

**Ida Elisabeth Simonsen Gaard**

**Katrine Zajackowski Gogstad**

---

# **Psykologiske kontrakter og påfølgende leder-medarbeider-utveksling**

**En studie av sammenhengen mellom psykologiske  
kontrakter fra tidligere arbeidsforhold og påfølgende sosial  
og økonomisk leder-medarbeider-utveksling**

**Masteroppgave i Økonomi og administrasjon**

**Handelshøgskolen ved HiOA**

## **Sammendrag**

I denne studien utvikler vi og tester en modell som knytter tidligere transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontrakter til to ulike former av bytterelasjoner med påfølgende leder; økonomiske og sosiale utvekslingsforhold. I tråd med våre forventninger, viste resultatene at transaksjonelle kontraktsbrudd i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold hadde en positiv sammenheng med et økonomisk utvekslingsforhold med påfølgende leder. Arbeidstakere som derimot hadde erfart oppfyllelse av den relasjonelle kontrakten i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold, var mer utsatt for å utvikle et sosialt utvekslingsforhold med påfølgende leder. Disse funnene tyder på at psykologiske kontrakter har «overføringseffekter» til påfølgende leder-medarbeider-utveksling. Konsekvenser for teori og praksis blir diskutert.

## **Abstract**

The purpose of this study was to develop and test a model that links former transactional and relational psychological contracts with two different forms of exchange relationships with subsequent leader; economic and social exchange. In line with our expectations, the results showed that employees having experienced transactional contract breach in a prior employee-organization relationship were more prone to develop an economic exchange relationship with subsequent leader. However, employees who had experienced the fulfillment of a relational contract in a prior employee-organization relationship, were more prone to develop a social exchange relationship with subsequent leader. These findings suggest that psychological contracts have «carry-over» effects to subsequent leader-member-exchange relationships. Implications for theory and practice are discussed.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er utarbeidet våren 2016 som en avsluttende del av vår Mastergrad i Økonomi og administrasjon. Studien er en fordypning innenfor hovedprofilen Strategi, organisasjon og ledelse.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært læringsrik og gitt oss kunnskap både faglig og personlig, samtidig som det har vært krevende og utfordrende. Underveis har vi funnet stor støtte i hverandre og ikke minst rådene fra vår veileder Robert Buch. Tusen takk for ditt bidrag gjennom hele prosessen. Du har delt mye av din kunnskap på området og vært en dyktig veileder som har kommet med konstruktive og ikke minst raske tilbakemeldinger. Vi sitter igjen med mye nyttig kunnskap som vi håper å få bruk for i fremtidig jobbsammenheng. Til slutt vil vi takke venner og familie for støtte og oppmuntring underveis.

Oslo, 25. mai 2016

Ida Elisabeth Simonsen Gaard og Katrine Zajaczkowski Gogstad

# Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon.....	1
2. Teori og hypoteser.....	5
2.1 Den psykologiske kontrakten .....	5
2.1.1 Klassifisering av transaksjonelle og relasjonelle kontrakter .....	5
2.1.2 Konsekvenser ved brudd og oppfyllelse av psykologiske kontrakter .....	6
2.2 «Overføringseffekter» til påfølgende relasjoner.....	7
2.3 Leder-medarbeider-utveksling (LMX).....	8
2.3.1 Økonomisk og sosial LMX .....	8
2.4 Sammenheng mellom transaksjonelle kontraktsbrudd og økonomisk LMX .....	9
2.5 Sammenheng mellom relasjonell kontraktsoppfyllelse og sosial LMX.....	10
3. Metode.....	12
3.1 Innsamling av data og prosedyre.....	12
3.2 Måleinstrumenter.....	12
3.2.1 Transaksjonelle og relasjonelle kontrakter .....	12
3.2.2 Økonomisk og sosial LMX .....	13
3.3 Kontrollvariabler .....	13
3.4 Analyse.....	14
4. Resultater.....	14
5. Diskusjon.....	19
5.1 Begrensninger og fremtidig forskning.....	22
5.2 Praktiske implikasjoner .....	24
6. Konklusjon .....	25
Referanser.....	26
Vedlegg 1 .....	31

# 1. Introduksjon

I dagens samfunn er det stor gjennomtrekk på arbeidsmarkedet og på grunn av høyere krav, samtidig som selvrealisering blir viktigere, skapes den psykologiske kontrakten flere ganger i karrieren. Arbeidstakere er i dag mer kompetansestyrt enn tidligere, noe som igjen gjør det lettere å bytte jobb hvis ikke forventningene innfris (Skogstad 2004). Organisasjoner er i større grad enn før avhengig av å utvikle seg og posisjonere seg for fremtiden for å overleve. Samfunnet er i rask utvikling med en økende trend innen globalisering, effektivisering og omorganiseringer som bidrar til at fokuset på psykologiske kontrakter er mer aktuelt nå enn tidligere (Robinson 1996). Organisasjoner er samtidig under stadig press til å ta hurtige avgjørelser og må kunne gjennomføre raske endringer i sysselsettingen. For å beholde dyktige og motiverte medarbeidere er det viktig at organisasjoner er bevisst på at det eksisterer en psykologisk kontrakt, og at det utvikles en god relasjon mellom leder og medarbeider. Forskning på bytteforhold i organisasjoner er blitt stadig mer utbredt (Coyle-Shapiro og Shore 2007), og i dette ligger forskning på den psykologiske kontrakten (Rousseau 1989), sosiale og økonomiske bytteforhold (Blau 1964; Shore et al. 2006) og leder-medarbeider-utveksling (Gerstner, Day og Murphy 1997).

Daglig stilles arbeidstakerne ovenfor situasjoner og hendelser som er med på å endre den psykologiske kontrakten. Den psykologiske kontrakten innebærer uskrevne forventninger som hvert medlem av organisasjonen har til virksomheten og omvendt (Schein, Kolstad og Gulsrud 1982). Det er viktig å unngå, samt motvirke brudd på de uskrevne forventningene, ettersom brudd kan skape negative konsekvenser i senere arbeidsforhold (Buch et al. 2014b). For å kunne forstå hvordan medarbeiderne tenker og handler i senere bytterelasjoner er det relevant å se nærmere på hvordan arbeidstakerne tidligere har opplevd den psykologiske jobbkontrakten. Fokus på den psykologiske kontrakten kan være et viktig redskap til hvordan leder og medarbeider forstår hverandre, og ikke minst hvordan de skal overholde de uskrevne forventningene som foreligger i et nytt utvekslingsforhold. Rousseau (1995) beskriver den psykologiske kontrakten som en mental modell som formes kontinuerlig gjennom hele karrieren av tidligere erfaringer og forventninger. Den enkelte arbeidstaker bringer med seg den mentale modellen videre til relasjoner senere i arbeidslivet. En mental modell vil endre seg fortløpende og vil derfor også kunne påvirke hvordan arbeidstaker opplever den psykologiske

kontrakten med tanke på et potensielt brudd og en potensiell oppfyllelse i et tidligere ansatt–organisasjonsforhold.

Flere studier deler den psykologiske kontrakten inn i relasjonelle og transaksjonelle psykologiske kontrakter (Robinson, Kraatz og Rousseau 1994; Robinson og Morrison 1995; Rousseau 1990; Rousseau 1995; Rousseau 2004; Rousseau og Parks 1993). Den relasjonelle kontrakten blir beskrevet som dynamisk og åpen, hvor lojalitet og omsorg står sentralt (Rousseau og Parks 1993). I denne kontraktstypen har medarbeider og arbeidsgiver et gjensidig behov for hverandre (Skogstad 2004). Den transaksjonelle kontrakten karakteriseres derimot ved at den er statisk, begrenset og vektlegger det økonomiske i arbeidsavtalen (Rousseau 1995; Rousseau og Parks 1993; Rousseau 2001). Den kjennetegnes for å være kalkulatativ, kortsiktig og lite tillitsbasert (Buch et al. 2014b). Vi har i denne studien valgt å skille mellom relasjonelle og transaksjonelle psykologiske kontrakter, med hensyn til utvikling av relasjoner til påfølgende leder.

Tidligere studier tyder på at psykologiske kontrakter har sammenheng med påfølgende bytterelasjoner (Pugh, Skarlicki og Passell 2003; Kim og Choi 2010; Buch et al. 2014b). I denne studien vil vi fokusere på hvordan psykologiske kontrakter har sammenheng med leder–medarbeider–utveksling. I litteraturen refereres bytterelasjoner mellom leder og medarbeider til «leder–medarbeider–utveksling» (LMX) og beskriver kvaliteten på en dyade (Gerstner, Day og Murphy 1997). Nyere forskning deler LMX inn i sosial LMX og økonomisk LMX (Loi, Mao og Ngo 2009; Kuvaas et al. 2012; Dysvik, Buch og Kuvaas 2015). Det er viktig å kartlegge forløperne til sosial og økonomisk LMX, slik at leder blir bevisst på hvordan arbeidstaker formes av tidligere bytterelasjoner og hvordan leder deretter kan påvirke sine medarbeidere i riktig retning. Med grunnlag i teori på området er sosial LMX positivt relatert til arbeidsinnsats og ekstrarolleadferd, mens økonomisk LMX er negativt relatert til disse egenskapene (Kuvaas et al. 2012; Buch et al. 2014a; Buch, Martinsen og Kuvaas 2015). Sosial LMX kjennetegnes av langsiktighet, tillit og økt sannsynlighet for kunnskapsdeling. Samtidig kan arbeidstaker være villig til å øke sin egen arbeidsinnsats uten en umiddelbar belønning. Økonomisk LMX er derimot transaksjonsbasert, kortsiktig og innebærer formelle statusforskjeller med mindre fokus på kunnskapsdeling. Arbeidstakerne som innehar denne relasjonsformen vil i større grad kreve umiddelbar belønning dersom de skal yte ekstra (Dysvik, Buch og Kuvaas 2015). Av egenskaper til sosial LMX og økonomisk LMX viser forskning på området tydelige fordeler

ved et sosialt utvekslingsforhold i forhold til et økonomisk utvekslingsforhold mellom leder og medarbeider.

Formålet med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom psykologiske kontrakter fra tidligere ansatt-organisasjonsforhold og påfølgende sosial og økonomisk leder-medarbeider-utveksling. Med utgangspunkt i teori har vi valgt å dele psykologiske kontrakter inn i transaksjonelle kontraktsbrudd og relasjonell kontraktsoppfyllelse (Robinson, Kraatz og Rousseau 1994; Robinson og Morrison 1995; Rousseau 1995), for å se om kontraktsformene har «overføringseffekter» fra tidligere utvekslingsforhold til påfølgende leder.

I henhold til tidligere forskning på området kan det tyde på at brudd på den transaksjonelle kontrakten har sammenheng med utviklingen av et økonomisk bytteforhold til påfølgende leder, mens en oppfyllelse av den relasjonelle kontrakten har sammenheng med utviklingen av et sosialt bytteforhold til påfølgende leder. Buch et al. (2014b) fant at det eksisterer «overføringseffekter» fra tidligere opplevde psykologiske kontraktsbrudd til påfølgende organisasjon. I vår studie bygger vi videre på Buch et al. (2014b) sin forskning ved å undersøke om det er slik vi antar, at «overføringseffekter» også vil gjelde bytterelasjoner med påfølgende leder og ikke kun til organisasjonen. Vi ser også på i hvilken grad utvekslingsforholdet er sosialt eller økonomisk. I tillegg undersøker vi om «overføringseffekter» gjelder ved oppfyllelse av den psykologiske kontrakten og ikke kun ved kontraktsbrudd.

Ved å gjøre denne studien bidrar vi til å utfylle eksisterende teori på området hvor det tiltenkte bidraget er tredelt. Først svarer vi på tidligere forskning og kartlegger forløpere til hva som former leder-medarbeider-relasjoner i form av økonomisk LMX og sosial LMX. For det andre bidrar vi til å undersøke i hvilken grad relasjon til påfølgende leder er betinget av tidligere arbeidsgivers psykologiske kontraktsbrudd og kontraktsoppfyllelse. Til slutt tester vi om «overføringseffektene» Buch et al. (2014b) fant også eksisterer når det gjelder bytterelasjon til lederen og ikke kun til organisasjonen. Dette er viktig å undersøke fordi at forskning på området viser tydelige fordeler ved å utvikle et sosialt utvekslingsforhold i forhold til et økonomisk utvekslingsforhold med leder (Kuvaas et al. 2012; Buch et al. 2014a; Buch, Martinsen og Kuvaas 2015). I tillegg vil kjennskap til sammenhengen mellom psykologiske kontrakter og påfølgende bytterelasjon til leder være viktig for at leder skal kunne forstå hvordan de ansatte tenker og utvikler seg i bedriften (Coyle-shapiro og Kessler 2000; Zhao et al. 2007).

Vårt bidrag kan sees i sammenheng med ideen om at bytterelasjoner ikke forekommer i total isolasjon (Buch 2012), med andre ord hvordan bytter i en relasjon kan påvirke bytter i en annen relasjon. Mer spesifikt bidrar vi til kunnskap om hvorvidt bytter mellom en ansatt og organisasjon (tidligere kontraktsbrudd/oppfyllelse) påvirker bytter mellom leder og medarbeider i neste organisasjon.



## **2. Teori og hypoteser**

### **2.1 Den psykologiske kontrakten**

En psykologisk kontrakt blir beskrevet som et sett av forestillinger som holdes av en ansatt eller en organisasjon om de forutsetningene som foreligger i et bytteforhold (Schein, Kolstad og Gulsrud 1982). Opplevde forpliktelser og opplevd gjensidighet er med på å forme den psykologiske kontrakten (Rousseau 1989; Rousseau og Parks 1993). I følge Schein, Kolstad og Gulsrud (1982) innebærer en psykologisk kontrakt at det til enhver tid foreligger et sett uskrevne regler mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og ledere i organisasjonen. Et karaktertrekk ved slike kontrakter er at de er individuelle og unike for hver av partene i bytteforholdet og at det gis forventninger om et fremtidig løfte (Rousseau 1989; Rousseau 1990; Shore og Tetrick 1994; Robinson og Rousseau 1994). Hver rolle har et sett av atferdsforventninger der rollehaveren har opparbeidet seg forventninger i forbindelse med kontraktinngåelsen (Schein, Kolstad og Gulsrud 1982).

Den psykologiske kontrakten blir i Robinson og Rousseau (1994) beskrevet som forskjellig fra formelle skriftlige kontrakter, og er i endring hos arbeidstakerne gjennom hele karrieren. I forkant av arbeidstakers inntreden i en ny organisasjon vil hver arbeidstaker utvikle en psykologisk kontrakt som blir dannet gjennom organisasjonens representanter som for eksempel HR-personell og nærmeste leder (Shore og Tetrick 1994). Robinson og Morrison (1995) fremmer at arbeidstakerne har oppfatninger om hva organisasjonen er forpliktet til å gi, samt i hvilken grad organisasjonen har oppfylt disse forpliktelsene.

#### **2.1.1 Klassifisering av transaksjonelle og relasjonelle kontrakter**

Innenfor litteraturen om den psykologiske kontrakten skilles det mellom transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontrakter (Rousseau 1990; Rousseau 1995; Robinson, Kraatz og Rousseau 1994; Robinson og Morrison 1995; Rousseau og Parks 1993; Rousseau 2004). Relasjonelle kontrakter kjennetegnes ved at de er åpne, dynamiske og subjektive (Rousseau og Parks 1993). Arbeidstakere som opplever slike kontrakter er villig til å utøve ekstrarolleadferd uavhengig av betaling og er positivt innstilt til organisatoriske endringer (Rousseau 2004). Slike kontrakter har også blitt beskrevet som langsiktige og tillitsfulle og legger vekt på relasjonen mellom kontraktholderne, der det forventes en gjensidig forpliktelse til å ta vare på det gode arbeidsforholdet (Skogstad 2004). I transaksjonelle kontrakter derimot, foreligger det et klart

økonomisk bytteforhold mellom to parter (Rousseau 1995). Slike kontrakter kjennetegnes som økonomiske, statiske, begrensede og enkle å observere (Rousseau og Parks 1993; Rousseau 2001). Den transaksjonelle kontrakten blir videre beskrevet som kalkulatív, kortsiktig, lite tillitsbasert og hvor rollehaveren fokuserer på verdier som høy lønn og rettferdige frynsegoder (Buch et al. 2014b).

### **2.1.2 Konsekvenser ved brudd og oppfyllelse av psykologiske kontrakter**

Rousseau (1989) argumenterte for at virkningene av psykologiske kontraktsbrudd er alvorlige, langvarige og svært vanskelig å reparere. Dersom arbeidstaker har opplevd et brudd og arbeidsgiver forsøker å rette dette opp igjen, vil det være vanskelig å gjenopprette den psykologiske kontrakten. Conway, Guest og Trenberth (2011) påpeker at oppfyllelse etter et brudd ikke vil kunne føre relasjoner, tillit og engasjement tilbake på samme nivå som før bruddet. Konsekvenser av psykologiske kontraktsbrudd blir ansett som vanskelig å gjenopprette, mens konsekvenser av oppfyllelse blir ansett som mindre tydelig. Rousseau (1995) fant at brudd fører til redusert tillit, økt turnover, redusert jobbtillfredshet og sinne. I kjølvannet av brudd kan man også se fallende bedriftslojalitet og redusert ekstrarolleatferd. Robinson og Morrison (1995) fant støtte for at ansatte som har opplevd brudd har lavere sannsynlighet for å utvikle ekstrarolleatferd og har vanskeligheter med å stole på at organisasjonen oppfyller sine fremtidige løfter. Løftebrudd og misforståelser er to grunnleggende årsaker til kontraktsbrudd, imidlertid er brudd mer sannsynlig når ekstrarolleatferd er lav (Robinson og Morrison 2000).

Montes, Irving og Zedeck (2008) fant at ansatte reagerer forskjellig på ulike nivåer av oppfyllelse i relasjonelle og transaksjonelle kontrakter. I relasjonelle bytteforhold gir underoppfyllelse negative reaksjoner, mens overoppfyllelse gir positive reaksjoner. Etter hvert som nivået av relasjonell kontraktsoppfyllelse øker, vil ansatte sine reaksjoner bli stadig mer positive (Montes, Irving og Zedeck 2008). Imidlertid fremmer Conway og Briner (2002) at overoppfyllelse av psykologiske kontrakter ikke fører til positive resultater i samme grad som brudd fører til negative resultater (Conway og Briner 2002), da effekten ved en økning i brudd over tid er sterkere enn effekten av en økning i oppfyllelse over tid (Rousseau 1989). Denne effekten kan ha sitt utspring i at negative hendelser har større effekt enn positive hendelser (Taylor og Steinberg 1991). Conway, Guest og Trenberth (2011) fant at økning i psykologiske kontraktsbrudd over tid har større virkning enn en økning i oppfyllelse over tid på utfallet av

arbeidsglede, trivsel og ekstrarolleatferd. De fant dermed støtte for Rousseau (1989) sin antakelse om at brudd vanskelig kan repareres, mens oppfyllelse har mindre effekt (Conway, Guest og Trenberth 2011).

## **2.2 «Overføringseffekter» til påfølgende relasjoner**

I Rousseau (1995) blir den psykologiske kontrakten drøftet som en mental modell. Den mentale modellen blir formet av tidligere erfaringer, og er noe arbeidstaker tar med seg til senere bytterelasjoner. Når arbeidstaker trer inn i nye arbeidsforhold kan slike mentale modeller utvikle seg basert på tidligere erfaringer og påvirke påfølgende relasjoner. Kim og Choi (2010) fant at kontraktsbrudd medfører negative konsekvenser, og at brudd med tidligere arbeidsgiver kan skape «overføringseffekter» til påfølgende bytterelasjoner. Det fremmes at kontraktsbrudd i tidligere bytterelasjoner resulterer i mistillit med påfølgende arbeidsgiver som da igjen påvirker hva de ansatte forventer av sin neste arbeidsgiver. Buch et al. (2014b) fant at brudd på psykologiske kontrakter hadde «overføringseffekter» til påfølgende organisasjon.

Buch et al. (2014b) refererer til Pugh, Skarlicki og Passell (2003) som fant at kontraktsbrudd var negativt relatert til tillit og positivt relatert til ansattes kynisme. Tidligere forskning peker på at de som har opplevd brudd med en tidligere arbeidsgiver kan være mer kyniske (Dean, Brandes og Dharwadkar 1998) og ha større vanskeligheter for å utvikle tillit til den andre parten i et påfølgende bytteforhold (Robinson 1996). Buch et al. (2014b) argumenterer for, basert på nyere studier (Kim og Choi 2010; Pugh, Skarlicki og Passell 2003) at holdningsendringer som kynisme og tap av tillit kan være relativt varige og skape «overføringseffekter» til senere organisatoriske sammenhenger. Det går videre frem at bakgrunnen for å forutsi en slik «overføringseffekt» til påfølgende bytterelasjoner har grunnlag i den psykologiske kontrakten som en mental modell (Rousseau 1995; Rousseau 2001; Buch et al. 2014b). Det arbeidstaker opplever i et arbeidshold, både positive og negative erfaringer, går inn i personens mentale modell og vil påvirke påfølgende relasjoner. Loi Mao og Ngo (2009) fant at leder i stor grad former de ansattes opplevelser av organisasjonen. Arbeidstakere opplever at det leder gjør eller unnlater å gjøre representerer organisasjonen. Når tidligere forskning på psykologiske kontrakter har funnet at det eksisterer «overføringseffekter» ved opplevd kontraktsbrudd til påfølgende organisasjon, forventer vi at det også vil eksistere «overføringseffekter» ved både kontraktsbrudd og kontraktsoppfyllelse til påfølgende leder-medarbeider-utveksling.

## **2.3 Leder-medarbeider-utveksling (LMX)**

Leder-medarbeider-utveksling (LMX) beskriver kvaliteten på bytterelasjonen mellom leder og medarbeider (Gerstner, Day og Murphy 1997). LMX-teori bygger på sosial utvekslingsteori (Blau 1964) der relasjonen mellom leder og medarbeider er preget av en rekke sosiale utvekslinger som resulterer i gjensidig respekt, tillit og forpliktelse (Graen og Uhl-Bien 1995). Ifølge teorien bygger leder og medarbeider et bytteforhold gjennom en rolleprosess der leder og underordnet innehar konkrete rolleforventninger til hverandre. Når rolleforventningene blir oppfylt kan en sterk LMX-relasjon utvikles (Xu et al. 2012). Et sosialt utvekslingsforhold innebærer diffuse forpliktelser hvor det skapes en forventning om å få noe tilbake, men nøyaktig når og i hvilken form er ofte uklar (Gouldner 1960; Blau 1964). Arbeidstakere med et sosialt utvekslingsforhold har en tendens til å utvikle en langsiktig tilnærming til det sosiale bytteforholdet på arbeidsplassen (Rousseau 1989). Sosial utvekslingsteori vektlegger gjensidighet og en forpliktelse til å gjengjelde tjenester, og kan i stor grad forklare hvorfor arbeidstakere er motivert til å yte ekstra på vegne av organisasjonen (Walumbwa, Cropanzano og Goldman 2011).

Restubog et al. (2010) refererer til Turnley og Feldman (1998) som i sin forskning fant støtte for at ansatte med gode relasjoner til leder har mindre sannsynlighet for å forlate organisasjonen ved et psykologisk kontraktsbrudd. Disse funnene tyder på at ledere kan være i stand til å hjelpe de ansatte til å håndtere negative konsekvenser ved et psykologisk kontraktsbrudd, der et svik fra leder kan anses som et brudd på en psykologisk kontrakt.

### **2.3.1 Økonomisk og sosial LMX**

I tidligere forskning redegjør Shore et al. (2006) for skillet mellom sosiale og økonomiske bytteforhold mellom arbeidstaker og organisasjonen. Det fremmes at tillit blir ansett som grunnlaget for sosiale utvekslinger (Blau 1964), mens økonomisk utveksling er mer upersonlig, der tillit ikke vektlegges. En investering i bytterelasjonen er sentralt i en sosial utveksling, men er ikke like sentralt i en økonomisk utveksling. Arbeidstakernes forventninger om varigheten til bytteforholdet, som et langsiktig og sosialt forhold, eller som et kortsiktig og økonomisk forhold, er med på å skille mellom disse to formene for utveksling (Shore et al. 2006).

Nyere forskning deler LMX inn i sosial og økonomisk LMX (Loi, Mao og Ngo 2009; Kuvaas et al. 2012; Dysvik, Buch og Kuvaas 2015). Som påpekt av Kuvaas et al. (2012) kan et

bytteforhold mellom leder og medarbeider kjennetegnes ved både sosiale og økonomiske relasjoner. Sosiale LMX-relasjoner er preget av langsiktig orientering der det vektlegges sosiale aspekter som gjensidighet, omsorg og tillit. Økonomiske LMX-relasjoner har derimot en transaksjons- og kontraktmessig form og innebærer formelle statusforskjeller og økonomiske goder. Forskning tyder på at det kan eksistere en sammenheng mellom transaksjonelle kontrakter og økonomisk LMX-relasjoner, og relasjonelle kontrakter og sosiale LMX-relasjoner.

## **2.4 Sammenheng mellom transaksjonelle kontraktsbrudd og økonomisk LMX**

Buch et al. (2014b) fant en positiv sammenheng mellom tidligere arbeidsgivers psykologiske kontraktsbrudd og økonomisk utveksling med nåværende organisasjon. Videre fremmes det i Buch et al. (2014b) at psykologiske kontraktsbrudd opplevd i tidligere arbeidsforhold gjør at arbeidstakerne har mindre sannsynlighet til å stole på at organisasjonen overholder sine fremtidige forpliktelser. Dersom det oppstår et brudd på den transaksjonelle kontrakten i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold vil dette kunne føre til en endring i den mentale modellen (Rousseau 1995; Rousseau 2001). Den mentale modellen består av forventninger til hvilke vilkår som foreligger i utvekslingen mellom arbeidstaker og organisasjonen (Pugh, Skarlicki og Passell 2003). En slik endring kan redusere sannsynligheten for å engasjere seg i sosiale utvekslinger med påfølgende byttepartner, som for eksempel en fremtidig arbeidsgiver. Dette støttes av studien til Buch et al. (2014b). Man kan imidlertid også argumentere for at en slik skepsis vil gjelde for andre fremtidige byttepartnere, som for eksempel den nærmeste lederen i nåværende organisasjon. Mer spesifikt argumenterer vi for at dersom arbeidstaker har opplevd brudd på den transaksjonelle kontrakten (rettferdig lønn og frynsegoder) i tidligere arbeidsforhold, vil arbeidstaker trolig engasjere seg i en kortsiktig økonomisk utveksling med nærmeste leder i påfølgende organisasjon.

Et brudd på den psykologiske kontrakten kan føre til at den ansatte opplever en skepsis til fremtidig leder basert på den utviklede mentale modellen, hvor de med grunnlag i tidligere opplevelser ikke stoler på sin fremtidige leder. Derfor vil arbeidstakerne rette fokus mot det konkrete og skriftlige i arbeidsforholdet, som bonuser og frynsegoder. Buch, Martinsen og Kuvaas (2015) trekker frem at de som tidligere har opplevd løftebrudd har høyere sannsynlighet for å fokusere på balansen mellom hva de gir til sin nærmeste leder og hva de får tilbake. På

denne måten beskytter de egeninteressen og har større sjanse for å utvikle et økonomisk utvekslingsforhold med leder.

Med bakgrunn i overnevnte teori og argumentasjoner foreslår vi at transaksjonelle kontraktsbrudd i et tidligere organisasjonsforhold vil påvirke økonomisk utveksling med påfølgende leder. Vi har med dette som utgangspunkt utledet følgende hypotese:

*H1: Det er en positiv sammenheng mellom transaksjonelle kontraktsbrudd fra et tidligere ansatt-organisasjonsforhold og det økonomiske utvekslingsforholdet med påfølgende leder.*

## **2.5 Sammenheng mellom relasjonell kontraktsoppfyllelse og sosial LMX**

Organisatorisk støtte, trivsel og ekstrarolleatferd er positive konsekvenser som følger av at den relasjonelle kontrakten er oppfylt (Coyle-shapiro og Kessler 2000; Zhao et al. 2007). Opplevde forpliktelser som støtte, utvikling og gode karrieremuligheter i et tidligere arbeidsforhold kan frembringe forventninger om et langsiktig, tillitsfullt og sosialt utvekslingsforhold med påfølgende leder. Kim og Choi (2010) fant at jo lengre ansiennitet den ansatte hadde i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold, desto større tillit har den til påfølgende arbeidsgiver (Kim og Choi 2010). Med bakgrunn i dette kan det virke som ikke bare brudd, men også oppfyllelse kan ha sammenheng med senere relasjon til leder. Coyle-Shapiro og Conway (2004) fremmer at oppfyllelse av den relasjonelle kontrakten gir en forventning om at påfølgende organisasjon vil gjengjelde løfter og oppmuntrer arbeidstaker til å holde seg forpliktet til organisasjonen, noe som er viktig i utviklingen av et sosialt utvekslingsforhold.

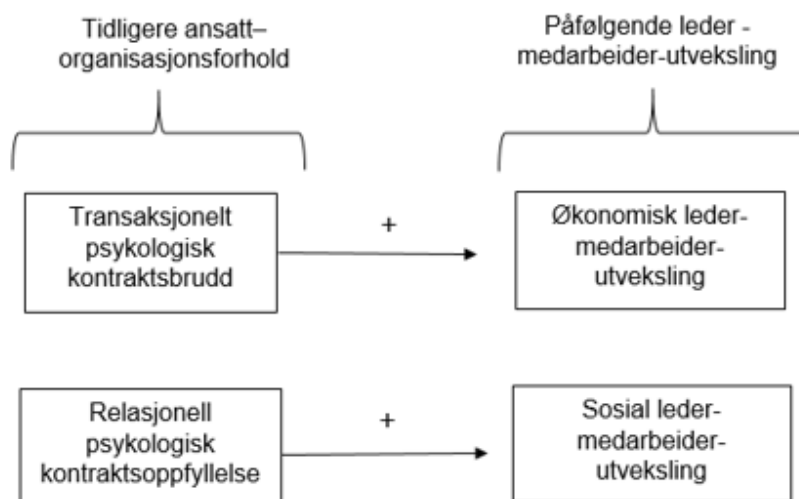
Buch et al. (2014b) fant at ansatte som opplevde at deres tidligere arbeidsgiver hadde brutt kontrakten hadde mindre sannsynlighet for å oppleve et sosialt utvekslingsforhold til påfølgende organisasjon. Med utgangspunkt i Buch et al. (2014b) sitt funn knyttet til brudd antar vi at disse «overføringseffektene» også kan fremkomme ved oppfyllelse. Oppfyllelse av relasjonelle kontrakter kan være med på å øke sannsynligheten for at ansatte er villige til å utvikle sosiale bytterelasjoner med nærmeste leder i påfølgende organisasjon. En slik økning kan skyldes tillit, da tillit er sentralt i sosiale bytterelasjoner (Blau 1964). Med bakgrunn i Kim og Choi (2010) sitt funn om at jo lengre ansiennitet de ansatte hadde i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold, jo større tillit hadde de til påfølgende arbeidsgiver, kan det da virke som

ikke bare brudd, men også oppfyllelse har sammenheng med senere relasjoner til leder. Vi antar at ansatte som har fått oppfylt kontrakten i tidligere bytteforhold, i større grad stoler på sin fremtidige leder. Samtidig er arbeidstaker villig til å gi fra seg ressurser i form av sosiale bytter uten å vite nøyaktig hva de kan få tilbake, men allikevel stoler på at de vil bli tatt vare på i fremtiden. Denne antagelsen har sitt utgangspunkt i tidligere mentale modeller og kan påvirke etterfølgende mentale modeller som arbeidstakerne utvikler når de trer inn i nye arbeidsforhold (Rousseau 1995; Rousseau 2001).

I samsvar med tidligere forskning knyttet til sosiale utvekslingsforhold fremsetter vi en hypotese om at relasjonell kontraktsoppfyllelse i et tidligere organisasjonsforhold vil skape en positiv sammenheng til det sosiale utvekslingsforholdet med påfølgende leder.

*H2: Det er en positiv sammenheng mellom relasjonell kontraktsoppfyllelse i et tidligere ansatt - organisasjonsforhold og det sosiale utvekslingsforholdet med påfølgende leder.*

*Figur 1: konseptuell modell*



## **3. Metode**

### **3.1 Innsamling av data og prosedyre**

Vi har valgt å forske videre på allerede innsamlet data (sekundærdata) tilsendt fra vår veileder Robert Buch. Utvalget i denne undersøkelsen er hentet fra et amerikansk konsern som leverer oljeservicetjenester til offshoreindustrien, hvor vi har tatt utgangspunkt i datasett fra Storbritannia.

Innsamling av datamaterialet ble våren 2011 gjennomført i en web-basert (Confermit Express) spørreundersøkelse til samtlige ansatte i Storbritannia. Deltakerne ble informert om at opplysningene fra undersøkelsen ville bli behandlet konfidensielt. Undersøkelsen ble godkjent av Personvernombudet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). I tråd med Podsakoff et al. (2003) ble det forsøkt å forebygge felles metodevarians ved å vektlegge respondentenes anonymitet.

I Storbritannia var responsraten 29.2 %, noe som tilsvarte 293 komplette responser, av disse var 76.1 % menn og 23.9 % kvinner. Gjennomsnittsalder for respondentene i Storbritannia var 39 år. Utdanningsnivået ble delt inn i tre nivåer, hvorav 103 respondenter (35.2 %) hadde utdanningsnivå 1 (videregående skole eller lavere), 37 respondenter (12.6 %) hadde utdanningsnivå 2 (tre år eller mindre utover videregående skole) og 153 respondenter (52.2 %) hadde utdanningsnivå 3 (fire år eller mer utover videregående skole).

### **3.2 Måleinstrumenter**

Samtlige påstander i undersøkelsen ble målt ved hjelp av en 5- punkts Likert- skala, hvor svaralternativene ble gradert fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig), med mindre annet ble angitt. Variablene transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd (TPKB), relasjonell psykologisk kontraktsoppfyllelse (RPKO), sosial leder-medarbeider-utveksling (Sosial LMX) og økonomisk leder-medarbeider-utveksling (Økonomisk LMX) var inkludert i spørreundersøkelsen.

#### **3.2.1 Transaksjonelle og relasjonelle kontrakter**

For å vurdere de ansatte sine opplevelser av psykologiske kontrakter i tidligere ansatt-organisasjonsforhold, ble respondentene bedt om å svare på en rekke psykologiske



kontraktsforpliktelser tatt fra Rousseau (1990) om sin tidligere arbeidsgiver. Spørsmålene ble tilpasset for å vurdere en tidligere (i motsetning til nåværende) arbeidsgivers plikter. For å lage en indeks av brudd, ble alle elementer (for transaksjonelle brudd) snudd om og kodet. Det ble fulgt en fremgangsmåte hvor respondentene ble bedt om å angi i hvilken grad deres tidligere arbeidsgiver hadde oppfylt en liste over forpliktelser ved bruk av en 5-punkts Likert skala (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Transaksjonelle kontraktsbrudd ble målt ved bruk av 4 påstander, der «lønn i samsvar med ansvaret jeg hadde i min jobb» er et eksempel på en av dem. Relasjonell kontraktsoppfyllelse ble målt av 5 påstander der «gode karrieremuligheter» er et eksempel.

### **3.2.2 Økonomisk og sosial LMX**

Det var Kuvaas et al. (2012) som først utviklet separate måleskalaer for sosial LMX og økonomisk LMX. De separate måleskalaene for sosial og økonomisk LMX tok utgangspunkt i Shore et al. (2006), som utviklet måleinstrumenter rettet mot organisasjonen i forbindelse med økonomisk og sosial utveksling. For at viktige aspekter ikke skulle utelates oppfordret Kuvaas et al. (2012) til videre forskning omkring slike måleinstrumenter. Nylig har Dysvik, Buch og Kuvaas (2015) videreutviklet en måleskala, med små justeringer i forbindelse med økonomisk LMX. I vår studie bruker vi Dysvik, Buch og Kuvaas (2015) sine målesintrumenter der målingen av sosial LMX ble basert på en 7- punkts skala og økonomisk LMX ble basert på en 9-punkts skala.

## **3.3 Kontrollvariabler**

Vi kontrollerte for flere eksogene variabler for å stryke den interne validiteten av resultatene. Validitet omfavner undersøkelsens gyldighet, altså om forskningen undersøker det den har til formål å finne ut (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Kjønn, alder, utdanning og ansiennitet ble benyttet som kontrollvariabler da sammenhengen mellom TPKB og økonomisk LMX, samt mellom RPKO og sosial LMX ble undersøkt. En antakelse er at eldre mennesker er mer relasjonelt forpliktet til sin organisasjon, da de oftere innehar verdier som lojalitet, solidaritet og tilhørighet til arbeidsplassen (Warr og Pennington 1994), og dermed opplever sosial LMX til sin nåværende leder. Kvinner er ofte mer relasjonspreget enn menn i arbeidslivet og verdsetter nære relasjoner (Wibe og Solberg 2013). Vi kan utfra dette anta at kvinner i sterkere grad enn menn kan oppleve relasjonell

kontraktoppfyllelse og etterfølgende sosial LMX. Menn antar vi derimot har høyere sannsynlighet for å utvikle et økonomisk LMX-forhold til påfølgende leder, basert på forskning av Høgsnes, Nielsen og Petersen (2004) om at menn er mer fokusert på ytre målbare faktorer som lønn og frynsegoder. Videre fant Kim og Choi (2010) støtte for at jo lenger ansiennitet de ansatte hadde i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold, jo større tillit hadde de til etterfølgende arbeidsgiver, noe som kan være en indikator på at høy ansiennitet i større grad fører til sosial LMX hos nåværende leder.

### 3.4 Analyse

Datamaterialet ble analysert ved hjelp av SPSS 23. Etter råd fra Hair et al. (2010) har vi valgt å anvende en eksplorerende faktoranalyse (prinsipal komponent analyse), da dette er en statistisk metode for å trekke ut faktorer og identifisere underliggende dimensjoner (Hair et al. 2010). I Hurley et al. (1997) argumenterte Brannick og Williams for at faktoranalyse er godt egnet til å evaluere og sikre diskriminant validitet. Det er vanlig å kreve at faktorladningene er over .40, og i den forbindelse ble spørsmålene beholdt dersom faktorladningene var større eller lik .40 (Ringdal 2013), en kryssladning på mindre enn .35 på andre faktorer (Kiffin-Petersen og Cordery 2003) og en differensial på .20 eller mer mellom de inkluderte faktorene (Van Dyne, Graham og Dienesch 1994). For å bestemme hvilke faktorer som skal trekkes ut, blir det anbefalt i Hair et al. (2010) å bruke eigenverdi. Mengden varians som forklares av hver faktor blir representert av eigenverdi, der faktorer med eigenverdi på 1 eller mer beholdes. Videre ble Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) brukt til å vurdere internkonsistens (Ringdal 2013). Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) er et mål på reliabilitet og kan variere fra 0 til 1 (Hair et al. 2010; Ringdal 2013). I Ringdal (2013) blir det påpekt at en indeks har tilfredsstillende reliabilitet dersom alfa har høy verdi, helst over .70. Til slutt, for å teste hypotesene våre utførte vi en multippel regresjonsanalyse for hver av de to avhengige variablene.

## 4. Resultater

Den eksplorerende faktoranalysen (prinsipal komponentanalyse med promax-rotasjon) utført på skala-påstandene i denne målemodellen viste at det finnes 4 klare skalaer. Vi valgte å beholde alle faktorladningene, noe som resulterte i en 9- påstand skala for økonomisk leder-medarbeider-utveksling ( $\alpha = .88$ ), en 7- påstand skala for sosial leder-medarbeider-utveksling ( $\alpha = .87$ ), en 5- påstand skala for relasjonelle kontrakter ( $\alpha = .85$ ), og en 4- påstand skala for transaksjonelle kontrakter ( $\alpha = .88$ ). Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) for de fire dimensjonene, var

tilfredsstillende og viste høy internkonsistens, noe som indikerer høy reliabilitet (Ringdal 2013). Variablene i faktoranalysen lader på kun en faktor om gangen og avslørte ingen kryssladninger over .35 (Kiffin-Petersen og Cordery 2003) eller differensialer på .20 eller høyere (Van Dyne, Graham og Dienesch 1994) mellom de inkluderte variablene, og gir dermed et ytterligere bevis på diskriminant validitet (Hurley et al. 1997). Resultatene fra den eksplorerende faktoranalysen er rapportert i vedlegg 1.

I denne studien ble korrelasjonene mellom variablene undersøkt ved hjelp av Pearsons  $r$ , som er et ofte anvendt korrelasjonsmål. I tråd med våre forventinger korrelerte transaksjonelle kontraktsbrudd positivt med økonomisk LMX ( $r = .16, p < .01$ ) og relasjonell kontraktsoppfyllelse korrelerte positivt med sosial LMX ( $r = .22, p < .01$ ). Pearson  $r$  er den mest brukte formen for bivariat korrelasjonskoeffisient når man skal se på retning og styrke på forholdet mellom to variabler (Ringdal 2013; Pallant 2013; Lind, Marchal og Wathen 2014). Kollinearitetsproblemer kan oppstå dersom Pearsons  $r$  viser mer enn .70 (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Resultatene fra korrelasjonsanalysen antyder at multikollinearitet ikke var et problem, da variablene vi benyttet i denne studien ikke fant korrelasjoner høyere enn .70. Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet (Cronbachs alfa) er rapportert i Tabell 1. Tabell 2 presenterer resultatene til den multiple regresjonsanalysen.

**Tabell 1****Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet**

Variable	Gj.snitt	Std.avvik	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kjønn <sup>a</sup>	1.24	.43								
2. Alder	38.98	10.61	-.23**							
3. Utdanning <sup>b</sup>	2.17	.92	.06	-.23**						
4. Ansiennitet	6.33	5.9	-.058	.43**	-.29**					
5. TPKB (4)	2.84	.94	-.02	-.12	-.10	.04	(.88)			
6. RPKO (5)	3.32	.79	.04	.05	.01	-.06	-.51**	(.85)		
7. Sosial LMX (7)	3.37	.72	.03	-.06	.05	.01	-.20**	.22**	(.87)	
8. Økonomisk LMX (9)	2.04	.57	-.14*	-.17**	0.09	-.16**	.16**	-.00	-.12*	(.88)

Cronbachs alfa vises i diagonalen. Antall påstander som er inkludert i de endelige skalaene er i parentes.  $N = 293$

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

<sup>a</sup>Kjønn; menn= 1, kvinner= 2.

<sup>b</sup>Utdanning; kodet som 1 = videregående skole eller lavere, 2 = tre år eller mindre utover videregående skole, og 3 = fire år eller mer utover videregående skole.

TPKB: Transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd, RPKO: Relasjonell psykologisk kontraktsoppfyllelse, Sosial LMX: Sosial leder-medarbeider-utveksling, Økonomisk LMX: Økonomisk leder-medarbeider-utveksling

**Tabell 2***Multipel regresjonsanalyse tester hypotese; 1 og 2*

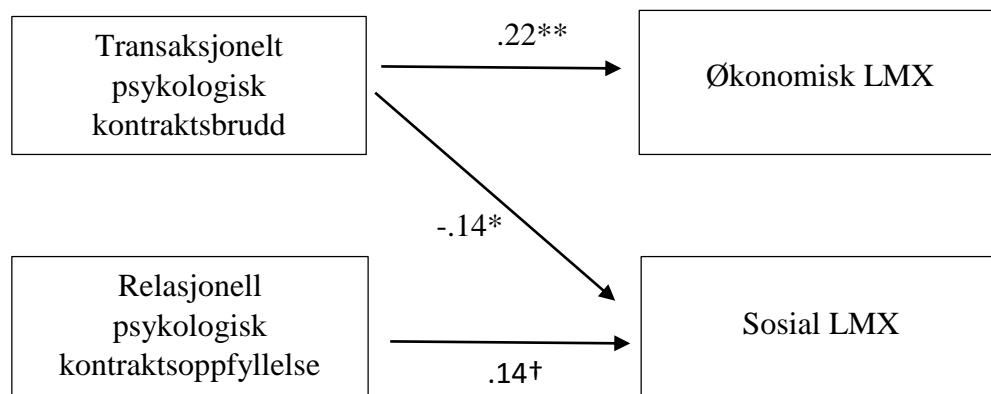
	Sosial LMX	Økonomisk LMX
Kjønn <sup>a</sup>	-.01	-.18**
Alder	-.07	-.13†
Utdanning <sup>b</sup>	.03	.05
Ansiennitet	.04	-.12†
RPKO	.14†	.12
TPKB	-.14*	.22**
R <sup>2</sup>	.06	.11
Justert R <sup>2</sup>	.04	.09
F	2.98**	5.43***

---

*N* = 293<sup>a</sup>Kjønn; menn= 1, kvinner= 2.<sup>b</sup>Utdanning; kodet som 1 = videregående skole eller lavere, 2 = tre år eller mindre utover videregående skole, og 3 = fire år eller mer utover videregående skole.†  $p < .10$ \*  $p < .05$ \*\*  $p < .01$ \*\*\*  $p < .001$

Hypotese 1 fremsatte at det var en positiv sammenheng mellom transaksjonelle kontraktsbrudd i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold og påfølgende økonomisk LMX. I Tabell 2 går det frem at transaksjonelle kontraktsbrudd hos tidligere arbeidsgiver er signifikant med det påfølgende økonomiske LMX - forholdet ( $\beta = .22, p < .01$ ), og tyder på at en arbeidstaker som har opplevd et transaksjonelt kontraktsbrudd hos tidligere organisasjon har signifikant sannsynlighet for å utvikle et påfølgende økonomisk LMX - forhold. Hypotese 1 får dermed støtte og beholdes. Hypotese 2 fremsatte en positiv sammenheng mellom relasjonell kontraktsoppfyllelse hos tidligere arbeidsgiver og påfølgende sosialt LMX-forhold. Vi fant en marginal signifikant sammenheng mellom relasjonell kontraktsoppfyllelse hos tidligere arbeidsgiver og det påfølgende sosiale LMX-forholdet ( $\beta = .14, p < .052$ ). Fordi sammenhengen var marginal signifikant, og etter anbefaling av Becker et al. (2016), valgte vi å kjøre en ekstra test uten kontrollvariablene som ga ytterligere støtte til hypotesene og konkluderer med at vi får støtte for hypotese 2 i likhet med hypotese 1.

Når det gjelder kontrollvariablene er det verdt å nevne at kjønn var signifikant relatert til økonomisk LMX i våre resultater ( $\beta = -.18, p < .01$ ). I tillegg er det verdt å nevne at resultatene fra denne studien peker mot en negativ sammenheng også mellom transaksjonelle kontraktsbrudd og sosial LMX ( $\beta = -.14, p < .05$ ).



## 5. Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke om transaksjonelle kontraktsbrudd og relasjonell kontraktsoppfyllelse hadde «overføringseffekter» fra tidligere utvekslingsforhold til påfølgende leder i form av økonomiske eller sosiale bytteforhold. Funnene inneholder flere bidrag til den eksisterende litteraturen.

I tråd med våre forventninger fremsatte hypotese 1 at transaksjonelle psykologiske kontraktsbrudd i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold hadde en positiv sammenheng med et økonomisk utvekslingsforhold med påfølgende leder. Med andre ord tyder våre funn på at et tidligere kontraktsbrudd har «overføringseffekter» til påfølgende leder-medarbeider-relasjoner og ikke kun til ansatt-organisasjon-relasjoner. I tråd med Rousseau (1995) sin drøftelse av den psykologiske kontrakten som en mental modell (Rousseau 1995; Rousseau 2001) tyder våre funn på at transaksjonelle kontraktsbrudd har grunnlag i mentale modeller. Vår tolkning av brudd mot den mentale modellen indikerer at arbeidstakere tar med seg tidligere erfaringer når de trer inn i nye arbeidsforhold, der tidligere erfaringer (den mentale modellen) danner grunnlaget for hvilke bytterelasjoner som utvikles med påfølgende leder.

Som vi utledet fra teori viser funn at brudd er med på å svekke evnen til å utøve ekstrarolleadferd (Robinson og Morrison 1995) og skaper holdningsendringer som kynisme og tap av tillitt til organisasjonen (Pugh, Skarlicki og Passell 2003). Som fremsatt av hypotese 1 fant vi en positiv sammenheng mellom tidligere kontraktsbrudd og økonomiske bytterelasjoner med påfølgende leder. Disse funnene bidrar til organisasjon- og ledelseslitteraturen ved å indikere at ansattes opplevelse av transaksjonelle kontraktsbrudd skaper en skepsis om at fremtidig leder, basert på den utviklende mentale modellen (Rousseau 1995; Rousseau 2001), vil klare å overholde de løfter som tidligere er blitt forespeilet. En positiv sammenheng mellom brudd og økonomiske bytteforhold indikerer at brudd gjør det vanskelig å gjenopprette en langsiktig bytterelasjon, og bidrar til å skape et mønster som vanskelig kan brytes. En slik tolkning er i tråd med Rousseau (1989) sin argumentasjon om at virkningene av psykologiske kontraktsbrudd er alvorlige, langvarige og svært vanskelig å reparere. Dette er et viktig funn fordi brudd på slike relasjoner (økonomiske leder-medarbeider-relasjoner) kan skape langvarige og sterke konsekvenser som økt turnover, redusert jobbtilfredshet og fokus på det økonomiske og formelle i arbeidsforholdet (Rousseau 1995; Dysvik, Buch og Kuvaas 2015). Slike konsekvenser er ikke ønskelige for et velfungerende bytteforhold og derfor er det nyttig

å kartlegge forløpere til økonomiske utvekslingsforhold. Slik kan leder bli bevisst på hvordan arbeidstaker blir formet av tidligere bytterelasjoner og hvordan leder deretter kan påvirke sine medarbeidere.

Når vi ser våre resultater i sammenheng med Buch et al. (2014b) sine funn ser vi at tidligere kontraktsbrudd ikke bare fører til større grad av opplevd økonomisk bytterelasjon til organisasjonen, men også fører til større grad av økonomisk bytterelasjon til nærmeste leder. Som nevnt tidligere viser en nylig studie av Loi, Mao og Ngo (2009) at nærmeste leder i stor grad former de ansattes opplevelse av organisasjonen. For eksempel fant de at årsaken til at leder-medarbeider-utveksling påvirker organisasjonsutfall var at de ansatte opplevde ressursene fra lederen som om de kom fra organisasjonen og dermed var villig til å gjengjelde organisasjonen for god behandling. Med bakgrunn i dette kan det hende at det er slik at vår studie kan forklare hvorfor tidligere kontraktsbrudd fører til økt opplevelse av økonomiske bytter med organisasjonen. Det vil si at det er antakelig slik at tidligere kontraktsbrudd gjør at ansatte er mer tilbøyelige til å fokusere på kortsiktige transaksjonelle bytter med sin nærmeste leder. For eksempel dersom de ansatte skal yte ekstra for sin nærmeste leder (ekstrarolleadferd) vil de på forhånd vite hva de får tilbake og når, som igjen former de ansattes opplevelse av å være i en økonomisk bytterelasjon med organisasjonen.

Med hensyn til hypotese 2 fant vi at relasjonell kontraktsoppfyllelse i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold hadde en positiv sammenheng med et sosialt utvekslingsforhold med påfølgende leder. Dette er i tråd med våre tidligere antagelser om at oppfyllelse av relasjonelle kontrakter gir en forventning til hvilket bytteforhold arbeidstaker utvikler med påfølgende leder. En oppfylt relasjonell kontrakt, der organisasjonen har oppmuntret, motivert og gjengjeldt de tjenester som ble lovet, indikerer at arbeidstaker utvikler et sosialt bytteforhold med påfølgende leder. Denne tolkningen er i samsvar med Coyle-Shapiro og Conway (2004) som fremmet at oppfyllelse av den relasjonelle kontrakten gir en forventning om at påfølgende organisasjon vil gjengjelde gitte løfter, og oppfordre arbeidstaker til å holde seg forpliktet til organisasjonen. Ved å etablere en sammenheng mellom oppfyllelse av psykologiske kontrakter og sosiale bytteforhold med påfølgende leder kan ledelsen bedre forstå hvordan ansatte tenker og utvikler seg. Positive opplevelser fra tidligere relasjoner vil kunne sees i lys av hvordan de ansatte involverer seg i organisasjonen utover det de er forpliktet til å gjøre, fordi oppfyllelse kan øke tillit og ekstrarolleadferd med påfølgende leder (Coyle-shapiro og Kessler 2000; Zhao et al. 2007).



Med hensyn til at mentale modeller stammer fra tidligere erfaringer, og at slike mentale modeller kan påvirke etterfølgende mentale modeller, har vi antatt at også kontraktsoppfyllelse (på samme måte som brudd) kan skape «overføringseffekter» til påfølgende leder. I forbindelse med hypotese 2 ser vi det essensielt og igjen trekke en kobling til Loi, Mao og Ngo (2009) sin studie som viser at nærmeste leder i stor grad former de ansattes opplevelse av organisasjonen. Våre funn tyder på at også oppfyllelse, og ikke bare brudd, har «overføringseffekter» med senere relasjoner til leder. En forklaring på hvorfor relasjonell kontraktsoppfyllelse indikerer et påfølgende sosialt utvekslingsforhold henter trolig grunnlag i tillit, da tillit er sentralt i sosiale bytterelasjoner (Blau 1964). Med bakgrunn i Kim og Choi (2010) sitt funn om at jo lengre ansiennitet de ansatte hadde i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold, desto større tillit har de til påfølgende arbeidsgiver kan sees i sammenheng med vårt funn om at ikke bare brudd, men også oppfyllelse kan ha sammenheng med senere relasjoner til leder. Det vil derfor være nyttig for leder å etterstrebe og utvikle gode relasjoner med sine medarbeidere, og på den måten dra nytte av fordelene ved et sosialt utvekslingsforhold.

Våre funn fremmer at hver enkelt arbeidstaker utvikler en psykologisk kontrakt som blir dannet gjennom organisasjonens representanter i tidligere bytteforhold. Dette er i tråd med Shore og Tetrick (1994) sin forskning om at arbeidstaker i forkant av inntreden i en ny organisasjon utvikler en psykologisk kontrakt som blir dannet gjennom organisasjonens representanter som for eksempel HR-personell og nærmeste leder (Shore og Tetrick 1994), som igjen kan sees i sammenheng med den mentale modellen (Rousseau 1995; Rousseau 2001).

Videre ønsker vi å argumentere for at et sosialt bytteforhold med leder vil være mer lønnsomt for organisasjonen enn et økonomisk bytteforhold. Denne tolkningen henter grunnlag i Kuvaas et al. (2012) sitt skille mellom økonomiske og sosiale utvekslingsforhold med leder. Det fremmes at et sosialt bytteforhold er preget av langsiktig orientering der det vektlegges sosiale aspekter som gjensidighet, omsorg og tillit, mens et økonomisk bytteforhold derimot har en transaksjons- og kontraktsmessig form med et kortvarig tidsperspektiv. I våre øyne vil et langsiktig perspektiv alltid være å foretrekke for ethvert bytteforhold, spesielt i dagens samfunn der organisasjoner er i kontinuerlig endring. Denne tolkningen kan også sees i sammenheng med Turnley og Feldman (1998) sine implikasjoner, som i sin forskning fant at ansatte med gode relasjoner til leder har mindre sannsynlighet for å forlate organisasjonen ved et

psykologisk kontraktsbrudd. Med dette som utgangspunkt anser vi at et sosialt bytteforhold vil være å foretrekke for både organisasjonen og leder.

Våre funn har vært med å bidra til å svare på tidligere forskning ved å kartlegge forløpere til hva som er med å forme et sosialt eller et økonomisk utvekslingsforhold med påfølgende leder. Videre har vi undersøkt hvordan tidligere arbeidsgivers psykologiske kontraktsbrudd og kontraktsoppfyllelse har hatt innvirkning på relasjon til leder. Det har fra tidligere eksistert forskning som har tydet på at et brudd på den psykologiske kontrakten har sammenheng med utviklingen av et økonomisk utvekslingsforhold til påfølgende organisasjon (Buch et al. 2014b). Ved å utfylle denne forskningen fant vi at kontraktsbrudd også har sammenheng med utviklingen av et økonomisk utvekslingsforhold til påfølgende leder, og at det eksisterer «overføringseffekter» fra tidligere organisasjon. Våre funn peker videre på at ikke bare kontraktsbrudd, men også kontraktsoppfyllelse har «overføringseffekter» til påfølgende leder i form av utviklingen av et sosialt bytteforhold mellom leder og medarbeider.

## **5.1 Begrensninger og fremtidig forskning**

Resultatene av denne studien bør sees i lys av dens begrensninger. Først og fremst er det slik at det ble benyttet tverrsnittsdata i vår oppgave. En potensiell svakhet med slike studier er at årsakssammenhengene mellom variablene bør tolkes med forsiktighet (Shadish, Cook og Campbell 2002). For å kunne trekke årsaksforklaringer bør det derfor gjennomføres longitudinelle studier ved fremtidig forskning. For det andre ble datamateriale samlet inn ved hjelp av et selvrappoterende spørreskjema og reiser dermed spørsmål i forbindelse med felles metodevarians (Crampton, Wagner og Schmitt 1994). For å redusere sannsynligheten for felles metodevarians ble respondentene i forkant av undersøkelsen informert om at spørreundersøkelsen ble behandlet anonymt (Podsakoff et al. 2003). Det foreligger likevel en mulighet for at resultatene kan skyldes feil som forekommer av felles metodevarians.

For det tredje vil det også være nevneverdig å vurdere generaliserbarheten til våre funn. Som følge av at datamaterialet ble samlet inn fra et utvalgt av ansatte fra et bestemt land i bedriften (Storbritannia), vil ikke innsamlet data fra Storbritannia være et representativt utvalg på tvers av land og kulturer. Det at undersøkelsen baserer seg på en tverrsnittstudie er også med å bidra til at en generalisering er vanskelig å avklare, ettersom dataene kun skaper et bilde av et bestemt

tidspunkt. Av respondentene som svarte på undersøkelsen var 76.1 % menn og 23.9 % kvinner, noe som ikke gir en representativ fordeling for arbeidslivet.

En begrensning i denne oppgaven er også at psykologiske kontrakter er individuelle. Vi mennesker er alle forskjellige og oppfatter situasjoner ulikt (Sverdrup 2014). Det som oppfattes som brudd på den psykologiske kontrakt for en person blir ikke nødvendigvis oppfattet som brudd for en annen. I likhet vil oppfyllelse på samme måte oppleves forskjellig hos hver enkelt arbeidstaker. Basert på at psykologiske kontrakter er av en individuell karakter vil det være vanskelig å generalisere våre funn. Fremtidig forskning bør derfor undersøke hvorvidt slike overføringseffekter også vil gjelde for individer med ulike personlighetstrekk som da vil kunne spille inn.

Funnene i vår undersøkelse antyder flere interessante retninger for fremtidig forskning. Når det gjelder å utvide funnene i vår studie kunne det vært av betydelig interesse å videreutvikle den empiriske modellen vår. Da vi kun så på hvordan psykologiske kontrakter i et tidligere bytteforhold mellom den ansatte og organisasjonen utfolder seg i senere relasjoner med leder, hadde det vært interessant å se på hvordan våre resultater deretter påvirker trenings- og utviklingstiltak. Det kunne vært interessant å se om ansatte som opplever høyere økonomisk LMX i sin tur også opplever færre utviklingsmuligheter. For eksempel kan ansatte som har opplevd tidligere brudd få færre muligheter til utvikling i fremtiden som følge av at de utvikler økonomisk LMX i større grad. Færre slike utviklingsmuligheter kan igjen oppleves som manglende oppfyllelse av den relasjonelle kontrakten, noe som kan bekrefte den ansattes oppfattelse om at bedrifter generelt behandler sine ansatte dårlig. Dette vil kunne styrke vår empiriske modell ved å ta forskningen vår et steg videre. Andre spennende aspekter kan være å sammenligne spørreundersøkelser fra flere selskaper i samme eller i andre bransjer, og å gjennomføre dybdeintervjuer.

For fremtidig forskning kan det videre være interessant å kartlegge hvilke mekanismer som kan virke som en demper for effekten av psykologiske kontraktsbrudd. Buch et al. (2014b) fant at organisatorisk støtte var med å moderere effekten av tidligere opplevd brudd på den psykologiske kontrakten. En antakelse er at støtte fra nærmeste leder kan ha samme effekt som organisatorisk støtte. Lederstøtte er en av de sterkeste forløperne til opplevd støtte fra organisasjonen. Lederne representerer organisasjonen og arbeidstakerne ser på hvordan nærmeste leder behandler dem som indikasjon på organisatorisk støtte (Rhoades og Eisenberger

2002). En interessant vinkling for fremtidig forskning kan dermed være å teste om støtte fra nærmeste leder virker som en demper på psykologiske kontraktsbrudd.

## **5.2 Praktiske implikasjoner**

I lys av vår studie bør ledere (og organisasjoner) være mer bevisst på at det eksisterer en psykologisk kontrakt. Arbeidstakere er ofte ikke klar over at det eksisterer en psykologisk kontrakt før kontrakten brytes. Under ansettelsesprosesser og kontinuerlig gjennom året bør det avklares hva som forventes av stillingen og hva som forventes av den enkelte arbeidstaker. Det bør i tillegg avklares hva den ansatte forventer av sin leder og av organisasjonen. Løpende gjennom året kan det være nyttig å holde medarbeidersamtaler slik at forventinger fra begge parter kommuniseres jevnlig. Ved å være klar over hverandres forventinger (åpenhet) øker sannsynligheten for å oppfylle den psykologiske kontrakten.

Dagens dynamiske organisasjoner ønsker seg medarbeidere som vil yte det lille ekstra og være gode ambassadører. Med andre ord ønsker de at arbeidstakerne skal utvikle en sosial bytterelasjon med leder. Forskning viser at ansatte med gode relasjoner til leder har mindre sannsynlighet for å forlate organisasjonen (Turnley og Feldman 1998; Restubog et al. 2010). Basert på våre funn som viser at kontraktsbrudd fører til mindre sosial LMX og mer økonomisk LMX, bør det være essensielt for ledere å etterstrebe at den psykologiske kontrakten ikke brytes. Mekanismer som kan være medvirkende dempere til kontraktsbrudd er organisatorisk støtte (Buch et al. 2014b), en grundig fremstilling av forventinger og trolig opplevd støtte fra leder. Slike mekanismer er det viktig at bedriftsledere er bevisst på eksisterer. Derfor er det avgjørende at leder-medarbeider-relasjoner settes på agendaen til dagens organisasjoner.

## **6. Konklusjon**

I denne studien har vi undersøkt sammenhengen mellom tidligere opplevde psykologiske kontrakter og etterfølgende bytterelasjoner med leder. Vi har undersøkt om transaksjonelle kontraktsbrudd og relasjonell kontraktsoppfyllelse har «overføringseffekter» fra tidligere ansatt-organisasjonsforhold med påfølgende leder, i form av økonomiske og sosiale utvekslingsforhold. I tråd med våre forventninger viste resultatene at transaksjonelle kontraktsbrudd i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold hadde en positiv sammenheng med et økonomisk utvekslingsforhold med påfølgende leder. Arbeidstakere som derimot hadde erfart oppfyllelse av den relasjonelle kontrakten i et tidligere ansatt-organisasjonsforhold, var mer utsatt for å utvikle et sosialt utvekslingsforhold med påfølgende leder.

## Referanser

- Becker, Thomas E., Guclu Atinc, James A. Breugh, Kevin D. Carlson, Jeffrey R. Edwards og Paul E. Spector. 2016. "Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers." *Journal of Organizational Behavior* 37 (2): 157-167.
- Blau, Peter Michael. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Buch, Robert og B. I. Handelshøyskolen. 2012. "Interdependent social exchange relationships : exploring the socially embedded nature of social exchange relationships in organizations." BI Norwegian Business School.
- Buch, Robert, Bard Kuvaas, Anders Dysvik og Birgit Schyns. 2014a. "If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort : the moderating role of work motivation." *Leadership & Organization Development Journal* 35 (8): 725-739.
- Buch, Robert, Bard Kuvaas, Lynn Shore og Anders Dysvik. 2014b. "Once bitten, twice shy? Past breach and present exchange relationships." *Journal of Managerial Psychology* 29 (8): 938-952.
- Buch, Robert, Oyvind L. Martinsen og Bard Kuvaas. 2015. "The destructiveness of Laissez-Faire leadership behavior: the mediating role of economic leader-member exchange relationships." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 22 (1): 115-124
- Conway, Neil og Rob B. Briner. 2002. "A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises." *Journal of Organizational Behavior* 23 (3): 287-302.
- Conway, Neil, David Guest og Linda Trenberth. 2011. "Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment." *Journal of Vocational Behavior* 79 (1): 267-276.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. og N. Conway. 2004. "The Employment Relationship through the Lens of Social Exchange." I *The Employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, redigert av J. A. M. Coyle-Shapiro, Lynn M. Shore, S. M. Taylor og Lois E. Tetrick, 377. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A. M. og Lynn M. Shore. 2007. "The employee-organization relationship: Where do we go from here?." *Human Resource Management Review* 17 (2): 166.

- Coyle-shapiro, Jackie og Ian Kessler. 2000. "Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey\*." *Journal of Management Studies* 37 (7): 903-930.
- Crampton, Suzanne M., John A. Wagner og Neal Schmitt. 1994. "Percept–Percept Inflation in Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect." *Journal of Applied Psychology* 79 (1): 67-76.
- Dean, James W., Pamela Brandes og Ravi Dharwadkar. 1998. "Organizational Cynicism." *The Academy of Management Review* 23 (2): 341-352.
- Dysvik, Anders, Robert Buch og Bard Kuvaas. 2015. "Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX." *Leadership and Organizational Development Journal* 36 (1): 35-53.
- Gerstner, Charlotte R., David V. Day og Kevin R. Murphy. 1997. "Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues." *Journal of Applied Psychology* 82 (6): 827-844.
- Gouldner, Alvin W. 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25 (2): 161-178.
- Graen, George B. og Mary Uhl-Bien. 1995. "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *The Leadership Quarterly* 6 (2): 219-247.
- Hair, Joseph F. Jr., William C. Black, Barry J. Babin og Rolph E Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition: Pearson.
- Hurley, Amy E., Terri A. Scandura, Chester A. Schriesheim, Michael T. Brannick, Anson Seers, Robert J. Vandenberg og Larry J. Williams. 1997. "Exploratory and confirmatory factor analysis: guidelines, issues, and alternatives." *Journal of Organizational Behavior* 18 (6): 667-683.
- Høgsnes, Geir, Roy A. Nielsen og Trond Petersen. 2004. "Ulik lønn for likt arbeid? – lønnsforskjellene mellom kvinner og menn under det statistiske mikroskop." *Sosiologisk tidsskrift* 12 (01): 51-79.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kiffin-Petersen, Sandra og John Cordery. 2003. "Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork." *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1): 93-116.

- Kim, Min Soo og Jin Nam Choi. 2010. "Layoff victim's employment relationship with a new employer in Korea: effects of unmet tenure expectations on trust and psychological contract." *The International Journal of Human Resource Management* 21 (5): 781-798.
- Kuvaas, Bård, Robert Buch, Anders Dysvik og Thorvald Haerem. 2012. "Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance." *The Leadership Quarterly* 23 (5): 756-765.
- Lind, Douglas A., William G. Marchal og Samuel Adam Wathen. 2014. *Statistical techniques in business & economics*. 16th edition New York: McGraw-Hill.
- Loi, R., Y. Mao og Hy Ngo. 2009. "Linking Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Social and Economic Exchange." *Management and Organization Review*. 5 (3): 401-422.
- Montes, Samantha D., P. Gregory Irving og Sheldon Zedeck. 2008. "Disentangling the Effects of Promised and Delivered Inducements: Relational and Transactional Contract Elements and the Mediating Role of Trust." *Journal of Applied Psychology* 93 (6): 1367-1381.
- Pallant, Julie. 2013. *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. 5th edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. Mackenzie, Jeong-Yeon Lee, Nathan P. Podsakoff og Sheldon Zedeck. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879-903.
- Pugh, S. Douglas, Daniel P. Skarlicki og Brian S. Passell. 2003. "After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (2): 201.
- Restubog, Simon Lloyd D., Prashant Bordia, Robert L. Tang og Scott A. Krebs. 2010. "Investigating the Moderating Effects of Leader–Member Exchange in the Psychological Contract Breach–Employee Performance Relationship: A Test of Two Competing Perspectives." *British Journal of Management* 21 (2): 422-437.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger og Kevin R. Murphy. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 698-714.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Robinson, Sandra L. 1996. "Trust and Breach of the Psychological Contract." *Administrative Science Quarterly* 41 (4): 574-599.



- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz og Denise M. Rousseau. 1994. "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study." *The Academy of Management Journal* 37 (1): 137-152.
- Robinson, Sandra L. og Elizabeth Wolfe Morrison. 1995. "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior." *Journal of Organizational Behavior* 16 (3): 289-298.
- Robinson, Sandra L. og Elizabeth Wolfe Morrison. 2000. "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study." *Journal of Organizational Behavior* 21 (5): 525-546.
- Robinson, Sandra L. og Denise M. Rousseau. 1994. "Violating the psychological contract: not the exception but the norm." *Journal of Organizational Behavior* 15 (3): 245-259.
- Rousseau, Denise. 1989. "Psychological and implied contracts in organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2 (2): 121-139.
- Rousseau, Denise. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage Publications.
- Rousseau, Denise M og Judi McLean Parks. 1993. "The contracts of individuals and organizations." *Research in organizational behavior* 15: 1-43.
- Rousseau, Denise M. 1990. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts." *Journal of Organizational Behavior* 11 (5): 389-400.
- Rousseau, Denise M. 2001. "Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4): 511-541.
- Rousseau, Denise M. 2004. "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate." *Academy of Management Executive* 18 (1): 120-127.
- Schein, Edgar H., Henning Kolstad og Kjell Roar Gulsrud. 1982. *Organisasjonspsykologi*. 3. utg. Organizational psychology. Oslo: Tanum-Norli.
- Shadish, William R., Thomas D. Cook og Donald T. Campbell. 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shore, Lm, Le Tetrick, P. Lynch og K. Barksdale. 2006. "Social and economic exchange: Construct development and validation." *Journal of Applied Social Psychology*. 36 (4): 837-867.

- Shore, Lynn McFarlane og Lois E. Tetrick. 1994. "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship." I *Trends in organizational behavior, Vol. 1*, redigert av C. L. Cooper D. M. Rousseau, 91-109. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Skogstad, Anders. 2004. "Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver." I *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger*, redigert av Ståle Einarsen og Anders Skogstad, 273-295. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sverdrup, Therese E. 2014. "Psykologisk kontrakt; et nytt ledelsesperspektiv?" *Magma* 14 (5): 64-71
- Taylor, Shelley E. og Robert J. Steinberg. 1991. "Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization–Minimization Hypothesis." *Psychological Bulletin* 110 (1): 67-85.
- Turnley, William H. og Daniel C. Feldman. 1998. "Psychological contract violations during corporate restructuring." *Human Resource Management* 37 (1): 71-83.
- Van Dyne, Linn, Jill W. Graham og Richard M. Dienesch. 1994. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation." *The Academy of Management Journal* 37 (4): 765-802.
- Walumbwa, Fred O., Russell Cropanzano og Barry M. Goldman. 2011. "How leader–member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal–external efficacy perspectives." *Personnel Psychology* 64 (3): 739-770.
- Warr, Peter og Janet Pennington. 1994. "Occupational Age-Grading: Jobs for Older and Younger Nonmanagerial Employees." *Journal of Vocational Behavior* 45 (3): 328-346.
- Wibe, Hilde Widerøe og Anne Grethe Solberg. 2013. "Kvinner. Makt. Ledelse." *Samtiden* 13 (3): 68-77
- Xu, Erica, Xu Huang, Catherine K. Lam og Qing Miao. 2012. "Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX." *Journal of Organizational Behavior* 33 (4): 531-543.
- Zhao, Hao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski og Jesus Bravo. 2007. "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis." *Personnel Psychology* 60 (3): 647-680.

# Vedlegg 1

*Prinsipal komponentanalyse med promax-rotasjon*

---

		FAKTORANALYSE			
		FAKTOR			
		Økonomisk LMX	Sosial LMX	Relasjonell psykologisk kontrakt	Transaksjonell psykologisk kontrakt
<b>Økonomisk LMX 8</b>	Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder	.84			
<b>Økonomisk LMX 3</b>	Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder dersom jeg tror det øker min mulighet for å oppnå personlige fordeler som for eksempel mer attraktive arbeidsoppgaver eller en forfremmelse	.77			
<b>Økonomisk LMX 5</b>	Som regel forhandler jeg med min nærmeste leder om hva det er jeg skal få i gjengjeld for å gjøre en oppgave	.74			
<b>Økonomisk LMX 4</b>	Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder	.73			
<b>Økonomisk LMX 2</b>	Skal jeg være sikker på å få noe tilbake for en tjeneste jeg har gjort for min nærmeste leder, må vi på forhånd bli enige om hva det er jeg skal få	.71			
<b>Økonomisk LMX 6</b>	Jeg gjør sjelden eller aldri en tjeneste for min nærmeste leder uten å ha en klar forventning om at denne tjenesten vil gjengjeldes i løp av kort tid	.70			

---

---

<b>Økonomisk LMX 7</b>	Dersom jeg skal bidra med noe ekstra for min nærmeste leder avveier jeg fordelene og ulempene ved å gjøre det	.69
<b>Økonomisk LMX 1</b>	Skal jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake	.68
<b>Økonomisk LMX 9</b>	Dersom min nærmeste leder gjør noe ekstra for meg, gjør jeg opp for meg så fort muligheten byr seg for å gjenopprette balansen i vårt 'gi og ta' forhold	.47
<b>Sosial LMX 1</b>	Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det	.82
<b>Sosial LMX 4</b>	Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se på stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener	.78
<b>Sosial LMX 7</b>	Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg	.75
<b>Sosial LMX 2</b>	Min nærmeste leder og jeg behøver ikke konkrete avtaler om tjenester og gjentjenester for at jeg skal føle meg sikker på at han eller hun vil gjengjelde mine tjenester	.70
<b>Sosial LMX 6</b>	Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg	.69
<b>Sosial LMX 5</b>	Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit	.68
<b>Sosial LMX 3</b>	Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir	.51

---

<b>Relasjonell psykologisk kontrakt 5</b>	De trenings- og utviklingstiltak som var nødvendige for å utføre jobben på en god måte					.94
<b>Relasjonell psykologisk kontrakt 6</b>	Oppdaterte trenings- og utviklingstiltak					.92
<b>Relasjonell psykologisk kontrakt 7</b>	Støtte og oppmuntring da jeg ønsket å utvikle nye ferdigheter					.72
<b>Relasjonell psykologisk kontrakt 8</b>	Langsiktig jobbsikkerhet					.50
<b>Relasjonell psykologisk kontrakt 9</b>	Gode karrieremuligheter					.46
<b>Transaksjonell psykologisk kontrakt 3</b>	Lønn i samsvar med ansvaret jeg hadde i min jobb					.95
<b>Transaksjonell psykologisk kontrakt 1</b>	Rettferdig lønn sammenliknet med de som gjorde liknende arbeid i andre organisasjoner					.85
<b>Transaksjonell psykologisk kontrakt 4</b>	Lønnsøkninger for å opprettholde min levestandard					.76
<b>Transaksjonell psykologisk kontrakt 2</b>	Ansattgoder som var rettferdig sammenliknet med hva andre som gjorde tilsvarende arbeid i andre organisasjoner fikk					.61
<b>Eigenverdier</b>		5.92	4.56	3.35	1.57	
<b>% Forklart varians</b>		23.7	18.22	13.39	6.28	

*Faktorladninger på mindre enn 0.3 vises ikke*

*Økonomisk LMX: økonomisk leder-medarbeider-utveksling, Sosial LMX: sosial leder-medarbeider-utveksling*