

Jonna Nordström og Sujantha Mathuranayagam Christy

Den effektive konsulenten

**Sammenhengen mellom opplevde psykologiske kontrakter
hos konsulentselskapet med relasjon til klientselskapet**

En kvantitativ studie

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Handelshøyskolen ved HiOA

2017

Sammendrag

I denne studien utvikler vi og tester en modell som lenker konsulenterens opplevelse av psykologiske kontrakter hos konsulentselskapet med relasjonen til klientselskapet de jobber i til daglig, og dernest ser vi på ulike viktige utfall. For å komme med nye bidrag til eksisterende forskning, har vi samlet inn tverrsnittsdata ved bruk av en elektronisk spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til 135 konsulenter innenfor bransjene IT, bygg og anlegg, og vi sto siden igjen med 99 svar (73 % responsrate). Våre forventninger før vi testet vår modell var at psykologiske kontraktsbrudd i konsulentselskapet vil få en positiv sammenheng med et økonomisk bytteforhold til klientselskapet, og en negativ relasjon med et sosialt bytteforhold til klientselskapet. Dette fikk vi også støtte for i vår undersøkelse. Videre antok vi at type bytteforhold i sin tur ville ha sammenheng med utfall som organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleatferd, og turnoverintensjon i klientselskapet. Våre funn tyder på at psykologiske kontrakter har «overføringseffekter» og vil påvirke trepartsforholdet mellom konsulent, konsulentselskap og klientselskap. Konsekvenser for teori og praksis blir diskutert.

Abstract

In this study, we develop and test a model that links consultants' experience of psychological contracts in the consulting company to the relationship they have with the client company where they work daily, and thereafter various important outcomes. To make new contributions to existing research, we collected cross-sectional data using an electronic survey. The survey was sent to 135 consultants in the IT and building/construction industry, and we received 99 responses (73 % response rate). Our expectation before we tested out our model was that a psychological contract breach in the consulting company would have positive "carry over effects" in an economic exchange relationship with the client, and negative effects in a social exchange relationship with the client. We found support for this theory in our study. Furthermore, we assumed that the type of exchange relationship itself would affect outcomes such as organizational commitment, extra role behavior and turnover intention in the client company. Our findings suggest that psychological contracts have "carry over effects" and will affect the tripartite relationship between consultant, consulting company and client company. Implications for theory and practice will be discussed.

Forord

Denne masteravhandlingen er gjennomført våren 2017 som en avsluttende del av vår Mastergrad i Økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved HiOA. Studien er en fordypning innenfor hovedprofilen Strategi, organisasjon og ledelse, og er basert på en kombinasjon av tidligere forskning og resultater av vår spørreundersøkelse.

Arbeidet med oppgaven har inneholdt både positive og negative elementer, preget av stunder med motivasjon og andre med frustrasjon. Vi har lært oss mye på veien, både faglig og personlig. Vi har hatt hverandre til støtte og hjelp, og i tillegg har vår veileder Robert Buch fungert som en viktig støttespiller. Han har delt sine egne erfaringer på området og kommet med gode og nyttige tilbakemeldinger. Vi ønsker derfor å si tusen takk til deg, Robert. Nå sitter vi igjen med mye lærdom som vi håper å få bruk for i fremtiden. Til slutt vil vi takke våre samarbeidspartnere for at vi fikk gjennomført spørreundersøkelsen hos deres ansatte, og også venner og familie for støtte og oppmuntring underveis.

Oslo, 26. mai 2017

Jonna Marianne Nordström og Sujantha Mathuranayagam Christy

Innholdsfortegnelse

Introduksjon	1
Teori og hypoteser.....	5
Psykologiske kontrakter hos konsulentene.....	5
Affektiv organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og ekstrarolleatferd rettet mot organisasjonen	6
Konsekvenser av sosialt og økonomisk bytteforhold hos klientselskapet.....	8
Metode.....	11
Utvalg og prosedyre.....	11
Måleinstrumenter.....	11
Analyser	14
Resultater.....	15
Diskusjon.....	19
Begrensninger.....	24
Fremtidig forskning.....	25
Konklusjon	27
Referanser.....	28

Introduksjon

Barney (2011) skriver at dagens samfunn kan karakteriseres som dynamisk, og det innebærer at organisasjoner stadig må utvikle seg og posisjonere seg i markedet for å være konkurransedyktige. Arbeidslivslovutvalget (NOU, 2004) forklarer at arbeidslivet i Norge er i kontinuerlig endring, blant annet som følge av teknologisk og demografisk utvikling, større krav til effektivitet og fleksibilitet, samt høyere utdanningsnivå hos befolkningen. Dette fører til noen utfordringer i arbeidslivet, for eksempel hvordan ledelsen kan motivere sine ansatte til økt innsats og resultatoppnåelse. Einarsen og Skogstad (2005) fremholder at man også har sett endringer hos arbeidstakerne, som nå ofte oppleves som mer opptatt av egen karriere og som forventes å skifte arbeidssted flere ganger i løpet av sin karriere enn tidligere.

Videre beskriver Liden, Wayne, Kraimer, Sparrowe, Shore og Coyle-Shapiro (2003) og Neumark og Reed (2004) at en dominerende trend i arbeidsmarkedet siden 1990-tallet er en økning i antallet midlertidig ansatte, også blant kunnskapsarbeidere. Denne trenden innebærer at organisasjoner kan dra nytte av økt fleksibilitet, kompetanse og kostnadsbesparelser (Gallagher & Sverke, 2005). Ulempen med økende antall temporært ansatte er at dette arbeidsforholdet utgjør en usikkerhetsfaktor. Når midlertidig ansatte jobber for to organisasjoner samtidig, i dette tilfellet et konsulentselskap og et klientselskap, vil det resultere i en mer innviklet forståelse av deres forpliktelser enn om man studerer permanent ansatte (Liden et al., 2003). Rasmussen (2005) og Røvik (2007) forutser at ansettelsesrelasjoner i fremtiden vil preges av et mer diffust og kortsiktig forhold mellom den ansatte og organisasjonen.

I tillegg har en økning i antall ansatte i tjenesteytende arbeid resultert i at menneskelige ressurser blir mer sentrale for verdiskapningen i bedrifter (Rasmussen, 2005). Barney (2001) og Jacobsen og Thorsvik (2007) poengterer at den menneskelige kapitalen ofte anses å være enda viktigere enn den fysiske kapitalen til en organisasjon. Derfor blir ansattes ønske om å bidra til organisasjonens mål og verdier av stor vekt for dens fremgang og effektivitet. Forfatterne skriver også at det er vanskelig å imitere humankapital, noe som kan gi sterkere markedsposisjon og økt konkurranseevne for organisasjoner med flinke ansatte. Økningen i midlertidig ansatte innebærer også utfordringer i forhold til å tiltrekke, tilfredsstille og beholde dyktige arbeidstakere, skriver Guest (2004). Forfatteren forklarer at mange ansatte har behov av utfordrende oppgaver, autonomi, og gode sosiale relasjoner for å trives på jobb. I tillegg gir Rousseau (2004) uttrykk for at det må legges et større fokus på bygging og

vedlikehold av relasjoner med de ansatte, for å forstå hva som motiverer ansatte og hva som må til for at de skal jobbe for organisasjonens mål.

Innenfor sosial utvekslingsteori har forskere som Rousseau og McLean Parks (1993) utviklet ulike teorier for å forklare ansattes atferd. En slik teori, som har fått stor oppmerksomhet, er teorien om psykologiske kontrakter (Rousseau, 1990). Psykologiske kontrakter eksisterer mellom en arbeidsgiver og en ansatt, og består av implisitte og subjektive forventninger som partene har til hverandre. Van de Ven (2007) belyser at forventningene er med på å utfylle den formelle kontrakten, som ofte har et vagt innhold. Den psykologiske kontrakten bidrar dermed til å redusere usikkerhet, og å forme ønsket atferd hos partene i kontrakten. Fokus ligger på forventninger om gjengjeldelse av de bidrag som man utveksler (Blau, 1964; Conway & Briner, 2005; Gouldner, 1960; Rousseau, 1995).

Ifølge Rousseau (1995) vil den psykologiske kontrakten formes av tidligere erfaringer, samt forventninger om fremtiden, og er noe som individer tar med seg til nye utvekslingsforhold. Innholdet i den psykologiske kontrakten vil også til stor del formes i rekrutteringsfasen og i starten av et ansettelsesforhold (Raulapati, Vipparthi, & Neti, 2010). Som påpekt av disse forfatterne, er det i de tidlige stadiene av ansettelsen som man vanligvis diskuterer hvilke oppgaver og funksjoner som vil inngå i forholdet, og hva den enkelte parten kan bidra med. Dette blir så grunnlaget for partenes forventninger til hverandre. Resultater til Svensson og Wolvéns (2010) undersøkelser av multiple kontrakter viser at midlertidig ansatte i stor grad oppfatter samme type løfter fra klientselskapet som de permanent ansatte gjør. Resultatene viser også at de midlertidig ansatte danner psykologiske kontrakter med både sin faste arbeidsgiver og sin temporære arbeidsgiver. Einarsen og Skogstad (2005) skriver at det derfor er viktig å være oppmerksom på forventningene om den psykologiske kontrakten slik at ledere og ansatte bedre skal kunne forstå hverandre og forstå hvordan de kan leve opp til de uskrevne reglene.

Tidligere forskning på psykologiske kontrakter omhandler hovedsakelig det vertikale utvekslingsforholdet mellom en arbeidsgiver og dens ansatte (Sverdrup, Brochs-Haukedal, & Grønhaug, 2010). Slike sosiale utvekslingsrelasjoner er ofte blitt ansett som dyadiske, men nå viser nyere forskning at en tredje part kan påvirke disse dyadiske bytterelasjonene (Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006; Liden et al., 2003). Dette er et resultat av at konsulenter har en kontrakt med en fast arbeidsgiver samtidig som de til daglig jobber for et klientselskap.

Derfor blir relasjonen mellom konsulenten, konsulentselskapet og klientselskapet triangulær (Burgess & Connell, 2006; Kalleberg, Reskin, & Hudson, 2000). Relasjonen er ulik tradisjonelle ansettelsesforhold med utgangspunkt i at den ansatte viser ansvar for og agerer på samme måte i både konsulentselskapet og klientselskapet samtidig (Coyle-Shapiro et al., 2006; Gallagher & McLean Parks, 2001). I tillegg kan den følte forpliktelsen til å gjengjelde den andre parten avhenge av hvordan man blir behandlet av en tredje part (Liden et al., 2003).

Forskere som Marks (2001) og Guest (2004) mener at det kreves mer teori, forskning og innsikt i psykologiske kontrakter i horisontale og multiple relasjoner. Derfor er vårt formål med denne studien å komplettere eksisterende forskning på området. Med bakgrunn i at det er en samband mellom psykologiske kontrakter i et utvekslingsforhold og i påfølgende bytteforhold (Buch, Kuvaas, Shore, & Dysvik, 2014; Kim & Choi, 2010), vil vi i vår studie rette blikket mot hvordan psykologiske kontrakter i konsulentselskapet påvirker bytteforholdet hos klientselskapet der arbeidstakeren jobber til daglig. Bytteforholdet kan i sin tur deles inn i oppfattelsen av å ha en mer økonomisk eller sosial karakter (Shore et al, 2006). Vi har til hensikt å bidra til kunnskap om hva som former bytteforholdet, ettersom tidligere forskning har funnet klare fordeler ved å utvikle et sosialt bytteforhold fremfor et økonomisk bytteforhold (Buch, Kuvaas, Dysvik, & Schyns, 2014; Song, Tsui, & Law, 2009).

Siden motivasjonen til å yte det lille ekstra, i kombinasjon med organisasjonsforpliktelse, utgjør en viktig konkurranseevne for organisasjonen (Barney, 2001), er resultatene av vår undersøkelse av betydning for både konsulentselskapet og klientselskapet. Vi tenker at det også kan være nyttig for konsulentselskapet å være bevisst på hvilken type bytteforhold de ansatte har utviklet til klientselskapene, for å kunne verne om fremtidige oppdrag og relasjoner. Ved å bidra til litteraturen om sosial bytteteori, vil vi altså tilføre kunnskap som er viktig for forståelsen av atferd og resultater (Coyle-Shapiro, Shore, & Taylor, 2005; Rousseau, 1989). Blant annet vil vi bidra til sosial bytteteori ved å undersøke om forholdet mellom en ansatt og et klientselskap avhenger av brudd versus oppfyllelse av den psykologiske kontrakten i konsulentselskapet. Kontraktsbrudd av den psykologiske kontrakten hos konsulentselskapet er en forløper som ennå ikke er kartlagt. Med bakgrunn i at forskning (f.eks. Blau, 1964; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Rousseau, 1989) viser at både sosiale og økonomiske bytteforhold får viktige konsekvenser, trenger vi å vite hva som skaper disse bytteforholdene. Vi synes også at det er interessant å teste om brudd versus oppfyllelse av kontrakten hos konsulentselskapet kan ha indirekte sammenheng med viktige utfall hos

klientselskapet i form av organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon. Disse overføringseffekter fra konsulentselskapet til klientselskapet vil undersøkes videre.

Teori og hypoteser

Teorien om sosialt utbytte er introdusert og utviklet av George Homans, John Thiabut, Harold Kelley og Peter Blau (Emerson, 1976). Blau (1964) skriver i sin bok at individer etablerer sosiale relasjoner fordi de innebærer gjensidig gavende utvesklinger. Når en part mottar fordeler fra den andre parten, vil dette individet gjengjelde gevinsten ved å gi en form for belønning i utbytte. I arbeidslivet resulterer sosiale relasjoner i at ansatte gir en ekstra innsats som respons på gunstig behandling (Coyle-Shapiro et al., 2006). Derfor er normen om gjengjeldelse av stor betydelse for forståelse av atferd (Gouldner, 1960).

Psykologiske kontrakter hos konsulenten

Rammeverket om psykologiske kontrakter beskrives av Coyle-Shapiro og Kessler (2002) som en viktig utfylling til sosial bytteteori ettersom det tar for seg hvordan de pågående utvekslingene blir forstyrret (Coyle-Shapiro et al., 2005). En psykologisk kontrakt kan beskrives som samlede forventninger på bytteforholdet mellom en ansatt og en organisasjon (Schein, Kolstad, & Gulsrud, 1982). Fokus ligger på individets opplevelse av den psykologiske kontrakten, mens organisasjonen utgjør konteksten for opprettelse av kontrakten (Rousseau, 1989).

Subjektivitet er et nøkkelattributt når det gjelder psykologiske kontrakter, forklarer Rousseau (1989), og det innebærer at partene i kontrakten kan tolke innholdet i den veldig forskjellig. «Psykologiske kontrakter er individuelle oppfatninger i en gjensidig forpliktelse mellom individet og organisasjonen» (Rousseau, 1989, p. 121). En skriftlig kontrakt er generelt en bærebjelke i ansettelsesforhold, og de utgjør løfter i bytte mot noen form for kompensasjon. Rousseau (1989) utvikler sitt argument og skriver at en psykologisk kontrakt innebærer mer enn økonomisk utveksling. Kontrakten utgjør en form for forpliktelse, for eksempel fortsatt ansettelse, og en form for utbytte, for eksempel lojalitet.

Rousseau (1995) forklarer videre at psykologiske kontrakter kan kategoriseres i *relasjonelle kontrakter* og *transaksjonelle kontrakter*. I sin artikkel fra 2004 skriver hun at en viktig forskjell mellom de to type kontraktene, er at risikoen ligger hos arbeidsgiveren i den relasjonelle kontrakten og hos arbeidstakeren i den transaksjonelle kontrakten. Det er nemlig lettere å erstatte ansatte i transaksjonelle kontrakter enn i relasjonelle kontrakter (Rousseau, 2004). I tillegg står relasjonen og samarbeidet mellom partene i fokus i den relasjonelle kontrakten. Relasjonene beskrives som dynamiske, langsiktige og basert på tillit (Einarsen &

Skogstad, 2005; Rousseau & McLean Parks, 1993). Ofte vil ansatte foretrekke arbeidsgivere som tilbyr en relasjonell kontrakt fremfor en transaksjonell kontrakt. Samtidig vil arbeidsgivere mest sannsynlig tilby relasjonelle kontrakter til de ansatte som er mest verdifulle for bedriftens suksess (Rousseau, 2004). Noen positive virkninger av relasjonelle kontrakter er økt ekstrarolleatferd og endringsvillighet hos de ansatte, og et ønske om å bli i organisasjonen (Rousseau, 1989, 2004). Når de ansatte opplever at organisasjonen investerer langsiktig i relasjonen, vil vi mer formelt forvente at:

Hypotese 1: Oppfyllelse av psykologiske kontrakter hos konsulenten er (a) positivt relatert til en opplevelse av å være i et sosialt bytteforhold med klientselskapet, og (b) negativt relatert til oppfattelsen av å være i et økonomisk bytteforhold med klientselskapet.

Transaksjonelle kontrakter derimot karakteriseres av et sterkt fokus på økonomisk utveksling, der de ansatte har et smalt ansvarsområde (Rousseau, 1995, 2004). Kontraktene er statiske, kortsiktige og enkle å observere, og de eksisterer ofte hos ansatte som utgjør mindre verdi for bedriftens konkurranseevne (Rousseau, 2001, 2004; Rousseau & McLean Parks, 1993). Forfattere som Kim og Choi (2010) og Rousseau (1989, 2004) fastslår at det å oppleve et kontraktsbrudd på relasjonelle kontrakter vil resultere i reduserte bidrag fra de ansatte og et skadet forhold mellom organisasjonen og den ansatte. Når det gjelder brudd på transaksjonelle kontrakter, så vil disse ofte resultere i at de ansatte kun gjør det som de får betalt for. Generelt øker kontraktsbrudd risikoen for at de ansatte forlater sine jobber (Rousseau, 2004).

Felles for psykologiske kontraktsbrudd er også at de mange ganger vil resultere i redusert tillit mellom den ansatte og organisasjonen (Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994), og utvikling av negative holdninger slik som kynisme hos de ansatte (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Slike endringer i holdninger kan være vanskelige å reversere, viser forskning til Kim & Choi, (2010) og Pugh, Skarlicki og Passell (2003), og holdningene har dessuten overføringseffekter til etterfølgende bytteforhold. Forklaringen bak overføringseffektene er at psykologiske kontrakter kan sees på som en mental modell (Rousseau, 1995). Den mentale modellen dannes av tidligere opplevelser i ansettelsesforhold, og vil påvirke de modeller som utvikles i senere utvekslingsrelasjoner (Pugh et al., 2003; Rousseau, 2001). Når en ansatt opplever et psykologisk kontraktbrudd hos sin tidligere arbeidsgiver, kan det resultere i at den ansatte blir mindre villig til å engasjere seg i

langsiktige sosiale bytteforhold (Tomprou & Nikolaou, 2011), fordi denne person forventer brudd på den psykologiske kontrakten også hos sin nye arbeidsgiver (Pugh et al., 2003). Den ansatte utvikler med andre ord et mer instrumentelt og motvillig forhold til organisasjonen, som en forsvarsmekanisme mot fremtidige brudd (Buch, Kuvaas, Shore, et al., 2014; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Vi forventer at slike overføringseffekter også vil forekomme i det mer parallelle trepartsforholdet mellom den ansatte, klientselskapet og konsulentselskapet.

De opplevde psykologiske kontraktsbruddene kan oppstå ved en organisasjons manglende evne til å legge til rette for jobbsikkerhet, gode karrieremuligheter, oppdaterte treningstiltak, og rettferdig lønn til konsulenten (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Kim & Choi, 2010; Rousseau, 2001). Coyle-Shapiro og Kessler (2000) poengterer at hvis en organisasjon er klar over at den ikke kommer til å kunne oppfylle den psykologiske kontrakten, er det viktig at organisasjonen kommuniserer dette til sine ansatte og legger vekt på årsaken til at den ikke oppfyller noen av forpliktelsene. Dette for å prøve å redusere konsekvensene av et psykologisk kontraktsbrudd. I henhold til Coyle-Shapiro og Shore (2007) er det også av stor betydning at organisasjoner er bevisste på at det eksisterer en psykologisk kontrakt, og at de satser på å utvikle gode relasjoner mellom ledere og ansatte, for å unngå at dyktige og motiverte ansatte forlater organisasjonen. Forskning av eksempelvis Rousseau (1989) har funnet at effekten av brudd på psykologiske kontrakter er sterkere enn effekten av oppfyllelse. Dette kan ha sammenheng med at negative hendelser generelt sett preger mennesker mer enn positive hendelser, i henhold til Taylor og Steinberg (1991). Mer nøyaktig forventer vi at:

Hypotese 2: Opplevelse av psykologisk kontraktsbrudd hos konsulenten er (a) positivt relatert til en opplevelse av å være i et økonomisk bytteforhold med klientselskapet, og (b) negativt relatert til oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold med klientselskapet.

Affektiv organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og ekstrarolleatferd rettet mot organisasjonen

Forskere som Liden et al. (2003) og Shore, Wayne og Schmitt (1993) har funnet resultater som indikerer at hvis en organisasjon behandler sine ansatte med rettferdighet og støtte, så vil de ansatte mer sannsynlig utvikle et forpliktende engasjement til organisasjonen. Dette gjelder både fast ansatte og midlertidig ansatte (Buch, Kuvaas, & Dysvik, 2010). Mowday, Porter og Steers (1982) forklarer at en ansatts selvopplevde organisasjonsforpliktelse er basert på

emosjonell tilknytning til organisasjonen og identifisering med dens mål. Videre forklarer Allen og Meyer (1990) at en ansatt med høy grad av organisasjonsforpliktelse vil forbli i organisasjonen fordi den har et sterkt ønske om dette og har til hensikt å etterleve organisasjonens mål og verdier. Forskningsresultater til Shore et al. (1993) antyder at ansatte tydeliggjør sine forpliktelser til organisasjonen ved å engasjere seg i ekstrarolleatferd som er til fordel for, men ikke påkrevd av, organisasjonen.

Ekstrarolleatferd (OCB) handler altså om frivillig oppførsel som er nyttig for selskapet, skriver Organ (1988). Herunder inngår at de ansatte gjør mer enn det som er definert i stillingsbeskrivelsen, uten hensyn til eventuelle umiddelbare belønninger (Shore et al., 1993). Denne type atferd får ikke noen negative konsekvenser om den ikke utføres, men verdsettes i dagens dynamiske omgivelser der det er vanskelig å definere all ønskelig atferd i en kontrakt (Mowday et al., 1982; Organ, 1988; Van Dyne & LePine, 1998).

Begrepet turnoverintensjon forklarer i hvilken grad en ansatt vurderer å frivillig skifte arbeidssted (Schyns, Torka, & Gössling, 2007). Schwepker (2001) argumenterer for at organisasjonen kan få et bedre bilde av nåværende forhold ved å undersøke turnoverintensjon og samtidig sitte igjen med en indikasjon på fremtidig faktisk turnover. Dette kan være til hjelp for å kunne jobbe proaktivt mot turnover. Forfatteren mener nemlig at en vanlig antagelse er at turnoverintensjon og faktisk turnover er sterkt korrelert. Hvis turnoverintensjonen resulterer i faktisk turnover, vil dette ofte medføre en stor kostnad for påfølgende behov for rekruttering og opplæring, tilføyer han.

Tidligere forskning, av for eksempel Vandenberg, Richardson og Eastman (1999), har sett på sammenheng mellom jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, og hensikt til å slutte. Når bedrifter investerer i sine ansatte og deres utvikling, øker organisatorisk effektivitet samtidig som både turnoverintensjon og faktisk turnover reduseres. Etersom ekstrarolleatferd, turnoverintensjon, og organisasjonsforpliktelse altså påvirkes i stor grad av sosiale og økonomiske bytteforhold, vil vi i følgende avsnitt diskutere mer i detalj hvordan disse faktorene henger sammen.

Konsekvenser av sosialt og økonomisk bytteforhold til klientselskapet

Begrepene sosialt og økonomisk bytteforhold brukes ofte til å beskrive relasjonen mellom en ansatt og en organisasjon (Rousseau, 1995). Det er noen tydelige forskjeller mellom sosiale

og økonomiske bytteforhold. For det første er sosiale bytteforhold basert på gjensidig tillit. For det andre er investering i forholdet essensielt for at den ansatte skal oppleve forholdet som sosialt (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, & Guion, 1986; Rousseau, 1995). I henhold til Blau (1964) involverer et sosialt bytteforhold *uspesifiserte* felles fremtidige forpliktelser. Ansatte i sosiale bytteforhold vil ofte føle seg forpliktet til å prestere mer enn forventet av organisasjonen, altså at de gjengjelder bra behandling i form av økt ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse (Liden et al., 2003; Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006).

Forskere som Coyle-Shapiro og Kessler (2002) har funnet resultater som foreslår at midlertidig ansatte, under visse forhold, viser større tendenser til ekstrarolleatferd enn hva de permanent ansatte gjør. Eksempel på et slikt forhold er når organisasjonen investerer mye i sine permanent ansatte. Resultatet er at de ansatte vil sitte igjen med mer tillit til organisasjonen, ha større intensjon om å bli i bedriften, og demonstrere høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Shore et al., 2006; Coyle-Shapiro og Kessler 2000). Blau (1964) argumenterer for at dette viser hvor viktig det kan være å utvikle sosiale bytteforhold for å oppmuntre atferd som er i linje med målene til organisasjonen. Dermed forventer vi at:

Hypotese 3: Opplevelse av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen er (a) positivt relatert til ekstrarolleatferd (OCB) og affektiv organisasjonsforpliktelse og (b) negativt relatert til turnoverintensjon

Et økonomisk bytteforhold derimot handler om en *spesifisert* avtalemessig tjeneste eller fordel som forventes i retur for noe (Blau, 1964). Her er ofte nøyaktig kvantitet som skal utveksles bestemt på forhånd, og dette vil innebære at de ansatte retter fokus mot de oppgaver som de blir målt på (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Ansatte i økonomiske bytteforhold prioriterer umiddelbare belønninger, og agerer i større grad av egeninteresse enn felles mål (Song et al., 2009). Sannsynligheten for utvikling av et økonomisk bytteforhold øker hvis de ansatte opplever at deres bidrag ikke blir gjengjeldt (Conway, Guest, & Trenberth, 2011; Kim & Choi, 2010; Rousseau, 1989). I tillegg er det ofte mindre rimelig at midlertidige ansatte enn permanent ansatte opplever bytteforholdet til organisasjonen som sosialt, som et resultat av den mer kortsiktige ansettelsen (Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne & Ang, 1998). Buch, Kuvaas, Shore og Dysvik (2014) forklarer at når ansatte danner et økonomisk bytteforhold til

organisasjonen, vil det resultere i ulike negative bidrag som lavere nivåer av ekstrarolleatferd og mindre arbeidsinnsats. På denne måten er økonomiske bytteforhold urelatert til ekstrarolleatferd, siden ekstrarolleatferd går utover de grunnleggende kravene til jobben (Shore et al., 2006). Meyer, Allen og Guion (1984) og Shore, Bommer, Rao og Seo (2009) påpeker at de ansatte i økonomiske bytteforhold også vil være mindre psykologisk og emosjonelt involverte, og at fokus heller ligger på aspekter som er avtalt i formelle kontrakter uten hensyn til de ansattes behov og ønsker. Dermed vil disse ansatte mindre sannsynlig utvikle affektiv organisasjonsforpliktelse til sin organisasjon. Ifølge Conway et al. (2011) har økonomiske bytteforhold også sammenheng med høyere villighet til å slutte i en organisasjon. Hvis dette er korrekt, vil konsekvenser av økonomiske bytteforhold være følgende:

Hypotese 4: Opplevelse av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen er (a) positivt relatert til ønsket om å slutte i organisasjonen og (b) negativt relatert til forpliktende organisasjonsengasjement og ekstrarolleatferd

Metode

Utvalg og prosedyre

Våren 2017 sendte vi ut en spørreundersøkelse til totalt 135 ansatte innenfor IT, bygg og anlegg i Osloområdet. Vi forsikret respondentene om at alle besvarelser ville bli behandlet strengt konfidensialitet, og informerte dem om at undersøkelsen hadde blitt godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD). Den nettbaserte undersøkelsen ga oss en svarprosent på 73. En grunn til at vi fikk så høy svarprosent kan være at vi sendte ut flere purringer, i tillegg til at vi begrunnet hvordan vår undersøkelse kunne være givende for konsulentselskapene slik at lederne i disse selskapene også purret sine ansatte om å svare på spørreskjemaet. Av disse respondenter var 16 % kvinner, og 84 % menn. Gjennomsnittlig alder var 41 år. Vi delte inn utdanningsnivå i fagbrev (0 %), grunnskole (0 %), videregående skole (3 %), høyskole/universitet 1-3 år (30 %), og høyskole/universitet mer enn 3 år (67 %). Gjennomsnittlig antall år med arbeidserfaring var 16 år, hvorav gjennomsnittlig 5 av disse årene var i nåværende organisasjon.

Måleinstrumenter

Spørreskjemaet undersøkte variablene transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd og relasjonell psykologisk kontraktoppfyllelse, sosialt og økonomisk bytteforhold, organisatorisk ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon. For å kunne vurdere transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd, måtte vi endre i vårt datasett og kode verdiene for denne variabel i motsatt rekkefølge. Med andre ord betyr de høye verdiene i dette tilfelle sterkere oppfattelse av psykologisk kontraktsbrudd. I vår spørreundersøkelse brukte vi nemlig verdier relatert til psykologisk kontraktoppfyllelse og ikke psykologisk kontraktsbrudd. Derfor måtte vi snu variabelen slik at den fikk motsatt verdi når vi i etterkant skulle analysere brudd i stedet for oppfyllelse. Verdiene presenteres under avsnittet “Resultater.”

Psykologisk kontraktsbrudd. Psykologisk kontraktsbrudd hos konsulenten ($\alpha = .83$) ble målt ved at informantene vurderte i hvilken grad deres arbeidsgiver i konsulentselskapet oppfyller ulike løfter, basert på en skala med 10 utsagn, beskrevet i artikkelen til Coyle-Shapiro og Kessler (2000). Fem av disse punktene måler transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd og fem måler relasjonell psykologisk kontraktoppfyllelse. Et eksempel er “Lønn i samsvar med ansvaret jeg innehar i min jobb” (transaksjonelt kontrakt), og “Støtte når jeg ønsker å utvikle nye ferdigheter” (relasjonell kontrakt).

Sosiale og økonomiske bytteforhold. For å måle konsulentens oppfatning av sosiale og økonomiske bytteforhold i klientselskapet brukte vi en 16-punkts-skala fra Shore et al. (2006).

8 av disse måler organisatorisk sosialt bytteforhold ($\alpha = .85$), og 8 måler organisatorisk økonomisk bytteforhold ($\alpha = .83$). Et eksempel er «Mitt forhold til klientselskapet er basert på gjensidig tillit» (organisatorisk sosialt bytteforhold), og «Det eneste jeg egentlig forventer av klientselskapet er at jeg blir betalt for den innsatsen jeg legger ned i jobben» (organisatorisk økonomisk bytteforhold). Skalaen har blitt brukt ved flere tidligere studier og vist seg å ha god validitet og reliabilitet (f.eks. Kuvaas, Buch, Dysvik, & Haerem, 2012; Song et al., 2009).

Ekstrarolleatferd rettet mot organisasjonen ($\alpha = .88$) ble målt ved bruk av 8-punkts-skalaen til Lee and Allen (2002). Eksempler er «Jeg forsvarer klientselskapet når andre kritiserer den» og «Jeg uttrykker lojalitet overfor klientselskapet».

Affektiv organisasjonsforpliktelse ($\alpha = .82$) ble studert ved hjelp av 6-punkts-skalaen til Meyer, Allen og Smith (1993). Et eksempel er «Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i dette klientselskapet».

Turnoverintensjon ble så målt med skalaen til Kuvaas (2006) med 5 ulike utsagn for å se i hvilken grad konsulentene vurderer å skifte arbeidssted ($\alpha = .71$) (Irving, Coleman, & Cooper, 1997). Et utsagn er «Jeg vil sannsynligvis lete etter en ny jobb det neste året» (Kuvaas, 2006).

Kontrollvariabler. Ifølge Becker (2005) ønsker forskere generelt å redegjøre for sammenhenger mellom variabler, og da er man avhengig av å kunne identifisere og isolere egenskaper ved fenomenet som undersøkes. I tillegg streves det etter å kontrollere for variabler som overdriver effekten av de andre variablene. Dette beskrives av blant annet Breugh (2008) og Carlson og Wu (2012) som viktig for å kunne sikre validitet og unngå spuriøsitet. Imidlertid påpeker forfatterne at det finnes noen problemer med å inkludere kontrollvariabler. Eksempler er at det reduserer frihetsgrader og statistisk “power”, og kanskje også mengden forklart varians. Becker (2005) skriver også at inkludering av irrelevante kontrollvariabler kan gi misvisende funn. Derfor vil både inkludering og ekskludering av forklaringsvariabler ha effekt på et studies resultater.

I vår studie kontrollerte vi for ulike variabler som kan påvirke sammenhengen mellom psykologiske kontraktsbrudd og sosiale og økonomiske bytteforhold. De kontrollvariabler som vi vurderte å inkludere var alder, kjønn, utdanning, ansiennitet og antall år i nåværende bedrift. Ng og Feldman (2009) fremhever at tidligere empirisk forskning har foreslått at det finnes en positiv sammenheng mellom alder og organisasjonsforpliktelse. Forfatterne påpeker dog at alder og ansiennitet er teoretisk forskjellige variabler. Aldringsprosessen omhandler fysiologiske og emosjonelle endringer hos et individ, mens ansiennitet referer til et individs kognitive og affektive reaksjoner til arbeidsplassen. Ifølge disse forfatterne er derfor

ansiennitet ikke nødvendigvis i samsvar med kronologisk alder.

Vår undersøkelse av multiple korrelasjoner i Tabell 1 indikerer at verken alder, kjønn eller ansiennitet er signifikant korrelert med organisasjonsforpliktelse, relasjonell kontraktoppfyllelse eller sosialt bytteforhold. I tråd med Becker, Atinc, Breaugh, Carlson, Edwards og Spector (2016) testet vi våre hypoteser med og uten kontrollvariabler, og så på forskjeller mellom våre funn.

Analyser

Vår innsamlede data ble analysert i ulike trinn. For å finne korrelasjoner mellom variablene og teste våre hypoteser, anvendte vi multippel regresjonsanalyse. Multippel regresjonsanalyse viser sammenhengen mellom en avhengig variabel og et antall uavhengige variabler

I utgangspunktet hadde vi lyst til å bruke faktoranalyse for å måle reliabiliteten av vår studie. Ifølge Meyers, Gamst, og Guarino (2006) anbefales det ikke å bruke eksplorerende faktoranalyse på utvalg mindre enn 200 ($N < 200$). Ifølge dem bruker noen forskere i stedet bekreftende faktoranalyse ved mindre utvalg, men også denne metode kan være utfordrende. Det som kan være viktig å tenke på ved faktoranalyse er følgende:

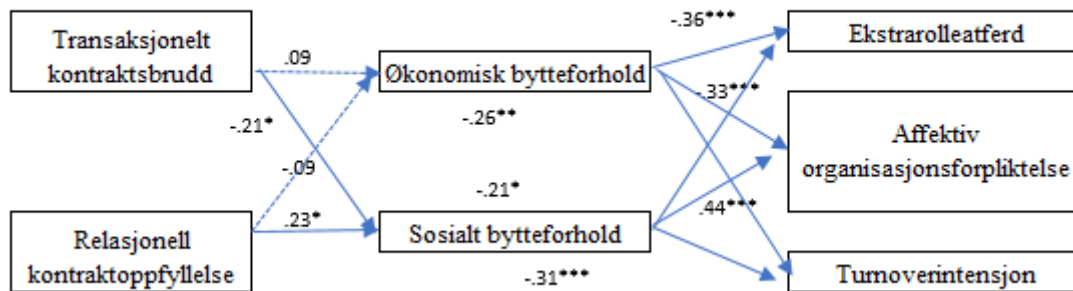
Når hver felles faktor er overestimert (dvs. minst tre eller fire målte variabler representerer hver felles faktor) og kommunalitetene er høye (dvs. et gjennomsnitt på .70 eller høyere), kan nøyaktige estimater av populasjonsparametere oppnås med prøver så små som 100. Under moderate forhold kan det imidlertid være nødvendig med en utvalgsstørrelse på minst 200. Når disse forholdene er dårlige, er det mulig at prøver så store som 400 til 800 kanskje ikke er tilstrekkelige (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999).

Med utgangspunkt i disse forhold og i at vårt utvalg er så begrenset, kan faktoranalyse dessverre ikke gjøres i vår studie. Imidlertid har tidligere studier, som har brukt samme instrumenter som oss, vist at inkludering av disse instrumentene gir god validitet og reliabilitet (Lee & Allen, 2002; Meyer et al., 1993). Med hensyn til dette føler vi at vi har inkludert variabler som passer godt til vår studie, og som bør gi lignende resultater ved videre studier som bygger på bruk av samme instrumenter. Samtidig vil det alltid være noe målefeil, enten fra informantens side eller fra forskerens side (Ringdal, 2013).

Resultater

Figuren under viser resultatene av regresjonsanalysene.

Figur 1



Som vi forventet, viste det seg at transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd er positivt korrelert med økonomisk bytteforhold ($r = .09$, n.s.) og negativt korrelert med sosialt bytteforhold ($r = -.21$, $p < .05$). Omvendt er relasjonell kontraktoppfyllelse positivt korrelert med sosialt bytteforhold ($r = .23$, $p < .05$) og negativt korrelert med økonomisk bytteforhold ($r = -.09$, n.s.). En inspeksjon av korrelasjonsmatrisen, i Tabell 1, viser at ingen av kjernevariablene i studien hadde en korrelasjon på over .70, som ofte antyder multikollinearitet (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). Det er kun *år i arbeid* som er korrelert med *alder* og som har en høyere verdi ($r = .95$, $p < .01$), og derfor ser det ikke ut til å være noen store problemer med kollinearitet. Problemet med multikollinearitet kan også påvises med VIF. Grensen for problematisk VIF settes ofte lik $VIF > 10$ (Johannessen et al., 2011). I vår modell er VIF lik 1.27. Dermed indikerer også dette tallet at vi ikke har noen problemer med høy korrelasjon. Vi presenterer altså resultatene av deskriptiv statistikk og korrelasjoner i Tabell 1. Videre viser Tabell 2 resultatene av multippel regresjonsanalyse, med og uten kontrollvariabler.

Tabell 1

Deskriptiv statistikk og korrelasjoner

<i>Variabler</i>	<i>Gj.snitt</i>	<i>Std.avvik</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	
1. Kjønn ^a	.16	.37												
2. Alder	40.63	9,47	-.29**											
3. Utdanning ^b	3.64	.54	-.01	-.22*										
4. Ansiennitet	5.05	3.81	.00	.38**	-.01									
5. År i arbeid	15.95	9.19	-.28**	.95**	-.31**	.37**								
6. Turnoverintensjon	2.79	1.16	.02	-.09	.23*	-.25*	-.14							
7. Ekstrarolleatferd	3.74	.65	.07	.15	-.00	.19	.19	-.20*						
8. Affektiv organisasjonsforpliktelse	2.86	.91	-.03	.14	-.07	.37**	.17	-.57**	.29**					
9. Transaksjonelt kontraktsbrudd	2.10	.68	-.04	.09	-.11	-.21*	.09	.27**	-.31**	-.23*	(.78)			
10. Relasjonell kontraktoppfyllelse	3.66	.75	-.06	-.15	.10	.07	-.15	-.36**	.15	.20	-.46**	(.85)		
11. Sosialt bytteforhold	3.37	.56	-.15	-.14	-.00	-.07	-.12	-.32**	.23*	.46**	-.21*	.23*	(.68)	
12. Økonomisk bytteforhold	2.71	.78	-.05	-.27**	.07	-.32**	-.27**	.27**	-.37**	-.35**	.09	-.09	-0.05	(.81)

Cronbach's alfa vises i diagonalen. $N = 99$

* $p < .05$

** $p < .01$

Kjønn^a; menn = 0, kvinner = 1. Utdanning^b; kodet som 1 = grunnskole, 2 = videregående skole, 3 = høyskole/universitet 1-3 år, 4 = høyskole/universitet mer enn 3 år, og 0 = fagbrev

Tabell 2
Regresjonsmodell tester hypotese 1

	Uten kontrollvariabler		Med kontrollvariabler	
	Sosialt bytteforhold	Økonomisk bytteforhold	Sosialt bytteforhold	Økonomisk bytteforhold
Relasjonell kontraktoppfyllelse	.23*	-.09	.17	-.13
Transaksjonelt kontraktsbrudd	-.21*	.09	-.22*	.07
R ²	.05	.01	.10	.14
Justert R ²	.04	-.00	.04	.08

*p < .05

**p < .01

***p < .001

Hypotese 1 ble undersøkt ved å teste om sosialt bytteforhold og økonomisk bytteforhold kan predikeres av relasjonell kontraktoppfyllelse. Som det fremgår i Tabell 2 vil kontraktoppfyllelse hos konsulentselskapet være positivt relatert til konsulentens opplevelse av å være i et sosialt bytteforhold med klientselskapet ($\beta = .23, p < .05$). I tråd med hypotese 1b fant vi en negativ sammenheng mellom relasjonell kontraktoppfyllelse hos konsulentselskapet og økonomisk bytterelasjon til klientorganisasjonen ($\beta = -.09, n.s.$). Ved å inkludere kontrollvariabler var ikke lenger sammenhengen mellom relasjonell kontraktoppfyllelse og sosialt bytteforhold signifikant ($\beta = .17, n.s.$). Sammenhengen mellom relasjonell kontraktoppfyllelse og økonomisk bytteforhold var ikke heller signifikant ved bruk av variabler ($\beta = -.13, n.s.$). Dette kan imidlertid skyldes at de demografiske variablene som ble brukt som kontrollvariabler er irrelevante for sammenhengen. Med utgangspunkt i at vi dessuten har et relativt lite utvalg, 99 svar, er det mulig å tenke seg at inkludering av noen av forklaringsvariablene fører til bias. Siden tallene ikke er statistisk signifikante i noen av tilfellene, får vi ikke støtte for hypotese 1b som omhandler sammenhengen mellom relasjonell kontraktoppfyllelse hos konsulentselskapet og økonomisk bytterelasjon til klientorganisasjonen.

Hypotese 2 ble så undersøkt ved å teste om sosialt bytteforhold og økonomisk bytteforhold i klientselskapet kan predikeres av transaksjonelt kontraktsbrudd i konsulentselskapet. Tabell 2 viser at kontraktsbrudd er negativt relatert til opplevelse av sosialt bytteforhold ($\beta = -.21, p < .05$), og positivt relatert til opplevelse av å være i et økonomisk bytteforhold med klientselskapet ($\beta = .09, n.s.$). Vi får ikke støtte for hypotese 2a som omhandler relasjonen mellom kontraktsbrudd i konsulentselskapet og den ansattes opplevelse av bytteforholdet til klientselskapet som kortsiktig og basert på økonomisk utveskling. Derimot får vi støtte for hypotese 2b som omhandler den negative sammenhengen mellom transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd hos konsulentselskapet og den ansattes opplevelse av å være i et sosialt

bytteforhold med klientselskapet.

Tabell 3
Regresjonsmodell tester hypotese 2 og 3

	Uten kontrollvariabler			Med kontrollvariabler		
	OCB	TI	AC	OCB	TI	AC
Sosialt bytteforhold	.21*	-.31***	.44***	.23*	-.31**	.47***
Økonomisk bytteforhold	-.36***	.26**	-.33***	-.30**	.17	-.21*
R ²	.18	.17	.32	.25	.26	.42

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

OCB: ekstrarolleatferd, TI: turnoverintensjon, og AC: affektiv organisasjonsforpliktelse

Vi ville vite om opplevd bytteforhold til klientselskapet har noen betydning i trepartsforholdet i form av relevante utfall hos klientselskapet. Hypotese 3 handler derfor om at konsulenter som opplever at de er i et sosialt bytteforhold med klientselskapet gjengjelder i form av økt ekstrarolleatferd ($\beta = .21, p < .05$) og organisasjonsforpliktelse ($\beta = .44, p < .001$), og mer sannsynlig blir igjen i organisasjonen ($\beta = -.31, p < .001$). Våre resultater i regresjonsmodellen i Tabell 3 er statistisk signifikante og støtter dermed hypotese 3.

Hypotese 4 tar tak i opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen. Dette er positivt relatert til konsulentens ønske om å slutte i organisasjonen ($\beta = .26, p < .01$), negativt relatert til forpliktende organisasjonsengasjement ($\beta = -.33, p < .001$) og lyst til å gjøre en ekstra innsats (OCB: $\beta = -.36, p < .001$). Også resultatene for disse sammenhengene støtter vår hypotese. Alle sammenhenger er statistisk signifikante og vi velger å beholde hypotese 4.

Felles for sammenhengen mellom sosialt bytteforhold og ekstrarolleatferd, organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon er at sammenhengene fortsatt er signifikante uten kontrollvariabler.

Diskusjon

Formålet med vår studie er å utforske hvorvidt opplevd relasjonell kontraktoppfyllelse og transaksjonelt kontraktsbrudd hos konsulentselskapet påvirker økonomiske og sosiale bytteforhold til klientselskapet, som i sin tur påvirker sammenhengen med organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon hos de ansatte. Et antall teoretiske implikasjoner kan avledes fra våre resultater.

For det første støtter resultatene fra vår studie teorien om at det er to relativt uavhengige aspekter ved ansattes bytteforhold til klientselskapet som de jobber i; økonomisk bytteforhold og sosialt bytteforhold. Resultatene antyder at disse to former for bytteforhold kan fungere relativt uavhengig av hverandre. I tråd med våre forventninger og hypotese 1a, er det en signifikant positiv sammenheng mellom konsulentens opplevelse av psykologisk kontraktoppfyllelse og dens opplevelse av å være i et sosialt bytteforhold til klientselskapet ($r = .23, p < .05$). Dette antyder at når konsulenten opplever at konsulentselskapet oppfyller den psykologiske kontrakten, vil konsulenten gjengjelde med positiv atferd både i konsulentselskapet og i klientselskapet. Dette funnet bør bidra til økt forståelse for hvordan alle partene i trepartsforholdet er gjensidig avhengige av hverandre. Det kan dermed være hensiktsmessig at konsulentselskapet er villig til å investere mer i relasjonen til konsulentene. Dette funnet impliserer at den opplevde atferden til konsulentselskapet vil smitte over på forholdet til klientselskapet. En mulig forklaring kan være at konsulenten bringer med seg sine opplevde løftebrudd fra et arbeidsforhold til neste arbeidsforhold, her fra konsulentselskap til klientselskap.

For det andre forutså vi at psykologisk kontraktsbrudd mest sannsynlig vil resultere i et økonomisk bytteforhold. Vi fant ikke noe signifikant sammenheng mellom psykologisk kontraktsbrudd og økonomisk bytteforhold, men det kan som nevnt skyldes et lite utvalg. Sammenhengene pekte tross alt i riktig retning, selv om de ikke var signifikante. Forskning til Buch, Kuvaas, Shore et al. (2014) antyder at det likevel kan være en sannsynlig relasjon mellom variablene, men at mer forskning er nødvendig før man kan trekke en endelig konklusjon. Hvis sammenhengen er gyldig, vil psykologisk kontraktsbrudd signalisere et negativt forhold mellom organisasjonen og de ansatte. En plausibel forklaring er at konsulenten har lært at arbeidsgiveren har andre interesser og dermed ikke er til å stole på. Som argumentert av Rousseau og McLean Parks (1993) og Shore et al. (2006), er tillit grunnmuren i sosiale bytterelasjoner. Konsulenten ønsker ikke å bli lurt igjen, forklarer Buch

et al. (2014), og vil derfor «levere lavere arbeidsprestasjoner jo mer de opplever relasjonen til lederen og organisasjonen som økonomisk» (s. 941). En mulig forklaring til dette er at psykologiske kontraktsbrudd i konsulentselskapet resulterer i endret holdning hos de ansatte, og at konsulentene kan utvikle skeptisisme som den tar med seg fra konsulentselskapet til klientselskapet (Pugh et al. 2003). Forfatterne skriver at det i tillegg er en risiko for at de ansatte vil nekte å innfri obligasjonene i kontrakten hvis de opplever at organisasjonen ikke oppfyller sin del, og med bakgrunn i dette ikke vil jobbe for organisasjonens interesser, mål og visjoner.

Porter, Lawler, og Hackman (1975) mener at det er ganske vanlig at et selskap ikke klarer å oppfylle alt som de har lovet i en rekrutteringsprosess. Andre forfattere, som Conway og Briner (2002), har funnet resultater som indikerer at jo viktigere et løfte er for den ene parten, jo kraftigere negativt vil denne parten reagere ved et løftebrudd. Derfor kan det være hensiktsmessig å prøve å kartlegge konsulentens erfaring med sin nåværende arbeidsgiver ved rekruttering og, som Buch et al. (2004) foreslår: “å forsikre den nyansatte at den vil bli tatt godt vare på” (s. 940). Et resultat av overføringseffektene er da økt mistriivsel og turnoverintensjon i klientselskapet, og redusert arbeidsglede hos konsulentene. Hvis konsulentene slutter kan det få store negative konsekvenser både i konsulentselskapet og klientselskapet siden humankapital er bedriftens viktigste ressurs. Pugh et al. (2003) skriver i sin artikkel at de som forlater en bedrift vanligvis er dyktige arbeidere, og ettersom humankapital er bedriftens viktigste ressurs kan dette få store negative konsekvenser. De flinkeste arbeiderne er ofte etterspurt i arbeidsmarkedet og kan få bedre tilbud fra andre arbeidsgivere. Resultatet er at organisasjonen er i fare for å tape viktig kompetanse. Samtidig innebærer kontraktsbrudd at klientselskapet må investere mer penger i å fylle posisjonene på nytt (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

En annen mulig forklaring til sammenhengen mellom psykologisk kontraktsbrudd i konsulentselskapet og utvikling av et økonomisk bytteforhold til klientselskapet, kan være at konsulentene ikke skiller mellom sin opplevde relasjon til de to arbeidsgiverne i trepartsforholdet. Hvis en konsulent opplever løftebrudd hos sin faste arbeidsgiver kan det hende at konsulentene «straffer» ved å yte minst mulig i klientselskapet. Dette kan da få negative konsekvenser for begge arbeidsgiverne. Konsulentene blir mindre verdifulle for klientselskapet, noe som kan resultere i at fremtidige samarbeid mellom konsulentselskapet og klientselskapet unngås.

Konsulentselskaper er avhengige av gode relasjoner med klienter for inntjening og overlevelse i et konkurranseutsatt marked. Dette funnet bør bidra til åpenhet og refleksjon rundt forventninger av den psykologiske kontrakten, slik at man reduserer risikoen for løftebrudd. Også nyttig med økt fokus på betydelsen av å bygge et forhold basert på gjensidig tillit. Forskning av for eksempel Conway og Coyle-Shapiro (2012) viser at den skade som har oppstått ved kontraktsbrudd i et tidligere arbeidsforhold kan repareres hvis den ansatte opplever betraktelig støtte fra nåværende klientselskap, slik at overføringseffektene ikke blir like negative. Det kan dermed være hensiktsmessig at klientselskapet fokuserer på å støtte konsulenten i sitt daglige arbeid. Konsulenten er en viktig lenke for å opprettholde et godt omdømme til konsulentselskapet og et lønnsomt samarbeid mellom bedriftene. Både psykologisk kontraktsbrudd og psykologisk kontraktoppfyllelse har således overføringseffekter til andre arbeidsforhold. Dette funnet antyder at sosiale bytteforhold ikke kun er dyadiske, men påvirker samtlige deltakere i trepartsforholdet.

I tråd med hypotese 3 har vi kommet frem til at sosiale bytteforhold mellom den ansatte og arbeidsgiverne har en positiv innvirkning på ekstrainsats og økt forpliktende engasjement. Sosiale bytteforhold vil samtidig redusere turnoverintensjonen til de ansatte. Disse resultatene er konsistente med resultatene til Eisenberger et al. (1986). En mulig forklaring til den positive sammenhengen mellom sosialt bytteforhold og organisasjonsforpliktelse kan være at en ansatts selvopplevde organisasjonsforpliktelse er basert på i hvilken grad denne person opplever glede over å være en del av organisasjonen. Gleden er i sin tur et resultat av rettferdighet og støtte fra klientselskapet. Forskere som Eisenberger et al. (1986) skriver at ansatte må stole på at deres arbeidsgivere er forpliktet til dem, før de kan utvikle en affektiv forpliktelse til sine arbeidsgivere. Dette funnet innebærer at klientselskapet har mye å vinne på å utvikle sosiale bytteforhold til konsulentene selv om konsulentene formelt sett er ansatt et annet sted. For konsulentselskapet betyr konsulentens sosiale bytteforhold til klientselskapet at de mer sannsynlig kan sikre gode relasjoner på sikt med klientselskapet. For klientselskapet sin del betyr det at konsulenten kan skape større verdier for dem ved å gjøre en ekstrainsats i sitt daglige arbeid og ved å bli i organisasjonen. Dette funnet bør bidra til økt fokus på viktige utfall av type bytteforhold.

Ved å undersøke turnoverintensjon kan selskapet få et bedre bilde over fremtidig turnover og derigjennom arbeide proaktivt mot turnover. Det kan dermed være hensiktsmessig å utvikle

sosiale bytteforhold for å oppmuntre atferd som er i linje med målene til organisasjonen. Støtte og investering i de ansatte og deres utvikling vil mest sannsynlig øke organisatorisk effektivitet og redusere både turnoverintensjon og faktisk turnover. Dette reduserer også risikoen for å gå glipp av nøkkelkompetanse. Funnet impliserer at et sosialt bytteforhold til klientselskapet er langt mer forenlig med produktiv jobbatferd og holdninger enn hva et økonomisk bytteforhold til klientselskapet er, og sosiale bytteforhold er derfor å foretrekke. Å være i et sosialt bytteforhold betyr med andre ord at partene oppfyller hverandres interesser, noe som fører til en vinn-vinn-situasjon for alle som er involverte.

Et fjerde funn, som stemmer overens med hypotese 4, er at opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold sannsynligvis reduserer konsulentens vilje til å jobbe hardere og forplikte seg til organisasjonen, mens det øker ønsket om å slutte i klientselskapet. Dette antyder at både konsulentselskap og klientselskap skaper fordeler ved å jobbe mot turnoverintensjon, og jobbe for at de ansatte opplever å være i et sosialt bytteforhold istedenfor et økonomisk bytteforhold. En mulig forklaring kan være at opplevelse av økonomisk bytteforhold resulterer i at de ansatte presterer det som er minimumskrav og ikke mer enn det, altså at økonomiske bytteforhold ikke vil føre til økt ekstrainsats. En annen forklaring, som stemmer overens med forskningen til Meyer et al. (2009) er at økonomiske bytteforhold reduserer konsulentens psykologiske og emosjonelle tilknytning til selskapet. Fokus ligger på det som er definert i ansettelseskontrakten, uten hensyn til hva de ansatte har behov for. Det kan også være slik at opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold fører til redusert indre motivasjon blant konsulenter og at de derfor ikke er villige til å jobbe hardt og bli i organisasjonen. Det kan dermed være hensiktsmessig for selskapene å være bevisst på type bytteforhold som konsulenten har til klientselskapet for at man skal kunne ta nødvendige aksjoner for å unngå høy turnover i selskapet, og for å få bedre innsikt i hvilke verktøy man kan bruke for å øke jobbtilfredshet, indre motivasjon, produktivitet og jobbtrivsel hos konsulenten. Funnet impliserer at opplevd økonomisk bytteforhold ikke er ønsket.

Det finnes eksisterende forskning om ansattes opplevelse av tidligere og nåværende utvekslingsforhold, men det handler til stor del om hvordan relasjonen til tidligere arbeidsgivere påvirker relasjonen til etterkommende arbeidsgiver (Buch, Kuvaas, Shore, et al., 2014). Altså gir det ikke noe bilde over relasjonen mellom en konsulent og konsulentens multiple arbeidsgivere. Det finnes også noe lignende forskning på hvordan vikarer opplever å jobbe for flere arbeidsgivere samtidig (Buch et al., 2010). Undersøkelser på høyt utdannede,

med våre valgte variabler, er så vidt vi vet ikke undersøkt fra før. Dermed tror vi at våre funn kan bidra til å utvikle nye teorier om sammenheng mellom psykologisk kontraktsbrudd hos konsulentselskapet og opplevelse av bytteforhold hos klientselskapet.

Begrensninger

Vi ønsker å evaluere noen av studiens begrensninger og gi forslag til videre forskning. For det første er vår data samlet inn ved et tidspunkt, så kalt tverrsnittsdata. Vi er derfor ikke i stand til å antyde årsakssammenhenger eller utelukke muligheten for omvendt kausalitet. For å se utvikling over tid må framtidig forskning som gjennomfører lignende studier gjøre eksperimentelle eller longitudinelle studier (Shadish, Cook, & Campbell, 2002).

For det andre består vårt utvalg av omtrent like mange klientselskaper som konsulenter, noe som innebærer at vi må stole på selvrapportert data i stedet for data fra overordnede og/eller fagfellevurderte rapporter. Avhengigheten av selvrapportert data gir grunn til bekymring for felles metodevarians - altså at kjernen i avhengige målefeil er at ulike data kommer fra én felles kilde, og også at problemer med «percept-percept inflasjon» oppstår. «Percept-percept inflasjon» er et resultat av at hver enkelt respondent gir informasjon om den uavhengige og avhengige variabelen på samme tidspunkt (Crampton & Wagner, 1994). For å redusere sannsynligheten for felles metodevarians ble respondentene i forkant av undersøkelsen informert om at deres svar ville bli behandlet anonymt, et prosessuelt middel anbefalt av Podsakoff P.M., MacKenzie, Lee og Podsakoff N.P. (2003). Dessuten er de perseptuelle variablene (psykologisk kontrakt og type bytteforhold) av primær interesse i vår studie, og de er klart best representert ved hjelp av selvrapportering. Med utgangspunkt i at vi ønsker å se på individuell tolkning av utvekslingene, ville dog ikke vurderinger av fagfeller eller overordnede gi bedre intern validitet.

For det tredje må generaliserbarheten til våre funn vurderes. Datamaterialet kommer fra ansatte i noen få IT-bedrifter samt bygg- og anleggsbedrifter fra ett og samme land, i tillegg til at vi har et lite utvalg. Materialet vil derfor ikke være et representativt utvalg på tvers av bransjer, land og kulturer. At vår oppgave er en tverrsnittstudie medfører også problemer med generalisering, ettersom dataene kun representerer et bestemt tidspunkt. Av respondentene som svarte på undersøkelsen var 84 % menn og 16 % kvinner, noe som ikke gir en representativ fordeling av arbeidslivet. Dessuten hadde vi som sagt ikke mulighet til å gjøre en faktoranalyse, hvilket betyr at vi ikke med sikkerhet kan si at andre forskere hadde fått de samme resultatene som oss.

Fremtidig forskning

Basert på våre funn tenker vi at det kan være interessant for fremtidig forskning å gjøre undersøkelsen ved flere tidspunkter for å se på eventuelle endringer over tid, særlig nå som det har blitt vanligere for arbeidstakere å jobbe simultant for flere arbeidsgivere. Videre kan det være spennende å gjøre denne undersøkelse også i andre type bedrifter og bransjer, som for eksempel i mer rendyrkede økonomiselskaper. Zhao et al. (2007) forklarer at ansatte i ulike yrker har ulike psykologiske kontrakter og reagerer forskjellig på brudd. Å undersøke andre bransjer kan derfor være et passende forskningsprosjekt for andre masterstudenter.

Et annet forslag kan være å gjøre undersøkelsen med større utvalgsstørrelser. Et lite utvalg kan føre til stor spredning i responser og redusere muligheter for å trekke generaliserbare slutninger. Videre studier, med inkludering av samme variabler som vi har brukt, vil ved lignende resultater kunne styrke vår empiriske modell. Dette hadde vært interessant å lese om.

En annen spennende aspekt kan være å videreutvikle vår modell ved å se på hvordan variablene organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og ekstrarolleatferd hos klientselskapet igjen har sammenheng med konsulentens opplevelse av kontraktoppfyllelse og kontraktsbrudd hos konsulentselskapet. Vi vet ikke om psykologiske kontraktsbrudd kan medføre brudd i skriftlige kontrakt på samme tidspunkt. Hvis en konsulent føler seg misfornøyd med de prosjekter som han eller hun blir tildelt av konsulentselskapet at jobbe med i klientselskapet, kan det resultere i at man opplever at konsulentselskapet ikke oppfyller sin del av den psykologiske kontrakten. Konsulenten kan reagere på løftebrudd ved å kun gjøre det som den får betalt for, uten å vise interesse for målene til verken konsulentselskapet eller klientselskapet. I det lange løp kan det resultere i at konsulenten velger å slutte også i konsulentselskapet. Videre forskning om hvordan kontraktsbrudd bør håndteres på best mulig måte kunne ha vært nyttig for organisasjoner for å øke forståelsen av horisontale og multiple psykologiske kontrakter og for å minimere konsekvensene av et kontraktsbrudd. Dybdeintervjuer kan være en metode for å få større innsikt i hvordan konsulentene tenker rundt dette.

Videre kan studier på kontraktsbrudd og type bytteforhold utvikles ved at forskere inkluderer konsulentens opplevde relasjon til sin nærmeste leder i klientselskapet som en medierende variabel. Da kan det være interessant å se om konsulentselskapet muligens kan redusere effekten av kontraktsbrudd ved at konsulenten har en god relasjon til sin leder. Turnley &

Feldman (1998) har nemlig funnet resultater som viser at når ansatte har gode relasjoner til sine ledere, vil risikoen for at de forlater organisasjonen ved et psykologisk kontraktsbrudd reduseres.

Konklusjon

Studien er basert på en undersøkelse av sammenhengen mellom konsulentens opplevelse av psykologiske kontrakter i konsulentselskapet og hvilken type bytteforhold de utvikler til klientselskapet. Siden psykologiske kontrakter eksisterer mellom flere aktører på samme tid, både horisontalt og multippelt, vil mange parter være interessert i kontraktens bivirkninger. Resultatet av vår studie viser at opplevd relasjonell kontraktoppfyllelse i konsulentselskapet øker sannsynligheten for at konsulenten utvikler et sosialt bytteforhold til klientselskapet, og at dette resulterer i økt organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd samt redusert turnoverintensjon i klientselskapet. Transaksjonelt psykologisk kontraktsbrudd i konsulentselskapet kan på den andre siden få negative konsekvenser både operasjonelt og relasjonelt hos klientselskapet ved å resultere i et mer økonomisk bytteforhold. Dette vil igjen påvirke organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd negativt, og øke turnoverintensjon hos de ansatte. Disse sammenhengene er i tråd med våre forventninger som vi hadde før vi startet med vår analyse. Rammeverket for psykologiske kontrakter ser således ut til å representere et formålstjenlig verktøy for å analysere hvilke faktorer som påvirker utvekslingsrelasjoner mellom ledere og ansatte.

Referanser

- 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), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed. ed.). Boston: Pearson.
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. doi:10.1177/1094428105278021
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*: Wiley.
- Breugh, J. A. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human resource management review*, 18(4), 282-293. doi:10.1016/j.hrmmr.2008.03.001
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual Support in Contract Workers' Triangular Employment Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103. doi:10.1016/j.jvb.2010.02.009
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 725-725.
- Buch, R., Kuvaas, B., Shore, L. M., & Dysvik, A. (2014). Once bitten, twice shy? Past breach and present exchange relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 938-952.
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129-140. doi:10.1108/00483480610645786
- Carlson, K. D., & Wu, J. (2012). The Illusion of Statistical Control. *Organizational Research Methods*, 15(3), 413-435. doi:10.1177/1094428111428817
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276. doi:10.1016/j.jvb.2011.01.003
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & 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), 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human resource management review*, 17(2), 166-179.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Shore, L. M., & Taylor, S. M. (2005). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. doi:10.1111/1467-6486.00210
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the

- employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. doi:10.2307/259378
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforl.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., & Guion, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Gallagher, D. G., & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human resource management review*, 11(3), 181-208. doi:10.1016/S1053-4822(00)00048-6
- Gallagher, D. G., & Sverke, M. (2005). Contingent employment contracts: are existing employment theories still relevant? *Economic and industrial democracy*, 26(2), 181-203.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kalleberg, A., Reskin, B., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American sociological review*, 65(2), 256-278.
- Kim, M. S., & Choi, J. N. (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, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. doi:10.1080/09585190500521581
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142. doi:10.1037/0021-9010.87.1.131
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., Sparrowe, R. T., Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625. doi:10.1002/job.208
- Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, 23(5), 454-469. doi:10.1108/EUM0000000005897
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Guion, R. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3),

- 372-378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Neumark, D., & Reed, D. (2004). Employment relationships in the new economy. *Labour Economics*, 11(1), 1-31.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- NOU. (2004). Norges offentlige utredninger 2004: 5: Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst, 59-62, 103-110. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/18f915ca200f43899d89c30e36d64eae/nou200420040005000dddpdfs.pdf>
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome (pp. 317-321): Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). Behavior in organizations.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212. doi:10.1348/096317903765913704
- Rasmussen, B. (2005). Et bærekraftig nytt arbeidsliv?: Kunnskapsstatus og problemstillinger Retrieved from
- Raulapati, M., Vipparthi, M., & Neti, S. (2010). Managing Psychological Contract. *The IUP Journal of Soft Skills*, IV(No. 4), 7-16.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. doi:10.2307/2393868
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. (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, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage Publications.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Schein, E. H., Kolstad, H., & Gulsrud, K. R. (1982). *Organisasjonspsykologi* (3. utg. ed.). Oslo: Tanum-Norli.
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change;

- Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
doi:10.1108/13620430710834413
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*: Wadsworth Cengage learning.
- Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N., & Seo, J. (2009). Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocity awareness. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 701-721. doi:10.1108/02683940910996752
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x
- Shore, L. M., Wayne, S. J., & Schmitt, N. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. doi:10.1037/0021-9010.78.5.774
- Song, L., Tsui, A., & Law, K. S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions. *J. Manag.* (Vol. 35, pp. 56-93).
- Svensson, S., & Wolvén, L.-E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199. doi:10.1108/01425451011010122
- Sverdrup, T. E., Brochs-Haukedal, W., & Grønhaug, K. (2010). Psychological contracts and knowledge worker teams. *Beta [elektronisk ressurs]*, 24, 142-152.
- Taylor, S. E., & Steinberg, R. J. (1991). Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization–Minimization Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(1), 67-85.
doi:10.1037/0033-2909.110.1.67
- Tomprou, M., & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342-363. doi:10.1108/13620431111158779
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S
- Van de Ven, C. (2007). The Psychological Contract: A Big Deal! . *The Netherlands: Behavioural Sciences Service Centre, The Netherlands Ministry of Defence, NATO Research and Technology Organisation*, Chapter 3E.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H., & Eastman, L. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- 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(3), 647-680.
doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x