til at kunnskapen er lett overførbar mellom selskaper (Løwendahl, 2005).

Videre bygger dagens konsulenter raskere kompetanse enn tidligere, mye på grunn av mulighetene teknologien gir (Johansen, 2012), noe som bidrar til en enda bedre forhandlingsposisjon. I følge Nordenflycht (2010) er det en utfordring å holde på

kunnskapsarbeidere under slike omstendigheter. Dette viser viktigheten av å bygge et miljø som konsulenter har et indre ønske om å være en del av. Dersom sistnevnte ikke er tilfelle er det nærliggende å anta at de opplever det relativt lett å bytte arbeidsgiver grunnet mobiliteten som foreligger i bransjen.

Autonomi

Den andre utfordringen som eksisterer i bransjen er graden av autonomi (Benson & Brown, 2007). Autonomi reduserer kunnskapsarbeideres vilje til å rette seg etter rutiner og prosedyrer utviklet av organisasjonen (Løwendahl, 2005), da de har et ønske om selv å ta avgjørelser og utøve selvledelse. Dette gjør det utfordrende å lede kunnskapsarbeidere (DeLong & Nanda, 2003). Videre står de ofte overfor komplekse og unike problemer, der de selv har den beste innsikten og dybdekunnskapen (Alvesson, 2004), hvilket taler for at de kan utøve selvledelse. På bakgrunn av ovenstående momenter er kunnskapsarbeidere mindre avhengig av arbeidsgiver i sitt daglige virke. Dette kan gjøre det utfordrende å lede ansatte i samme retning, noe som videre kan gjøre det vanskelig å danne et felleskap de får tilhørighet til.

Fleishman og Harris (1962) sine studier viser at ledere som tar hensyn til arbeidstakernes ønsker opplever lavere turnover. Ved å innrette bedriften på en måte som føles gunstig for konsulentene, vil det dermed kunne øke sjansene for tilhørighet. Situasjonen i ovennevnte avsnitt viser viktigheten av at bedriften er lite hierarkisk og fleksibelt bygget opp, for å legge til rette for at høyt kvalifiserte individer kan foreta selvledelse (Alvesson, 2004). Dette gjelder særlig for seniorkonsulenter, som besitter mye erfaring, og dermed er godt rustet til å ta gode beslutninger selv ute hos kunden. Juniorkonsulenter er gjerne under oppfølging den første tiden i arbeidsforholdet, slik at de skal evne å ta gode avgjørelser på egenhånd etter hvert som arbeidsforholdet trer frem (Løwendahl, 2005). Dette underbygger utfordringen med å skape en felles organisasjonskultur i PSFs.

Trepartsrelasjonen

Det at konsulenter i hovedsak jobber ute hos kunder fører til en fysisk avstand til arbeidsgiver, og legger grunnlaget for en tredje utfordring i PSFs, nemlig trepartsrelasjonen. Trepartsrelasjonen innebærer at konsulenter har et forhold til kunden, i tillegg til arbeidsgiver og med-konsulenter. Denne tredje relasjonen til kunden gjør det krevende å etablere tilhørighet til arbeidsgiver (Olsen, 2012).

Ifølge Galunic og Anderson (2000) etablerer ofte konsulenter et nært forhold til sine kunder. Hvor sterk tilhørighet konsulentene får til kunder påvirkes gjerne av lengden og størrelsen på prosjektene. I periodene konsulenter er hos klienten, kan arbeidstakerne i klientorganisasjonen fungere som deres kollegaer. Er det store og lange prosjekter blir gjerne sterke relasjoner knyttet, og følgelig økes trolig tilhørigheten. Dette kan underbygges av Becker (2009) sin studie, som så på betydningen av avstand for utvikling av tilhørighet. Han utviklet konseptet «*psykologisk distanse*» som er «*the perceived frequency of meaningful interactions*» (Becker, 2009, s. 163). I studien argumenterer han for at nære forbindelser er de mest kraftfulle, da de har det primære ansvaret for å etablere normer, og i størst grad vil kunne forme ansattes atferd. Psykologisk distanseteori sier videre at ansatte vil få større tilhørighet der de er aktivt engasjert. Becker (2009) påpeker imidlertid at psykologisk distanse ikke er ekvivalent med fysisk distanse, da det er mulig å føle nærhet til arbeidskollegaer som er lokalisert på et annet sted, eller omvendt; føle avstand til en som er fysisk nær.

Med bakgrunn i ovennevnte momenter, kan det argumenteres for viktigheten av at konsulentbedrifter jobber for at ansatte skal føle tilhørighet til dem, for å unngå at de går over til fast ansettelse hos klienter. Liden, Wayne, Kraimer og Sparrow (2003) fant imidlertid i sine studier at arbeidstakere i trepartsrelasjoner kan utvikle dobbel tilhørighet, altså at de kan føle tilhørighet overfor arbeidsgiver og klienter på samme tid. Tilhørigheten trenger altså ikke gå på bekostning av hverandre. Uansett om konsulentene utvikler en dobbel tilhørighet, eller om tilhørigheten til en av partene erstatter hverandre, vil situasjonen med en trepartsrelasjon gjøre det utfordrende å etablere tilhørighet til arbeidsgiverselskapet (Olsen et al., 2014).

Oppsummering

En fellesnevner for utfordringene beskrevet over, er at konsulentene *operer selvstendig*, og kan hevdes å være lite avhengig av arbeidsgiver. Dette legger grunnlaget for at det kan være vanskelig å etablere tilhørighet til konsultentselskapet. Den høye arbeidsmobiliteten i bransjen gjør at konsulenter trolig føler nokså lite økonomisk bundethet til arbeidsgiver, men opplever at de selv har nokså stor frihet til å jobbe der de ønsker. Autonomi underbygger også deres selvstendighet, da det er konsulentene som sitter på dybdekunnskapen, og jobber i stor grad uavhengig på oppdrag ute hos kunden. Arbeidsgiver har da i det daglige ikke noen stor funksjon for konsulenten. Det leder oss over på trepartsrelasjonen, som innebærer at konsulentene gjerne danner tette bånd til kunden, fordi det er hos dem de jobber i det

daglige. Kontakten med andre konsulenter hos arbeidsgiver kan dermed være mindre hyppig enn kontakten med ansatte hos klienten. Ansatte hos kunden kan således oppleves som kollegaer på lik linje med med-konsulenter i arbeidsgiverselskapet.

Konsulentenes selvstendighet indikerer viktigheten av at ansatte danner tette bånd til konsultentselskapet for å føle tilhørighet til dette, og dermed ønske å bli værende i arbeidsrelasjonen. I neste avsnitt vil vi ta for oss teori om tilhørighet.

2.2 Tilhørighet

I forrige kapittel så vi viktigheten av å etablere tilhørighet til PSFet grunnet ansattes selvstendighet. Vi så videre at det var flere utfordringer knyttet til dette, grunnet karakteristikker i bransjen. Det å ha kjennskap til hvilke faktorer som har effekt på ansattes tilhørighet i den enkelte bedrift er dermed viktig for å overkomme nevnte utfordringer. I følgende kapittel ønsker vi å se nærmere på hvordan tilhørighet kan dannes i PSFs, ved å definere fenomenet og presentere teori.

Definisjon

Benson (2006) beskriver organisatorisk tilhørighet, også kalt «commitment», som «*the strength of an individual's identification with and attachment to an organisation*» (Benson, 2006, s. 174). Vi velger i denne oppgaven å benytte ordet tilhørighet når vi snakker om «commitment». Allen og Meyer (1990), definerer videre tilhørighet som en kraft som binder ansatte til organisasjonen. Tidligere forskningslitteratur på organisatorisk tilhørighet tar i hovedsak for seg hierarkiske relasjoner internt i bedriften, der det kun har vært en dimensjon å forholde seg til; den ansatte og arbeidsgiver (Olsen et al., 2014). I denne oppgaven ønsker vi å se på tilhørighetsteori som kan kobles opp mot PSFs.

Tilhørighet i PSF

I følge Liden et. al (2003) viser karakteristikker knyttet til arbeidssituasjonen, slik som ansattes oppfatning av støtte og rettferdighet fra arbeidsgiver, å positivt påvirke deres tilhørighet til organisasjonen. Studien tok for seg hvordan utvalgte interne organisasjonsfaktorer påvirket tilhørighet til kunden, og til arbeidsgiver. Et sentralt funn var at prosedyrere rettferdighet påvirket oppfattet organisatorisk støtte, som igjen påvirket tilhørigheten til arbeidsgiver positivt. I forbindelse med kundetilhørighet fant de at prosedyrere rettferdighet var relatert til ansattes opplevelse av organisatorisk støtte fra kunden, som igjen påvirket tilhørigheten til klienten positivt (Olsen et al. 2014). Det synes altså

viktig at selskapet evner å etablere gode interne arbeidsrelasjoner mellom seg og sine ansatte, for å påvirke tilhørigheten positivt.

Wallace (1995) fant videre at dersom arbeidstakernes mål, ønsker og verdier samsvarer med organisasjonens, kan tilhørigheten øke. Dersom personlige mål og verdier kommer i konflikt med selskapets, forventes det på den annen side at ansatte vil oppleve lavere grad av tilhørighet til PSFet (Wallace, 1995). Forskning viser også at det er større sannsynlighet for å beholde ansatte i et foretak, og oppnå økt arbeidsinnsats, dersom ledelsen i en organisasjon bruker strategier som legger til rette for tilhørighet (Porter, 1990).

Grunnet konsulenters høye kunnskapsnivå, vil de ofte ønske å bli plassert på spennende prosjekter, da dette kan ses som en kilde til kunnskapsutvikling (Olsen et al., 2014). Ved å tilby prosjekter ansatte oppfatter tilfredsstillende, kan tilhørigheten til arbeidsgiverselskapet øke.

En fellesnevner for ovennevnte forhold for å skape tilhørighet i PSFs er deres kobling til arbeidsrelasjonen mellom konsulentene og PSFet. Et konsept som ser på denne arbeidsrelasjonen er psykologisk kontraktsteori. Psykologiske kontrakter fokuserer på uskrevne og implisitte forpliktelser mellom partene. En slik kontrakt kan være avgjørende for å binde ansatte til arbeidsgiverselskapet, i en situasjon der de i det daglige opererer nokså uavhengig av hverandre. Ved å benytte kunnskap om- og bli mer oppmerksom på den psykologiske kontrakten som foreligger, kan det dermed antas at utfordringene for å etablere tilhørighet i PSFs kan overkommes. I neste kapittel vil vi presentere utvalgt og relevant teori om psykologiske kontrakter.

2.3 Psykologiske kontrakter

I dette teoriavsnittet vil vi altså beskrive fenomenet psykologiske kontrakter, og gjøre rede for tidligere forskning på konseptet. Til å begynne med definerer vi psykologiske kontrakter og går igjennom hovedtrekkene i teoriutviklingen. Videre vil vi ta for oss psykologiske kontraktens funksjon og dannelse, før vi går nærmere inn på hva en psykologisk kontrakt inneholder og hvilke typer kontrakter litteraturen skiller mellom. Avslutningsvis vil vi presentere teori om balanseforholdet i den psykologiske kontrakten, og herunder presentere teori på oppfyllelse og brudd, før vi ser på viktigheten av psykologiske kontrakter i PSFs.

Definisjon

En psykologisk kontrakt kan defineres som «*an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party*» (Rousseau, 1989, s.123). I den psykologiske kontrakten ligger antagelsen om at et løfte er avgitt fra begge parter, noe som binder partene sammen gjennom gjensidige forpliktelser (Rousseau, 1989). For eksempel kan den ansatte ha en antagelse om at arbeidsgiver har gitt løfte om jobbsikkerhet og forfremmelsesmuligheter i bytte mot hardt arbeid og lojalitet. En psykologisk kontrakt er subjektiv og bygget opp på informasjonsinnhenting, individuelle antagelser og avhenger også av individuelle kognitive begrensinger. Dette resulterer i at partene i kontrakten kan ha ulike tolkninger av hva som inngår i bytteforholdet (Shore & Tetrick, 1994).

Konseptet psykologisk kontrakt har utgangspunkt i ”*norm of reciprocity*”; gjensidighetsprinsippet (Gouldner, 1960), som bygger på *sosial bytteteori* (Blau, 1964). Gjensidighetsprinsippet går ut på individers forventninger om at deres innsats vil bli gjengjeldt av den annen part når de engasjerer seg i sosiale utvekslinger (Bal & Vink, 2011). Dette prinsippet står sterkt hos mennesker, og kan forklare utvekslinger mellom ansatte og arbeidsgiver i arbeidslivet. Dersom den ansatte opplever at arbeidsgiver oppfyller forventninger, vil vedkommende føle seg forpliktet til å gjengjelde dette i form av å gi mye tilbake til arbeidsgiver. Studier har vist at høy grad av forventningsoppfyllelse fra arbeidsgivers side, vil føre til høy grad av forpliktelse fra den ansatte (Bal & Vink, 2011; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Rousseau (1989) argumenterer for at psykologiske kontrakter går lenger enn å bygge på denne sosiale normen; «*It is an individual's belief that a promise of future return has been made, a consideration or contribution has been offered (and accepted), and an obligation to provide future benefits exists*» (Rousseau, 1989, s. 126).

Historisk utvikling av teori

Konseptet psykologiske kontrakter har ofte blitt benyttet som et rammeverk for å forstå arbeidsforholdet og forklare holdninger og atferd knyttet til arbeidsgiver (Guest, 2004; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Det var Argyris (1960) og Levinson, Price, Munden og Solley (1962) som først tok i bruk betegnelsen «psykologiske kontrakter». Argyris (1960) så på hvordan ledere som beveget seg oppover i organisasjonens hierarki plukket opp organisasjonskulturen etter hvert. Lederne anså dermed at denne uformelle kulturen var den beste måten å motivere ansatte på. Gjennom slikt passivt lederskap mente Argyris (1960) at

forholdet mellom leder og ansatt var dominert av det som kallen en psykologisk kontrakt. Levinson et al. (1962) benyttet ikke konseptet som et vitenskapelig fenomen, men for bedre å forstå implisitte forventninger mellom leder og medarbeider. De hevdet ansattes forventninger var et resultat av individenes motiver, behov, tidligere erfaring og kunnskap.

Schein (1980) har også vært en viktig bidragsyter for å forstå psykologiske kontrakter. Han hevdet at arbeidstakere formet forventninger basert på tidligere erfaringer, hva de hadde lært av andre, indre behov, tradisjoner og normer. Han så på forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt som et interaktivt forhold som utviklet seg gjennom gjensidige forhandlinger og påvirkninger. Dette la grunnlaget for den psykologiske kontrakten mellom partene mente han.

Rousseau har videre påvirket utviklingen av psykologiske kontrakter i stor grad. Hennes innledende artikkel (Rousseau, 1989), og boken ”*Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*” (Rousseau, 1995), har dannet grunnlaget for dagens forståelse av fenomenet. Rousseau (1989) så på psykologiske kontrakter som subjektivt oppfattede løfter og forpliktelser mellom leder og medarbeider, som ble antatt skapt gjennom interaksjon mellom parter. Dette synet sto i kontrast til tidligere forskning der man antok at forventninger ble skapt ut i fra allerede etablerte behov, fra før partenes forhold var etablert. Rousseau (1989) bidro også til å inkorporere forpliktelser som en viktig del av den psykologiske kontrakten, i tillegg til forventninger, noe tidligere teorier ikke hadde tatt hensyn til.

I følge Milward og Brewerton (1999) består innholdet i psykologiske kontrakter av noe spesifikt og internt for personen i forhold til hvordan vedkommende oppfatter verden omkring seg. Dette gjør det vanskelig, om ikke umulig, å generalisere innholdet i psykologiske kontrakter, noe som har resultert i at forskning i hovedsak har omhandlet tilstanden på kontrakten, og dens innvirkning på utfall av arbeid – slik som jobbtilfredshet, turnover og engasjement.

Nyere forskning har fokusert på gjensidighet i den psykologiske kontrakten (Seeck & Parzefall, 2008), ved å undersøke hvordan kollektiv forståelse av bytteforholdet mellom partene påvirker holdninger og atferd til jobben (Gouldner, 1960; Zhao et al., 2007). Disse forskerne hevder at det ikke nødvendigvis er enighet om hva som inngår i den psykologiske kontrakten mellom partene, slik Argyris (1960) og Levin et al. (1962) la til grunn.

Funksjon

I følge Shore og Tetrick (1994) er de viktigste virkningsområdene til den psykologiske kontrakten å redusere usikkerhet, styre ansattes atferd og å gi ansatte en følelse av at de har mulighet til å påvirke sin situasjon i bedriften.

Å redusere usikkerhet mellom partene vil her si å minske gapet mellom den eksplisitte, nedskrevne ansettelseskontrakten og det egentlige bytteforholdet. Når den ansatte og arbeidsgiver har inntrykk av at de forstår kontraktbetingelsene likt, vil de bli tryggere på hverandre. Dette vil bidra til større forutsigbarhet for fremtidige utvekslinger, som vil legge til rette for planlegging, koordinering og effektivitet (Dabos & Rousseau, 2004). Videre vil den psykologiske kontrakten bidra til å styre atferd uten overvåkning. Dette ved at ansatte overvåker seg selv på bakgrunn av antagelsen om at det vil føre til en bestemt belønning. Ettersom konsulenter ofte sitter ute hos kunden i PSFs, og arbeidsgiver da har liten mulighet for tilsyn, viser ovenstående virkningsområde viktigheten av psykologiske kontrakter i denne konteksten. I tillegg vil en psykologisk kontrakt gi ansatte en følelse av at de kan påvirke bytteforholdet mellom seg og arbeidsgiver ved at de er en del av kontrakten og har mulighet til å selv bestemme om de vil følge opp forpliktelsene i avtalen (Shore & Tetrick, 1994).

Dannelse av psykologiske kontrakter

Det er særlig i rekrutteringsfasen og i de tidlige stadiene av arbeidsforholdet at etableringen av den psykologiske kontrakten skjer. I løpet av rekrutteringsprosessen vil partene kommunisere hva de forventer av, og kan tilby, hverandre. En del av disse forventningene vil ikke være nedskrevet i arbeidskontrakten, men inngå i den psykologiske kontrakten mellom dem. Slike opplevde løfter kan gjerne være upresise, men likevel få god grobunn i forventninger som etableres (Raulapati, Vipparthi, & Neti, 2010). I følge Thomas og Anderson (1998) dannes kontrakten i hovedsak i løpet av de første tre til seks månedene av arbeidsforholdet. Dette viser hvor viktig tidlige faser av arbeidsforholdet er for skapelsen av innholdet i den psykologiske kontrakten. Forskning viser videre at nyansatte ofte har et vel positivt syn på hva som kan forventes av arbeidsgiver. Rousseau (1995) hevder at etter hvert som arbeidsforholdet utvikles vil innholdet i den psykologiske kontrakten påvirkes, og forventninger til arbeidsgiver ofte nedjusteres, mens forventninger om egne forpliktelser og løvnader øker.

Det er interaksjon mellom arbeidsgiver og ansatt som legger grunnlaget for at en psykologisk kontrakt kan dannes. I litteraturen anses denne dannelsen å skje med

utgangspunkt i to ulike prosesser. For det første utvikles kontrakten med utgangspunkt i menneskets perseptuelle og kognitive begrensninger, det vil si at den psykologiske kontrakten er et resultat av ansattes egen forståelse av de forpliktelser som er inngått med arbeidsgiver (Rousseau, 2004). Kontrakten er altså svært subjektiv. For det andre påvirkes kontrakten av eksterne informasjonskilder som kolleger, personalansvarlige og toppledelsen i tillegg til HR-praksiser og sosialiseringstaktikker. Disse momentene påvirker hva ansatte forventer å få igjen fra arbeidsinnsatsen de legger ned. (Marley, 2009; Rousseau & Greller, 1994; Shahnawaz & Hassan Jafri, 2011). Tidligere erfaringer, opplevde brudd og rettferdighetsprinsipper påvirker også dannelsen (Bal & Kooij, 2011; De Vos, 2005; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004).

Innhold i psykologiske kontrakter

Innholdet i den psykologiske kontrakten vil si hva som inngår i selve bytteforholdet mellom kontraktspartnerne (Sverdrup, 2014b). Det å måle innholdet i psykologiske kontrakter har vist seg å være vanskelig, særlig når det gjelder organisasjonens oppfattelser om hva kontrakten innebærer. Av den grunn har innholdet ofte blitt beskrevet ved å se på ansattes forventninger til gjensidige forpliktelser, fremfor å beskrive det faktiske innholdet i bytteforholdet (Marks, 2001). Som nevnt i avsnittet over er innholdet i kontrakten noe som er spesifikt for individet det gjelder, og dermed vanskelig å definere. De Vos, Buyens og Schalk (2003) forsøkte imidlertid i sin studie å konkretisere hva innholdet i en psykologisk kontrakt mellom ansatte og arbeidsgiver kan bestå av. Studien ble gjennomført ved hjelp av spørreundersøkelse, der 975 av respondentene var fast ansatte fra seks store bedrifter innenfor bransjene telekommunikasjon, elektronikk, konsulenttjenester og finans (De Vos et al., 2003). Dette taler videre for generaliserbare funn. De kom frem til fem dimensjoner som omhandler forpliktelser fra organisasjonen (se Tabell 1) og fem dimensjoner som tar for seg forpliktelser fra den ansatte (se Tabell 2);

Tabell 1 Organisasjonsforpliktelser (De Vos et al., 2003)

<i>Dimensjon</i>	<i>Definisjon</i>
<i>Karriereutvikling</i>	Muligheter for vekst, utvikling og forfremmelse
<i>Arbeidsinnhold</i>	Mulighet til å bruke evner og kunnskap, ansvar, ta beslutninger
<i>Sosialt miljø</i>	God atmosfære, godt samarbeid, god kommunikasjon

<i>Finansielle belønninger</i>	Belønninger og lønnsøkning for god prestasjon, andre gode betingelser
<i>Arbeid/privatliv-balanse</i>	Respekt for ansattes personlige situasjon, mulighet for fleksibel arbeidstid og ferie

Tabell 2 Arbeidstakerforpliktelser (De Vos et al., 2003)

Dimensjon	Definisjon
<i>Ytelse og Ekstrarolleatferd</i>	Jobbe effektivt, samarbeide godt med kollegaer, dele informasjon
<i>Fleksibilitet</i>	Fleksibel i arbeidet (mengde, sted, tid, osv.)
<i>Etisk atferd</i>	Opptre etisk overfor organisasjonen
<i>Lojalitet</i>	Bli hos arbeidsgiver over lenger tid, ikke se etter andre jobber
<i>Arbeidsevne</i>	Delta på kurs utenfor arbeidstiden

Forventningene og forpliktelsene langs dimensjonene vist i tabellene over, vil variere fra organisasjon til organisasjon, og fra individ til individ (Herriot et al., 1997), noe som gjør det viktig å forstå innholdet i hver enkelt arbeidsrelasjon. Innholdet kan også variere ut i fra hvilken type psykologisk kontrakt arbeidsrelasjonen er basert på (Sverdrup, 2014a). De ulike typene av psykologiske kontrakter vil presenteres i delkapittelet som følger.

Typen av psykologiske kontrakter

Forskjellige typer psykologiske kontrakter kan ha mange likhetstrekk, men også skilles fra hverandre ut i fra arbeidets art og den ansattes motiver. Som nevnt er psykologiske kontrakter subjektive, og hvert individ har sin unike tolkning. Likevel er det generelle mønster som gjør at kontraktene kan deles inn i grupper ut i fra hvordan ansatte og arbeidsgiver oppfører seg mot hverandre (Rousseau, 2004). MacNeil (1985) sin studie om løfterike kontrakter (*promissory contracts*) foreslår en typologi for klassifisering av ulike typer kontrakter, der det skilles mellom *relasjonelle* og *transaksjonsbaserte kontrakter*. Det har vært vanlig å skille mellom disse to hovedtypene av kontrakter på arbeidsplassen, og de representerer videre to ytterpunkter av det som har blitt beskrevet som et kontraktsmessig kontinuum (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994), eller som to uavhengige dimensjoner

(Rousseau, 1990). Rousseau (1995) benytter de to ovennevnte klassifiseringene som utgangspunkt i sitt studie av den psykologiske kontrakten.

Transaksjonsbaserte kontrakter

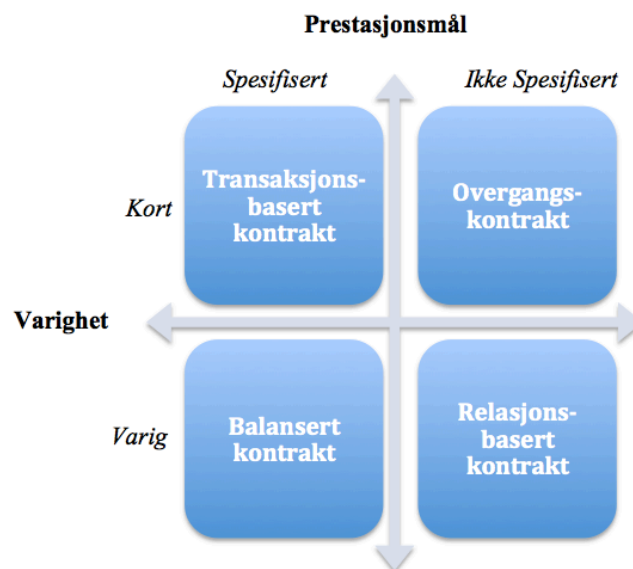
Den *transaksjonsbaserte kontrakten* kan beskrives som «*a fair day's work for a fair day's pay*» (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994, s. 466), og kjennetegnes ved at den inneholder konkrete bytteforhold, gjerne av økonomisk art; utveksling av monetær verdi. Videre karakteriseres denne kontraktstypen ved at den er av begrenset varighet og omfang. (Rousseau, 2000; Sverdrup, 2014a). Ansatte som benytter transaksjonsbasert kontrakt er ofte tro mot et bestemt sett av betingelser, og vil ønske å bytte arbeidsplass hvis det blir endringer i disse, eller dersom forventninger ikke blir oppfylt. Transaksjonsbaserte kontrakter er passende i tilfeller der relasjonens bidrag er av begrenset viktighet for virksomheten og dens konkurransefortrinn, og i ustabile bransjer der det er stort behov for fleksibilitet. Den ansattes oppgaver i et slikt forhold vil ofte være av begrenset viktighet og omfang for bedriften (Rousseau, 2004).

Relasjonsbaserte kontrakter

Som motpol inneholder den *relasjonsbaserte kontrakten* et bytteforhold av mer immateriell og emosjonell karakter. Den karakteriseres som åpen og langsiktig, og baserer seg i stor grad på gjensidig tillit og lojalitet (Rousseau, 2000; Sverdrup, 2014a). Denne kontraktsformen involverer betydelig investering i relasjonen av både de ansatte (bedriftsspesifikk kunnskap og karriereutvikling internt i bedriften), og arbeidsgiver (omfattende opplæring) (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). I følge Rousseau (2004) har ansatte med relasjonelle kontrakter en tendens til å yte mer på jobb, hjelpe kollegaer og støtte endringer i organisasjonen. Det sterke båndet som knyttes gjennom en slik kontrakt, gjør at et brudd fra en av partene vil ses på som svært alvorlig. Likevel vil forpliktelsen forankret i relasjonen være så sterk at partene vil være åpne for løsninger som kan bidra til å opprettholde kontrakten. Hvis det derimot ikke gjøres en innsats for å rette opp i problemene, vil det i mange tilfeller føre til turnover eller redusert bidrag i relasjonen og dermed forfall av den psykologiske kontrakten. I de fleste tilfeller vil arbeidere foretrekke arbeidsgivere som tilbyr relasjonelle psykologiske kontrakter fremfor transaksjonsbaserte. Arbeidsgivere vil velge å tilby slike kontrakter til ansatte som bidrar mye (Rousseau, 2004).

Rammeverk for kontraktstyper

Selv om kontraktstypene over beskriver mange av nøkkelementene i et arbeidsforhold, hevder Rousseau (1995) at disse ikke er tilstrekkelig, da det er flere faktorer som er viktige i etableringen av en arbeidskontrakt. Hun presenterer i sin studie et rammeverk som karakteriserer ansettelseskontrakter basert på dimensjonene *varighet* (kort og varig) og *prestasjonsmål* (spesifisert og ikke spesifisert), som bunner ut i fire ulike klassifiseringer av kontraktstyper (se Figur 1). I tillegg til transaksjonsbaserte og relasjonsbaserte kontrakter, benytter Rousseau to hybride klassifiseringer; *balanserte kontrakter* og *overgangskontrakter* (*transitional contracts*).



Figur 1 Rammeverk for kontraktstyper (Rousseau, 1995)

Balanserte kontrakter

Den *balanserte kontrakten* kombinerer den langsiktige tidsrammen og den gjensidige lojaliteten vi finner i den relasjonelle kontrakten, med spesifisering av krav til prestasjoner fra den transaksjonsbaserte kontrakten. Denne kontraktstypen vil særlig bli brukt dersom organisasjonen er i et konkurranserettet miljø, og det er stort behov for at de ansatte yter sitt ytterste (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). De ansatte vil ved bruk av denne kontrakten forplikte seg til å hjelpe bedriften å forbli konkurransedyktig, og å utvikle ferdigheter som har verdi for bedriften. Til gjengjeld forplikter arbeidsgiver seg til å fremme kontinuerlig læring slik at ansatte kan leve opp til de høye prestasjonskravene dette innebærer (Rousseau, 2000).

Overgangskontrakter

Overgangskontrakten er ikke en psykologisk kontraktsform i seg selv, men en kognitiv tilstand som gjenspeiler følgene av organisatoriske endringer og omstillinger som avviker fra tidligere etablererte arbeidsforhold (Rousseau, 2000). Kontraktsformen med tilnavnet ”*No Guarantees*” har fravær av forpliktelse til videre arbeidsforhold og liten grad av eksplisitte prestasjonskrav (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Overgangskontrakten er ofte tilstede i tilfeller der organisasjonen gjennomgår omfattende endringer som oppkjøp eller sammenslåinger, og dermed er preget av stor usikkerhet og mistillit blant de ansatte (Rousseau, 2000). Det vil i slike situasjoner være behov for en kontrakt som kan opprettholde tilliten i arbeidsforholdet så langt det er mulig (Rousseau, 1995).

Ideologiske kontrakter

Som supplement til kontraktstypene over introduserte Thomson og Bunderson (2003) den *ideologiske kontrakten*, som de definerer som «*credible commitments to pursue a valued cause or principle (not limited to self-interest) that are implicitly exchanged at the nexus of the individual – organization relationship*» (Thompson & Bunderson, 2003, s. 574). Den ideologiske kontrakten oppstår gjerne i organisasjoner med et sterkt fokus på verdier, og kontrakten er også nært tilknyttet individers personlige verdier og selvbilde (Thompson & Bunderson, 2003). I motsetning til de øvrige psykologiske kontraktstypene vil det i den ideologiske kontrakten dermed oppleves gjensidige forpliktelser gjennom å tilstrebe en god sak. Kontraktstypen er ofte forbundet med frivillig arbeid, og forskningen som er gjort på kontrakten er i stor grad innenfor frivillige organisasjoner (Vantilborgh et al., 2014). De ansatte har en oppfatning om at organisasjonen har et troverdig *engasjement for og investerer i* et verdifullt formål, og vil til gjengjeld utføre ekstrarolleatferd for å fremme organisasjonens evne til å oppnå dette (Thompson & Bunderson, 2003). I følge Bal og Vink (2011) tolker ansatte ideologiske forpliktelser fra organisasjonen, og evaluerer hvorvidt organisasjonen etterlever og oppfyller disse.

George (2001) forklarer den ideologiske kontrakten med en *ektefølt motivasjon* blant de ansatte som kommer av en tro på at det de jobber for har en hensikt utover selve arbeidet, og at innsatsen de legger ned bidrar til å oppnå noe som virkelig er formålstjenlig. Det kan dermed tenkes at ansatte ikke bare arbeider i streben etter monetær belønning, karriereutvikling, eller ut i fra sosiale behov, men at de også kan bli motivert til arbeidet for å bidra til organisasjonens beste eller for å øke andres livskvalitet (Grant & Wade-Benzoni,

2009). For å fremme en slik motivasjon er det vesentlig at organisasjonen tilrettelegger for et arbeidsmiljø der ansatte kan finne mening og oppfylle moralske idealer (Bal & Vink, 2011).

Videre vil vi presentere teori for å evaluere balanseforholdet i ulike kontrakter.

Evaluering av den psykologiske kontrakten

I dette avsnittet vil vi ta for oss ulike utfall av balanse i den psykologiske kontrakten mellom ansatte og arbeidsgiver. Vi vil presentere teori som beskriver ulike nivåer av forpliktelser mellom partene i bytteforholdet, og se på teori om oppfyllelse og brudd, da dette virker inn på det opplevde balanseforholdet.

Balanse i bytteforholdet

Balanseteori vi her tar utgangspunkt i undersøker hvordan balansen i utvekslingsforholdet mellom ansatte og arbeidsgiver oppleves fra den ansattes side, det vil si om det anses å være balanse eller ubalanse i partenes utveksling med hverandre (Shore & Barksdale, 1998).

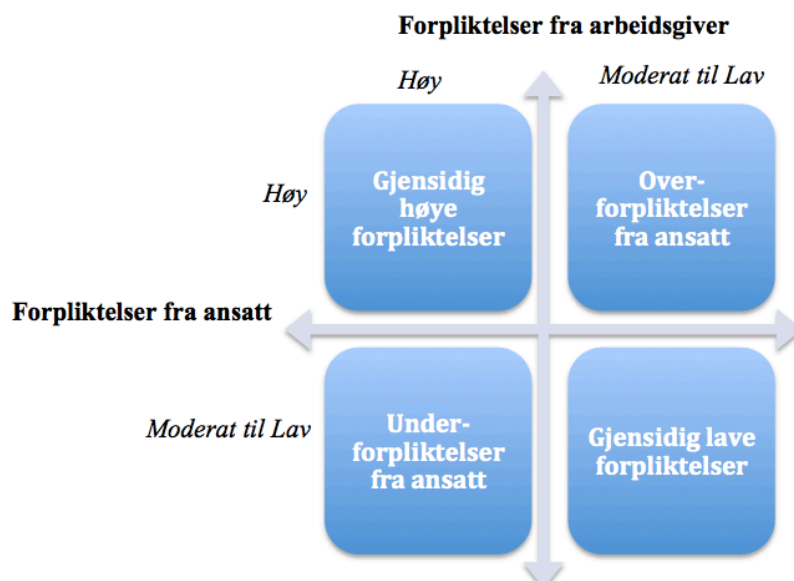
I et balansert forhold oppfattes arbeidstaker og arbeidsgiver å investere like mye i bytteforholdet – den ansatte opplever da at deres forpliktelser samsvarer med arbeidsgivers forpliktelser i den psykologiske kontrakten. Et illustrerende eksempel kan være en ansatt som har en relasjonell kontrakt med arbeidsgiver; vedkommende ønsker å gjøre en stor arbeidsinnsats fordi den ansatte opplever at arbeidsgiver har investert mye ressurser i hennes kompetanseutvikling. I denne situasjonen anser arbeidstaker at begge parter gir like mye, og at utvekslingsforholdet er i balanse. Dersom en person gjør noe som er fordelaktig for den andre, oppstår en forventning om at dette blir gjengjeldt, slik som beskrevet i gjensidighetsprinsippet, selv om det ofte ikke er klart hva gjengjeldelsen innebærer (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Dersom så ikke skjer oppfattes utvekslingsforholdet å være i ubalanse. I følge Shore og Barksdale (1998) kan resultatet av ubalanse være lavere tilfredshet og motivasjon blant ansatte, samt et større ønske om å forlate bedriften.

Blau (1964) hevder, i likhet med Wayne et al. (1997), at det ikke finnes noen eksakt pris, i form av et kvantitativt byttemiddel, for sosiale utvekslinger, noe som gjør dem uspesifiserbare. Fordelene som anses å eksistere i bytteforholdet med arbeidsgiver kan derfor kun løst defineres, og hva som vurderes som «rett» gjengjeldelse baseres på subjektive vurderinger. Videre vil de spesifikk fordelen som utveksles primært ha verdi ved at de fungerer som symboler på støtte og vennlighet. Blau (1964) argumenterer også for at balanse i utvekslingsforhold kan forventes, og at følelsen av forpliktelser overfor den annen part

dannes når individer opplever fordeler i relasjoner. Dette indikerer at en historie av positive handlinger fra begge parter bidrar til utstrakte, åpne avtaler, preget av høye nivåer av gjensidige forpliktelser.

Typen balanse i den psykologiske kontrakten

Shore og Barksdale (1998) benytter rammeverket illustrert i Figur 2 for å måle balansen i bytteforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.



Figur 2 Rammeverk for bytteforhold (Shore & Barksdale, 1998)

Bytteforholdet måles med utgangspunkt i fire avtaleformer, basert på *graden av balanse* i utvekslingen (i hvilken grad ansatte og arbeidsgiver har forpliktelser som står i forhold til hverandre), og *nivået på balansen* (hvor forpliktet ansatte og arbeidsgiver er til hverandre).

Når ansatte opplever at ansettelsesforholdet i stor grad består av gjensidige forpliktelser, der både ansatte og arbeidsgiver gir mye i relasjonen, foreligger situasjonen «*Gjensidig høye forpliktelser*» (Shore & Barksdale, 1998). Forholdet reflekterer en sterk sosial utveksling der den ansatte føler seg forpliktet til å oppfylle kontraktvilkårene i den psykologiske kontrakten, i tillegg til å føle at organisasjonen er sterkt forpliktet til dem.

Bytteforholdet mellom ansatte og arbeidsgiver kan også være i balanse når det foreligger få forpliktelser i den psykologiske kontrakten; «*Gjensidig lave forpliktelser*» (Shore & Barksdale, 1998). Ansatte med lav grad av forpliktelsesutveksling med arbeidsgiver opplever at de med begrenset innsats kan opprettholde arbeidsforholdet, og de forventer også en begrenset forpliktelse fra arbeidsgiver

Arbeidsforhold der bytteforholdet er i ubalanse oppstår når en av partene opplever at de gir mer i relasjonen enn den andre. En slik tilstand forventes å være mer kortvarig enn en situasjon der partene opplever balanse, fordi partene vil søke å gjenopprette balansen i relasjonen. Situasjonen «*Over-forpliktelse fra ansatt*» forekommer når den ansatte sine forpliktelser oppfattes å være gjennomgående høyere enn arbeidsgiverens. Dette kan være et resultat av at ansatte føler de står i gjeld til bedriften som følge av god behandling de har opplevd tidligere, og dermed ønsker å gjengjelde forpliktelser som oppstår gjennom slik god behandling. Gjennom korrigerende atferd vil den psykologiske kontrakten på sikt komme i balanse (Shore & Barksdale, 1998). «*Under-forpliktelse fra ansatt*» innebærer at ansatte opplever å gi mindre enn det arbeidsgiver gjengjelder i utvekslingsforholdet. Den ansatte opplever muligens at deres forpliktelser i den psykologiske kontrakten allerede er oppfylt. Robinson, Kraatz og Rousseau (1994) fant i sine studier at når arbeidsgiver brøt den psykologiske kontrakten med ansatte, reduserte ansatte sine forpliktelser, mens arbeidsgiver sine forpliktelser holdt seg uendret. Med utgangspunkt i denne studien antas det derfor at «*Under-forpliktelse fra ansatt*» oppstår når arbeidstaker anses å ikke ha oppfylt sine forpliktelser (Shore & Barksdale, 1998).

I følge Blau (1964) er det to karakteristikk som er særlig fremtredende i en solid sosial relasjon. Den første er at et balansert forhold er foretrukket, da det vil kunne gi flere fordelaktige utfall for organisasjonen enn ubalanserte forhold. Videre vil et høyt nivå av forpliktelser fra ansatte ha sammenheng med en mer støttende atferd når det gjelder organisasjonens mål (Blau, 1964; Wayne et al., 1997; Rousseau, 1990). Shore og Barksdale (1998) fant i sin studie støtte for at forhold av typen «*Gjensidig høye forpliktelser*» viste høyere nivåer av oppfattet organisatorisk støtte og tilhørighet, og lavere nivåer av intensjoner om å slutte enn alle de andre typene av bytteforhold. Dette viser viktigheten av å investere mye i bytteforholdet med ansatte.

Ansattes opplevelse av hvor mye de gir i bytteforholdet sett i forhold til arbeidsgiver kan knyttes opp mot teori om oppfyllelse og brudd, da et brudd fra en av partene kan resultere i ubalanse. Videre i kapitlet vil vi utdype teori om oppfyllelse og brudd.

Oppfyllelse

I følge Lee, Lui, Rousseau, Hui og Chen (2011) handler oppfyllelse av den psykologiske kontrakten om i hvilken grad den ene kontraktsparten anser at motparten har overholdt sine forpliktelser. Fra den ansattes perspektiv kan kontraktoppfyllelse deles i to. Den første delen

er den ansattes antagelse om hvorvidt arbeidsgiver oppfylder sine forpliktelser overfor de ansatte, mens den andre er hvorvidt den ansatte selv oppfylder egne forpliktelser til arbeidsgiver. Oppfyllelse av kontrakten fra arbeidsgivers side, vil kunne føre til at ansatte føler seg mer forpliktet til å bidra til bedriftens beste og tilpasse seg bedriftens verdier og normer (Flood et al., 2001). Videre vil oppfyllelse av kontrakten kunne øke sannsynligheten for at den ansatte får tillit og tiltro til arbeidsgiver (Robinson, 1996). Ofte vil det være viktigere for kontraktspartene at forpliktelsene mellom dem er overholdt, enn å motta belønninger og fordeler (Lee et al., 2011; Lambert, Edwards, & Cable, 2003). I tilfeller der ansatte føler at forpliktelsene fra arbeidsgiver er oppfylt har de en tendens til å gjengjelde (*gjensidighetsprinsippet*) (Bal & Vink, 2011). Den ansatte vil vurdere sin gjengjeldelse etter hvor godt de er behandlet, altså etter om forpliktelsene fra arbeidsgiver er overholdt eller ikke (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Dersom forpliktelsene ikke blir møtt, vil det være lav grad av oppfyllelse, noe som er synonymt med et kontraktsbrudd (Robinson, 1996).

Brudd

Brudd på den psykologiske kontrakten er en subjektiv opplevelse, og refererer til en parts oppfatning om at motparten har unnlatt å oppfylle forpliktelsene i den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989). Persepsjonen på at et brudd har funnet sted vil påvirke den ansattes atferd uavhengig av om bruddet faktisk er gjeldende. Det sentrale fokuset innenfor bruddteori er dermed ikke det faktiske bruddet, men kontraktspartenes oppfatning av et brudd (Robinson, 1996). Det er flere som har forsket på brudd av psykologiske kontrakter, men konseptualiseringen av fenomenet har likevel vært uklar. Morrison og Robinson (1997) skiller mellom to definisjoner på bakgrunn av kognisjon og emosjoner. I den førstnevnte definerer de brudd som persepsjonen av at ens organisasjon har mislyktes i å oppfylle forpliktelsene i kontrakten. Denne definisjonen tar utgangspunkt i mentale kalkulasjoner over hva som er mottatt relativt til hva som ble lovet i kontrakten. I den emosjonelle definisjonen ser de på brudd som en følelse av svik, der den ansatte føler sinne, fornærmelse og urettferdighet (Morrison & Robinson, 1997). Videre i oppgaven velger vi å se på kognitivt og emosjonelt brudd under ett.

Konsekvenser av brudd

Tidligere forskning viser at brudd på den psykologiske kontrakten forekommer relativt ofte. Robinson og Rousseau (1994) fant i sin studie at hele 59% av respondentene hadde opplevd et brudd på kontrakten med sin arbeidsgiver. Det er flere negative konsekvenser som har blitt påvist som følge av brudd. Forskere har funnet at en uoppfylt kontrakt kan redusere

tilhørigheten til arbeidsgiver, tilfredsheten til jobb og arbeidsplass, tilliten overfor arbeidsgiver, og intensjoner om å bli værende i bedriften (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994). Videre har det blitt funnet at brudd på den psykologiske kontrakten er negativt korrelert med den ansattes atferd på arbeidsplassen, noe som kan føre til at verdifull arbeidskraft bidrar mindre, eller i verste fall avslutter hele arbeidsforholdet (Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994). I tillegg vil et brudd kunne påvirke den ansattes ekstrarolleatferd negativt (Robinson & Morrison, 1995).

I følge Shore og Tetrick (1994) vil omfanget av reaksjoner fra den ansatte som følge av et brudd avhenge av (1) type brudd, (2) størrelsen på bruddet og (3) graden av ansvar organisasjonen tar for de uoppfylte forpliktelsene.

Når det gjelder type brudd fant Robinson et al. (1994) i sitt studie at brudd vil ha ulik effekt på forskjellige typer forpliktelser. Brudd på en transaksjonsbasert kontrakt av kort varighet, er mindre alvorlig og lettere å rette opp i enn brudd på en mer langvarig relasjonsbasert kontrakt. Et brudd på den relasjonelle kontrakten, som er basert på emosjonelle faktorer som tillit og rettferdighet, kan medføre at den ansatte ikke ønsker å være i relasjon med arbeidsgiver, og dermed føle seg mindre forpliktet til å være lojal eller utføre ekstrarolleatferd (Robinson et al., 1994). Brudd på den ideologiske kontrakten skiller seg fra de overstående, ved at et brudd vil øke innsatsen til den ansatte fremfor å redusere den. Den ansatte reagerer med korrigerende atferd på grunn av den personlige betydningen av forpliktelsene, og kontraktens nære tilknytning til personlige verdier (Vantilborgh et al., 2014). Den sterke tilknytningen mellom den ansatte og kontrakten kan dermed bidra til at brudd eller oppfyllelse av kontrakten vil påvirke den ansattes selvbilde og identitet (Bal & Vink, 2011).

Det andre aspektet i forskningen til Shore og Tetrick (1994) er at størrelsen på bruddet har noe å si for graden av konsekvenser. I tilfeller der bruddet er av mindre betydning, vil den ansatte prøve å gjenopprette kontrakten gjennom spesifikke handlinger. Alvorlige brudd, vil forventes å utløse en «tilstandsorientering», der den ansatte fokuserer på emosjonelle virkninger av bruddet (Shore & Tetrick, 1994). I ekstreme tilfeller av brudd vil ansatte kunne søke hevn gjennom sabotasje, tyveri eller aggressiv atferd (Morrison & Robinson, 1997).

Det siste aspektet Shore og Tetrick (1994) trekker frem går på graden av ansvar organisasjonen tar på seg for de uoppfylte forpliktelsene i kontrakten. De fant at dersom arbeidsgiver bryter kontrakten med vilje, vil den ansatte vurdere det som mer urettferdig enn

om arbeidsgiver ikke har det fulle ansvaret for bruddet. Videre vil organisasjonens forsøk på å rette opp i bruddet kunne bedre situasjonen (Shore & Tetrick, 1994).

Viktigheten av psykologiske kontrakter i PSFs

Som vi ser av presentert teori, tar det meste av forskningslitteraturen om psykologiske kontrakter for seg forholdet mellom ansatte og arbeidsgiver innenfor én bedrift. Lite forskning eksisterer på fenomenet i PSF-sammenheng. Det finnes imidlertid noen unntak.

Et av dem er Marks (2001) sine studier som ser på sammenhengen mellom psykologiske kontrakter og avstand. Hun fant at det vil dannes flere psykologiske kontrakter i en situasjon der det er avstand mellom ansatte og arbeidsgiver. Begrepet avstand vil her si ”*kognitiv avstand*”, som defineres som ”*the degree of cognitive immediacy and salience that the employee associates with an organizational unit*” (Mueller & Lawler, 1999, s. 327). Den opplevde viktigheten av kontrakten vil ofte variere med avstanden, slik at relasjoner med kortere avstand oppleves viktigere enn de med lenger avstand (Marks, 2001). Dette innebærer at ansatte kan anse forholdet til konsulentbedriften som mindre viktig, fordi man ofte er plassert på prosjekter ute hos kunden. Ansatte vil videre handle etter de kollektive interessene til den organisasjonsenheten de anser kognitiv nær, enn til enheter som føles kognitivt fjerne (Marks, 2001; Mueller & Lawler, 1999; Lawler, 1992). Som beskrevet under trepartsrelasjonen, påpeker Becker (2009) at psykologisk distanse ikke nødvendigvis er ekvivalent med fysisk distanse. Dette viser viktigheten av å danne kognitiv nærhet til konsulentbedriften. Ved å etablere gode interne relasjoner kan ansatte i større grad føle seg knyttet til PSFet, og utvikle tilhørighet til dette.

En annen studie som knytter sammen psykologiske kontrakter og PSFs er studien til Dawson, Karahanna og Buchholtz (2014). De så på psykologiske kontrakter i ”*multi-agency*”-relasjoner, typisk for PSFs, der det foreligger forpliktelser mellom konsulenten, konsulentbedriften og kunden, og alle partene er klar over- og godkjenner relasjonen. Den ansatte vil da ha to sett med psykologiske kontrakter; en med arbeidsgiver og en med kunden, basert på forpliktelser som er særegne for hvert forhold. Av den grunn kan det argumenteres for at psykologiske kontrakter har en ytterligere viktighet når det gjelder etableringen av tilhørighet i PSF-sammenheng. Ved å bygge en sterk kontrakt, kan avstand mellom ansatt og arbeidsgiver få mindre betydning, og den opplevde tilhørigheten til konsultentselskapet vil følgelig kunne øke.

Flood et al. (2001) så på hvordan psykologiske kontrakter kan ha betydning for tilhørigheten

til høyt etterspurte kunnskapsarbeidere, da tilhørighet vil være avgjørende for ansattes ønske om å dele av sin tause kunnskap og kreativitet. De fant videre støtte for hypotesen om at den psykologiske kontrakten har direkte effekt på organisatorisk tilhørighet. Dette ved at møtte forventninger vil ha direkte effekt på ansattes forpliktelser til å gjengjelde og til å bidra, som videre vil påvirke den organisatoriske tilhørigheten positivt.

Med utgangspunkt i ovennevnte momenter kan det argumenteres for at teori om psykologiske kontrakter kan bidra til å overkomme utfordringer knyttet til å etablere tilhørighet i PSFs. Det er imidlertid lite teori som eksisterer på området, både når det gjelder hva den psykologiske kontrakten i et PSF inneholder, hvilken type kontrakt som eksisterer, samt hvordan balanseforholdet i kontrakten ser ut. Ved å undersøke disse forholdene vil vi forsøke å bedre forstå hvordan den psykologiske kontrakten i et PSF ser ut, og undersøke hvordan kontrakten synes å påvirke den sterke tilhørigheten i PSFet vi studerer. Forskningen vil dermed bidra til å utvide eksisterende teori om psykologiske kontrakter i PSFs, og øke kunnskapen om hvordan disse kan skape tilhørighet i denne organisasjonsformen.

2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort en teorigjennomgang av konseptene vi vil ta utgangspunkt i for å besvare vårt forskningsspørsmål, og dette danner således et grunnlag for studiens videre forskning.

Ut i fra teorien vi har presentert kan det synes særlig viktig å øke bevisstheten om psykologiske kontrakter i PSF-sammenheng, grunnet utfordringene som foreligger i bransjen, samt lite forskning på området. Selvstendigheten konsulentene jobber under fremkommer som en grunnleggende karakteristikk i bransjen, noe som gjør det viktig å bygge en nær relasjon til PSFet. Psykologiske kontrakter kan være et godt verktøy for å forsterke denne relasjonen, og med det gjøre den opplevde distansen til arbeidsgiverselskapet mindre. Vår studie vil videre bidra til utvidelse av eksisterende teori om psykologiske kontrakter i PSF-kontekst, samt se på hvordan psykologiske kontrakter kan benyttes til å overkomme utfordringer knyttet til tilhørighet i PSFs.

For å øke kunnskapen om psykologiske kontrakter i PSFs, vil vi forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål;

Hvordan ser psykologiske kontrakter ut i et Professional Service Firm med tanke på innhold, balanse og type, og hvordan henger dette sammen med tilhørighet?

3. Metode

Metode innebærer "*techniques and procedures used to obtain and analyze data*" (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012, s. 4). I dette kapitlet ønsker vi å klargjøre de metodiske valgene vi har tatt i arbeidet med utredningen, med utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål. De metodiske valgene vi tar vil støtte opp om arbeidet vårt med å finne ut hvordan psykologiske kontrakter utspiller seg i en konsulentbedriftskontekst.

3.1 Forskningstilnærming: *Induktiv*

I valg av forskningstilnærming skilles det i hovedsak mellom to typer; *induktiv* og *deduktiv* tilnærming. Graden av tilgang på eksisterende teori i begynnelsen av studiet har mye å si for hvilken tilnærming som velges. Dersom det finnes mye eksisterende teori om forskningsemnet, vil det være mest hensiktsmessig å velge en deduktiv tilnærming, der man tar utgangspunkt i etablert teori, og tester denne ved hjelp av innsamlede data. I denne tilnærmingen er formålet å finne kausale forhold mellom konsepter og variabler. Hvis det derimot finnes lite teori om forskningsemnet vil induktiv tilnærming være best egnet. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i innsamlede data for å utforske et fenomen, og ut i fra dette bygger en teori eller et rammeverk (Saunders et al., 2012). I vår oppgave baserer vi oss på eksisterende teori, men teorien er kun relatert til, og ikke direkte knyttet til, oppgavens forskningsspørsmål. Teorien som er presentert om psykologiske kontrakter danner et betydningsfullt grunnlag for studien, men forskningsspørsmålet har som hensikt å studere psykologiske kontrakter sett i sammenheng med konteksten konsulentbedrift, noe som det hittil finnes lite forskning på. Ut i fra dette vil det i vår oppgave være naturlig å benytte fragmenter fra begge tilnærmingene. Vi bruker altså etablert teori som et grunnlag for studien, men i stedet for å teste denne, ligger hovedfokuset vårt på å belyse ukjente fenomener og finne nye sammenhenger. Oppgaven vil dermed i hovedsak innebære en induktiv tilnærming.

3.2 Forskningsdesign: *Utforskende*

Med forskningsdesign menes en generell plan for hvordan å besvare forskningsspørsmålet. Denne planen spesifiserer valg av innsamlingsmetoder og analyseteknikker, etiske utfordringer og begrensinger ved oppgaven (Saunders et al., 2012). Designet avhenger av formålet med forskningsspørsmålet, og det skilles mellom tre ulike design; *utforskende*, *forklarende* og *beskrivende*. Det førstnevnte designet er egnet når formålet med

forskningsspørsmålet er å utforske nye områder eller å få en bedre forståelse av et problem eller emne. Dette designet er ofte brukt i tilfeller der det er lite eller ingen kunnskap om emnet. Videre egner forklarende design seg best dersom forskningsspørsmålet har som formål å forklare årsakssammenhenger mellom ulike variabler og etablere kausale forhold. Til slutt kan beskrivende design anvendes i tilfeller der formålet er å beskrive en hendelse, person eller situasjon.

I vår oppgave har forskningsspørsmålet som formål å finne ut av om eksisterende teori om psykologiske kontrakter er gjeldende i en kontekst som er lite utforsket; konsulentbedriften. Det er noe forskning som går på betydningen av avstand for psykologiske kontrakter og dannelse av tilhørighet til arbeidsgiver i en konsulentbedrift, men det finnes svært lite eksisterende litteratur som går direkte på psykologiske kontrakter i en konsulentbedrift. Vi mener derfor det er viktig å velge en åpen og tilpasningsdyktig tilnærming for å besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte, da dette gir rom for en bedre forståelse av hvordan den psykologiske kontrakten utspiller seg i en kontekst der arbeidstaker og arbeidsgiver ofte befinner seg på ulike lokasjoner. På bakgrunn av dette formålet velger vi å benytte et utforskende design.

Kvalitativ metode

Det første metodiske valget går på å velge mellom kvantitativ eller kvalitativ metode for datainnsamling og analyse. Kvantitativ forskning er ofte brukt i tilfeller der formålet er å få oversikt over, eller beskrive et fenomen. Innenfor denne metoden er det ofte brukt datainnsamlingsteknikker og analyseprosedyrer som genererer eller benytter numeriske data (Saunders et al., 2012). En slik metode er egnet når man ønsker standardiserte svar fra et stort antall respondenter, og når målet er å identifisere kausale forhold, likheter eller ulikheter mellom variabler. Videre, er det under kvantitativ forskning ofte et mål om å generalisere funnene. Kvalitativ forskning er på den annen side egnet ved innsamling og analyse av ikke-numerisk data (Saunders et al., 2012). Denne typen studie brukes i tilfeller der formålet er å få en bedre dybdeforståelse av et fenomen. Det er da hensiktsmessig å benytte fremgangsmåter som gir grundig informasjon om et lite antall personer eller en case, som for eksempel intervju, observasjon eller casestudie.

De fleste studiene som er gjort til nå av psykologiske kontrakter er innenfor kvantitativ metode, og i følge Atkinson (2007) er det behov for flere kvalitative studier av fenomenet. Hun argumenterer for at den psykologiske kontraktens idiosynkratiske, persepsjonsbaserte

og kontekstsøkende art gjør kvalitativ metode fordelaktig, da det åpner for velbegrunnede, detaljerte beskrivelser av prosessene i sin naturlige kontekst.

I denne utredningen har vi valgt forskningsspørsmål av åpen karakter innenfor et tema det eksisterer lite forskning. Vi ønsker å utforske temaet i dybden, noe som gjør kvalitativ studie til en passende fremgangsmåte. For å bedre forstå innholdet i den psykologiske kontrakten i IT-konsulentselskapet vi forsker på, er det avgjørende å få et dypt innblikk i hvilke tanker, opplevelser og erfaringer de ansatte har om sin arbeidssituasjon. En slik innsikt vil være fordelaktig i arbeidet med å avdekke hvilke psykologiske prosesser og interaksjoner som ligger til grunn for å forme gjensidige forventninger og forpliktelser mellom ansatte og IT-konsulentselskapet.

Forskningsstrategi: Casestudie

I følge Saunders et al. (2012) er kvalitativ metode assosiert med en rekke strategier, blant annet action-studier, casestudier, etnografi, grounded theory og narrativ forskning. For å besvare vårt forskningsspørsmål har vi valgt å benytte casestudie som strategi. En *casestudie* er en forskningsstrategi som innebærer å undersøke et fenomen innenfor sin naturlige kontekst, ved hjelp av flere kilder (Saunders et al., 2012). Sammenlignet med andre strategier, kan man i casestudier for det første oppfatte kompleksiteten ved et case, inkludert relevante endringer over tid, samt ha fullt fokus på kontekstuelle forhold som påvirker casen (Yin, 2014). Casestudie egner seg videre godt til å besvare spørsmål som ”*hvorfor?*”, ”*hva?*” og ”*hvordan?*”, og er dermed ofte brukt i forklarende og utforskende studier (Saunders et al., 2012), der vi har valgt sistnevnte. Etersom casestudie innebærer at man undersøker en virkelig situasjon, og er egnet når man ønsker å få en dybdeforståelse av situasjonen (Olsen, 2013), synes vi denne strategien passer godt for vår forskning.

Yin (2014) skiller mellom fire typer casestudier basert på to dimensjoner; *enkel* versus *multippel* casetilnærming og *holistisk* versus *integrert* casetilnærming. Det er naturlig å velge et enkelt case i tilfeller der casen er unik, ekstrem, eller dersom det er typisk og gir mulighet til å observere og analysere et fenomen som få har studert tidligere. Ved bruk av denne casetypen er det avgjørende å definere casen grundig (Yin, 2014). Hvis hensikten isteden er å se om funn er gjeldene på tvers av case, eller dersom formålet er å finne generelle sammenhenger mellom case, vil multippel casetilnærming være mer hensiktsmessig (Yin, 2014). Vi har i denne studien valgt å se på et enkelt case, da målet vårt med studien er å gå grundig inn i et fenomen og få en dypere forståelse for hva det

inneholder. Videre har vi ambisjoner om å bidra til å utvikle teori innenfor et emne få har forsket på tidligere, psykologiske kontrakter i en konsulentbedrift, og vil dermed ta for oss et unikt case som kan hjelpe oss med å få den dype forståelsen vi ønsker; IT-Consult.

Den andre dimensjonen, som skiller mellom integrert og holistisk casetilnærming, har å gjøre med casens analysenivå. Integrert casestudie egner seg godt i tilfeller der det er ønskelig å studere flere analyseenheter, for eksempel flere avdelinger innenfor en bedrift (Yin, 2014). I en holistisk case vil det på den annen side kun være fokus på én analyseenhet. Denne tilnærmingen vil være naturlig dersom teorigrunnet i oppgaven er av holistisk karakter, eller dersom en inndeling i flere analyseenheter ikke er naturlig eller nødvendig (Yin, 2014). Studien vår tar for seg konsulentbedriften IT-Consult som er fordelt på tre avdelinger; Bergen, Oslo og Stavanger. Det er foretatt intervjuer i alle avdelingene, noe som kan tale for at vi har benyttet flere analyseenheter. Likevel ønsker vi å behandle alle avdelingene under ett, ettersom de er på samme nivå i bedriften og er relativt like. Videre er teorigrunnet om psykologiske kontrakter, som denne utredningen baserer seg på, av holistisk karakter ved at det tar for seg det dyadiske forholdet mellom den ansatte og arbeidsgiver. Vi velger dermed det holistiske analysenivået for vår utredning.

Intervju

Semi-strukturerte intervjuer gir forskeren muligheten til å få innsikt i respondentens meninger, holdninger og verdier, som ikke nødvendigvis kan avdekkes gjennom spørreskjema eller observasjoner, og kan derfor anses som en passende innsamlingsmetode ved utforskende forskningsdesign (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Intervjuer gir videre mulighet til å innhente data om respondentens opplevelser og tolkninger om et fenomen i deres egne organisatoriske kontekst. Metoden passer dermed godt med psykologiske kontraktens natur, som i høy grad bygger på subjektive opplevelser og tolkninger (Conway & Briner, 2005). Med bakgrunn i dette, mener vi semi-strukturerte intervjuer med ansatte fra vår case-bedrift er en passende måte å innhente gode og detaljerte data for å besvare vårt forskningsspørsmål.

Tidsramme og ressurser

Denne utredningen har en tidsramme på ett semester, og representerer det avsluttende arbeidet i vår siviløkonomutdanning ved Norges Handelshøyskole. I valg av tidsramme skiller Saunders et al. (2012) mellom *cross-sectional* og *longitudinal* studier. Et *cross-sectional* studie er hensiktsmessig i tilfeller der forskeren ønsker å undersøke et fenomen på

et bestemt tidspunkt. Denne typen studie er ofte benyttet dersom man har spørreundersøkelse som strategi, men er også egnet for casestudier der intervjuer er utført innenfor en kort tidsperiode. Longitudinal studier er egnet dersom ønsket er å studere et fenomen over tid, og brukes ofte dersom man forsker på endring og utvikling (Saunders et al., 2012). På grunn av begrenset tilgjengelig tid til å gjennomføre forskningen, gjennomfører vi en cross-sectional studie. Dataene vi benytter er samlet inn innenfor en kort tidsperiode, og vi får derfor ikke undersøkt om våre funn vil forandre seg over tid. Tidsbegrensingen påvirker videre omfanget av oppgaven, og vi har dermed begrenset oss til å studere et konsulentselskap, der det er gjennomført 22 dybdeintervjuer.

3.3 Kontekst

For å få en forståelse av IT-konsulentselskapet det forskes på, vil vi her kort beskrive virksomheten ved å benytte informasjon fra selskapets hjemmeside og medieklipp. Vi mener det er viktig å få innsikt i selskapets karakteristikk, for bedre å kunne begripe vår analyse- og resultatdel.

IT-Consult

IT-Consult er et IT-konsulentselskap som holder til i Bergen, Oslo, Stavanger og Mumbai. Vi vil i denne studien konsentrere oss om de norske kontorene. Selskapet ble etablert i 2005 av fire grundere, og består i dag av totalt 91 ansatte i Norge; 41 ansatte i Bergen, 38 ansatte i Oslo og 12 ansatte i Stavanger.

Bedriften leier ut IT-konsulenter til sine kunder. Deres virksomhetsområde er innenfor systemutvikling, arkitektur, testledelse og prosjektledelse. Lengden på kundeforhold kan variere fra noen måneder til flere år. IT-Consult sender vanligvis ut kun én konsulent til kunden. Dermed sitter konsulentene sjeldent i team med med-konsulenter hos klienter, slik mange av de større konsulentbedriftene gjør. Dette medfører at ansatte i IT-Consult ofte ikke er fysisk sammen i løpet av en vanlig arbeidsuke. For å sikre et godt sosialt- og faglig miljø innad i bedriften i en slik situasjonen, er IT-Consult svært opptatt av å arrangere sosiale samlinger der ansatte møtes jevnlig. Social Consult er samlinger de har i gjennomsnitt en gang i måneden, der poenget er å gjøre noe gøy sammen. Her inviteres ofte familien med – det er ønskelig at det å jobbe i IT-Consult skal være positivt for hele familien. Videre arrangeres det også faggruppemøter og IT-Consult Sessions, der formålet er å utvikle og dele kunnskap blant ansatte. De har også sitt eget intranett der IT-Consult-ansatte kan stille hverandre faglige spørsmål dersom det er noe de lurer på når de sitter hos en kunde.

IT-Consult er også opptatt av å fremheve sine kjerneverdier; *faglig autoritet* og *varme*. Førstnevnte verdi handler blant annet om å være faglig dyktig, vise faglig engasjement, dele kunnskap og være aktiv i faglige fora. *Varme*-dimensjonen fokuserer på å bry seg om sine kollegaer og kunder, ha en positiv grunnholdning, bygge gode relasjoner til mennesker rundt seg og bidra med sitt beste til fellesskapet (hentet fra bedriftens hjemmeside). Lederne skriver for eksempel «varm hilsen» i sine e-poster. Dette signaliserer fokuset på kjerneverdien *varme*, der leder viser ønske om å være en relasjonsbygger som bryr seg om sine medmennesker. I tillegg fremheves det sosiale sterkt i konsulentselskapet, slik som beskrevet over. De er opptatt av å være en god arbeidsplass der folk trives, fremfor å styre gjennom tallfestede mål og budsjetter. Dette kan også ses i sammenheng med kjerneverdien *varme*, der det å bidra til et godt fellesskap blant kollegaer, anses verdifullt. Bedriften er videre svært opptatt av at ansatte får muligheten til faglig utvikling, gjennom blant annet å delta på kurs og konferanser – det ses på som en investering, ikke en kostnad. Det legges derfor til rette for at ansatte får reise på det de ønsker av slike daglige samlinger, noe som understreker IT-Consult sitt fokus på kjerneverdien *faglig autoritet*.

Selskapet preges også av en flat organisasjonsstruktur. Et eksempel på dette er at lederne på hovedkontorene kalles for daglig tjener, fremfor daglig leder. Filosofien er at de «daglige tjenerne» skal være der for de ansatte, og legge til rette for at deres arbeidsdag blir så optimal som mulig. Det er heller ikke mulig å stige i gradene innad i bedriften. Tittelen senior-konsulent får alle nyansatte, og denne beholdes gjennom hele ansettelsesforholdet.

De senere årene har bedriften opplevd en økt etterspørsel etter sine tjenester, og antall konsulenter har følgelig økt. Det er derfor ansatt en fagansvarlig og en salgsansvarlig på hvert kontor, som har hovedansvar for å følge opp ansatte på sine respektive områder. Det er fagansvarlig som blant annet legger til rette for at ansatte skal få reise på ønskede kurs og konferanser, mens salgsansvarlig bidrar i anskaffelsen av nye kunder.

I tillegg er den økonomiske situasjonen i IT-Consult god. De har hatt et positivt driftsresultat hvert år siden de startet opp i 2005. Totalkapitalrentabiliteten, som viser avkastningen på eiendeler, var i 2013 på 49,5 %. Videre går det frem at resultatgraden, som viser hvor stort driftsresultatet er i forhold til omsetningen, var på 21,3 % i 2013. Disse tallene er representative for de foregående årene også, og viser at IT-Consult befinner seg i en god posisjon økonomisk, der de har muligheten til å gi mye til sine konsulenter, i form av påkostede og hyppige sosiale arrangementer, samt sende konsulentene på kurs og konferanser de ønsker.

3.4 Datainnsamling

Vår studie bygger på primærdata samlet inn av forskere knyttet til FOCUS-programmet ved NHH. I følgende avsnitt presenterer vi hvordan disse dataene er samlet inn, og hvordan vi har håndtert det å få ferdig utførte intervjuer å jobbe med. Vi har også benyttet medieklipp for å få enda bedre bilde av IT-Consult.

Det vil i enhver forskning være hensiktsmessig å finne en utvalgsteknikk som åpner opp for å redusere mengden innsamlede data, slik at man slipper å se på alle foreliggende elementer som er relevante for studien. Det vil gjøre det mulig å samle inn et mer detaljert datasett, og oppnå bedre kvalitet på datamaterialet (Saunders et al., 2012). Vi vil videre gjøre rede for de metodiske valgene våre intervjuer bygger på.

Selektivt utvalg

Av praktiske årsaker var det ikke mulig å intervjuer alle partene som ville vært relevante for denne studien. Selektivt utvalg er en teknikk som kan benyttes i slike situasjoner. Teknikken er mye brukt i kvalitativ forskning, og innebærer at utvalget velges på bakgrunn av subjektiv dømmekraft om hvilke personer som må inngå i utvalget for å kunne besvare forskningsspørsmålet, selvseleksjon, snøballmetoden eller tilgjengelighet (Saunders et al., 2012). I vårt tilfelle var det både subjektiv dømmekraft og tilgjengelighet som spilte en avgjørende rolle for hvilke respondenter studien omfatter. Forskerne ved FOCUS-programmet har hatt kontakt med ledelsen i IT-Consult, og gjennom dem fått tilgang på ansatte som ønsket å være med i intervjuprosessen. Konsulenter ble videre spurt om de ønsket å delta i denne forskningen på bakgrunn av hvor lenge de hadde vært ansatt i selskapet. Det var ønskelig å ha med konsulenter som hadde vært ansatt i mange år, og noen som hadde vært i IT-Consult kun en kortere periode. Det var videre ønskelig å intervjuer folk fra alle byene, slik at man fikk et helhetlig bilde av situasjonen i IT-Consult i Norge. Forskerne har i tillegg estimert et ønskelig antall respondenter for å få en god oversikt over situasjonen i selskapet. Benyttelsen av IT-Consult som case kan også begrunnes med bakgrunn i den teoretiske utvalgsteknikken kalt «polar types», som innebærer at case velges fordi de er ekstreme (Eisenhardt & Graebner, 2007). IT-Consult kan anses som et ekstremt case, med utgangspunkt i sterk tilhørighet til selskapet blant dets medlemmer, svært lav turnover, samt flat struktur og lite formalisering (medieklipp). De har også oppnådd veldig gode årsresultater, og kan hevdes å ha et uvanlig stort fokus på «varme» og «mykere» verdier. Dette tilrettelegger for tydeligere å kunne kartlegge mønstre og sammenhenger i

datasettet, som igjen gir er godt grunnlag for videreutvikling av eksisterende teori (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Selektivt utvalg gir ingen informasjon om sannsynligheten til elementene som velges fra populasjonen, og det vil derfor ikke være mulig å generalisere utvalget på et statistisk grunnlag (Saunders et al., 2012). Fordi vårt formål som nevnt over er å få dypere innsikt i psykologiske kontrakter i PSFs, er det ikke noe hinder at vi ikke kan generalisere utvalget på et statistisk grunnlag.

Utvalgsstørrelse

Utvalgets størrelse bør velges med utgangspunkt i målet med forskningen; hva man ønsker å få bedre innsikt i, samt hva som vil være et troverdig og nyttig antall respondenter. Hvilke ressurser man har til rådighet vil også kunne påvirke utvalgets størrelse (Saunders et al., 2012). Saunders et al. (2012) hevder at når intervjuer benyttes som forskningsmetode bør utvalget bestå av 5-25 intervjuobjekter. I vårt tilfelle er det foretatt 22 intervjuer, noe som legger et godt grunnlag for å få innsikt i den psykologiske kontrakten i IT-Consult. Intervjuene omfatter ulike kandidater når det gjelder lengden de har vært ansatt i IT-Consult, hvilke kunder de sitter hos, hvilket kontor de tilhører, samt alder og kjønn. Dette gjør at vi sitter på et bredt spekter av respondenter, som kan belyse situasjonen fra ulike vinkler.

Semi-strukturerte intervjuer

Intervjuene som er foretatt baserer seg på metoden semi-strukturerte intervjuer. Det vil si at det utvikles en intervjuguide, men at intervjuer står relativt fritt til å stille spørsmål som anses hensiktsmessig underveis, samt stille oppfølgingsspørsmål der det oppleves nyttig (Saunders et al., 2012). Videre vil vi beskrive intervjuguiden benyttet i vår forskning, for å gi lesere en grunnleggende forståelse av innholdet i den. Dette vil kunne bidra positivt til å få bedre forståelse for analyse- og resultatdelen.

Hver av de 22 intervjuene er utført med utgangspunkt i en nøye utarbeidet intervjuguide (se vedlegg A). Spørsmålene kan sies å inneholde fornuftig setningsoppbygging, formuleringer og ordbruk, da de er enkle å forstå og gir gode muligheter for å avdekke innholdsmomenter og balanseforholdet i den psykologiske kontrakten. Intervjuguiden er videre delt inn i tre spørsmålskategorier; spørsmål knyttet til ledelse, psykologiske kontrakter og dilemmaer i konsulentrollen. Dette gjør at vi får en god forståelse for den foreliggende psykologiske kontrakten, og at denne kan settes inn i konteksten konsulentbransjen.

Intervjuene begynte med en presentasjon av FOCUS-programmet. Deretter ble respondentene spurt om de kort kunne beskrive sin utdanning, arbeidserfaring, samt hvilke kunder de jobber hos gjennom IT-Consult og lengden på disse kundeforholdene. Dette ga et godt utgangspunkt for å forstå deres bakgrunn og nåværende arbeidssituasjon. Flere spørsmål om kundeforhold, variasjon i arbeidsoppgaver og graden av autonomi ble så stilt.

Første hoveddel av intervjuene omhandlet ledelse, og forholdet de ansatte har til ledelsen. Spørsmålene dreide seg om selvledelse, formalisering og tilbakemelding fra ledere i IT-Consult, samt ledelsens betydning for motivasjonen til hver ansatt. Andre del av intervjuet var knyttet til kartlegging av innholdet i den psykologiske kontrakten. Intervjuobjektene ble spurt om hvilke forventninger de hadde i begynnelsen av arbeidsforholdet og om disse oppleves oppfylt eller brutt. Det ble stilt flere spørsmål for å få dypere innsikt i hva ansatte opplever ligger i utvekslingsforholdet med konsulentselskapet. Siste del av intervjuet dreide seg om selve konsulentrollen, og opplevde dilemmaer. Dette ga oss god innsikt i hvordan IT-Consult har taklet utfordringer som foreligger i konsulentbransjen.

Ferdig utførte intervjuer fra FOCUS-programmet

Som nevnt har vi fått tilgang på ferdigtranskriberte intervjuer. Dette medfører at vi ikke selv har fått utarbeidet intervjuguiden, eller gjort observasjoner underveis i intervjusituasjoner. Forskeren som har gjennomført intervjuene har vi imidlertid hatt nær og hyppig kontakt med når denne oppgaven er utarbeidet, slik at vi har fått forklart og beskrevet intervjuguiden og intervjusituasjonene godt. Vi har også gjort grundig research av bedriften for å få god innsikt og forståelse for konteksten respondentene har befunnet seg i, samt benyttet medieartikler for å fange opp mer av det hele bildet.

Transkriberingen av intervjuene er gjort så ordrett som mulig, noe som gjør at vi sitter på et godt bilde av hva som eksakt ble sagt under intervjuene. I tillegg har det å få tilgang på ferdig transkriberte intervjuer trolig gjort det mulig å analysere grundigere et større antall intervjuer, grunnet den relativt korte tiden vi har til å gjennomføre denne forskningen. Kvaliteten i våre funn kan således være mer solid når et stort antall intervjuer, samt medieklipp, er analysert, noe som kan hevdes å ha bidratt positivt til å få en enda bedre forståelse for vårt forskningsspørsmål.

Disse faktorene mener vi bidrar til at det ikke foreligger noen svakhet ved våre resultater og analyse som følge av at vi ikke har laget og gjennomført intervjuene selv.

3.5 Dataanalyse

Forskningsspørsmålet vårt har som formål å forstå den psykologiske kontrakten i et PSF, og hvordan denne er knyttet opp mot tilhørighet. Vår analyse har derfor dreiet seg om å finne sammenhenger og mønstre i respondentenes svar som kan belyse nettopp dette.

Psykologiske kontrakter tar utgangspunkt i det felles utvekslingsforholdet som oppleves å eksisterer mellom to parter. I utformingen av koder og analyse har vi tatt utgangspunkt i nevnte forståelse av kontrakten, og således søkt etter uttalelser som kan indikere hvilke forventninger og forpliktelser ansatte har til IT-Consult, samt hvilke forventninger og forpliktelser de opplever IT-Consult har til dem. Vi har også sett etter uttalelser som viser hvilket balanseforhold som foreligger. Det har medført at vi har lett etter utsagn som sier noe om ansattes opplevelser av hvor mye IT-Consult gir i utvekslingsforholdet, og i hvilken grad de oppfattes å overholde sine forpliktelser. Fordi vår forskning er induktiv, der vi har en utforskende tilnærming til datasettet for å finne nye sammenhenger og trender, har formålet med analysen vært å gå i dybden på fenomenet psykologiske kontrakter i et PSF, og få en ny og grundig innsikt i enkeltsammenhenger, for bedre å kunne utvide eksisterende teori.

Videre kan det i dataanalysen skilles mellom en strukturalistisk- eller tematisk tilnærming til case i kvalitativ forskning (Shkedi, 2005). Strukturalistisk tilnærming innebærer at analysen gjøres ved kun å forholde seg til datasettet som analyseobjekt. Tematisk tilnærming, som vi har benyttet her, behandler datamaterialet med den hensikt å forstå menneskelig atferd i spesifikke kontekster. Vi søker nettopp å forstå hva som ligger i den psykologiske kontrakten i konteksten IT-Consult befinner seg i, nemlig konsulentbransjen.

Case-analyse

I denne delen av oppgaven gikk vi systematisk og grundig gjennom hvert enkelt intervju. Ved å ta gode notater og være årvåken avdekket vi mønstre og sammenhenger innad i konteksten vi forsker på, og fant viktige innholdsmomenter i den psykologiske kontrakten.

Vi begynte analysen med å lese gjennom intervjuene en gang. Det var i første omgang viktig med en bred tilnærming til våre data, der vi var åpne for, og lette etter, alle mulige indikasjoner på sammenhenger. Etter denne første gjennomlesingen hadde vi fått innsikt i hvilke mønstre vi kunne forvente å avdekke i den videre, mer grundige gjennomgangen av datasettet. Det var i andre gjennomlesing viktig å gå i dybden på utsagn, og tolke disse for å avdekke innholdet i den psykologiske kontrakten. For å gjøre dette på en oversiktlig måte,

der viktig informasjon ikke ble oversatt, valgte vi å opprette et Excel-dokument. Videre laget vi en tabell for de ulike spørsmålsdelene i regnearket. Vi utformet koder med utgangspunkt i spørsmålene som er blitt stilt, og innsikten vi fikk fra første gjennomlesing av datamaterialet. Ved å utvikle en tabell med de ulike kodene bortover på kolonnene, kunne vi skrive inn hver enkelt respondent sine svar nedover på radene, og dermed få en oversiktlig fremstilling av sentrale momenter knyttet til de ulike innholdsmomentene. Eksempler på koder vi benyttet er *Relasjonell ledelse*, *Delingskultur* og *Faglig dyktighet*.

Koden *Relasjonell ledelse* benyttet vi for sitater som gikk på relasjonen mellom ansatte og leder, og som viste at denne var god, åpen og uformell. Et eksempel er;

«Også er det litt sånn, vi kan dra å jogge sammen og spille fotball og ja. Og hvis jeg lurere på noe profesjonelt, så er det veldig lav terskel».

Delingskultur brukte vi på sitater som gikk på ansattes villighet til å dele kompetanse med med-konsulenter og kunden;

«Hvis jeg har mulighet til å gi noen tips og råd i forhold til at de skal kunne gjøre jobben sin enda bedre, så har jeg ingen terskel i forhold til det altså. Definitivt ikke».

Vi benyttet koden *Faglig dyktighet* for sitater som omhandlet ansattes oppfattelse av at IT-Consult setter faglig dyktighet høyt, og dermed har høye faglige krav til sine ansatte;

«Det at de profilerer seg på at de skal ha tak i de beste, og mener det, det er tiltrekkende».

Etter at intervjuene var gjennomgått for andre gang, gikk vi i dybden på hver enkelt kode, for å avdekke innholdet i den psykologiske kontrakten mellom ansatte og IT-Consult. For å lettere se sammenhenger og mønstre hang vi opp post-it lapper med utsagn på veggen, og plasserte dem i koden de hørte hjemme i. Dette hjalp oss med å se helheten i vårt datamateriale.

Analysedelen som omhandlet balansen i den psykologiske kontrakten innebar en nøye gjennomgang av respondentenes beskrivelser knyttet til opplevd gjensidighet i ansettelsesforholdet. Forhold knyttet til dette fant vi i flere av spørsmålskategoriene, men særlig i spørsmålskategorien som omhandlet psykologiske kontrakter. Respondentene ble spurt om de opplevde at IT-Consult hadde overholdt sine forpliktelser overfor dem, og om ansattes forventninger hadde endret seg med tiden. På sitater som omhandlet dette benyttet vi koden *Balanse*;

«Jeg føler absolutt at mine forventninger ble oppfylt, og jeg har i hvert fall følt at IT-Consult har vært veldig bra for meg å være i og utvikle meg i. Jeg har utviklet meg utrolig mye i løpet av de årene jeg har vært i IT-Consult».

«Mine forventninger var at her kommer jeg til å få være med fra starten av og se hvordan det er, og jeg kommer til å bli kjent med mye nye dyktige folk, og få jobbe med teknisk spennende ting. Og det er til stor grad blitt oppfylt».

Vi gikk gjennom hvert enkelt svar for å kartlegge årsaker, forløpere og reaksjoner forbundet med opplevd oppfyllelse eller brudd av den psykologiske kontrakten med IT-Consult. Ved å knytte innsikten fra intervjuene til Shore og Barksdale (1998) sin modell om balanseforholdet i psykologiske kontrakter mellom ansatte og arbeidsgiver, var det mulig å definerte balanseforholdet i den psykologiske kontrakten mellom IT-Consult og deres ansatte.

Ved å foreta en slik stegvis analyse av likheter og sammenhenger i datasettet, kom vi frem til en total oversikt over grunnleggende innholdsmomenter i den psykologiske kontrakten, samt avdekket balanseforholdet i kontrakten.

3.6 Evaluering av metode

Kvaliteten på data som er samlet inn kan variere grunnet eksterne faktorer som kan påvirke svarene respondentene gir, og tolkninger av disse i etterkant. Med utgangspunkt i reliabilitet, validitet og etiske retningslinjer vurderes kvaliteten på våre data (Saunders et al., 2012).

Reliabilitet

Med reliabilitet forstås hvor pålitelig svarene fra respondenter er, det vil si om intervjuene ville gitt samme funn dersom de ble foretatt av en annen forsker eller ved en annen anledning. En vurdering av våre datas reliabilitet handler altså om hvorvidt vi kan forvente å få liknende resultater dersom studien gjentas (Saunders et al., 2012). Vi vil videre drøfte forhold som påvirker reliabiliteten.

Intervjuene

Under intervjuer kan feiltolkninger mellom intervjuer og respondent oppstå. Dette vil påvirke reliabiliteten negativt (Saunders et al., 2012). I vårt tilfelle ser vi at intervjuer og respondent har forstått hverandre godt, og at i tilfeller der partene har feiltolket spørsmål eller svar, har dette blitt oppklart raskt. Likevel vil reliabiliteten i slike kvalitative studier

ofte være svekket fordi det er vanskelig å gjennomføre datainnsamling på lik måte, da metoden som benyttes er fleksibel av natur. Faktorer som hvem som er intervjuer, hva det spørres om, når og hvordan intervjuer gjennomføres, kan svekke reliabiliteten.

Det er særlig tre kilder det bør tas hensyn til der intervjuer er benyttet som kvalitativ forskningsmetode; *bias hos intervjueren, bias hos respondenten og feilkilder i utvalget* (Saunders et al., 2012). Bias hos intervjueren handler om hvordan intervjueren påvirker respondentens svar på spørsmål. Toneleie, ledende spørsmål og kroppsspråk kan påvirke respondenter (Saunders et al., 2012). Intervjuguiden benyttet i vår oppgave er objektivt formulert, med spørsmål som legger til rette for at respondenter kan si akkurat hva de mener. Intervjueren lot videre respondentene svare fritt, uten å legge føringer for deres svar. Dette mener vi bidro til at respondenter svarte ærlig og oppriktig, og at intervjueren ikke har farget deres meninger.

Bias hos respondenten foreligger dersom vedkommende unnlater visse spørsmål, eller utelater viktige forhold for fenomenet vi forsker på (Saunders et al., 2012). Årsaker til slik unngåelse kan være at vedkommende vil sette seg selv i et mer positivt lys, eller frykter for konsekvenser av ærlige svar dersom disse er sensitive. I intervjuene synes det klart at respondenter prøver å besvare spørsmål ærlig og grundig, da de svarer utfyllende og utgir sensibel informasjon om seg selv og bedriften i tilfeller der dette har betydning for forståelse av foreliggende forhold. I tillegg stilte intervjueren oppfølgingsspørsmål dersom svarene var noe korte eller uklare. Med utgangspunkt i ovennevnte forhold mener vi respondentbias ikke er noen trussel for reliabiliteten i denne oppgaven.

Den tredje trusselen er feilkilder i utvalget (Saunders et al., 2012). Dette er knyttet til intervjumetodens reliabilitet. Rollen respondenten har i organisasjonen eller konteksten intervjuene foregår i, som for eksempel forstyrrelser eller tidspress, kan påvirke svarene som gis. Denne trusselen ble håndtert ved at intervjuobjektene ble godt informert om anonymitet og intervjuets omfang i begynnelsen av hvert intervju. I tillegg ble intervjuer avtalt på tidspunkt intervjuobjektene uttrykte de hadde mulighet. Slik ble det lagt til rette for tilstrekkelig avsatt tid til intervjuene, samt at anonymitet beskyttet respondentenes roller i bedriften. Hensynene nevnt over mener vi bidrar til å minimere trusselen om feilkilder i utvalget.

Dataanalysen

Reliabilitet kan deles inn i *ekstern* og *intern reliabilitet* innen kvalitativ metode. Ekstern reliabilitet dreier seg om studiens replikasjonsevne. For kvalitativ forskning er ikke dette et reliabilitetsmål, da replikasjonsevnen avhenger av at resultater kan anses som frittstående fra relasjonene mellom forsker og respondenter (Thagaard, 2013). Thagaard (2009) er mer opptatt av intern reliabilitet, som omhandler forskerens evne til å være konkret og presis i sin presentasjon av arbeidsmetoder ved innsamling av data, så vel som ved analysen av data. Silverman (2006) hevder videre at analyseprosessens gjennomsiktighet er viktig for å sikre intern reliabilitet. For å sørge for gjennomsiktighet har vi gitt en grundig presentasjon av fremgangen i vår analyse under avsnittet «Dataanalyse». Vi tar som nevnt utgangspunkt i case-analyse, som er et lett forståelig teoretisk analyseverktøy (Miles & Huberman, 1994). Vi har i tillegg valgt å benytte tabeller og figurer i analysen og i fremstillingen av våre funn. Disse metodene er velegnete for oversiktlig fremstilling av kvalitative data (Miles & Huberman, 1994). Med utgangspunkt i ovennevnte momenter gjør vi vårt ytterste for at den interne reliabiliteten i dataanalysen skal være god.

Intern validitet

Intern validitet handler om i hvilken grad dataene gir innsikt i det de er ment å gi innsikt i, altså om de faktisk bidrar til bedre forståelse av vårt forskningsspørsmål. Det er dermed viktig at man får tilgang til respondentenes kunnskap og erfaring på området det forskes på, og at dataene kan tilskrives konkrete funn, og at det ikke er mangler i forskningsdesignet (Saunders et al., 2012).

Intervjuene

En casestudie bidrar positivt til å sikre intern validitet. Gjennom intervjuer får respondentene muligheten til å fortelle det de ønsker, intervjuer kan komme med oppfølgingsspørsmål, og eventuelle misforståelser og uklarheter kan oppklares underveis. Dette gjør at man får tilgang på betydelige mengder relevant informasjon.

Intervjuguiden vi tar utgangspunkt i er utformet på bakgrunn av kjent tematikk innen vårt tema om psykologiske kontrakter, samt gjennomført i den konteksten vi tar utgangspunkt i. Dette bidrar positivt til at responsene på spørsmål gir god innsikt i vårt forskningsspørsmål, og følgelig gjort at vi har fått forske på det vi ønsker å undersøke, nemlig «*Hvordan ser psykologiske kontrakter ut i et Professional Service Firm med tanke på innhold, balanse og*

type, og hvordan henger dette sammen med tilhørighet?». Videre har intervjuene i ettertid blitt transkribert ord for ord. Det faktum at det er valgt ut respondenter fra alle kontorene til IT-Consult, resulterer i et mer balansert utvalg der man bedre får oversikten over den totale situasjonen i bedriften. Dette bidrar også til å sikre den interne validiteten

Benyttelsen av intervjuer gjør at et fenomen belyses fra flere synsvinkler, og dermed kan eventuelle avvik lukes ut ved å se på de andre respondentenes svar. Saunders et al. (2012) påpeker at det å benytte flere datainnsamlingsmetoder er fordelaktig. Vi har som nevnt benyttet medieklipp for å bedre forstå casen vi forsker på og for å få et mer nyansert syn på vårt forskningsspørsmål. Totalt anses altså den interne validiteten å være god.

Dataanalysen

Intern validitet i datamaterialet kan vurderes med utgangspunkt i hvilken grad resultatene faktisk representerer virkeligheten som er studert (Thagaard, 2013), i vårt tilfelle i bedriften våre intervjuer er foretatt. Vår studie inneholder forklaringer på sammenhenger vi ser i vårt datasett. Vi beveger oss da utenfor en deskriptiv tilnærming, og analysen inneholder således tolkninger av fenomen. Det blir derfor viktig å vurdere datasettets validitet.

For å sikre at årsakssammenhenger støttes av vårt datasett har vi kontinuerlig stilt kritiske spørsmål til sammenhenger vi oppfatter er tilstede i vår studie. Vi har vært to stykker som har tolket sitatene, og diskutert og vurdert våre tolkninger nøye med hverandre. Dersom vi har vært usikre på våre tolkninger har vi gått tilbake til intervjuene og vurdert om tolkningen kan rettfærdiggjøres på bakgrunn av det totale intervjumaterialet. I analysen har egne tolkninger blitt underbygget av direkte sitater eller eksplisitte forklaringer. Her har vi brukt en kombinasjon av ”Show and Tell”- og ”Tell and Show”-teknikk. Førstnevnte teknikk bidrar til at leseren selv kan gjøre tolkninger sammen med forskeren, ved at vi først presenterer sitatet og tolker det i etterkant (Sverdrup, 2013). I sistnevnte teknikk starter vi med en tolkning som vi underbygger med et sitat. Videre er intervjuer benyttet i denne masteroppgaven tilgjengelige for våre veiledere, og dokumentasjonen vi legger til grunn kan således også ses av dem. Disse hensynene mener vi bidrar til god intern validitet i vår dataanalyse.

Ekstern validitet

Ekstern validitet vedrører i hvilken grad funn kan generaliseres, og være gjeldende i andre situasjoner også (Bryman, 2012). Her innebærer det om våre resultater gjelder for andre bedrifter i konsulentbransjen også. Det foreligger sjeldent nok ressurser til at kvalitative

studier kan omfatte et representativt utvalg, noe som resulterer i at datamaterialet favner en mindre del av populasjonen, og det således ikke kan trekkes generaliserende konklusjoner. For et kvalitativt forskningsdesign vil dette ofte ikke være noe å strebe etter heller, da målet med oppgaven er å forstå et mindre utvalg i dybden (Saunders et al., 2012).

I forskningslitteraturen ser vi at begrepet overførbarhet er benyttet istedenfor ekstern validitet i kvalitativ forskning (Saunders et al., 2012). Med overførbarhet menes at funn i et forskningsprosjekt kan ha relevans også utover den enkelte situasjon det forskes på (Thagaard, 2013). Vi ønsker å avdekke sammenhenger og trender innen psykologiske kontrakter i en konsulentbedrift, og gjennom dette finne hentydninger til sammenhenger man ikke før visste om. Med dette håper vi å kunne motivere til videre forskning på området.

Etiske utfordringer

Forskningsetikk omhandler standarder for oppførsel og valg, spesielt i forhold til dem man forsker på, i vårt tilfelle ansatte i IT-Consult, samt dem som blir påvirket av forskningen, for eksempel de som i ettertid leser og bruker våre resultater. Etiske standarder fungerer som rettesnor for forskningsarbeidet, og skal ivareta rettigheter til mennesker oppgaven har betydning for (Saunders et al., 2012). Med bakgrunn i dette har vi gjennom hele prosessen tatt bevisste valg for å følge slike etiske retningslinjer etter beste evne.

I følge Thagaard (2013) er det å sikre anonymitet overfor respondenter et viktig etisk prinsipp, noe både vi, og intervjuer, har hatt fokus på. Det går frem av de transkriberte intervjuene, samt samtale med intervjuer, at respondentene har fått god informasjon om anonymitet på forhånd av intervjuene. Slik sikring av anonymitet er særlig viktig i vår oppgave da flere utsagn inneholder personlig og sensitiv informasjon. Ved å anonymisere respondenter i ferdig utskrevne versjoner av intervjuene, og passe på at vi ikke benytter karakter- eller situasjonsskildringer som kan identifisere personer, mener vi at dette etiske prinsippet er overholdt. I tillegg er vårt datamateriale meldt inn til norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Videre i diskusjonen forsøker vi å informere om begrensninger ved vår forskning, slik at resultatene ikke blir villedende. Vi tar også hensyn til lesere og brukere av våre resultater gjennom korrekthet og ærlighet i analyse og framstilling av resultater, noe som er viktig i et etisk perspektiv (Saunders et al., 2012). Vi valgte å opprette et Excel-ark da analysen skulle gjennomføres. Det gjorde det mulig å utarbeide en oversiktlig og nøyaktig analyse av datasettet, og således sikre en så korrekt framstilling av virkeligheten som mulig. Videre er

kildehenvisninger nøye utarbeidet. Gjennom hele oppgaven refereres det til alle benyttede kilder, slik at de blir kreditert for sitt arbeid. I tillegg til ovennevnte hensyn er vi klare på at vi opptrer som ambassadører for NHH, og FOCUS-programmet, og har med dette i tankene jobbet for å gi et gjennomgående profesjonelt og positivt inntrykk av oss og vårt arbeid.

Det faktum at vår oppgave inngår i FOCUS-programmet medfører visse utfordringer når det gjelder god forskningsetikk. Innlemmelsen medfører at programmet har tilgang til innsamlede data, samt at datamaterialet kan benyttes i fremtidig forskning og publikasjoner i FOCUS-programmet. Intervjuobjektene er imidlertid kjent med at intervjuene som er foretatt kan benyttes på denne måten. Gjennom god informasjon om FOCUS-programmet, og hva det innebærer, er respondentene vel vitende om hva de er med på, og informasjon av betydning er således ikke på noen måte holdt skjult for dem, eller ledelsen i IT-Consult. Vi har som del av FOCUS-programmet i tillegg skrevet under på en taushetserklæring, slik at alle data behandles og presenteres anonymt.

På bakgrunn av nevnte faktorer mener vi totalt sett at viktige etiske retningslinjer er tatt hensyn til, og overholdt i dette arbeidet.

4. Resultater

I dette kapittelet vil vi gjengi og beskrive de viktigste funnene vi har avdekket i vårt datamateriale. Skildringer og utsagn som presenteres vil være konkrete i forhold til hvordan konsulentene og ledelsen i IT-Consult opplever sin arbeidsdag, noe som ligger i en case-studies natur. Videre opplever vi at sammenhenger og trender ofte er sammenkoblet, noe som også illustrer hvor kompleks virkeligheten er. Vi vil derfor beskrive tolkninger av funn underveis som disse presenteres, for etter beste evne å besvare forskningsspørsmålet;

Hvordan ser psykologiske kontrakter ut i et Professional Service Firm med tanke på innhold, balanse og type, og hvordan henger dette sammen med tilhørighet?

Dette forskningsspørsmålet vil vi forsøke å besvare gjennom følgende fem delkapitler;

Delkapittel 1 gir en presentasjon av dagens situasjon i konsulentselskapet vi forsker på. Det vil gi et inntrykk av hvilke forhold konsulentene jobber under i dag, og danne grunnlaget for å forstå den videre analysen som omhandler den psykologiske kontrakten.

Delkapittel 2 beskriver den psykologiske kontrakten mellom ansatte og IT-Consult, med hensyn på dens innhold og balanse. Det er viktig å ha innsikt i dette, for å bedre begripe hvilke forventninger og forpliktelser som foreligger i arbeidsrelasjonen, samt forstå nivået av forpliktelser mellom partene. Dette vil videre gi innsikt i viktige momenter for tilhørigheten til IT-konsulentselskapet.

Delkapittel 3 av analysen går ut på å vurdere hvilken type kontrakt vi finner eksisterende i casen. Med utgangspunkt i at det foreligger sterk tilhørighet i IT-Consult, vil dette gi innblikk i hvordan kontraktstypen i konsulentselskapet påvirker ansattes sterke bånd til arbeidsgiver.

Delkapittel 4 presenterer det vi mener er en avgjørende faktor for etableringen av den psykologiske kontrakten i IT-Consult, og evnen til å vedlikeholde denne.

Delkapittel 5 viser en figur som sammenfatter viktige sammenhenger vi har avdekket gjennom vår analyse.

Ved å presentere en resultatdel som omhandler de ovennevnte fem delene, ønsker vi å øke forståelsen for hvordan den psykologiske kontrakten i PSFet ser ut, samt forsøke å belyse sentrale momenter for tilhørigheten i dette.

4.1 Dagens situasjon i IT-Consult

Vi vil i følgende delkapittel analysere dagens situasjon i IT-konsulentselskapet det her forskes på. IT-Consult anses som et interessant case, der det foreligger sterk tilhørighet til konsulentselskapet. Ledelsen har vært svært fokusert på å utarbeide en klar strategi for å skape en organisasjonskultur der kjerneverdiene *faglig autoritet* og *varme* står sterkt. De har jobbet målbevisst for å inkorporere disse verdiene i organisasjonskulturen, og lyktes med dette.

Tilhørighet

I teoridelen presenterte vi viktige utfordringer konsulentbransjen står overfor for å etablere tilhørighet til konsulentselskapet; høy arbeidsmobilitet, stor grad av autonomi og trepartsrelasjonen, dannet grunnlaget for den høye selvstendigheten konsulentene jobber under. IT-Consult har altså klart å overkomme utfordringene, noe følgende sitater illustrerer:

«IT-Consult ser jeg på (...) det er det som er tilhørigheten. Men sånn i det daglige så prøver jeg å prioritere de jeg jobber nærmest med».

«(...) Det er masse faglige og sosiale, ikke minst ting, som gjør at jeg har tilhørighet til IT-Consult».

«Og jeg trives såpass godt i IT-Consult at det skal veldig mye til for at jeg skal bli fristet til å begynne fast i et annet selskap».

Utsagn tilsvarende dem presentert over er gjennomgående blant respondentene – tilhørigheten anses å ligge hos IT-Consult. Selv om de i det daglige jobber ute hos kunden, har ledelsen altså klart å etablere denne tilhørigheten. Sitatet under viser at det er en kjent utfordring å få til dette i konsulentselskaper;

«Det er jo en kjent utfordring, definitivt. Nå har jo IT-Consult klart også å dempe smertene og utfordringene ved det, ved å ha.. Vi møtes en til to ganger i måneden, hele året. Så det gjør at man klarer å få den tilhørigheten på en helt annen måte enn veldig mange andre steder».

Sitatet peker også på hvor viktig det er å ha arrangementer innad i konsulentselskapet, og gjennom det bygge gode relasjoner blant ansatte. Det å ha mange samlinger er et bevisst valg ledelsen har gjort, som en del av deres strategi. Neste avsnitt vil utdype denne strategien, og avdekke hvilke resultater den har ført til.

Selskapets strategi

I følgende delkapittel vil vi presentere IT-Consult sin strategi, ved å ta utgangspunkt i data hentet fra deres hjemmeside, samt foretatte intervjuer og medieklipp. Strategien konsultentselskapet har utarbeidet bygger på en tredelt modell, der Del 1 består av bedriftens tankegodt. Dette innebærer deres DNA, som igjen består av kjerneverdier, visjon og kundeløftet. Kjerneverdiene er som nevnt tidligere *faglig autoritet* og *varme*. Førstnevnte verdi handler blant annet om å være faglig dyktig, vise faglig engasjement, dele kunnskap og være aktiv i faglige fora. Verdien *varme* fokuserer på å bry seg om sine kollegaer og kunder, ha en positiv grunnholdning, skape gode relasjoner til mennesker rundt seg og bidra med sitt beste til fellesskapet. Videre er deres visjon å være en fremragende arbeidsplass, der det å vise åpenhet, tillit, respekt og lederskap er sentralt. Kundeløftet de operer med er «*Vi bryr oss*». Disse momentene er ledelsen svært opptatt av, og gjennom analyse av vårt datamateriale virker dette å ligge til grunn for de fleste avgjørelser som fattes av dem.

Del 2 innebærer hvordan dette tankegodset skal iverksettes i praksis. Her synes det å være et stort fokus på at det er menneskene som skaper kulturen, og gjennom handling er med på å etterleve konsultentselskapets ønskede DNA i praksis;

«(...) Menneskene vi ansetter, er med på å skape og videreutvikle kulturen».

«(...) Likevel er det de ansatte som bærer bedriften, og uten deres faglige ekspertise hadde det vært vanskelig å drive videre».

«Om jeg skal gi et råd til nyetablerte bedriftsledere må det være å ivareta de ansatte best mulig. For å få dette til, er det viktig å la medarbeiderne oppleve at det de gjør på jobben er meningsfullt. Dine ansatte er din viktigste ressurs. En felles visjon og et ønske om å lykkes er dermed helt essensielt».

Det kan hevdes at lederne viser hvor viktige de ansatte er for dem, og at deres betydning klart verdsettes. Fra intervjuene kommer det frem at IT-Consult har lyktes med å fokusere på menneskene i selskapet;

«Det virker som om han er genuint opptatt av hva jeg driver med og er godt orientert om hva jeg driver med, både på jobb og i fritid og favorittfotballag osv. Og det er stor forskjell fra tidligere arbeidsgivere (...)».

«(...) Og jeg synes det er utrolig mange riktige verdier som er lagt til grunn her - med at det er til syvende og sist trivselen til hver enkelt konsulent som er viktig. Og det å sørge for å få det til».

Vedkommende viser at konsulentene føler IT-Consult setter dem i fokus. I tillegg underbygger sistnevnte sitat oppfattelsen om at selskapet jobber for at konsulentene skal ha så gode arbeidsvilkår som mulig.

Siste del i strategien, Del 3, handler om resultater. Det er Del 1 og Del 2 som skal føre til resultatene. IT-konsulentselskapet opplever gode resultater på mange ulike parametere. De har for eksempel vunnet prisen for Norges beste arbeidsplass, og kom på 2. plass i den samme europeiske kåringen. Konsulentselskapet opplever svært lav turnover, lavt sykefravær og gode økonomiske resultater. De har gått fra 0 i omsetning i 2005, til 150 millioner i omsetning i 2013. Det er videre tydelig at selskapets DNA er overført til ansatte, da respondentenes svar kan ses i nær sammenheng med IT-Consult sitt tankegodt. Eksempler på dette er:

«Sånn jeg forstår det så har IT-Consult fått til noe som er ganske unikt. De har på en måte sagt; det skal være kulturen, og de har klart det».

«Man har tro på de verdiene som (...) da. Veldig mange andre selskaper har også sånne verdier som står på visittkortene eller på nøkkeltorget eller noe sånt da. Men der er det bare ord. Men i IT-Consult er det faktisk noe som driver oss».

Videre kan dette underbygges av responsen på spørsmålet om hvilke utfordringer konsulentene ser kan komme i fremtiden;

«(...) Nei, det er jo å komme tilbake til verdiene: varme, ydmykhet, faglig autoritet. Hvis det faller, hvis det forringes, så kommer det til å smuldre opp (...)».

Det er tydelig at konsulentene ønsker at kjerneverdiene skal bestå – sistnevnte respondent er helt klar på at de to verdiene er essensielle for å føle det sterke båndet til IT-Consult.

Sitatene ovenfor illustrerer at kjerneverdiene står helt sentralt i bedriftens kultur, og verdsettes høyt av ansatte. Det virker videre å være en trend blant konsulentene at de anser denne fremtredende kulturen som helt unik for IT-Consult.

Oppsummering

Ovennevnte forhold mener vi viser at selskapet har lyktes med å etablere sterk tilhørighet blant sine ansatte. Gjennom en tydelig utarbeidet strategi, med særlig fokus på

kjerneverdiene, har IT-Consult formet en arbeidsplass konsulentene ønsker å være en del av. Selskapet er videre bevisst på at det er menneskene som skaper kulturen, og de må derfor settes i fokus. Dette kommer til uttrykk gjennom ledelsens arbeid for at ansatte skal oppleve arbeidsdagen meningsfylt og givende, noe ovenstående resultater også viser at de har lyktes med. Fokuset på relasjonen til medarbeidere er interessant å forske videre på, da forhold i IT-Consult indikerer at det er dette som har bidratt til konsulentenes sterke tilhørighet. Ved å ta utgangspunkt i psykologisk kontraktsteori, kan vi få innsikt i sentrale forventninger og forpliktelser mellom konsulentene og IT-Consult, og dermed forstå deres relasjon i dybden. Kjennskap til hvordan kontrakten ser ut, gjør det videre mulig å avdekke hvilke faktorer som anses avgjørende for ansattes tilhørighet.

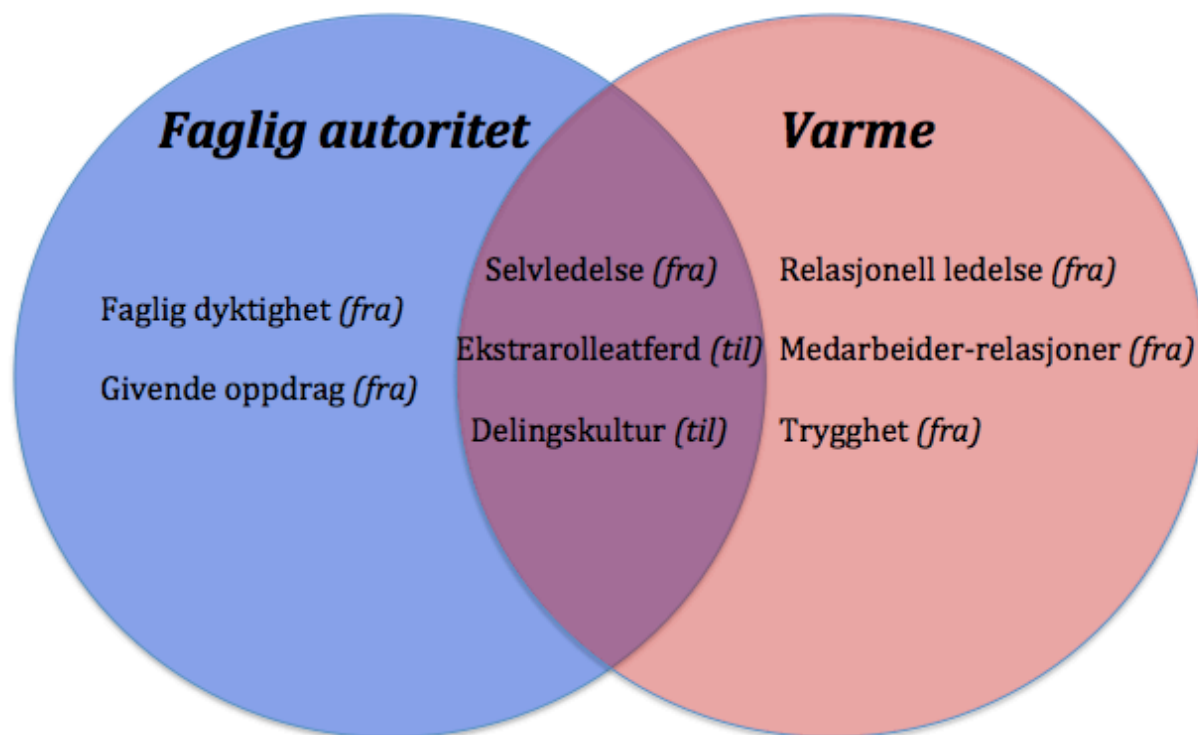
4.2 Den psykologiske kontrakten

I arbeidet med å besvare vårt forskningsspørsmål er det altså vesentlig å få innblikk i relasjonen mellom ansatte og IT-Consult, ved å studere hvordan den psykologiske kontrakten mellom dem ser ut. I følgende delkapittel vil vi presentere innholdsmomenter vi finner eksisterende i kontrakten, samt vurdere dens balanseforhold.

Vi ønsker å klargjøre hvilke forventninger og forpliktelser partene synes å ha til hverandre, og gjøre tolkninger av disse underveis. I tillegg vil det vurderes om forpliktelsene synes å være *til* eller *fra* IT-Consult, for å kunne definere balansenivået i kontrakten. Det vil være av betydning for ytterligere å begripe bytteforholdet mellom ansatte og konsulentselskapet. Vurderingen av balansenivået tar utgangspunkt i Shore og Barksdale (1998) sin modell. Modellen vil danne grunnlaget for vår avgjørelse om nivået av forpliktelser mellom ansatte og IT-Consult synes å stå i forhold til hverandre. Ovennevnte faktorer er sentrale for å bedre forstå ansattes trivsel i IT-Consult, og kartlegge sentrale momenter for tilhørigheten.

Vi har videre avdekket åtte innholdsmomenter vi mener er særlig fremtredende i arbeidsforholdet. Disse åtte innholdsmomentene synes å danne et bilde av at det er kjerneverdiene som danner grunnlaget for den psykologiske kontrakten. Ved at respondentenes svar ofte kan ses i sammenheng med hva som ligger i *faglig autoritet* og *varme*, opplever vi at disse former foreliggende forventninger og forpliktelser.

Figur 3 viser hvilke innholdsmomenter vi opplever springer ut av de to kjerneverdiene. Videre ser vi at noen forventninger og forpliktelser bygger på én av verdiene, mens andre har elementer fra begge. Parentesene bak innholdsmomentene viser om forpliktelsen er *til* eller *fra* IT-Consult.



Figur 3 Kjerneverdienes innlemmelse i innholdsmomentene

Som modellen illustrerer er den psykologiske kontrakten påvirket av begge kjerneverdiene, noe som underbygger hvor godt disse er inkorporert i selskapets kultur. Videre vil innholdsmomentene presenteres avhengig av verdien(e) de synes formet av.

Varme

I følgende avsnitt vil innholdsmomenter vi opplever drevet av kjerneverdien *varme* bli presentert. Som nevnt vil vi gjøre tolkninger samtidig som funn presenteres, samt vurdere om opplevde forpliktelser synes å være *til* eller *fra* IT-Consult, for å kunne vurdere balanseforholdet i kontrakten.

Relasjonell ledelse

I innholdsmomentet *Relasjonell ledelse* er fokuset på selve relasjonen mellom leder og ansatt. Relasjonell ledelse definerer vi her som en forventning fra ansatte om at IT-Consult gir tilgang på en nær relasjon, og oppleves som en betydningsfull kontakt. Ut i fra

intervjuene er det gjennomgående at ansatte anser bytteforholdet mellom seg og leder som svært godt;

«(...) Og han er uten tvil den beste lederen jeg har hatt i hele mitt liv».

«En kontakt som oppleves egentlig utelukkende positiv».

«(...) Helhet. Altså, at IT-Consult ser på deg som en helhet med familie og alt og involverer alle. Og ikke bare på det faglige. En kan være seg selv. Jeg tror kanskje det er det som kan være en forskjell».

Konsulentene uttrykker en følelse av at lederne er tilstede på en unik måte og virkelig bryr seg om dem, og således virker ledelsen å gi ansatte tilgang på en nær relasjon. Dette anser vi dermed som en forpliktelse *fra* IT-Consult. Sistnevnte sitat illustrerer hvordan vedkommende føler seg sett i IT-Consult, og uttrykker at selskapet investerer mye i at han skal kunne være seg selv fullt ut. En slik generell oppfattelse om at ledelsen er opptatt av å se det «hele mennesket» synes å eksistere blant respondentene, noe som videre kan sies å inngå i kjerneverdien *varme*. Som beskrevet i delkapittelet *Dagens situasjon i IT-Consult* innebærer *varme*-dimensjonen blant annet å skape gode relasjoner, og bry seg om mennesker rundt seg. Dette fokuset på et godt forhold til ansatte synes videre å danne grunnlaget for forventningen om *Relasjonell ledelse*, hvilket innebærer forventning om åpenhet, vennskap og empati.

Åpenhet

Det fremkommer en forventning om at forholdet til leder er åpent og uformelt, og at det er lav terskel for å ta kontakt hvis det er noe man ønsker å ta opp;

«Nei, det er jo rimelig uformelt. Det er ikke noen avstand, for å si det sånn. Lett og lav terskel for å ta kontakt».

«Det jeg synes er veldig tydelig, det er nærheten. Jeg tror ingen i IT-Consult vil ha noe problem med å ringe til administrerende direktør eller daglig leder. Den terskelen tror jeg ikke er der i det hele tatt».

«Ja, ledelsen for eksempel, er mye mer åpen. Man blir mye mer inkludert, eller det er mye kortere vei til lederen».

Leder benytter i tillegg Socialcast for å bevare åpenheten i selskapet;

«Han er kjempeflink til å legge ut informasjon på intranettet. Daglig legger han ut informasjon om hva som skjer, og hva han holder på med. Så i forhold til andre selskaper jeg har vært i, og selskaper som jeg har vært konsulent hos, så er det veldig mye mer åpent i IT-Consult (...).»

Sitatene illustrerer at ledelsens atferd styres av visjonen om åpenhet. De viser ved å være gode rollemodeller, at åpenhet er noe de ønsker etterlevd i praksis. Dette er også noe ansatte uttrykker at de setter pris på, og som bidrar til å gjøre deres arbeidsdag god.

Vennskap

I tillegg virker den nære leder-relasjonen å ha innvirkning på ansattes forventning om at forholdet til dem skal bestå av noe mer en kollegial kontakt. Det fremkommer som en trend blant respondentene at lederen føles som en venn;

«De er mer venner enn ledere egentlig. Jeg har hatt mange sene kvelder med de, så det er kjekke folk det.»

«(...) Nå er jeg så heldig at Leder 1 og meg, vi er personlige venner. Og har blitt det etter de fire årene her (...) Men jeg føler også det er veldig lite terskel for å ta kontakt med Leder 2 for eksempel. Så ja, jeg føler det er veldig tette og nære bånd.»

«Jeg ser han som sjefen. Men jeg føler ikke han fremstår som en veldig sjefete sjef, hvis du skjønner. Ser han mer som en vennskapelig sjef, om man kan kalle det det.»

«Også er det litt sånn, vi kan dra å jogge sammen og spille fotball og ja. Og hvis jeg lurur på noe profesjonelt, så er det veldig lav terskel.»

Utsagnene kan sies å danne et bilde av at ledelsen viser raushet i bytteforholdet med konsulentene, hvilket underbygger klare forpliktelser til ansatte.

Empati

Det kommer i tillegg frem av intervjuene at ansatte føler leder viser interesse, og oppriktig bryr seg om den enkelte, noe som videre støtter ansattes opplevelse av å ha en nær relasjon med leder;

«Han er så åpenbart interessert i deg som person. Jeg har vært andre steder hvor den empatien har vært fraværende. Men her er den så definitivt tilstede.»

«(...) Og så er det den deltakelsen ledelsen har på alle sosiale arrangementer som vi har gjennom året. Og så er det personlighet. Altså, personligheten til Leder 1 og Leder 2 som viser så genuin omsorg for hver enkelt».

Opplevelsen av at lederne bryr seg, synes forsterket gjennom handlinger lederne foretar overfor ansatte. Flere av intervjuobjektene nevner eksempler på hyggelige gjerninger fra lederens side, som trolig bidrar til å høyne forventningen om *Relasjonell ledelse*;

«Men det er jo mange kake-bursdags-turer. Han er jo rundt på alle bursdagene».

«Da jeg ble 30 i Oslo, så ringte Leder meg et par dager på forhånd, og spurte om jeg skulle hjem i påsken, så sa jeg "nei, jeg blir i Oslo", og så sa han "nei, vi hadde tenkt til å ha overraskelse til deg, men siden du blir her, så kan du bare ta med deg de vennene du vil, også går vi ut og feirer 30-årsdagen din." Så jeg tok med meg 8 venner og hadde tre-retters og full aften på IT-Consult sin regning».

Det kan hevdes at lederne legger ned en stor innsats i å holde kontakt med ansatte som til daglig sitter ute hos kunden, og aktivt jobber for å bygge et godt forhold til dem. Dette støtter videre opp om opplevelsen av at IT-Consult gir mye i relasjonen med ansatte.

Det synes altså å ligge en klar forventning om at lederne gir tilgang på en nær relasjon, ved at de viser åpenhet, vennskap og empati, samt aktivt jobber for å opprettholde denne gode kontakten. Videre resulterer ovennevnte forhold i oppfattelsen om at IT-Consult viser forpliktelser til ansatte gjennom den nære leder-relasjonen. Forventningen om *Relasjonell ledelse* kan videre ses i sammenheng med visjonen om åpenhet, samt verdien *varme*, der det å bry seg om sine medmennesker står sentralt.

Medarbeider-relasjoner

Innholdsmomentet *Medarbeider-relasjoner* går ut på forventningen om tette og nære bånd mellom kollegaer. Denne forventningen synes å oppstå som følge av at selskapet arrangerer sosiale samlinger. Initiativet om å ha sosiale sammenkomster kan videre vise forpliktelse fra IT-Consult, der de arbeider for at konsulentene skal bli godt kjent med hverandre. Dette er som nevnt i teorien vanskelig å få til i et konsultentselskap der ansatte ofte sitter ute hos kunden, og trepartsrelasjonen gjør seg gjeldende. Under følger et sitat fra ledelsen i IT-Consult, hentet fra medieklipp, som viser en klar forståelse for denne utfordringen;

«Det kan være vanskelig å bygge nærhet mellom medarbeiderne og skape lojalitet for selskapet vårt når vi sitter så spredt og det bare er 5-6 inne i kontorlokalene våre

samtidig. Men vi er veldig ambisiøse, og på sosiale arrangementer vil jeg påstå at vi nesten er i verdensklasse. I fjor hadde vi 16 interne arrangementer, nesten halvparten med ledsager. Vi vil holde på gode, gamle bedriftstradisjoner, og skape en kultur og arbeidsplass som inkluderer hele familien. Vi bygger relasjoner hjem til middagsbordet, pleier jeg å si».

Det store fokuset på sosiale arrangementer verdsettes av ansatte;

«Det betyr mye. Det skaper samhørighet, det skaper identitet. Og det er uhyre viktig for konsulentselskap. For ellers er det jo veldig lett å bare bytte konsulentselskap».

«Det jeg må dra frem er det sosiale. Siden vi er så sjelden sammen-sammen, siden vi er spredt på ulike kontor, så er det veldig kvalitetsmessig den sosiale biten (...)».

«(...) Men heldigvis har vi såpass mye sosialt, at man allikevel får det gode båndet med de andre ansatte».

Det kommer tydelig frem at felles sammenkomster er viktig for å skape nære relasjoner mellom IT-Consult sine medarbeidere, og gjennom det øke tilhørigheten til konsulentselskapet. Dette tyder på at den psykologiske kontrakten med IT-Consult, der ledelsen arrangerer sosiale samlinger, påvirker etableringen av psykologiske kontrakter mellom kollegaer. Videre vil vi utdype forventninger om vennskap og et godt sosialt miljø, som synes å oppstå som følge av de jevnlike samlingene.

Vennskap

Sosiale sammenkomster virker å danne grunnlaget for forventningen om å bli kjent med ansatte i IT-Consult på et mer personlig plan, ikke kun kjenne hverandre som kollegaer;

«Det er litt sånn at.. Mange av de kunne like gjerne vært en venn eller kompis eller noe sånt. Og sånn som Leder og de for eksempel, som jeg har vært og besøkt nede i syden og sånt. Vært på hyttetur med og. Noe viktig er også at kona mi har en god relasjon til konene til kollegaene mine. De kjenner hverandre veldig godt da».

For å bygge slike solide bånd som respondenten viser til, er det trolig sentralt å besitte konsulenter som evner å skape gode relasjoner til dem rundt seg. Det synes klart at konsulentene er dyktige på dette området;

«Det som er litt unikt er at jeg tror jeg liker alle de andre IT-Consult-ansatte. (...) Og det hadde jeg ikke sagt hvis det var én jeg ikke synes var hyggelig (...)»

«Det er en varme og inkludering, og at man faktisk bryr seg om hverandre som mennesker også, den har vært veldig sterk her i IT-Consult, og mye mindre fremtredende andre steder. Andre steder jeg har jobbet så har det kanskje vært enkeltpersoner som har vært flinke på det, men kulturen har ikke vært sånn».

«Det har vært tradisjon i IT-Consult at vi har vært en stor familie, hvor alle kjenner alle (...)».

Ansatte opplever altså at de er en del av et fellesskap, og føler seg godt tatt vare på av sine med-konsulenter. Dette tyder på at IT-Consult sin arbeidsstokk i stor grad består av *varme* personer. Denne forståelsen underbygges videre av at ansatte uttrykker at den opplevde omsorgen blant kollegaer er spesiell hos IT-Consult, da mange ikke har opplevd det på samme måte hos tidligere arbeidsgivere.

Godt sosialt miljø

Videre vil man ofte skape nære relasjoner til mennesker man omgås ofte. Ettersom de ansatte i IT-Consult som nevnt sitter ute hos kunden til daglig, kan det hevdes avgjørende å bli kjent på andre arenaer enn i bedriftens lokaler. Det å arrangere samlingene oppleves viktig for det gode miljøet;

«(...) Det er et veldig bra sosialt miljø. Veldig gode arrangementer, eller hyppige arrangementer. Og det er ikke et ork å gå på sosiale arrangementer da. Det er noe man gleder seg til».

«(...) også er det veldig masse sosiale ting. Det hadde jeg ingenting av der jeg var før da. Så det var på en måte som å gå fra helvete til himmelen på en måte sånn sett da. Det var veldig store kontraster (...)».

«(...) så er det på en måte de tingene vi har gjort, altså vi samler hele selskapet to ganger i året, på disse IT-Consult-campene. Det er ufattelig viktig tror jeg. Og vi drar på disse turene med hele selskapet. det er der jeg har bygget mitt nettverk i IT-Consult og lært å kjenne IT-Consult og like IT-Consult».

«I og med at vi har så mange sosiale arrangementer, så blir det nesten naturlig at du kjenner folk bedre enn de du jobber med (hos kunden) bare».

Fra sistnevnte sitat kommer det frem at sosiale arrangementer bidrar til en sterkere tilknytning til kollegaene i IT-Consult, enn til kunden. Denne sterke tilknytningen kan trolig også ses i sammenheng med at ansatte i mindre grad blir inkludert i det sosiale hos kunder;

«Du blir jo ikke del av det sosiale på samme måten, men det er ikke noe problem egentlig. Jeg er ansatt i IT-Consult, og jeg har det sosiale.. Sånn som lønningspils, da er ikke jeg med de, da er jeg med IT-Consult, sant».

«Det er for så vidt greit at jeg ikke blir invitert på julebord hos kunden. Det gjør meg ingenting».

«Jeg vet at når de går ut og spiser, så går vi ut og spiser på en bedre restaurant selv, så.. Så det er for så vidt helt greit det».

Utsagnene indikerer at ansatte ikke bryr seg om at det ofte er lite inkludering hos kunden, noe som muligens kan forklares med at de opplever det sosiale behovet dekket gjennom IT-Consult. Som sistnevnte sitat over, og følgende sitater påpeker, foreligger det klart høye forventninger til de sosiale arrangementene;

«(...) og det er få selskaper i privat sektor som er halvveis så gode på det sosiale som IT-Consult er».

«(...) Andre firmaer har jo turer og sånn de og, men med IT-Consult er det oftere, og det er bedre organisert, synes jeg i hvert fall, enn det det var i mitt gamle firma».

Det at IT-Consult legger ned mye ressurser på dette området, har trolig bidratt til de høye forventningene;

«Vi hadde en tur til Paris med hele firmaet der vi bodde på Hilton midt i sentrum, hvor du satt i rommet der frihetsgudinnen ble planlagt. Og så sitter du liksom: Det her var jo en helt grei middag (...) Du har så høye forventninger til de sosiale arrangementene».

Dette illustrerer hvordan IT-Consult, gjennom beslutninger og atferd, synes å påvirke hvilke forventninger og forpliktelser ansatte opplever eksisterende i arbeidsrelasjonen.

I tillegg inviteres ofte familier på arrangementene, og således inkluderes også de i arbeidsforholdet. Det kan tolkes som en enda sterkere forpliktelse fra IT-Consult, der de aktivt tar del i ansattes private liv, i tillegg til arbeidslivet. Denne inkluderingen synes å bli satt stor pris på, og bidrar trolig til å skape enda sterkere bånd til IT-Consult;

«(...) Blir det bare kollegaer så blir det mye fagprat, men når du får med den andre halvdel så blir det gjerne en mer nyansert dialog».

«Det er ikke bare sånn "pappa er på jobb" men liksom "åå, pappa sin jobb", det er litt sånn».

Sistnevnte sitat illustrerer at konsulentselskapet har evnet å skape en positiv relasjon til konsulentenes familie også. Det er nærliggende å anta at barnet viser entusiasme fordi det opplever positive synergieffekter av at den foresatte er ansatt i IT-Consult. Et annet sitat som underbygger denne forståelsen er;

«I forhold til familien så har det i perioder vært mye jobbing.. Men så har vi også hatt sånn som at de gjorde at vi kunne dra til USA, og da var de veldig fornøyde med det».

Det virker som selskapet bryr seg om at familiene til ansatte skal ha det bra, ved å prøve å imøtekomme deres behov; ved å gi familien muligheten til å reise utenlands, opplever de trolig at IT-Consult strekker seg langt for å oppfylle deres ønsker. Dette kan understreke konsulentselskapets høye nivå av forpliktelser til ansatte. Utsagnet som følger indikerer at IT-Consult videre overholder sine forpliktelser;

«Jeg kan ikke si at det er noe jeg føler er blitt brutt altså. Jeg ble jo forespeilet et veldig godt og sosialt miljø, og det føler jeg absolutt det er (...)».

Som det fremkommer av resultatene over synes selskapet å gi mye i bytteforholdet med ansatte. Gjennom et stort fokus på å arrangere sosiale samlinger, synes det å være etablert en forventning om nære bånd, basert på vennskap blant ansatte. Det at konsulentene kan anses som *varme* personer, resulterer trolig i at båndene blir ytterligere befestet. Ovennevnte momenter virker å danne grunnlaget for den streke bedriftskulturen som er basert på et godt sosialt miljø.

Trygghet

Innholdsmomentet *Trygghet* innebærer forventninger fra ansatte om å få støtte i arbeidet med å finne nye oppdrag, samt bli tilbudt nye oppdrag når det er nødvendig. Dette synes å være formet av opplevde forpliktelser fra IT-Consult om å tilby dette i arbeidsrelasjonen;

«Jeg føler meg trygg på at uansett hva som skjer hos kunden, hvis jeg skulle gjøre en dårlig jobb eller om jeg skulle miste oppdraget der eller noe sånt, så er jeg sikker på at jeg vil bli tatt godt vare på i IT-Consult, og jeg kommer til å ende med et annet godt oppdrag allikevel».

«(...) Og så er det det at jeg føler jeg har støtten, alltid. Hvis jeg skulle mistrives i mitt oppdrag, så vet jeg at jeg kan gå hit, så vil noen jobbe for å få meg over på noe annet».

«Jeg liker den friheten og den fleksibiliteten, og bare det å vite at om jeg ønsker det, kan jeg si fra i morgen at «nå er jeg fed up med dette oppdraget, så finn meg et nytt».

«Det er veldig greit når jeg er konsulent, for da jobber man for at kunden skal være mer effektiv, man er ikke så opptatt av jobbsikkerhet. Fordi det kommer alltid et nytt oppdrag senere. Som sikkert er minst like spennende som det du er i nå, selv om du akkurat der og da er veldig ok i det oppdraget».

Utsagnene tyder på at ledelsen ønsker å gi konsulentene en følt trygghet i arbeidsrelasjonen, og at ansatte anser det som en verdifull forpliktelse. Dette er trolig fordi konsulentene i IT-Consult har tatt lange utdannelser, og virker indre motiverte, og vil således kunne oppleve det særlig hardt å være uten arbeid.

Varme-dimensjonen kan videre hevdes å komme frem i dette innholdsmomentet. Ledelsen synes å ivareta ansattes trivsel, ved å forsikre dem om at de alltid får støtte, og blir tilbudt jobb i IT-Consult. Dette virker videre å påvirke konsulentenes tro på at det er relativt lett å skaffe nye oppdrag, og at konsulentselskapet følgelig anses å ha nok av kunder å tilby sine konsulenter.

Det foreligger altså en forventning til IT-Consult om å få støtte i anskaffelsen av nye oppdrag, samt alltid bli tilbudt arbeid. Denne oppfattelsen synes å positivt påvirke trivselen i selskapet. Videre virker forventningen å bygge på verdien *varme*, ved at IT-Consult viser omsorg gjennom forpliktelsen om å ta vare på ansatte, og sørge for at de ikke går arbeidsledige. Igjen synes IT-Consult å gi mye i bytteforholdet med ansatte.

Faglig autoritet

I følgende avsnitt vil vi presentere innholdsmomenter som synes drevet av kjerneverdien *faglig autoritet*. Også her vil vi gjøre tolkninger underveis som funn presenteres, samt vurdere om forpliktelser virker å være *til* eller *fra* IT-Consult, for å kunne vurdere balanseforholdet i kontrakten.

Faglig dyktighet

Faglig dyktighet innebærer respondentenes generelle forventning om at kollegaer er kunnskapsrike, og kan sitt fagområde svært godt. Det er en tydelig tendens til at de opplever

å være en del av et kunnskapsrikt IT-konsulentfirma. Dette synes videre å bygge på forpliktelsen fra IT-Consult om å gi ansatte tilgang på et tungt fagmiljø bestående av dyktige med-konsulenter, noe som anses viktig for ansatte;

«Det at de profilerer seg på at de skal ha tak i de beste, og mener det, det er tiltrekkende».

«Hvis jeg kunne velge fritt, så hadde jeg sittet på IT-Consult-kontoret og jobbet på et prosjekt med IT-Consult-ansatte. For da vet jeg at jeg jobber med folk som er kjempeflinke og som jeg trives i lag med».

«Jeg tror det ligger mye i hvordan folk er, kulturen rett og slett. Men også den faglige tyngden til folk (...) så er det bare en sånn gullgruve av folk som har så mye bra å si her».

«Mine forventninger var (...) og jeg kommer til å bli kjent med mye nye dyktige folk, og få jobbe med teknisk spennende ting. Og det er til stor grad blitt oppfylt».

Det oppleves også at den faglige tyngden selskapet besitter skiller seg fra andre konsulentselskaper, og er noe særegent for IT-Consult. Ansatte sier at de tidligere ikke har hatt så flinke folk rundt seg;

«Så jeg ser at det faglige skiller seg ganske kraftig ut hos IT-Consult».

«Jeg var veldig opptatt av det faglige i den gamle jobben min, følte at det var jeg som dro lasset og ikke fikk noe hjelp. Også når jeg kom til IT-Consult så føler jeg jo at jeg er den dummeste i klassen. (latter) Så det er hovedsakelig faglige grunner til at jeg valgte IT-Consult da».

«Det som var viktig for meg da jeg skiftet jobb sist, var at jeg kom til et selskap der det var flinke folk rundt meg. Personer jeg kunne lære mye av».

Forpliktelsen om å gi tilgang på dyktige kollegaer synes altså sentral for å oppleve IT-Consult som en verdifull relasjon.

Kjerneverdien *faglig autoritet* virker videre å komme frem i dette innholdsmomentet. IT-Consult har bevisst ansatt konsulenter med mye erfaring, og gode utdannelser, noe som virker å ha skape forventningen om at kollegaer har fremragende kunnskaper og evner. Igjen synes den psykologiske kontrakten med IT-Consult å påvirke horisontale forventninger hos konsulentene. Ved at IT-Consult har vært opptatt av å ansatte dyktige personer, synes det å ha formet ansattes forventninger til sine med-konsulenter.

Indre motivasjon

For å bli valgt av kunder i budrunder, er det trolig avgjørende at IT-Consult sine konsulenter anses å være av de beste på sitt fagområde. Det kan da hevdes essensielt å ha dyktige ansatte som er indre motiverte, med et iboende faglig engasjement og ønske om å opprettholde og utvikle sin kunnskap. Det synes å foreligge en indre interesse og driv for arbeidet konsulentene utfører;

«Jeg synes jo det er gøy med litt trøkk. Ikke sånn "nå møtes vi på jobb og drikker litt kaffe og programmerer litt på siden».

«For meg er det mest den faglige biten jeg brenner for. Da gjør jeg så godt jeg kan for å gjøre kunden tilfreds og for at jeg får muligheten til å lære meg nye ting».

«(...) Så du ser at de som har startet i IT-Consult har en sånn drivkraft som er ganske interessant å se på».

«(...) Så det tror jeg er en fellesnevner på de folka vi har, at vi har folk som har et indre driv».

Det kan videre hevdes at konsulentene er godt rustet til å bli valgt i budrunder, og utføre en god jobb ute hos kunder, når de brenner for faget på denne måten.

Det virker i tillegg som det å ha dyktige folk rundt seg er viktig for den sterke respekten blant konsulentene;

«Jeg pleier å si at selv om jeg er uenig med folk i IT-Consult, som alle andre steder i enkelte ting, så er det allikevel folk jeg føler jeg kan respektere. Jeg vet de har en erfaring og har gjort en ordentlig tankejobb da, på det de mener, selv om jeg er uenig på en måte. Så det å vite det, at det er folk jeg kan anbefale og være trygg på, det er også en viktig bit av det å jobbe i IT-Consult».

Ovennevnte resultater viser at det foreligger en forventning om at kollegaene i IT-konsulentselskapet er svært dyktige. Konsulentene virker å være indre motiverte, og legger gjerne ned en stor arbeidsinnsats. Dette innholdsmomentet synes videre påvirket av forpliktelser fra IT-Consult om å gi tilgang på et tungt fagmiljø, ved å ansette kunnskapsrike konsulenter. Det virker som dette er en sentral lovnad fra selskapet, for å øke ansattes trivsel i IT-Consult. Det å ha svært dyktige kollegaer rundt seg virker i tillegg viktig for å skape respekt blant ansatte, og gjennom det bidra til å danne et miljø det anses attraktivt å være en del av.

Givende oppdrag

Innholdsmomentet *Givende oppdrag* innebærer en forventning om å tilby kunder ansatte opplever byr på spennende og varierte arbeidsoppgaver. Denne oppfattelsen synes utsprunget av verdien *faglig autoritet*. Ledelsen fokuserer på at IT-Consult skal være et konsulentfirma der blant annet faglig begjær og engasjement skal være fremtredende. For å ivareta dette i praksis, kan det hevdes essensielt å kunne tilby oppdrag som oppleves spennende, noe IT-Consult virker å gjøre. På bakgrunn av dette synes det å være etablert høye forventninger til hvilke arbeidsoppgaver man får tilgang på ute hos klienter, og således anses *Givende oppdrag* som en forpliktelse fra IT-Consult.

Det at ansatte synes å være indre motiverte, og innehar engasjement for arbeidet, gjør denne forpliktelsen trolig enda viktigere for trivselsfølelsen i IT-Consult. Dersom konsulentene ikke opplever å få spennende oppdrag, vil de trolig mistrives;

«(...) Nei, altså uten den variasjonen som jeg har fått til, så tror jeg jeg ville kjedet meg».

«(...) Og det sa jeg og til Leder, den dagen jeg ikke lærer noe nytt, da finner jeg en ny jobb».

Forventningen om spennende oppdrag synes altså å være en helt avgjørende forpliktelse fra selskapet for at konsulentene skal føle arbeidsrelasjonen innbringende.

Videre virker spennende oppdrag å avhenge av muligheten for utvikling gjennom oppdraget, ikke nødvendigvis lengden på kundeforholdene;

«(...) Så jeg har følt at jeg har kunnet utvikle meg i det oppdraget, selv om jeg har vært lenge hos en kunde».

Det er en generell oppfatning blant respondentene at utviklingsmuligheter anses avgjørende for om oppdrag oppleves givende. Konsulentene virker opptatt av å ikke stagnere faglig, men hele tiden øke sin kunnskapsbase og lære noe nytt. IT-Consult synes å tilby dette;

«Jeg føler absolutt at mine forventninger ble oppfylt, og jeg har i hvert fall følt at IT-Consult har vært veldig bra for meg å være i og utvikle meg i. Jeg har utviklet meg utrolig mye i løpet av de årene jeg har vært i IT-Consult».

«(...) Jeg ble forespeilet et miljø der det skulle være fokus på faglig utvikling, og det føler jeg også at det definitivt er. Så jeg føler vel at alt er innfridd».

Ovennevnte momenter kan hevdes å gjøre konsultentselskapet avhengig av sine kunder. De må besitte en kundeportefølje konsulentene opplever attraktiv, der variasjon og utvikling innenfor et oppdrag synes avgjørende for dette. Videre virker det å eksistere en iboende forventning om at konsulentrollen innebærer variasjon, sammenliknet med faste ansettelses;

«(...) Det er lettere å få større variasjon på utfordringer enn som fast ansatt».

«Den store fordelene, eller den viktigste grunnen for meg, til å være ute hos samme kunde og også være i konsulentrollen, er at du står mye friere til å bevege deg rundt i organisasjonen».

Det foreligger altså en forventning om at IT-Consult tilbyr oppdrag konsulentene opplever spennende, og gjennom det ivareta kjerneverdien *faglig autoritet*. Hva som gjør et oppdrag spennende synes å avgjøres av hvorvidt konsulentene kan utvikle seg, og jobbe med varierte arbeidsoppgaver. Lengden på kundeforholdet virker således ikke vesentlig i denne vurderingen. Det fremgår av sitatene at ansatte opplever å få dette i IT-Consult, noe som synes sentralt for konsulentenes tilhørighet i selskapet.

Faglig autoritet og varme

I dette avsnittet vil vi presentere forventninger vi opplever drevet av både *faglig autoritet* og *varme*. Det virker altså som begge verdiene har påvirkning på de etablerte forventningene og forpliktelsene i IT-Consult. Videre gjøres det som nevnt tolkninger underveis, og vurdering av om forpliktelser synes å være *til* eller *fra* IT-Consult, for å kunne vurdere balanseforholdet i kontrakten.

Selvledelse

I innholdsmomentet *Selvledelse* ligger det er en forventning om at ansatte i stor grad har frihet og beslutningsmyndighet innad i konsultentselskapet, og i forhold til sine arbeidsoppgaver ute hos klienter. Dette fremgår som et viktig moment for ansattes oppfattelse av at IT-Consult ivaretar deres interesser. Lederne kaller seg som nevnt «daglige tjenere», og uttrykker at de har som funksjon å tilrettelegge forhold slik at ansatte kan utføre jobben sin best mulig. Dette synes å innebære å utarbeide en interpolitikk som oppleves optimal for konsulentene, der muliggjøring av selvledelse altså virker avgjørende. Følgende avsnitt vil utdype ansattes forventninger knyttet til selvledelse, som synes å bygge på forpliktelser *fra* IT-Consult om å legge til rette for dette.

Flat organisasjonsstruktur

Ledelsens avgjørelse om en flat organisasjonsstruktur kan hevdes å bidra til at konsulentene kan utøve selvledelse. Det eksisterer forventninger blant ansatte om at det er relativt lett å ta avgjørelser i IT-Consult;

«Det er en smidig organisasjon. Det er kort vei mellom at beslutninger blir fattet, eller når en ønsker å beslutte et eller annet, til de blir gjennomført».

«(...) at man da kan gå til ledelsen. At man ikke må gå til en mellomleder som egentlig ikke har noe makt, men som bare er et ledd for å gjøre det vanskeligere å komme gjennom med ønskene sine».

Den flate strukturen innebærer liten grad av rutiner, prosedyrer og regler;

«Det er ikke noe internpolitikk eller noe sånt å bekymre seg over (...)».

«(...) For eksempel det å ta en ferie eller fri eller noe sånt, det er ikke kjempehassel, selvfølgelig gir du beskjed. Men i mange andre firmaer så må du ha søkt om det i evigheter på forhånd og.. Det er sånne småting da».

«Hvis jeg har noe jeg vil gjøre, på en måte som jeg vil gjøre det, så kan jeg bare gjøre det. Og det er en frihet som jeg setter pris på da».

En slik horisontalt oppbygd organisasjonsstruktur synes å bidra til å skape forventningen om frihet i organisasjonen. Som vi ser av utsagnene over er det nærliggende å anta at lite formalisering legger til rette for at ansatte kan jobbe relativt fritt, og utføre oppgavene på den måten de mener er gunstig. Videre kan dette trolig tolkes som at verdien *faglig autoritet* driver ledelsens valg av intern struktur. Det virker som de jobber for at ansatte skal ha så gode rammer for faglig utvikling og engasjement som mulig, gjennom å unngå en hierarkisk organisasjonsstruktur med mye byråkrati.

Imøtekomme behov

Det synes videre å være en forventning om at ledere i selskapet sørger for å gi konsulentene tilgang på det de behøver;

«...Det er så mye mindre småkrangling da, for å få ting».

«(...) Jeg har alltid fått de mulighetene som jeg har spurt om, både med videreutdanning, jeg har tatt noen BI-kurs og noe sånt som de har sponset, og jeg er medeier i Stavanger».

«Hvis du ville ha en Laptop, så kunne du selv bestemme, du fikk ikke bare utdelt standardutstyr og sånt noe».

«(...) Det er litt sånn ”ja, hva tror du markedet trenger mest og hva er det som er din styrke, og hvordan bygge videre på det”. Så det (leder) blir mer en sånn samtalepartner og en coach på en måte, som hjelper deg til å finne ut av hva som er det beste».

Sitatet under er et godt eksempel på hvor langt ledelsen strekker seg på dette området;

«Da vi bestemte oss for å flytte til Nairobi, så møtte jeg Leder på en kaffe, så sa jeg ”forresten, så har vi tenkt til å flytte til Nairobi”, så sier han OK, og ikke noe hokus-pokus liksom.(...) ekstrem grad av frihet jeg har opplevd i IT-Consult, som jeg setter pris på».

Det synes altså ukomplisert å ta opp behov med ledelsen, da de viser et sterkt ønske om å tilfredsstille konsulentene. Dette er videre noe ansatte uttrykker at de setter stor pris på. Fokuset fra ledelsen om å imøtekomme ansattes behov kan trolig ses i sammenheng med kjerneverdien *varme*, der det å bry seg om sine medmennesker, og søke å danne gode relasjoner til dem, anses viktig.

Tillit

Ut i fra intervjuene, og ovennevnte momenter, er det rimelig å anta at ansatte forventer at de har tillit fra ledelsen til å utøve selvledelse;

«(...) For alt er basert på tillit (...) Rutiner og byråkrati er jo til fordi du ikke kan stole på folk».

«Det er jo det at du er ganske fri da. Du bestemmer veldig mye selv over din egen arbeidsdag. Du er selvgående, du må selv ta ansvaret for en del oppgaver som det er forventet at du skal gjøre».

«Det er mye løsere i IT-Consult, og veldig mye mer opp til den enkelte».

Det foreligger som nevnt en forventning om frihet og tillit i organisasjonen. Det virker som ansatte opplever dette rimelig da de besitter mye erfaring på sine respektive fagområder, og gjerne innehar dybdekunnskaper;

«(...) Men det er vel kanskje det som er forskjellen på oss kontra veldig mange andre konsulentselskaper, at vi har mer senior-folk som blir ansatt, som kanskje i større

grad føler de klarer å styre sin egen utvikling, gjennom selvstudier og valg av prosjekter og den type ting».

«IT-Consults i mitt hode (..), er en samling av intelligente, oppegående mennesker som styrer seg selv».

Tankegangen om at konsulentene besitter relevant kunnskap virker å være gjeldene i bedriften generelt, som for eksempel via ledelsens valg om å ikke innføre overordnede mål for den enkelte konsulent. IT-Consult sine ansatte har ingen eksplisitte mål de jobber mot ...

«(...) Men det er ikke noen uttalte mål, ”nå skal du lære dette”».

... noe som sannsynligvis underbygger deres forventning om at de selv er best til å ta valg i arbeidssituasjoner. I tillegg kan dette bygge opp om konsulentenes forventning om at de selv har engasjementet som skal til for å sette egne mål som er til det beste for arbeidsutførelsen;

«Vi har vel egentlig litt den innstillingen at folk her er såpass engasjerte, at å sette de konkrete målene, det blir en avsporing da (...) Så hvis man da sitter og egentlig har lyst til å se på denne tingen, men har i målene sine at man må gjøre den andre tingen, så blir det for dumt da».

Det kan videre nevnes at IT-Consult oppleves å være særlig opptatt av å gi beslutningsmyndighet, ved at de lar ansatte bli inkludert i avgjørelser som fattes på et overordnet nivå i bedriften, i tillegg til å ta beslutninger som går på egen arbeidssituasjon som nevnt over;

«(...) Og sånn som nå når vi har en strategiprosess, så blir de ansatte inkludert og ja, man føler seg inkludert i de fleste beslutninger».

Det å føle at man har beslutningsmyndighet i de fleste situasjoner i selskapet kan ytterlige styrke ansattes tro på at de er en del av et selskap der man har tillit til ansatte.

Ovennevnte tiltak virker å påvirke konsulentenes opplevelse av at ledelsen aktivt jobber for å gi dem så gode arbeidsvilkår som mulig;

«(...) For de legger godt til rette for at jeg skal trives. Og det er relativt fleksibelt i forhold til hva jeg ønsker. Det er det jeg trenger. Alternativet er å jobbe et annet sted selvfølgelig, eller som selvstendig næringsdrivende. Eneste fordelene med det er at jeg kunne kanskje tjent enda mer, men fordelene ville vært mye dårligere lagt til rette for at jeg skal ha det bra da».

Dette innholdsmomentet kan hevdes å utgjøre en viktig forpliktelse fra konsulentselskapet med tanke på den høye arbeidsmobiliteten i bransjen. Som konsulenten også sier; han kan jobbe et annet sted eller som selvstendig næringsdrivende. Dette tyder på en klar visshet om at disse mulighetene er tilstede, men at ledelsen har klart å tilrettelegge den ansattes arbeidsdag på en så god måte at han ønsker å være i IT-Consult.

Det synes altså å være etablert en forventning til IT-Consult om at konsulentene i stor grad kan lede seg selv. Denne forventningen synes drevet av forpliktelser fra IT-Consult, ved at de legger til rette for selvledelse gjennom den horisontale organisasjonsstrukturen, der det foreligger lite byråkrati og ansattes behov i stor grad imøtekommes, samt tilliten ledelsen viser ansatte. Beslutningen om en flat struktur synes å bunne i en faglig vurdering, der det er en forventning fra ledelsen, så vel som fra konsulentene, om at det er konsulentene som besitter dybdekunnskapen, og følgelig er best rustet til å ta faglige avgjørelser. Ledelsen viser også *varme*, ved at de tar hensyn til ansattes behov og ønsker, og strekker seg langt for å oppfylle disse. Ovennevnte forhold underbygger oppfattelsen om at IT-Consult er raus i arbeidsrelasjonen med konsulentene, hvilket synes å påvirke deres tilhørighet.

Ekstrarolleatferd

Det virker å være en klar forventning blant ansatte i IT-konsulentselskapet om å yte utover det selve konsulentrollen krever. De fleste konsulentene sitter hos kunden og utfører arbeidet der, og ekstrarolleatferd kan derfor ses på som en viktig faktor for å skape det gode miljøet innad i konsulentselskapet. Konsulentene synes å utøve slik ekstrarolleatferd både når det gjelder faglige- og sosiale bidrag. Det at de investerer mye i bytteforholdet kan videre tolkes som forpliktelser *til* IT-Consult fra ansatte. Følgende avsnitt vil se på faglige- og sosiale bidrag hver for seg.

Faglig bidrag

Sitatene under illustrerer konsulentenes villighet til å yte «det lille ekstra» på det faglige;

«Ja, jeg tror det er viktig at man yter litt utover det som er å bare være hos kunde og fakturere. Og det tror jeg er viktig at alle gjør til en viss grad, at man bidrar med det som er litt ekstra. Om det er at man bidrar med kompetanse eller sånne ting».

«(...) Og hvis det er noen som hadde bedt meg om å holde et kurs i et eller annet jeg kan mye om, så er det ikke noe problem det. Det har jeg gjort og».

«Det er hele kulturen. At vi prøver å løfte hverandre opp og oppfordrer hverandre til å holde foredrag og konferanser».

Ovennevnte sitater gjenspeiler trolig konsulentenes iboende engasjement og interesse for sitt fagfelt, slik innholdsmomentet *Faglig dyktighet* viser, noe som videre virker å gjøre dem særlig villige til å yte ekstrarolleatferd. I tillegg kan denne villigheten til å legge ned en stor innsats indikere følte forpliktelser overfor konsulentselskapet. Dette underbygges av uttalelsene om at de ikke har noe imot å investere mye tid og energi i selskapet – dette anses rett og rimelig å gjøre.

Dette innholdsmomentet synes videre formet av ledelsen, ved at kjerneverdien *faglig autoritet* kommer til uttrykk gjennom dem – ledelsen kommuniserer at konsulenter i IT-Consult skal gi mye av seg selv på faglige arenaer, og legger til rette for dette, noe som virker å styrke forventningen om slik atferd...

«(...) Og det er sånn, det er merarbeid og det er en liten forventning om at man gjør det, men jeg gjør det samtidig med glede, fordi jeg liker å bidra og».

... og resultere i at konsulentenes faktisk utfører merarbeid i praksis.

Sosialt bidrag

Det kommer også tydelig frem av intervjuene at det er forventninger om å være med på ulike sosiale arrangementer, og delta aktivt i disse. Konsulentene uttrykker et klart sosialt engasjement;

«(...) Men hvertfall stille opp på de felles tingene vi har. Og kanskje ta en eller annen oppgave på seg av ting vi driver med her i IT-Consult. Og det forventes at man har interesse for andre og bryr seg om andre. Så IT-Consult er ikke en som bare setter seg ned og venter på at andre skal spørre om hvordan det går på en måte (...)».

Det synes å være en gjennomgående trend at det ikke er tilstrekkelig å være til stede under de sosiale samlingene – man skal også vise at man bryr seg, og gi av seg selv. Dette underbygger oppfattelsen om at konsulentene gir mye i arbeidsrelasjonen med IT-Consult, og føler tilhørighet til selskapet.

Videre synes *varme*-dimensjonen gjeldende i dette innholdsmomentet. Det virker å foreligge en forståelse om at det å være aktiv deltaker på det sosiale, og bry seg om sine kollegaer, er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø. Uten en slik oppfattelse kan det hevdes vanskelig å få til en stor oppslutning om de sosiale samlingene.

Sammenkomstene arrangeres en til to ganger i måneden, noe som kan hevdes å være nok så ofte, og dermed kreve relativt mye av fritiden til konsulentene. Såpass hyppige arrangementer vil for mange kunne føles i overkant mye, da man på fritiden gjerne vil møte andre venner enn kollegaer, og ønsker tid med familien. Tross slike faktorer, stiller konsulentene i IT-Consult opp på sosiale arrangementer med glede;

«Selv om man har noen faste arrangementer og sånn, så føler jeg aldri at det er en plikt, eller.. Jeg føler bare positivitet med det».

Sitatet kan ses i sammenheng med å gi mye i bytteforholdet med IT-Consult – vedkommende viser iver etter å bidra.

Det forventes altså å delta i ekstrarolleatferd. Denne forventningen omfatter både faglige- og sosiale bidrag, og synes å være en forpliktelse *til* IT-Consult fra ansatte. Faglige bidrag innebærer blant annet forpliktelser knyttet til å holde foredrag eller kurs. Yte ekstrarolleatferd når det gjelder sosiale bidrag omhandler forpliktelser fra konsulentene om å møte opp på sosiale samlinger, og være aktive deltakere der. Det å vise et slikt sosialt engasjement opplever ansatte som positivt, og de uttrykker i tillegg at dette er noe de ønsker å gjøre. Denne positive holdningen underbygger oppfattelsen om at ansatte gir mye i bytteforholdet med konsulentselskapet.

Delingskultur

Det synes i tillegg å være en klar delingskultur i IT-konsulentselskapet, der det foreligger forpliktelser *til* IT-Consult fra ansatte om å dele sin kompetanse med kollegaer, så vel som kunder;

«Nei, det er også en av de kjerneverdiene til IT-Consult: dele kompetanse. Det inkluderer både IT-Consult og kundene».

«Verdiene våre sier at vi skal bry oss og vi skal dele og vi skal på en måte være "gode", hvis jeg kan kalle det det».

Sitatene illustrerer også hvordan kjerneverdiene styrer ansattes beslutninger, og kommer til uttrykk gjennom deres handlinger. Det synes å foreligge en trend blant konsulentene om at det å dele kunnskap anses som en måte å vise empati på, samtidig som det også tyder på at man er en dyktig konsulent.

Videre vil vi se på kunnskapsdeling med kollegaer og kunnskapsdeling hos kunden hver for seg.

Kunnskapsdeling med kollegaer

Det forventes at konsulentene deler kompetansen de besitter innad i selskapet. Ansatte synes videre å imøtekomme denne forventningen, og oppleve det som en viktig forpliktelse i bytteforholdet. De uttrykker videre at det ikke eksisterer noen intern konkurranse, men heller et ønske om å hjelpe hverandre til å bli bedre;

«Jeg føler ikke vi har det (konkurranse) i det hele tatt. Det er veldig sånn kollektivt ønske om å få til det beste synes jeg».

«Hvis jeg har mulighet til å gi noen tips og råd i forhold til at de skal kunne gjøre jobben sin enda bedre, så har jeg ingen terskel i forhold til det altså. Definitivt ikke».

Utsagnene kan indikere at konsulentene har et personlig ønske om å gi råd til hverandre, og ser relevansen av det å bygge med-konsulenter bedre gjennom dette. Det er også en gjennomgående trend at den interne kunnskapsdelingen oppfattes sentral for tilhørigheten i selskapet;

«(...) Så er det jo litt det at man bruker Socialcast og har disse verktøyene hvor vi har fortløpende diskusjoner, og intranettet på IT-Consult da, som også skaper tilhørighet».

Dette illustrerer hvor viktig det er å ha ansatte som er opptatt av fellesskapets beste, og ikke er fokusert på egen vinning, for å få til en organisasjonskultur preget av lite intern konkurranse. Det virker også å positivt påvirke samholdet blant konsulentene. Det kollektive fokuset kan videre underbygge tilhørigheten til selskapet – de uttrykker ønske om å jobbe aktivt for at IT-Consult skal oppnå suksess.

Det kan trolig hevdes sentralt at konsulentene lærer av hverandre for å opprettholde den *faglige autoriteten* i IT-Consult. Ved å lære av andre kan kunnskapen akkumuleres. Det kommer frem av vårt datamateriale at det er godt tilrettelagt for å dele kunnskap med kollegaer i IT-Consult. Gjennom intranettet Socialcast, og ulike faglige aktiviteter som IT-Consult Camp og IT-Consult Session, har ledelsen gitt konsulentene verktøy de kan benytte. Det virker som verdien *faglig autoritet* får betydning for ledelsens avgjørelser om å implementere slike verktøy, noe som igjen synes å påvirke konsulentenes forventninger om kunnskapsdeling. Dersom ledelsen ikke hadde lagt til rette for dette i like stor grad, og uttrykt hvor viktig de anser kompetansedeling å være gjennom kjerneverdien *faglig autoritet*, ville muligens ikke ansatte hatt like høye forventninger om å dele sin kunnskap.

Kunnskapsdeling hos kunden

Videre foreligger det også en forventning om å dele kunnskap med kunden. Det virker å eksistere en trend om at dette oppleves korrekt å gjøre, og anses som et sentralt moment for å kunne hevde at man har gjort en så god jobb som mulig for klienten;

«Det at vi sitter på informasjon som vi har tilegnet oss gjennom dette oppdraget og som vi ikke deler med kunden, det er helt uakseptabelt i mitt syn. Det strider på en måte helt mot de verdiene og det selskapet vi ønsker å være».

«Jeg prøver å alltid gjøre meg selv overflødig. Og automatisere og sørge for at den rollen som jeg har, den behøver ikke å være der lenger. Og få effektivisert den fort da. Så det er en sånn tanke jeg alltid har».

«Nei, jeg har aldri sett noen grunn til å holde tilbake informasjon eller (...) det er ikke noe tema liksom. Hvis det er noen andre som kan dra nytte av det jeg kan, så vær så god. (...)».

Det faktum at det anses viktig å gi av sin kunnskap, og ikke holde igjen for å være nødvendig hos kunden over lengre tid, kan muligens ses i sammenheng med innholdsmomentet *Trygghet*, der ansatte forventer at IT-konsulentselskapet gir dem tilgang på nye kunder. Dermed foreligger det en opplevd sikkerhet om at de får nye oppdrag, og dermed vil det heller ikke være forbundet noen risiko med å dele kunnskap, og gjennom det gjøre seg selv overflødig hos kunden.

Videre kan deling av kunnskap også ses i sammenheng med hvilken type mennesker selskapet besitter. Det virker som ansatte i IT-Consult har en indre vilje om å hjelpe klienten, og gjennom det føle mestring:

«(...) Jeg har også vært med disse folkene som har beslutningsmyndighet, og det å bygge dem sterke har jeg også vært veldig fokusert på. At jeg kan gjerne forme veldig gode grunnlag til dem, som de kan ta med videre, sånn at de står som seierherre da, for å si det sånn».

«Jeg er en sånn samvittighetsfull type, så jeg tar masse ansvar hos kunden, og da føler jeg at jeg må gi alt der. Jeg har ikke samvittighet til å ikke gjøre det jeg kan (...)».

Dette underbygger oppfattelsen om at IT-Consult besitter konsulenter som kan anses *varme*. Utsagnene over indikerer en uselviskhet, og et indre driv for å gjøre andre mennesker gode.

Kunnskapsdeling anses altså som en forpliktelse *til* IT-Consult. Ansatte synes videre å oppleve dette som viktig i arbeidsforholdet, både når det gjelder kunnskapsdeling med kollegaer og kunnskapsdeling med kunder. Innholdsmomentet synes å bygge på ansattes syn om at kunnskapsdeling er et sentralt moment for å være en dyktig konsulent. Tilgangen på verktøy fra ledelsen, samt deres eksplisitte ønske om å dele kunnskap, synes å styrke oppfatningen om dette innholdsmomentet ytterligere. Kunnskapsdeling indikerer et ønske fra ansatte om å vise medmennesker empati – ved å gi råd og veiledning viser konsulentene at de bryr seg om å hjelpe andre til å bli bedre. *Delingskultur* kan i tillegg ses i sammenheng med at konsulentene gjerne investerer mye i IT-Consult, og dermed underbygge deres høye nivå av forpliktelser.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi identifisert og presentert åtte innholdsmomenter som synes å beskrive de mest sentrale forventningene og forpliktelsene i arbeidsforholdet mellom konsulentene og IT-Consult. Under følger en oppsummerende tabell av bildet som dannes av den foretatte analysen.

Tabell 3 Den psykologiske kontraktens innhold og balanse

<i>Innholdsmomenter</i>	<i>Kjerneverdi</i>	<i>Forpliktelser til/fra IT-Consult</i>
Relasjonell ledelse Forventning om en nær relasjon til leder basert på åpenhet og tillit	Varme	Fra
Medarbeider-relasjoner Forventning om nær relasjon til kollegaer, og godt sosialt miljø	Varme	Fra
Trygghet Forventning om tilgang på oppdrag.	Varme	Fra
Faglig dyktighet Forventning om dyktige kollegaer med en indre motivasjon for faget.	Faglig autoritet	Fra
Givende oppdrag Forventning om varierte og spennende arbeidsoppgaver.	Faglig autoritet	Fra

Selvledelse Forventning om flat organisasjonsstruktur, tilretteleggelse for selvledelse og tillit.	Varme og Faglig autoritet	Fra
Ekstrarolleatferd Forventning om å yte utover konsulentrollen, både faglig og sosialt.	Varme og Faglig autoritet	Til
Delingskultur Forventning om å dele kompetanse med kollegaer og kunder.	Varme og Faglig autoritet	Til

Kjerneverdiene i konsulentselskapet synes å danne grunnlaget for kontrakten som eksisterer. Ved at selskapets tankegods kommer til uttrykk gjennom ledelsen i IT-Consult, virker disse operasjonalisert i selskapet. Det fremgår av datamaterialet at ledere eksplisitt uttrykker overfor konsulentene at å vise *faglig autoritet* og *varme* anses viktig i IT-Consult, samt etterlever dette i praksis, hvilket synes å påvirke foreliggende forventninger og forpliktelser fra ansatte. Konsulentselskapet har for eksempel valgt å i hovedsak ansette erfarne konsulenter, slik vi beskrev under *Faglig dyktighet*. Denne avgjørelsen synes å ivareta kjerneverdien *faglig autoritet*, og i tillegg påvirke konsulentenes forventning om at kollegaer besitter mye kunnskap. Forståelsen av at kjerneverdiene danner grunnlaget for innholdsmomentene kan videre underbygges av at konsulentenes uttalelser kan ses i sammenheng med verdigrunnlaget. Dette synes konsulentene i stor grad å ha gjort til sitt eget, da de virker å ta valg basert på *faglig autoritet* og *varme*.



Figur 4 Ledelsens påvirkning på innholdsmomenter i den psykologiske kontrakten

Som Figur 4 viser, tegner det seg et bilde av at *faglig autoritet* og *varme* påvirker ledelsens kommunikasjon og atferd, som igjen former ansattes forventninger og forpliktelser i arbeidsforholdet. Dette tyder på at IT-Consult evner å utøve ledelse, og operasjonalisere kjerneverdiene i selskapet, på tross av den foreliggende selvstendigheten i bransjen som kan gjøre dette utfordrende. Ovennevnte forhold indikerer at den sterke ledelsen, med en tydelig visjon, synes viktig for dannelsen av den psykologiske kontrakten.

Analysen over viser videre et høyt nivå av forpliktelser fra både arbeidsgiver og ansatte. IT-Consult virker å ha mange forpliktelser overfor ansatte, ved at de blant annet anses å jobbe for et godt internt arbeidsmiljø ved å se det «hele mennesket» og sørge for gode arbeidsvilkår. Med utgangspunkt i ovennevnte oppfattelser er det nærliggende å anta at det foreligger få kontraktsbrudd, da konsulentene trolig ville følt færre forpliktelser fra IT-Consult dersom det forelå mange brudd. Det erfarne høye nivået av forpliktelser fra IT-Consult, samt få kontraktsbrudd, virker videre å påvirke ansattes tilhørighet til selskapet. De uttrykker en følelse av at IT-Consult aktivt jobber for at de skal ha det bra, og oppleve arbeidsforholdet givende. Dette synes å påvirke ansattes vilje til å gi mye tilbake i bytteforholdet. De viser sterkt engasjement i IT-Consult, der de gjerne yter ekstrarolleatferd og deler sin kunnskap – både internt og med kunder. Dette indikerer et fokus på å ivareta IT-Consult sine interesser og visjon, og ytterligere styrke forståelsen av at de er klart forpliktet til selskapet.

På bakgrunn av ovennevnte momenter konkluderer vi med at det er «*Gjensidig høye forpliktelser*», og at arbeidsrelasjonen befinner seg i øvre venstre kvadrant i Shore og Barksdale (1998) sin modell. Bytteforholdet anses derfor å være i balanse.

Videre vil vi vurdere hvilken type kontrakt vi ser eksisterende i IT-Consult. Dette vil øke forståelsen for deres relasjon ytterligere, og gi dypere innsikt i hva som skaper tilhørigheten i selskapet.

4.3 Kontraktstyper

Som gjennomgått i teoridelen, kan psykologiske kontrakter deles inn i ulike kontraktstyper på bakgrunn av karakteristikker og innholdet i arbeidsforholdet. Vi finner hovedsakelig støtte for to kontraktstyper som eksisterer mellom ansatte og arbeidsgiver i vårt datamateriale; den *relasjonelle*- og den *ideologiske* psykologiske kontrakten. Det kan her nevnes at den transaksjonsbaserte kontrakten danner et fundament i arbeidsforholdet, og legger grunnlaget for øvrige forventninger og forpliktelser mellom partene. Dette er videre

ikke noe vi vil fokusere på da alle profittdrevne selskaper har en slik kontrakt, og dette derfor ikke anses avgjørende for tilhørigheten i IT-Consult.

I analysen som følger vil vi ut i fra innholdsmomentene definert i forrige kapittel, samt øvrig datamateriale, gi støtte for at den *relasjonelle*- og den *ideologiske* psykologiske kontrakten eksisterer. Disse to typene av psykologiske kontrakter mener vi påvirker graden av tilhørighet ansatte føler overfor arbeidsgiver. Dette synet bygger på konsulentenes uttalelser om hva som oppleves viktig i arbeidsforholdet, der den *relasjonelle*- og den *ideologiske* kontrakten synes sentral for deres bånd til IT-Consult. På bakgrunn av dette kan vi ytterligere forstå tilhørigheten til konsulentselskapet gjennom analysen som følger.

Vi vil understreke at vi ikke nødvendigvis vil nevne alle innholdsmomentene innenfor hver kontrakt, men isteden trekke frem viktige momenter for å avdekke de foreliggende kontraktens eksistens. Det er også viktig å fremheve at det vi presenterer viser til generelle trender i datamaterialet, og at det vil kunne forekomme forskjeller på individnivå.

En relasjonsbasert kontrakt

Vi finner støtte for at det eksisterer en relasjonsbasert kontrakt mellom konsulentene og IT-Consult. I teoridelen ble den relasjonelle kontrakten beskrevet som en langsiktig kontrakt, der relasjoner mellom partene står sentralt. Kontrakten karakteriseres videre av å basere seg på gjensidig tillit og lojalitet, og bærer preg av etablerte emosjoner mellom partene.

Fra datamaterialet vårt kan vi se en klar tendens til at den psykologiske kontrakten mellom partene er langvarig;

«Og jeg trives såpass godt i IT-Consult at det skal veldig mye til for at jeg skal bli fristet til å begynne fast i et annet selskap».

«Jeg har ikke hørt om noen som har gått til et konkurrerende konsulentselskap. Så det er kanskje litt interessant».

Ansatte i IT-Consult ønsker å bli værende i bedriften over lenger tid, noe som tyder på at de trives i arbeidsforholdet og føler tilhørighet til konsulentselskapet. Dette kan underbygges av at bedriften hadde en gjennomsnittlig årlig turnover på 2-3 prosent mellom 2005 og 2013 (medieklipp).

Ønsket om et langsiktig arbeidsforhold kan være en indikasjon på at den ansatte har betydelige følelser knyttet til menneskene i bedriften. Fra respondentene sine utsagn kommer det klart frem at kontraktspartene er sterkt bundet til hverandre. Analysen av

innholdsmomentet *Relasjonell ledelse* viser at utvekslingsforholdet mellom ansatte og leder bærer preg av nære bånd;

«De er mer venner enn ledere egentlig. Jeg har hatt mange sene kvelder med de, så det er kjekke folk det».

«Veldig nær».

Det er tydelig at det foreligger et forhold på det personlige plan, da relasjonen med ledelsen oppfattes som et vennskap, i tillegg til å være en profesjonell forbindelse. Med utgangspunkt i konsulentenes uttalelser anses derfor en slik tilknytning positiv fra deres side, og forsterker følelsen av tilhørighet til IT-Consult.

I tillegg til å ha et nærstående forhold, er det tydelig at relasjonen er basert på tillit fra begge parter;

«Vi har et veldig sånn, hva skal jeg si, tillitsbasert forhold».

Som beskrevet under innholdsmomentet *Selvledelse*, viser ledelsen stor tillit til at ansatte kan jobbe autonomt. Dette er videre noe som settes pris på av konsulentene;

«Fravær av direkte ledelse er det som motiverer meg (...) den tilliten og ikke minst friheten, som jeg føler IT-Consult gir meg, er det som motiverer meg».

Det synes å gi de en god følelse at leder har tro på deres evne til å ta beslutninger og lede seg selv, noe som kan antas å styrke positive følelser overfor arbeidsgiver. Den gjensidig tilliten mellom ansatte og arbeidsgiver, støtter opp om nær tilknytning mellom partene.

Videre kommer det frem gjennom resultatdelen i *Den psykologiske kontrakten* at konsulentene i IT-Consult fremstår som varme mennesker, som blant annet er empatiske og fokusert på fellesskapets beste. Det virker som ansatte er opptatt av å danne gode relasjoner med med-konsulenter, ved at det foreligger sterke bånd mellom ansatte. På bakgrunn av dette konkluderer vi med at det foreligger en relasjonsbasert kontrakt også på horisontalt nivå, slik vi så under innholdsmomentet *Medarbeider-relasjoner*. Det varme og nære forholdet mellom kollegaer synes å ytterligere styrke bytteforholdet mellom ansatte og arbeidsgiver, og påvirke den relasjonelle psykologiske kontrakten i IT-Consult.

Ansatte hevder altså at de ønsker å være ansatt i IT-Consult over lengre tid. Dette indikerer en langsiktig psykologisk kontrakt, der partene er bundet til hverandre og føler tilhørighet til hverandre. Dersom det kun forelå en transaksjonsbasert kontrakt, ville i hovedsak økonomiske forhold bundet konsulentene til arbeidsgiver, og det å bytte arbeidsgiver ville

trolig opplevdes relativt lett med tanke på den høye arbeidsmobiliteten i bransjen. Dette indikerer viktigheten av å tilby konsulentene noe mer enn kun en økonomisk kontrakt. Det synes avgjørende at IT-Consult har etablert nære bånd til ledelsen, basert på tillit, for å føle sterk tilknytning til konsulentselskapet. Det virker i tillegg viktig å etablere horisontale relasjoner med kollegaer for å styrke båndet til selskapet ytterligere. Gjennom gode forhold til ledelsen, så vel som med-konsulenter, synes konsulentene altså å være tilfredse i arbeidsrelasjonen. Dette virker igjen å øke tilhørigheten til selve konsulentselskapet.

En ideologisk kontrakt

Som vi så i forrige delkapittel, gir datamaterialet god støtte for at det eksisterer en relasjonell kontrakt i IT-Consult. I casen vi undersøker, mener vi imidlertid at den relasjonelle kontrakten ikke er nok for å beskrive bytteforholdet mellom ansatte og arbeidsgiver. Vi har på bakgrunn av dette valgt å se på den ideologiske kontrakten i tillegg, som vi mener ytterligere kan forklare relasjonen mellom partene.

Den ideologiske kontrakten oppstår ofte i bedrifter der det er sterkt fokus på verdier, noe som synes å være tilfellet i IT-Consult. Som beskrevet i kapittelet *Dagens situasjon i IT-Consult* ser vi hvordan bedriftens tankegods og verdier gjennomsyrrer deres aktiviteter. Dette synet ble ytterligere underbygget gjennom analysen av innholdsmomentene, der vi så at kjerneverdiene synes å danne grunnlaget for deres kommunikasjon og beslutninger, og forme etablerte forventninger og forpliktelser i arbeidsforholdet. Verdiene virker altså å drive atferden til ledelsen, så vel som konsulentene, og etterleves i beslutninger som fattes.

Måten ansatte beskriver kjerneverdiene til IT-Consult på, indikerer at disse er tett knyttet opp til vedkommende sine personlige verdier. Det ser ut til at ansatte har en genuin tilknytning til, og tro på verdiene i selskapet, og ønsker å etterleve disse i arbeidsforholdet. Dette kan hevdes å gjelde for de fleste konsulentene. Deres oppriktige tro på kjerneverdiene kan videre underbygges av følgende sitater;

«(...) Så kom jeg over IT-Consult litt tilfeldig, og det høstes litt fantastisk, eller det høstes litt for godt ut til å være sant, det de la fram, men så trodde jeg på det - det her med kjerneverdiene og at det skulle være en optimal arbeidsplass for konsulenten».

«(...) Også er det en troverdighet i budskapet».

Det at konsulentene uttrykker en sterk tro på verdigrunnlaget i bedriften synes viktig for tilhørigheten i selskapet. Mange sier verdigrunnlaget står sentralt i IT-Consult – det er noe de

opplever etterlevd i praksis av ledelsen, så vel som konsulentene. Dette indikerer at konsulentene føler IT-Consult har et troverdig engasjement for, og investerer i, at kjerneverdiene skal komme tydelig frem i selskapet. Dette virker igjen å ha formet den sterke organisasjonskulturen som virker å binde ansatte til IT-Consult.

Opplevelsen av å være en del av en sterk kultur synes videre å påvirke oppfatning om at IT-Consult tilstreber et verdifullt formål, og at det er noe mer som ønskes oppnådd enn kun å fakturere timer hos klienter. Dette verdifulle formålet synes å være IT-Consult sin evne til å ha etablert en arbeidsplass der det foreligger særlig gode arbeidsvilkår for ansatte. Ivaretagelsen av kjerneverdiene i den psykologiske kontrakten virker essensiell for denne oppfattelsen; selskapet synes gjennom de presenterte innholdsmomentene å ha skapt et lukrativt fellesskap. Denne oppfattelsen underbygges av ansattes ønske om å videreføre interne organisasjonsforhold slik de er i dag;

«Jeg vil bare ha det akkurat sånn som det er».

«(...) Men at de verdiene og de tingene der, at de består så synes jeg det er noe jeg ønsker å være en del av. Å dele de visjonene og verdiene da».

Ovennevnte analyse tydeliggjør at IT-Consult har lyktes med å skape en sterk ideologisk kontrakt. Ledelsen har utarbeidet et tankegods de har klart å gjøre til en del av organisasjonskulturen, gjennom tilstedeværelsen i den psykologiske kontrakten. Det at kjerneverdiene harmonerer med ansattes eget verdisystem synes å være av stor betydning for dette, og styrke det opplevde båndet til IT-Consult. Videre synes ivaretagelsen av kjerneverdiene å påvirke opplevelsen av at konsulentselskapet tilstreber et verdifullt formål, i form av at de befinner seg på en arbeidsplass med spesielt gode arbeidsvilkår. Når ansatte selv kan stå inne for verdigrunnet, legger det til rette for at de utvikler en indre tro på det selskapet står for. Denne opplevelsen synes også å være sentral for deres stolthet i konsulentselskapet, da flere respondenter forklarer ønsket om å være ansatt i IT-Consult med oppfattelsen om at det er så mange «riktige» beslutninger som blir fattet av ledelsen.

Gjennom den ideologiske kontrakten virker det altså som IT-Consult har klart å danne en kultur utenom det vanlige, der kjerneverdiene verdsettes høyt blant ansatte, og binder dem til arbeidsgiverselskapet. I konsulentbransjen, der ansatte i stor grad jobber selvstendig, og nokså uavhengig av arbeidsgiver, synes det essensielt å ha en slik solid kontrakt med arbeidsgiverselskapet. Uten konsulentenes klare verdsettelse av det relasjonen med IT-Consult innebærer ville de trolig opplevd arbeidsforholdet mindre betydningsfullt, og vært

mindre engasjerte i selskapet. Således kan de åtte innholdsmomentene i den psykologiske kontrakten anses som en «samling» av interne organisasjonsforhold som er avgjørende for å føle tilhørighet til konsulentselskapet.

Oppsummering

Vi ser altså at det foreligger både en relasjonsbasert- og en ideologisk kontrakt i IT-Consult. Det eksisterer nære relasjoner mellom partene, både vertikalt og horisontalt, noe som virker å binde ansatte til arbeidsgiver. De uttrykker at det er viktig å ha etablert disse personlige relasjonene til ledere og kollegaer for å føle tilhørighet. Tilstedeværelsen av en relasjonsbasert kontrakt synes imidlertid ikke tilstrekkelig for å forklare det sterke båndet mellom konsulentene og IT-Consult. Den ideologiske kontrakten synes ytterligere å forklare dette forholdet. Konsulentene uttrykker at IT-Consult er et svært godt sted å være ansatt, og at den psykologiske kontrakten anses bygget på fundamentalt viktige verdier. Det at konsulentenes verdisystem samsvarer med IT-Consult sine kjerneverdier, virker essensielt for denne oppfatningen.

Ovennevnte forhold virker altså å påvirke de positive følelsene ansatte har overfor konsulentselskapet. Vi konkluderer derfor med at en relasjonell- og en ideologisk kontrakt bidrar til den foreliggende tilhørigheten i IT-Consult, og gjør selskapet i stand til å overkomme utfordringene i bransjen knyttet til høy arbeidsmobilitet, autonomi og trepartsrelasjonen. Ved å etablere disse kontraktstypene virker ansatte svært knyttet til konsulentselskapet, gjennom å oppleve arbeidsforholdet givende. Dette virker å føre til ønsket om å ivareta dets interesser, og bli værende i IT-Consult.

Vi vil i neste kapittel presentere rekrutteringsprosessen i IT-Consult – en faktor vi opplever avgjørende for å ha etablert sterk tilhørighet gjennom en balansert ideologisk kontrakt, med klare forventninger og forpliktelser mellom partene i konsulentselskapet.

4.4 Rekruttering

Vi opplever altså rekrutteringsprosessen som en avgjørende faktor for IT-Consult sin evne til å etablere sterk tilhørighet gjennom en balansert ideologisk kontrakt, hvor det foreligger klare forventninger og forpliktelser mellom partene.

Som beskrevet i delkapittelet *Den psykologiske kontrakten*, virker IT-Consult å utøve ledelse som er i tråd med kjerneverdiene, og gjennom det påvirke forventninger og forpliktelser fra ansatte. Imidlertid virker det ikke tilstrekkelig å legge til rette for *faglig autoritet* og *varme*

for å danne de interne organisasjonsforholdene i IT-Consult. Dannelsen av kontrakten virker også avhengig av at IT-Consult har lyktes med å ansette mennesker som ønsker å etterleve tankegodset i praksis. En omstendelig rekrutteringsprosess synes å ha resultert i evnen til å identifisere kandidater som verdsetter kjerneverdiene, og således opplever innholdsmomentene i den psykologiske kontrakten betydningsfulle. Dette virker avgjørende for at de skal sette pris på forpliktelsene i bytteforholdet med IT-Consult, og føle tilhørighet til selskapet. I følgende delkapittel utdypes rekrutteringsprosessen, for å bedre forstå hvordan situasjonen i vår case har vært mulig å danne. Presentert informasjon er hentet fra konsultentselskapets hjemmeside, samt medieklipp.

Fokuset på «Den rette»

IT-Consult er som nevnt svært opptatt av å etterleve sine verdier gjennom ansatte. Ledelsen mener det er dem som påvirker kulturen og verdiene i praksis, slik vi beskrev i *Dagens situasjon i IT-Consult*. Fokuset på å finne kandidater som passer inn i selskapet, kommer tydelig frem gjennom den omfattende rekrutteringsprosessen selskapet utfører;

«Vi legger ned mye arbeid i å finne den rette kandidaten. (...) Kandidaten skal være godt faglig rustet, ha gode kommunikasjonsevner og samtidig dele vår felles visjon og verdier».

«Vi er veldig opptatt av å finne folk som passer inn og verdsetter vår kultur».

«Rekrutteringsprosessen vår er særs grundig, så grundig at vi er rimelige trygge på at vi har et veldig godt bilde av kandidaten før personen begynner i jobb her. Dermed unngår vi feilansettelser».

Leder hevder altså at en nøye ansettelsesprosess er avgjørende for å avdekke hvilken type kandidaten er, og om vedkommende står for kjerneverdiene *faglig autoritet* og *varme*. Intervjuene av konsulentene ga også inntrykk av at de anser det svært viktig å ansette folk som passer inn i IT-Consult, for å ivareta organisasjonskulturen;

«Og så er det det, hvis du får inn en eller to, kanskje det er nok med én person, som bryter ganske mye med de verdiene, så kan alt det her falle sammen (...)».

«Jeg har vært med og kjørt faglige intervjuer, hvor vi kanskje ser at en kandidat kommer igjennom, men det skurrer i forhold til verdiene våre, så har vi sagt nei basert på det».

«Miljøet ville aldri vært det samme, og vi hadde ikke vunnet "Prisen for beste arbeidsplass" og det greiene, hvis vi ikke hadde hatt den typen folk».

Det kan synes som det eksisterer en felles forståelse av at det er konsulentene som danner organisasjonskulturen i praksis.

Ser vi på vår analyse kommer det tydelig frem at IT-Consult har lyktes med denne strategien, og klart å ansette en type mennesker som ønsker å etterleve selskapets tankegods, og verdsetter dette.

Verdibasert rekrutteringsprosess

For ytterligere å forstå våre funn, vil det være hensiktsmessig å utdype selve strategien IT-Consult har benyttet for å kunne avdekke om kandidater passer inn i selskapets kultur. Rekrutteringsprosessen kalles *Verdibasert rekruttering* av IT-Consult fordi kjerneverdiene har så tydelig fokus i prosessen;

«Prosessen skal både avdekke det faglige, og det vi kaller varme. Varme handler om personlighet, ofte møter vi kandidater som vi opplever bare har den ene dimensjonen».

For å avdekke om kandidaten har en *varm* personlighet, gjennomfører ledelsen en grundig referansesjekk;

«Det er menneskene som skaper kulturen, derfor sjekker vi gjerne ti eller flere referanser før vi ansetter en ny person».

Enkelte ganger velger ledelsen også å møte referentene personlig. Fokuset er å avdekke atferd, verdier, holdninger og kommunikasjonsevner hos søker. Samtalen innledes med faktabaserte spørsmål om typen stilling, relasjon til referent og hva kandidaten har jobbet med. Referenten skal så vurdere kandidaten på en skala fra en til seks på 18 ulike egenskaper og ferdigheter. Det ønskes at vurderingen skjer uten at referenten er informert på forhånd, slik at svarene blir så ærlige som mulig. Ledelsen er videre opptatt av å skape tillit underveis i referansesamtalen, slik at man på slutten kan stille mer sensitive spørsmål rundt for eksempel alkohol. Som det går frem av analysen er de sosiale arrangementene viktige for å danne gode relasjoner mellom konsulentene internt i selskapet. Det kan derfor hevdes viktig å jobbe for at folk kan føle seg trygge på disse samlingene, og ikke må uroe seg over andre konsulents alkoholinntak.

For å vurdere *faglig autoritet*, vurderes kandidatenes faglige dyktighet. Dette er det interne IT-eksperter som har ansvaret for;

«(...) Våre fagfolk har runder med kandidaten for å sjekke faglig styrke. I tillegg informerer vi nøye om vår kultur, våre verdier og vår filosofi. Rekruttering er den viktigste jobben jeg gjør i IT-Consult. Når det kommer til rekruttering, er vi risikoaverse».

Lederne i IT-Consult besitter ikke den faglige ekspertisen, det er det konsulentene som gjør. De har heller som formål å tilrettelegge for konsulentene, og det virker derfor logisk at IT-eksperter ansatt i selskapet tar seg av den faglige vurderingen. Ledelsen begrunner også dette valget med at de ikke bare kan ansette en kandidat de personlig ønsker, i kraft av sin formelle posisjon.

Kontraktens fødestue

Under selve intervjuene er IT-Consult svært opptatt av å være tydelige på hva selskapet tilbyr sine ansatte. De har laget en omfattende presentasjon av dette, som kandidaten blir bedt om å se på. Deretter utdyper leder denne presentasjonen, og tydeliggjør hva kandidaten kan forvente av forpliktelser fra selskapet. Det settes også fokus på hva IT-Consult forventer av ansatte;

«Det er tre sider ved prosessen: Vi skal finne ut om kandidaten er den rette for oss, kandidaten skal finne ut om vår bedrift er den rette for dem, og til slutt: Er det objektivt bra for kandidaten å begynne i IT-Consult? (...)».

Leder viser med ovennevnte utsagn et klart fokus på at rekrutteringsprosessen består av en toveis-kommunikasjon, der det også er viktig å finne ut om IT-Consult er rett for kandidaten. Ved å presisere hva IT-Consult står for, og forventer fra ansatte, vil det trolig være lettere for søkere å vurdere nettopp dette. Selskapet gir videre kandidaten noen dagers tenkepause, der de får tid til å vurdere om de selv føler at de passer inn i selskapet. Som teori viser er rekrutteringsfasen kontraktens fødestue. Det er her forventninger og forpliktelser mellom partene dannes for første gang. Det virker som IT-Consult er bevisst på dette, ved at de er tydelige på hvilke forpliktelser de anser viktige i bytteforholdet med ansatte. Dette kan hevdes å minke sannsynligheten for feilansettelser, ved at begge parter har et nokså detaljert bilde av hverandre, og dermed i større grad vet hva de sier «ja» til. I konsulentbransjen kan en slik tydelighet være særlig viktig, da konsulenter raskt etter ansettelsen blir plassert ute hos klienter. Konsulentselskapets evne til å påvirke den psykologiske kontrakten kan derfor

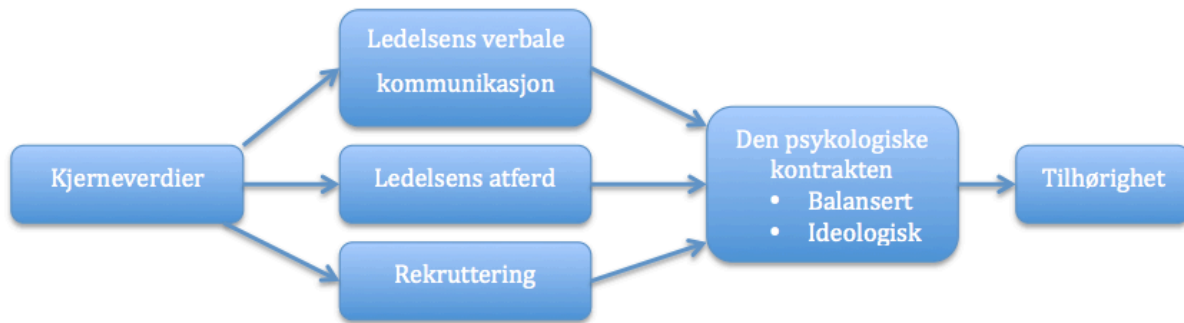
synes å være særlig avhengig av en klar rekrutteringsprosess, der partene er fysisk sammen og kan kommunisere ansikt-til-ansikt. Ved at IT-Consult har tydeliggjort forpliktelser i bytteforholdet, vil trolig færre forventninger fra ansatte kunne i subjektive erfaringer og tolkninger, men heller avhenge av hva IT-Consult faktisk har kommunisert. Dette legger sannsynligvis et godt grunnlag for at partene forstår kontraktbetingelsene likt. Det at selskapet også overholder lovnadene de presenterer, høyner trolig ansattes forventninger, og bidrar til den positive situasjonen IT-Consult befinner seg i.

Oppsummering

Rekrutteringsprosessen synes altså å være helt sentral for å evne å avdekke om kandidater passer inn i selskapet, og ønsker å etterleve tankegodset og kjerneverdiene i praksis. Gjennom grundige referansesjekker og faglige tester vurderes det i hvilken grad personene synes å inneha *faglig autoritet* og *varme*. Videre tydeliggjør IT-Consult forventninger og forpliktelser i ansettelsesforholdet i selve intervjuprosessen, og følgelig opplever vi at de jobber for at partene skal være nokså samstemte om hva den psykologiske kontrakten innebærer fra begynnelsen av ansettelsesforholdet. Dette vil gjøre det enklere for begge parter å vite hva arbeidsrelasjonen går ut på, og følgelig vite hva man svarer «ja» til. Ved å rekruttere konsulenter som er omtenkssomme og svært dyktige på sitt fagfelt, synes IT-Consult å ha lyktes med å etablere en psykologiske kontrakt de verdsetter, og gjennom det dannet sterk tilhørighet til konsulentselskapet.

4.5 En modell for å muliggjøre situasjonen i IT-Consult

Gjennom studering av den psykologiske kontrakten har vi forstått relasjonen mellom ansatte og konsulentselskapet i dybden. Dette har gjort det mulig å avdekke sentrale innholdsmomenter i kontrakten, og beskrive faktorer som virker avgjørende for dannelsen av en balansert ideologisk kontrakt. Vi ønsker å sammenfatte det vi mener danner grunnlaget for den psykologiske kontrakten og tilhørigheten i selskapet i Figur 5, for å tydeliggjøre viktige sammenhenger.



Figur 5 Momenter for å muliggjøre situasjonen i IT-Consult

Fra Figur 4 i resultatdelens delkapittel *Den psykologiske kontrakten*, samt *Dagens situasjon i IT-Consult*, ser vi at det er viktig å utarbeide et klart verdisystem. Dersom dette formuleres før selskapets oppstart, vil ledelsen ha et solid fundament å bygge beslutninger på. Ved at ledelsens verbale kommunikasjon og atferd i stor grad virker å samsvare med kjerneverdiene *faglig autoritet* og *varme*, synes det å dannes klare forventninger og forpliktelser mellom partene i arbeidsrelasjonen. Imidlertid virker det ikke tilstrekkelig å utøve sterk ledelse for å danne den psykologiske kontrakten i IT-Consult, og etablere tilhørighet gjennom denne. Dette tar oss over på menneskene i selskapet.

Konsulentenes personlighet synes videre å påvirke den psykologiske kontrakten. Ved at de deler selskapets verdigrunnlag, verdsetter de tiltak fra ledelsen, og ønsker dermed å etterleve disse i praksis. Et eksempel er forventningen om *Medarbeider-relasjoner*. Ansatte uttrykker en opplevelse av at ledelsen gir mye i bytteforholdet ved å arrangere sosiale samlinger, og gjennom det jobber for å danne nære relasjoner mellom kollegaer. Dersom konsulentene ikke hadde verdsatt det å kjenne sine med-konsulenter på et personlig plan, ville denne forpliktelsen trolig ikke opplevdes fundamental, og sannsynligvis ikke hatt påvirkning på deres atferd. De ville muligens heller følt de relativt hyppige sosiale samlingene som et krav fra arbeidsgiver, og ikke uttrykt et slikt sterkt ønske om å delta. Dette kunne videre resultere i lavt oppmøte på arrangementene, og svakere bånd blant ansatte. Ovennevnte eksempel indikerer hvor viktig det er å få inn mennesker som deler selskapets tankesett. Her synes IT-Consult sin rekrutteringsprosess sentral, og virker å ha gjort dem i stand til å ansette mennesker som verdsetter det de tilbyr i bytteforholdet, og ønsker å etterleve dette i praksis. Som analysen viste virker konsulentene svært fornøyde med dagens situasjon, og uttrykker takknemlighet overfor de forpliktelsene IT-Consult anses å ha overfor dem.

Ved å følge stegene i modellen over synes altså IT-Consult å ha lyktes med å etablere det foreliggende kontraktsinnholdet som oppleves verdifullt av ansatte. Denne kontrakten virker å danne grunnlaget for den sterke tilhørigheten i IT-Consult.

4.6 Oppsummering

Den foretatte analysen viser at konsulentselskapet befinner seg i en gunstig situasjon med svært tilfredse ansatte, som har sterk tilhørighet til selskapet. Det kom frem gjennom analysen i *Den psykologiske kontrakten* at ledelsen virker å ha nokså stor påvirkning på etablerte forventninger og forpliktelser, ved at de gjennom verbal kommunikasjon og atferd, tilrettelegger for de interne organisasjonsforholdene. Åtte sentrale innholdsmomenter ble beskrevet; *Relasjonell ledelse, Medarbeider-relasjoner, Trygghet, Faglig dyktighet, Givende oppdrag, Selvledelse, Ekstrarolleatferd og Delingskultur.*

Kontrakten ble videre vurdert til å være i balanse, hvilket innebar at begge parter har et høyt nivå av forpliktelser overfor hverandre. Ansatte uttrykker at ledelsen gir mye i bytteforholdet, og at de dermed føler seg godt ivaretatt av arbeidsgiver, noe som antydes å påvirke deres ønske om å gjengjelde forpliktelsene i arbeidsrelasjonen. Dette synes videre viktig for å oppleve selskapet som en attraktiv arbeidsplass, og drive tilhørigheten.

I delkapittelet *Kontraktstyper* avdekket vi både en relasjonell- og en ideologisk kontrakt. I konsulentbransjen, der ansatte i stor grad jobber selvstendig, og er nokså uavhengig av arbeidsgiver, virker det essensielt å ha slike solide kontrakter med arbeidsgiverselskapet for å etablere tilhørighet. I resultatdelen i delkapittelet *En ideologisk kontrakt* så vi at verdigrunnlaget kontrakten bygger på virker å samsvare med ansattes personlige verdier. Således oppleves innholdsmomentene betydningsfulle for konsulentene, og påvirker deres opplevelse av å ha særlig gode arbeidsvilkår for ansatte.

Deretter ble rekrutteringsprosessen i IT-Consult beskrevet. Det syntes ikke tilstrekkelig å utøve sterk ledelse for å etablere den psykologiske kontrakten i selskapet, og påvirke tilhørigheten. I tillegg synes det avgjørende å ansette mennesker som deler IT-Consult sitt verdigrunnlag, for at de skal ønske å etterleve tiltak fra ledelsen i praksis, og oppleve innholdsmomentene viktige. Ved at konsulentselskapet, gjennom en omstendelig rekrutteringsprosess, har evnet å rekruttere inn mennesker som deler deres tankegods, virker de å ha lyktes med å danne den psykologiske kontrakten, og gjennom den skape sterk tilhørighet til selskapet.

Ovennevnte funn presenterte vi avslutningsvis i Figur 5, for å tydeliggjøre sammenhenger.

5. Diskusjon

I casen vi har undersøkt mener vi det er etablert sterk tilhørighet til arbeidsgiverselskapet gjennom verdsatte forventninger og forpliktelser i den psykologiske kontrakten. I følgende diskusjon presenterer vi våre mest sentrale funn fra resultatdelen, og knytter disse opp mot eksisterende teori. Ved å drøfte implikasjoner av vesentlige funn, vil vi utvide presenterte teorier, samt bidra med ny forståelse om psykologiske kontrakter i PSF-kontekst. I tillegg vil diskusjonen øke forståelsen for viktige momenter for å skape tilhørighet i denne organisasjonsformen.

5.1 En ideologisk kontrakt

Et interessant funn fra vår resultatdel er eksistensen av den ideologiske kontrakten i IT-Consult. Det at de, som et profittdrevet selskap, har etablert en ideologisk kontrakt anses interessant. Foreliggende forskning ser i hovedsak på ideologiske kontrakter i frivillige organisasjoner, der mennesker gjennom valgfritt arbeid føler de gjør en givende jobb (Vantilborgh et al., 2014). IT-Consult har på tross av sin avhengighet av å fakturere timer hos kunder, klart å etablere en arbeidsplass som anses å ha et verdifullt formål. Det verdifulle formålet synes å være selskapets evne til å ha dannet en arbeidsplass som tilbyr særlig gode arbeidsvilkår. Denne oppfattelsen avhenger trolig av at kjerneverdiene den psykologiske kontrakten bygger på, er nært knyttet opp til konsulentenes eget verdisystem. De viser genuin tro på *faglig autoritet* og *varme*, og ønsker at disse skal ivaretas i fremtiden gjennom det foreliggende kontraktsinnholdet. Under vil vi diskutere hva som synes avgjørende for dannelsen av en ideologisk kontrakt.

Grant og Wade-Benzoni (2009) sin studie viser at det er av betydning å tilrettelegge for et arbeidsmiljø der ansatte kan finne mening og oppfylle moralske idealer for å etablere en ideologisk kontrakt. Ledelsen i IT-Consult uttrykker et klart fokus på dette, selv om de er en profittdrevet organisasjon. Mange av innholdsmomentene underbygger synet på at ledelsen jobber for å skape en meningsfylt arbeidsplass, og at dette ikke kun er «tomme ord». Forventningen om *Givende oppdrag* utgjør et eksempel, der de virker å kjempe for at konsulentene skal få tilgang på spennende prosjekter for å oppleve arbeidsdagen innbringende. Det at ledelsen tilrettelegger for faglig utvikling på denne måten, virker avgjørende for opplevelsen av en meningsfylt arbeidsdag.

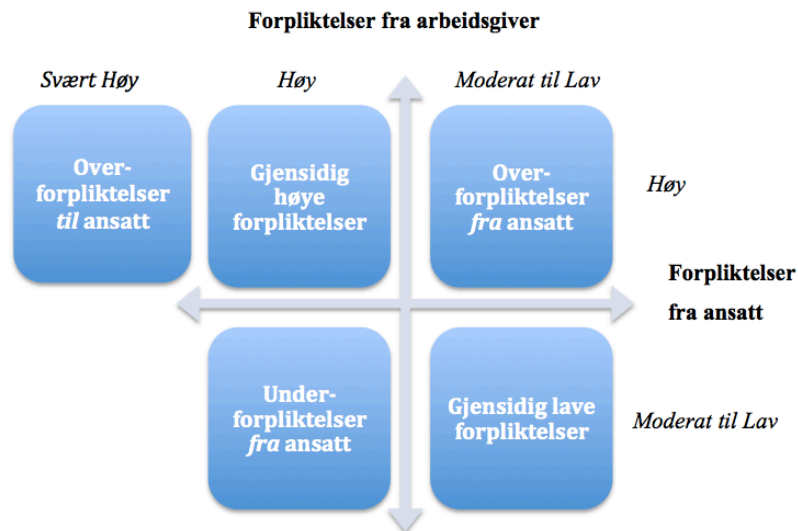
Konsulentene i IT-Consult uttrykker i tillegg en klar motivasjon for å utføre oppgaver i konsulentselskapet, både når det gjelder jobberelaterede oppgaver og utenomfaglige arrangementer. I innholdsmomentet *Ekstrarolleatferd* viser konsulentene stor vilje til å utføre arbeid det ikke kan forventes at de gjør i form av sin stilling som konsulent. Motivasjonen for merarbeid virker å bygge på konsulentenes faglige engasjement og tro om at de er med på dannelsen av en unik arbeidsplass. Denne oppfattelsen kan i tillegg underbygges av deres utsagn om hvor givende relasjonen med IT-Consult sies å være. Mange konsulenter hevder de aldri har vært i et selskap med så godt miljø, både faglig og sosialt. George (2001) forklarer den ideologiske kontrakten med en ektefølt motivasjon blant ansatte, som bunngrunn i en tro på at det de jobber for har en hensikt utover selve arbeidet, og at innsatsen de legger ned bidrar til å oppnå noe som virkelig er formålstjenlig. Dette synes sammenfallende med situasjonen i IT-Consult.

Det kan videre argumenteres for at oppfattelsen om unikt gode arbeidsvilkår foreligger i dette konsulentselskapet fordi de åtte presenterte innholdsmomentene bygger på kjerneverdier som samsvarer med ansattes verdisystem. Det fremgår særlig av analysen av den ideologiske kontrakten at interne organisasjonsforhold ønskes uendret, fordi konsulentene verdsetter dem slik de er i dag. Det kan videre argumenteres for at samme kontraktsinnhold ikke nødvendigvis skaper tilhørighet i et annet konsulentfirma, dersom ansatte ikke deler troen på kjerneverdiene kontrakten bygger på. For eksempel kan det tenkes at innholdsmomentet *Medarbeider-relasjoner* ikke ville styrket tilhørigheten i et selskap der det å ha personlige bånd til kollegaer ikke anses like dyrebart. Muligens vil det for mange arbeidstakere være tilstrekkelig å kjenne sine kollegaer på et profesjonelt nivå. Det fundamentale for å påvirke tilhørighet gjennom innholdet i den psykologiske kontrakten synes altså å være at denne harmonerer med ansattes egne verdier. Wallace (1995) sin studie støtter denne oppfattelsen, og fant at tilhørigheten til arbeidsgiver vil øke når ansattes mål, ønsker og verdier samsvarer med organisasjonens. Det kan dermed hevdes umulig å lage en mal på hvordan et kontraktsinnhold bør se ut for å danne tilhørighet. Ovennevnte momenter indikerer at hvert enkelt konsulentselskap bør kjenne sine ansatte, og sørge for at interne organisasjonsforhold samsvarer med det som anses viktig for dem. Dette synes altså IT-Consult å ha lyktes med.

5.2 Balanseforholdet

Et annet interessant funn er balanseforholdet i den psykologiske kontrakten. Som det fremgår av resultatdelen synes begge parter å ha et høyt nivå av forpliktelser overfor hverandre, og ifølge Shore og Barksdale (1998) sin modell befinner IT-Consult seg da i situasjonen «*Gjensidig høye forpliktelser*», som videre gjenspeiler et balansert bytteforhold. Gjennom mange opplevde forpliktelser fra arbeidsgiver, uttrykker ansatte en følelse av å bli godt ivaretatt, og selv ønsker å gi mye i arbeidsforholdet. Dette virket å positivt påvirke deres tilhørighet til selskapet. Videre vil vi diskutere funnet om «*Gjensidig høye forpliktelser*» i IT-Consult.

Shore og Barksdale (1998) sin modell består som nevnt av fire dimensjoner, der graden av forpliktelser fra partene vurderes som «Moderat til Lav» eller «Høy». Bildet som tegnes i den foretatte analysen, kan imidlertid reise spørsmål ved om denne modellen forklarer det faktiske balanseforholdet i IT-Consult. Det synes klart at begge parter gir mye i arbeidsrelasjonen, og således kan det konkluderes med at det foreligger høy grad av forpliktelse fra begge parter, noe som plasserer IT-Consult i situasjonen «*Gjensidig høye forpliktelser*». Likevel kan det virke som denne situasjonen ikke i tilstrekkelig grad forklarer vår case. Dersom det tas utgangspunkt i de åtte innholdsmomentene, og analysen av balanseforholdet, fra delkapittelet *Den psykologiske kontrakten*, kan det synes som konsulentene opplever at det foreligger seks forpliktelser fra IT-Consult. Innholdsmomentene *Relasjonell ledelse*, *Medarbeider-relasjoner*, *Trygghet*, *Faglig dyktighet*, *Givende oppdrag* og *Selvledelse* er alle goder konsulentene uttrykker at de forventer å få tilgang på i arbeidsrelasjonen. Videre virker det som innholdsmomentene *Ekstrarolleatferd* og *Delingskultur* er forpliktelser konsulentene har til IT-Consult. Uttalelser fra ansatte indikerer at de opplever forventninger fra IT-Consult om å dele kunnskap både internt og eksternt, samt yte ekstrarolleatferd. Dette er videre noe de synes å ha positive holdninger til, og således virker de villige til å gi mye i arbeidsrelasjonen. Ovennevnte momenter gjør at vi muligens befinner oss i en situasjon der det er «Høy» grad av forpliktelser fra ansatte, men «Svært Høy» grad av forpliktelser fra arbeidsgiver. I så tilfelle mener vi Shore og Barksdale (1998) sin modell ikke forklarer balanseforholdet i IT-Consult tilfredsstillende, og følgelig bør en dimensjon til inkorporeres i denne modellen. Under, i Figur 6, følger en utvidelse av Shore og Barksdale (1998) sin modell om bytteforhold;



Figur 6 Utvidelse av rammeverk for bytteforhold

Situasjonen «*Overforpliktelser til ansatt*» forklarer muligens bedre bildet som tegnes av IT-Consult gjennom vår analyse. Blau (1964) argumenterer for at balanse i bytteforhold kan forventes på lang sikt, fordi mennesker søker å «matche» motpartens gester i bytteforholdet. Gjensidighetsprinsippet (Gouldner, 1960) underbygger også denne oppfattelsen. I vår case kan det imidlertid se ut som arbeidsgivers fokus på at menneskene skal ha det bra, og føle de har en meningsfylt jobb, resulterer i at IT-Consult er villige til å investere enda mer i relasjonen i dag, enn ansatte. Det kan dermed argumenteres for at det foreligger et ubalansert forhold, der mennesker ikke nødvendigvis søker å gjengjelde motpartens forpliktelser. Muligens opplever ledelsen i IT-Consult det så viktig å få ansatte til å trives og få tilhørighet til selskapet, at dette gjør dem villige til å vise en slik raushet i bytteforholdet.

Det kan videre argumenteres for at konsulentene formodentlig føler de «matcher» arbeidsgivers investeringer i relasjonen. Som Blau (1964) hevder eksisterer det ingen eksakt pris på sosiale utvekslinger. Hva som vurderes som «rett» gjengjeldelse baseres derfor på subjektive vurderinger. Med utgangspunkt i Blau (1964) sitt syn, kan det derfor argumenteres for at konsulentene opplever at de gjennom innholdsmomentene *Ekstrarolleatferd* og *Delingskultur*, utøver «rett» gjengjeldelse i forhold til fordelene IT-Consult tilbyr. Likevel får vi en oppfattelse av at IT-Consult synes å gi mer i relasjonen enn ansatte, og at «*Overforpliktelser til ansatt*» forklarer situasjonen i denne casen godt. Det kan dermed antas at en slik raushet fra arbeidsgiver er viktig, for å sørge for tilhørighet i konsulentselskapet på lang sikt. Når ansatte opererer nokså selvstendig i bransjen, og i nokså stor grad jobber uavhengig av arbeidsgiver, vil muligens følelsen av å bli tilbudt mange goder være særlig viktig for å oppleve arbeidsforholdet betydningsfullt, og gjennom det ønske å bli værende.

Situasjonen i IT-Consult kan videre karakteriseres som *over-oppfyllelse* av den psykologiske kontrakten. Dette er et interessant funn vi ikke ventet å finne. Herriot og Pemberton (1995) fant i sin studie at rettferdighet står sentralt i forhandlingene av den psykologiske kontrakten. Ansatte forventer at det de får av arbeidsgiver er en rettferdig betaling i forhold til hva de bidrar med i organisasjonen, og i forhold til hva kollegaene får. Høye lønnader fra arbeidsgiver kan videre ha positiv effekt på ansattes motivasjon, og være forbundet med positive holdninger til arbeidet (Conway & Briner, 2005). Likevel kan slike høye lønnader i større grad føre til brudd på kontrakten, da det kan være vanskelig for arbeidsgiver å oppfylle høye forventninger som dannes. Over-oppfyllelse av kontrakten skjer dersom arbeidsgiver har lovet mindre i forhandlingene enn hva ansatte faktisk får i bytteforholdet, og dermed kan arbeidsgiver gi mer enn det som i utgangspunktet var forventet. I rekrutteringsprosessen i IT-Consult lover ledelsen å investere mye i arbeidsrelasjonen med sine ansatte. Som beskrevet i delkapittelet *Rekruttering* kommuniserer IT-Consult tydelig hva kandidaten får av forpliktelser hos dem. Dette legger da grunnlaget for at ansatte danner høye forventninger til konsultentselskapet fra relasjonens begynnelse. I tillegg virker IT-Consult å oppfylle de høye lønnadene, noe som virker å øke ansattes forventninger ytterligere. Som vi ser i analysen av balanseforholdet, har konsulentene klart høye forventninger til selskapet, og opplever at IT-Consult har mange forpliktelser til dem. Således kan det argumenteres for at IT-Consult befinner seg i situasjonen over-oppfyllelse av kontrakten, noe som virker å motivere konsulentene, og påvirke den positive holdningen og tilhørigheten overfor selskapet.

Blau (1964) hevder videre i sin studie at ansatte søker å skape positiv ubalanse i bytteforholdet på kort sikt. Dette innebærer at ansatte gjengjelder fremtidige fordeler fra arbeidsgiver, og med det har tillit til at arbeidsgiver oppfyller deres investeringer i dag, gjennom opplevde fordeler i fremtiden (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). I vårt tilfelle ser det imidlertid ut til å være omvendt; det kan hevdes at IT-Consult gir mye i forholdet i dag ved å ha flere forpliktelser i bytteforholdet enn ansatte, og med det har tillit til at dette gjengjeldes fra konsulentene i fremtiden. Coyle-Shapiro og Kessler (2002) fant støtte for at ansatte gjengjelder oppfattede forpliktelser fra arbeidsgiver, ved å justere egne forpliktelser overfor arbeidsgiver, og så oppfylle disse. Ved at IT-Consult har gitt mye i arbeidsforholdet fra dets begynnelse, er det nærliggende å tro at de har oppnådd høy grad av forpliktelse fra ansatte. Det kan dermed hevdes at bedrifter kan benytte teorien om positiv ubalanse til sin fordel. Ved å love mye i forhandlingsprosessen, og overholde disse lønnadene senere i

arbeidsforholdet, vil trolig ansatte danne sterke forpliktelser til arbeidsgiverselskapet, og føle tilhørighet til dette.

5.3 Dannelsen av den psykologiske kontrakten

Vårt tredje hovedfunn er at ledelsens verbale kommunikasjon og atferd, samt den omstendelige rekrutteringsprosessen virker avgjørende for etableringen av den ideologiske kontrakten. I følgende delkapittel vil vi diskutere disse funnene.

Ledelsens påvirkning på innholdsmomentene

Som Figur 4, «*Ledelsens påvirkning på innholdsmomenter i den psykologiske kontrakten*», fra resultatdelen viser, synes ledelsen i IT-Consult å ha stor påvirkning på de etablerte innholdsmomentene. Gjennom eksplisitte uttrykte verdier, samt atferd som underbygger disse verdiene i praksis, virker ledelsen å ha formet konsulentenes forventninger og forpliktelser i arbeidsforholdet. IT-Consult forklarer i tillegg fra kontraktens begynnelse hva de kan tilby og forventer av sine ansatte, noe som trolig også former et konsistent syn på kontrakten. Denne oppfattelsen bygger videre på at respondentene viste stor enighet om innholdsmomentene. Det er nærliggende å anta at dersom ledelsen hadde liten påvirkning på dette, ville det forligget et større sprik hva angår forventninger fra ansatte, fordi disse fortrinnsvis ville bygget på subjektive antagelser. Videre kan det at konsulentene jobber selvstendig ute hos kunder, og ikke har daglig interaksjon med arbeidsgiver, tale for et sprikende syn på hva bytteforholdet innebærer. Det kan hevdes at når man opplever fysisk avstand i det daglige, kan relasjonen bli mer uklar. Som teori også antyder – forventninger dannes når parter samhandler. Likevel synes ledelsen altså å ha klart å påvirke innholdet i den psykologiske kontrakten. Trepartsrelasjonen fører til videre til at konsulentene knytter bånd til klienter, noe som gjør det viktig å danne sterke bindinger mellom arbeidsgiver og konsulenter, for å bygge oppom ønsket om å ivareta dets interesser. Dette støttes av våre funn; ansatte i IT-Consult uttrykker ønske om å fremme konsulentselskapets beste. Ovennevnte momenter underbygger vår påstand om at IT-Consult evner å utøve ledelse, på tross av selvstendigheten konsulentene arbeider under.

Det kan videre anses særlig viktig å forsøke å redusere gapet mellom den eksplisitte, nedskrevne ansettelseskontrakten og det egentlige bytteforholdet i konsulentbransjen, da partene i det daglige ikke jobber sammen. Denne situasjonen gjør dem trolig mer avhengige av å ha et avklart forhold for å kunne arbeide effektivt. Konsulentene i IT-Consult uttrykker altså en klar forventning til egen atferd, så vel som kollegaers atferd. Når partene har en slik

visshet om hva de kan vente av hverandre, virker det å gi forutsigbarhet og gjøre det mulig å trekke i samme retning. Respondentenes uttalelser i blant annet *Delingskultur* og *Selvledelse* tegner et bilde av at IT-Consult på en god måte utnytter kompetansen som ligger i konsulentselskapet, og at ansatte evner å dra nytte av hverandres ferdigheter. Dersom det ikke forelå en visshet om at kollegaer vil gi av sin kompetanse, ville muligens færre konsulenter deltatt i delingskulturen. I så tilfelle ville trolig ansatte dratt mindre nytte av hverandres ferdigheter. En slik sammenheng kan også komme frem gjennom innholdsmomentet *Selvledelse*. Ansatte uttrykker her en klar tro på at ledelsen legger til rette for at de skal kunne jobbe effektivt, og anser det derfor relativt enkelt å få behov dekket. Dersom denne forventningen ikke forelå, ville muligens ikke konsulentene våget å kreve like mye, og således kunne deres interaksjon med ledelsen blitt mindre effektiv. Når partene forstår kontraktbetingelsene likt, virker det altså å påvirke deres evne til å arbeide godt sammen. Dette underbygger viktigheten av en tydelig psykologisk kontrakt i konsulentselskaper, og støtter Dabos og Rousseau (2004) sin konklusjon om at forutsigbarhet i arbeidsrelasjonen gjør det mulig å jobbe mer effektivt.

Verdibasert rekrutteringsprosess

IT-Consult sin rekrutteringsprosess virker også avgjørende for det etablerte kontraktsinnholdet og tilhørigheten i selskapet. Fleishman og Harris (1962) hevder at ledere som tar hensyn til ansattes ønsker opplever mindre turnover. I dette ligger det at konsulentbedrifter bør kjenne til ansattes behov, og skape en bedrift basert på disse. Dette kan i vår case problematiseres, da ledelsen synes å gå motsatt vei; de virker å ha etablert et konsulentselskap basert på deres verdigrunnlag, heller enn å tilpasse dette etter sine ansatte. Denne oppfatningen bygger på at ledelsen, før oppstarten av IT-Consult, utarbeidet et klart tankesett de ønsket inkorporert i selskapet. Dette tankesettet ble utdypet i delkapittelet *Dagens situasjon i IT-Consult*, og omhandler blant annet visjonen om åpenhet og tillit, samt kjerneverdiene. Deretter valgte de en strategi om å gjennomføre omstendelige rekrutteringsprosesser, for å gjøre det mulig å velge ut kandidater som deler deres tankesett, særlig med hensyn på verdiene *faglig autoritet* og *varme*. Bildet som tegnes ut i fra analysen og foretatte diskusjon viser at de har lyktes med dette, og gjennom sin rekrutteringsprosess virker de å ha ansatt mennesker hvis ønsker dekkes gjennom arbeidsvilkårene IT-Consult tilbyr.

Det fremkommer videre av analysen at menneskene i IT-Consult oppleves å ha relativt lik personlighet, da de virker å ha noenlunde samme holdninger og verdier. Ovennevnte

oppfatning dannes ut i fra enigheten om at innholdsmomentene i den psykologiske kontrakten anses dyrebare av så og si alle respondentene. Dette virker å påvirke den psykologiske kontrakten, og den etablerte tilhørigheten til IT-Consult. Dersom ansatte hadde hatt svært ulike behov ville det trolig blitt vanskelig, om ikke umulig, å tilfredsstille størsteparten av ansatte, og følgelig ville trolig ikke en slik sterk tilhørighet som foreligger i vår case vært mulig. Som vi så under innholdsmomentet *Faglig dyktighet*, virker det blant annet å foreligge en generell forståelse av at det er viktig å ha dyktige kollegaer rundt seg. Det at de deler slike oppfatninger, synes å påvirke den sosiale identiteten i selskapet, og legge til rette for den sterke organisasjonskulturen. Det kan dermed hevdes utslagsgivende å besitte en arbeidsstokk som har relativt lik personlighet.

Ovennevnte diskusjon peker på hvor kompleks virkeligheten er. Det eksisterer ingen fasitsvar på hvordan mennesker opplever verden omkring seg. Dette antyder viktigheten av å kjenne sine ansattes behov og ønsker, da disse er ulike. Som nevnt virker det som IT-Consult har lyktes med dette, ved at flertallet av konsulentene uttrykker stor tilfredshet med foreliggende innholdsmomenter i den psykologiske kontrakten. Ledelsens verbale kommunikasjon og atferd, samt rekrutteringsprosessen, anses videre som avgjørende faktorer for IT-Consult sin suksess. Det synes som ledelsen bevisst har rekruttert inn kandidater de mener vil sette pris på det selskapet har å tilby, og gjennom det ansatt nokså like personer, slik vi beskrev i avsnittet over. Det å rekruttere relativt like ansatte kan anses sentralt for å ha lyktes med å dekke flertallet sitt behov, og skape sterk tilhørighet til konsulentselskapet.

5.4 Praktiske implikasjoner

I denne studien har vi sett at det ligger en rekke forventninger og forpliktelser i bytteforholdet mellom ansatte og IT-Consult. Samtidig har det blitt antydnet hvordan disse forventningene og forpliktelsene har bidratt til en sterk tilhørighet blant konsulentene i selskapet. Studiens funn viser dermed at en økt forståelse for psykologiske kontraktens funksjon i konsulentselskaper kan være nyttig for ledere og ansatte.

Den psykologiske kontrakten som er studert foreligger i et lite IT-konsulentselskap der kontrakten har vist seg å være klart definert mellom partene. Ved å studere dens innholdsmomenter, har det vært mulig å identifisere interne organisasjonsforhold som anses viktige for tilhørigheten i selskapet. Dette tyder på at psykologisk kontraktsteori er et hensiktsmessig verktøy for å studere faktorer som er avgjørende for den faktiske tilstanden i

bedriften. Vi mener videre vår studie har bidratt til en dypere forståelse av fenomenet i PSF-kontekst, da den avdekker hvordan slike kontrakter ser ut, samt hva som virker avgjørende for tilhørigheten i denne organisasjonsformen.

I vår studie fant vi støtte for eksistensen av både en relasjonell- og en ideologisk kontrakt i IT-Consult. Dette kan vise viktigheten av å ha gode relasjoner innad i bedriften, for å danne nære bånd til arbeidsgiverselskapet. Videre mener vi den ideologiske kontrakten best forklarer den psykologiske kontrakten i IT-Consult, og den sterke tilhørigheten der. Dette indikerer betydningen av at kontraktsinnholdet i bedrifter samsvarer med ansattes eget verdsett, for å ønske å etterleve forpliktelser i kontrakten, og oppleve den betydningsfull.

Et annet funn vi kom frem til er eksistensen av et høyt nivå av forpliktelser fra begge parter i IT-Consult. Imidlertid synes arbeidsgiver å ha enda flere forpliktelser i arbeidsforholdet enn konsulentene, noe vi mener danner grunnlaget for at selskapet befinner seg i situasjonen «*Over-forpliktelser til ansatt*». Denne rausheten fra ledelsen opplever vi bidrar til sterke forpliktelser fra ansatte, noe som indikerer at det er sentralt å fokusere på menneskene i bedriften, for å påvirke trivselsfølelsen og deres tilhørighet.

Evnen til å danne en tilsvarende psykologisk kontrakt som i IT-Consult, virker i stor grad å avhenge av å få inn de riktige menneskene, noe som bringer oss over på vårt tredje funn. I tillegg til at ledelsen tydelig kommuniserer verdiene, og etterlever disse i praksis, har de bevisst tatt inn konsulenter som verdsetter kjerneverdiene i selskapet. Her kan andre selskaper ta lærdom av den omvendte strategien som er benyttet; ansett mennesker som verdsetter tankegodset som ønskes etterlevd i praksis. På den måten mener vi bedrifter kan etablere en arbeidsstokk som deler deres verdier og visjoner, og gjennom det operasjonalisere tankegodset, og danne tilhørighet.

5.5 Begrensninger og videre forskning

Vi ønsker avslutningsvis å ta for oss noen av studiens begrensninger og forslag til videre forskning. I metodekapittelet har vi tatt for oss forbehold angående metodiske valg, som reliabilitet og validitet. Av den grunn, vil vi her fokusere på ytterligere begrensninger ved studien.

Denne studien har bidratt til å utvide teori om psykologiske kontrakter, ved å danne en forståelse av hvordan psykologiske kontrakter ser ut i et konsulentselskap. I løpet av studien har vi avdekket innholdsmomenter som er fremtredende i kontrakten. Vi har funnet at den

ideologiske kontrakten eksisterer selv i et profittbasert selskap, og vi har funnet at balansen kan synes å være «Høy» – «Svært Høy» mellom den ansatte og arbeidsgiver. Videre har vi funnet at ledelsens verbale kommunikasjon og atferd, samt en omstendelig rekrutteringsprosess med utgangspunkt i verdier, er viktig for dannelsen av en sterk psykologisk kontrakt. Disse funnene har vi sammenfattet i en modell i delkapittelet «*En modell for å muliggjøre situasjonen i IT-Consult*». Ovennevnte momenter kan utgjøre et godt utgangspunkt for videre forskning på området. I tillegg vil studien utgjøre et tilskudd til PSF-teorien, når det gjelder å etablere tilhørighet i en slik kontekst.

Med tanke på at dette er en casestudie, og studiens begrensede omfang, er det lite grunnlag for å generalisere funnene våre. Utvalgsstørrelsen vår er relativt liten, da vi har gått i dybden på en bedrift og benyttet 22 respondenter. Dette kan innebære at spredningen i svarene til intervjuobjektene kan være stor, noe som underbygger vanskeligheten knyttet til generalisering. I vår studie har vi imidlertid ikke hatt som formål å generalisere, men isteden ønsket å avdekke generellere sammenhenger og trender i forbindelse med hvordan den psykologiske kontrakten ser ut i PSFs og hvordan denne kan knyttes opp mot tilhørighet. For videre forskning kan det derfor være interessant å ta for seg en liknende studie innenfor en større utvalgsstørrelse, og se om våre funn er gjeldene i flere konsulentselskaper enn i IT-Consult.

En annen begrensing vi ser i vårt studie er den sterke tilhørigheten som befinner seg i IT-Consult, da dette forholdet kan bidra til at studien ikke er representativt for andre PSFs. Den psykologiske kontrakten vil antageligvis kunne se annerledes ut i et PSF der tilhørigheten er mindre fremtredende. Likevel vil den sterke tilhørigheten kunne bidra til at andre bedrifter kan lære av IT-Consult, ved å studere hvordan den psykologiske kontrakten ser ut i dette selskapet.

Avslutningsvis vil vi nevne begrensingen ved at vi kun har sett på den psykologiske kontrakten fra den ansattes perspektiv. Dette medfører at vi har avdekket innholdsmomenter, type og balanse basert på hva ansatte i bedriften har uttalt i intervjuene. For å bøte på dette, og danne et bedre bilde av situasjonen fra ledelsens side, har vi benyttet medieklipp som involverer konsulentselskapet.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å øke forståelsen av psykologiske kontrakter i PSFs, samt gi innblikk i hvordan dette fenomenet påvirker den sterke tilhørigheten til IT-konsulentselskapet i vår studie.

Vi fant støtte for at det foreligger både en relasjonell- og en ideologisk kontrakt i IT-Consult. Dette funnet bygger på de åtte innholdsmomentene, som synes utsprunget av kjerneverdiene *faglig autoritet* og *varme*. Konsulentenes egne verdisystemer virker i stor grad å samsvare med IT-Consult sitt tankesett, hvilket gjør innholdsmomentene betydningsfulle for ansatte, og dermed påvirker tilhørigheten til konsulentselskapet. Videre fant vi at begge parter viser et høyt nivå av forpliktelser overfor hverandre. Imidlertid virker det som IT-Consult gir mer i arbeidsrelasjonen enn ansatte, og vi mener derfor at bytteforholdet er i ubalanse, i situasjonen *"Over-forpliktelser til ansatt"*. Det kan virke essensielt at konsulentselskapet viser en slik raushet i arbeidsrelasjonen, for å påvirke de mange forpliktelsene fra konsulentene, og bidra til deres tilhørighet.

For å lykkes med å danne ovennevnte situasjon virker det avgjørende at ledelsens verbale kommunikasjon og atferd, samt rekrutteringsprosess, er i tråd med kjerneverdiene i konsulentselskapet. Ved at ledelsen tar avgjørelser som muliggjør operasjonalisering av verdiene, og i tillegg rekrutterer ansatte som deler deres oppfatninger, virker IT-Consult å ha etablert en psykologisk kontrakt som danner grunnlaget for den sterke tilhørigheten.

Litteraturliste

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), ss. 1-18.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood: Dorsey Press.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29 (3), ss. 227-246.
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20 (4), ss. 497-523.
- Bal, P. M., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: The role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (11), ss. 2794-2817.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1), ss. 143-158.
- Becker, T. E. (2009). Interpersonal commitments. I H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, *Commitment in Organizations*. NY, New York: Routledge.
- Benonisen, A. (2006, September 18). *Flykter fra konsulentbransjen*. Hentet November 25, 2014 fra e24: <http://e24.no/naeringsliv/flykter-fra-konsulentbransjen/1461896>
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16 (2), ss. 173-192.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; What turns them away. *Work Employment and Society*, 21, ss. 121-141.
- Bévort, F. (2012). The Changing Psychological Contract in a PSF/Big 4 accounting firm – A challenge to employee sensemaking. *Making sense of management with logics*, ss. 311-335.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.

-
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work – A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11* (1), ss. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *The Journal of Management, 37* (7), ss. 904-930.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology, 1* (89), ss. 52-72.
- Dawson, G. S., Karahanna, E., & Buchholtz, A. (2014). A Study of Psychological Contract Breach Spillover in Multiple-Agency Relationships in Consulting Professional Service Firms. *Organization Science, 25* (1), ss. 149-170.
- De Vos, A. (2005). The psychological contract of organisational newcomers: An investigation of antecedents and changes over time. *International Journal of Human Resource Development & Management, 5* (4), ss. 371-388.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaption to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*, ss. 537-559.
- DeLong, T. J., & Nanda, A. (2003). *Professional Services: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal, 50* (1), ss. 25-32.
- Empson, L. (2001). Introduction: Knowledge management in professional service firms. *Human Relations, 54*, ss. 811-817.
- Fleishman, E., & Harris, E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology, 15*, ss. 43-56.
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial

services industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), ss. 1152-1165.

Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment.

George, W. W. (2001). Medtronic's chairman William George on how mission-driven companies create long-term shareholder value. *Academy of Management Executive*, 15 (4), ss. 39-47.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, ss. 161-178.

Grant, A. M., & Wade-Benzoni, K. A. (2009). The Hot and Cool of Death Awareness at Work: Mortality Cues, Aging, and Self-Protective and Prosocial Motivations. *Academy of Management Review*, 34, ss. 600-622.

Greenwood, R., Li, X. S., Prakash, R., & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, Diversification and Organizational Explanations in Professional Service Firms. *Organization Science*, 16, ss. 661-673.

Greenwood, R., Suddaby, R., & McDougald, M. (2006). Introduction. *Research in the Sociology of Organizations: Professional Service Firm*, 24, ss. 1-16.

Guest, D. E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44, ss. 335-358.

Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), ss. 541-555.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Management Careers*. Chichester: Wiley.

Herriot, P., Manning, W., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, ss. 151-162.

Johansen, F. (2012, Mars 1). *Industriell revolusjon for konsulentbransjen*. Hentet September 24, 2014 fra Abelia: <http://abelia.no/kunnskapsnaeringen/industriell-revolusjon-for-konsulentbransjen-article1927-140.html>

-
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach And Fulfillment of Psychological Contract: A Comparison of Traditional And Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56 (4), ss. 895–934.
- Lawler, E. J. (1992). Choice Processes and Affective Attachments to Nested Groups: A Theoretical Analysis. *American Sociological Review*, 57, ss. 327-339.
- Løwendahl, B. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. København: Copenhagen Business School Press DK.
- Lee, C., Lui, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50 (2), ss. 201-226.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrow, R. T. (2003). The Dual Commitments Of Contingent Workers: And Examination Of Contingent's Commitment To The Agency And The Organization. 24, ss. 609-625.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational Contract: What We DO and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, ss. 483-525.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. Free Press.
- Marks, A. (2001). Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract. *Employee Relations*, 23 (4), ss. 454-467.
- Marley, J. F. (2009). The influence of performance appraisal in the psychological contract of the in-patriate manager. *South African Journal of Human Resource Management*, 7 (1), ss. 100-109.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publications, Inc.
- Milward, L. J., & Brewerton, P. (1999). Contractors and their psychological contract. *British Journal of Management*, 10, ss. 253-274.
- Morris, L., & Empson, T. (1998). Organizations and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organ, 23*, ss. 609-624.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, ss. 226-256.

Mueller, C. W., & Lawler, E. J. (1999). Commitment to Nested Organizational Units. *Social Psychology Quarterly*, 62 (4), ss. 325-346.

Nordenflycht, A. V. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35 (1), ss. 155-174.

Olsen, K. M. (2012). Dilemmas in managing employees of professional service firms. *Upublisert artikkel* .

Olsen, K. M. (2013, September 11). Forelesning i STR402 Methodology for master thesis: "Research Design and Strategies". Bergen: Norges Handelshøyskole.

Olsen, K. M., Sverdrup, T., Nesheim, T., & Kalleberg, A. L. (2014). Multiple foci of Commitment in a Professional Service Firm: Balancing complex employment relations.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: MacMillan.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), ss. 350-367.

Raulapati, M., Vipparthi, M., & Neti, S. (2010). Managing Psychological Contract. *Journal of Soft Skills*, 4 (4), ss. 7-16.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, ss. 574–599.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, ss. 289-298.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, ss. 245-259.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), ss. 137-152.

-
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, ss. 389-400.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, ss. 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA, USA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18 (1), ss. 120-127.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33 (3), ss. 385-401.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management*, 33 (3), ss. 463-489.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. *Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (5. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.
- Seeck, H., & Parzefall, M. R. (2008). Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37 (5), ss. 473-489.
- Shahnawaz, M. G., & Hassan Jafri, M. (2011). Determinants of psychological contracts in IT/ITES industry. *IUP Journal of Organizational Behaviour*, 10 (4), ss. 27-42.
- Shkedi, A. (2005). *Multiple Case Narrative: A qualitative approach to studying multiple populations*. Amsterdam/ Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 91-109.
- Shore, M. L., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, (19), ss. 731-744.

- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data* (3. utg.). London: SAGE Publications, Ltd.
- Sverdrup, T. E. (2013, Oktober 9). Analysing Qualitative Data. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Sverdrup, T. E. (2014a). Psykologisk Kontrakt - Et Nytt Lederperspektiv? *Magma*, (5), ss. 64-71.
- Sverdrup, T. E. (2014b). Psykologiske kontrakter i team. *Beta - Scandinavian Journal of Business Research*, 28 (2), ss. 118–135.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomer's psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, ss. 745-767.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 28 (4), ss. 571–586.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (2), ss. 217-230.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, ss. 228-255.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, ss. 82-111.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research; Design and Method*. London, UK: Sage. (Vol. 5). London, UK: Sage.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, ss. 647-680.

7. Vedlegg

Vedlegg A – Intervjuguide

Kort innledning om FOCUS og strategiprojektet i IT-Consult. Presisere anonymitet og at resultatene fra intervjuene vil bli presentert til IT-Consult mer overordnet.

Starte med at konsulenten kan fortelle litt om sin bakgrunn: Utdanning, tidligere jobber, antall år i IT-Consult osv.

Kort om bakgrunn

1. Hvilke oppdrag/kunder har vært de viktigste de to siste årene
2. Ta utgangspunkt i den kunden du jobber mot i dag og beskriv oppdraget kort
3. Flere konsulenter er ute hos en og samme kunde 100% over flere år i samme/tilsvarende rolle. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved dette? Ønsker du mer variasjon, andre utfordringer (eksempelvis jobber med flere prosjekter/kunder samtidig)?
4. Hvordan vil du beskrive din rolle i dette oppdraget (hva bidrar du med, har du en formell rolle på et internt prosjekt/avdeling, hvordan blir din rolle oppfattet av de du samarbeider med).
 - a. Jobber du på prosjekt hos kunden, eller arbeidet du utfører ledd i løpende og varige oppgaver i kundevirksomheten?
 - b. Passer noen av disse betegnelsene; "faglig guru", "teknisk ekspert på et begrenset område", prosjektleder, utfører støttefunksjoner
 - c. Er du en ekspert med spesialkompetanse, og hva består denne spesialkompetansen i så fall av?
 - d. Er denne spesialkompetanse anerkjent av kunden?
5. I løpet av en typisk arbeidsuke, hvem har du mest kontakt med arbeidsmessig på dette oppdraget?
6. Hvordan jobber du i team/arbeidsgruppe, som veileder eller mest alene etc.

Spørsmål om ledelse

1. Hvordan vil du beskrive relasjonen til din leder i IT-Consult?
2. Hvordan blir dere enige om fremtidige mål og avklarer forventninger?
3. Hvordan vurderes prestasjonene dine?
4. Hvordan blir annerkjennelse (tilbakemeldinger) ivaretatt?

5. Hvilken betydning har leder for din motivasjon i IT-Consult?
6. For at du skal gjøre en best mulig jobb, er det noe du savner i forhold til ledelse i IT-Consult?
7. Kan du beskrive hvordan du leder deg selv?
8. Kan du beskrive forskjellen mellom ledelse i IT-Consult og andre mer tradisjonelle organisasjoner du har arbeidet i eller hørt om?
9. Hvis du møter en utfordrende oppgave, hvordan håndterer du dette?
10. Ser du noen konkrete utfordringer i forhold til organisering og ledelse når IT-Consult vokser? Forslag/ønsker?

Spørsmål om psykologiske kontrakter

1. Hvorfor ville du begynne å jobbe i IT-Consult, og hvilke forventninger hadde du til å jobbe her?
2. Hva opplever du ble forventet av deg når du begynte å jobbe her?
 - a. Hvilke krav mener du er rimelig å stille til nyansatte i forhold til å skape et felleskap der «alle kjenner alle»?
3. Basert på disse innledende forventningene, opplever du at de har endret seg i løpet av tiden din her? I så fall, på hvilken måte? Oppfølging: blitt oppfylt eller brutt?
4. I den innledende fasen av en ansettelse, lover selskapet ofte sine ansatte ulike goder. Kan du huske hva du ble lovet, og fortelle om hvordan du opplever at selskapet har oppfylt disse løftene?
5. Når du tenker på IT-Consult og ditt forhold til IT-Consult, er det noen spesielle historier du kommer på som kan beskrive dette forholdet? Kan du komme på noen hendelser som har vært viktige i å forme denne oppfattelsen?
6. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til de andre IT-Consult-konsulentene? Og hva betyr det for deg?
7. Kan du tenke deg en hendelse eller begivenhet hvor selskapet har unnlatt å oppfylle en forpliktelse overfor deg?
8. IT-Consult 2.0 handler om å lage en ny strategi for selskapet. Hva ønsker du skal skje i IT-Consult fremover?
9. Hvis det blir slik at IT-Consult innfører en ny strategi, hvilke forpliktelser overfor deg tenker du det er viktig at selskapet tar hensyn til?

-
10. Er det en forskjell på hva du anser som del av din konsulentrolle, og hva du anser går utover din konsulentrolle? Hvilke aktiviteter utover din konsulentrolle opplever du at selskapet ønsker at du bidrar med, og hva føler du om det?
 11. Ønsker du å gjøre det lille ekstra for IT-Consult, eventuelt hvorfor?
 12. Har du kompetanser og interesser du og IT-Consult ikke utnytter i dag?
Forslag/ønsker?

Spørsmål om konsulentrollen

1. Opplever du noen avveininger eller dilemmaer når du jobber så tett med kunden, f.eks. (både dette og tidligere oppdrag)
 - a. strekke seg ekstra for kunden slik at du må jobbe mye overtid
 - b. hvor mye informasjon IT-Consult skal få om oppdraget og om kunden
 - c. identitet, tilhørighet, involvering med kollegaer: kunde vs IT-Consult
 - d. konkurranse med kolleger (hvem "eier" denne kunden, deling av kunnskap med kollegaer)
 - e. hvor mye kunnskap og erfaringer man skal dele med kunden og de interne (opplæring av kundens ansatte)
 - f. tidsperspektiv hvor du som konsulent er opptatt av oppdraget, kunden av bedriftens langsiktige utvikling
 - g. eget engasjement når det gjelder kritikkverdige forhold ved arbeidsmiljø, kultur, ledelse i kundebedriften, konflikter i kundebedriften
 - h. forhold knyttet til andre parter, som leverandører av programvare/IT tjenester (f.eks. hvordan man formidler informasjon)
 - i. fremme egen karriere versus gjøre det som tjener IT-Consult / løse oppdraget på en god måte
2. Vil det være aktuelt for deg å bli ansatt hos denne kunden (eller tilsvarende kunder). Hvordan har du eventuelt håndtert dette tidligere?
3. Hvorfor ønsker du å bli værende i IT-Consult?