

Marianne Solberg Johnsen

Susanne Tranvåg Øren

Organisasjonskultur som fortrinn i turbulente tider

**En studie av hvordan relasjonen mellom organisasjon og ansatt
kan påvirke de negative effektene av psykologiske
kontraktsbrudd**

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag

Oslo 2016

Forord

Som så mange før oss har erfart er det å skrive en masteroppgave hard arbeid med oppturer og nedturer, men først og fremst en svært lærerik prosess. Når vi nå er helt på oppløpet er det flere som fortjener en takk for de bidrag de har gitt oss.

- TAKK til våre arbeidsgivere som har tilrettelagt og gjort det mulig
- TAKK til HIOA for kunnskapsrike og dyktige forelesere
- TAKK til vår veileder, Karoline Kopperud, som har inspirert, hjulpet og heiet på oss
- TAKK til Kathrine og Jorunn våre venner i nøden
- TAKK til medstudenter for diskusjoner, latter og lange luncher
- TAKK til barna våre - nå er det slutt på at mamma må lese
- TAKK til Asgeir og Tom – våre ankerfester og tålmodige livsledsagere. Å gjennomføre dette har vært teamarbeid

Og til dere som lurer på om dere skal skrive alene eller sammen med noen: Skriv sammen!
Det er dobbelt så moro og halvparten så strevsomt når man finner den rette skrivepartneren.

25.4.2016

Drammen og Bærum

Marianne Solberg Johnsen og Susanne Tranvåg Øren

Sammendrag

Tema i denne oppgaven er organisasjonskultur og endring. Relasjoner i en organisasjon er en vesentlig byggestein i en organisasjonskultur. Vi har sett på hvilken effekt organisasjoners kultur, uttrykt gjennom dens bytterelasjoner mellom organisasjon og ansatt, har på ansattes håndtering av endring og omstilling, som jo er vesentlig for hvor godt organisasjonen takler omstillingene.

For å få denne kunnskapen har vi undersøkt hvordan sosiale og økonomiske bytterelasjoner kan påvirke effekten psykologiske kontraktsbrudd har på de ansattes engasjement og fare for å bli utbrent. Vi har gjennomført en survey hvor vi innhentet data fra en offentlig institusjon innenfor justissektoren i Norge (n=105).

Resultatene våre viste at psykologiske kontraktsbrudd var signifikant positivt relatert til utbrenthet og signifikant negativt relatert til engasjement. Videre fant vi at sosiale bytteforhold modererer sammenhengen mellom psykologiske kontraktsbrudd og engasjement ved at sosiale bytteforhold virker som en buffer. Vi fant ikke at økonomiske bytteforhold har noen signifikant moderatoreffekt på verken utbrenthet eller ansattes engasjement. Som et ad hoc funn fant vi at økonomiske bytteforhold hadde en delvis medierende effekt på psykologiske kontraktsbrudd sin sammenheng med utbrenthet.

Masteroppgave i Styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag
Oslo 2016

Abstract

The topic of this thesis is organizational culture and change. Relations in an organization are an essential building block of an organizational culture. We have studied the impact of organizational culture, when expressed through exchange relationships between the organization and the employee, on how employees handle change and restructuring.

To obtain this knowledge, we have studied how social and economic exchange relationships may influence on the effect psychological contract breach has on employee work engagement and the risk of job burnout. We have conducted a survey where we gathered data from a public institution in the justice sector in Norway (n = 105).

Our results showed that psychological contract breach was significantly positively related to burnout and significantly negatively related to work engagement. Moreover, we found that social exchange moderates the relationship between psychological contract breach and employee engagement, by serving as a buffer. We did not find that economic exchange relationships have a significant moderating effect on either burnout or employee engagement. However, we found that the effect of psychological contract breach in relation to burnout, partially works through economic exchange – that is a partial mediation.

Masteroppgave i Styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag
Oslo 2016

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iv
Innhold.....	v
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Disposisjon	3
2 Teori.....	4
2.1 Ansatt-organisasjon relasjonen	4
2.1.1 Sosiale- og økonomiske bytteteorier	5
2.1.2 Måling av bytterelasjoner	6
2.2 Psykologiske kontrakter.....	7
2.3 Psykologiske kontraktsbrudd og konsekvenser	8
2.3.1 Utbrenthet.....	8
2.3.2 Engasjement	10
2.4 Svik- eller buffer? Konkurrerende hypoteser	11
2.5 Oppsummering av hypoteser:.....	15
3 Metode	17
3.1 Forskningsdesign	17
3.2 Datakilder.....	17
3.3 Utvalg.....	18
3.4 Variabler og hypoteser	19
3.5 Operasjonalisering.....	21
3.5.1 Uavhengig variabel: psykologiske kontraktsbrudd.....	21
3.5.2 Avhengig variabel: Utbrenthet.....	21
3.5.3 Avhengig variabel: Engasjement.....	21
3.5.4 Interaksjonsvariabler: sosiale- og økonomiske bytteforhold.....	22
3.6 Oppsummering av metode	22
4 Hva vi fant – presentasjon av resultater	25

5	Diskusjon av resultater	32
5.1	Sammenhengen mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet	32
5.2	Sammenhengen psykologiske kontraktsbrudd og engasjement	38
5.3	Bytteforhold som moderator	40
5.3.1	Sosiale bytteforhold som moderator	41
5.3.2	Økonomiske bytteforhold som moderator	45
5.4	Ad hoc funn	46
5.5	Begrensninger ved undersøkelsen	48
5.6	Praktiske implikasjoner	49
5.7	Forslag til videre forskning	50
6	Konklusjon	51
	Litteraturliste	i

1 Innledning

Dagens arbeidsliv er preget av reformiver og økende endringstakt. Dette har preget også norsk arbeidsliv de siste tiårene. Ikke siden den industrielle revolusjon har det vært viktigere å håndtere endring på en god måte (Beer og Nohria 2000). Stadig økende effektivitetskrav i både privat og offentlig sektor kan gi økte utfordringer i forholdet og relasjonen mellom de ansatte og organisasjonen gjennom at det stadig vil være behov for omstilling og endring.

Et faktum om organisasjonsendringer, som kan være vanskelig, men nødvendig, for ledere å ta innover seg, er at 70 prosent av endringsinitiativ mislykkes (Beer og Nohria 2000).

Årsakene til dette faktum er selvsagt mange, men en av årsakene kan være at endringsinitiativ fra ledelsen kan oppfattes som et psykologisk kontraktsbrudd (Sverdrup og Olsen 2015). En psykologisk kontrakt mellom ansatt og organisasjon inneholder en oppfattelse av hva et gjensidig bytteforhold mellom organisasjonen og den ansatte skal bestå av (Rousseau 1989). Det er altså en uskrevet avtale om hva man skal få igjen for det man legger ned av innsats, utover det som står i den formelle arbeidskontrakten. En psykologisk kontrakt utvikles over tid i en organisasjon og vil hjelpe den ansatte til å forstå hva som forventes av én, og hva man på sin side kan forvente tilbake fra organisasjonen.

I perioder med stort omstillingspress kan den ansatte bli usikker på hva som forventes av henne fremover i bytterelasjonen til arbeidsgiver og dette kan igjen oppfattes som et psykologisk kontraktsbrudd. Flere studier viser at det er økt sannsynlighet for at de ansatte opplever brudd på den psykologiske kontrakten i en endringsprosess (Rousseau 1995; Morrison og Robinson 1997; Ghoshal og Bartlett 1999; Freese 2007).

Akthar og Long (2015) sier det slik; «Organizational change as a strategic tool has influenced psychological contracts and fundamentally changed the nature of employment relationships in contemporary organizations.» (Akthar og Long 2015, 189).

Vi ser også at arbeidstakere i dag har endrede forventninger til hva en organisasjon skal kunne tilby av utviklingsmuligheter, fleksibilitet og støtte. Denne utviklingen, sammen med økt endringstakt, gjør at vi har enda større behov for økt kunnskap om hvordan relasjonen mellom ansatte og organisasjon kan påvirke forhold hos den ansatte. Relasjoner i en organisasjon er

en vesentlig byggestein i en organisasjonskultur. Vi vil se nærmere på hvilken effekt organisasjoners kultur, uttrykt gjennom dens bytterelasjoner mellom organisasjon og ansatt, har på ansattes håndtering av endring og omstilling, som igjen vil være viktig for hvor godt organisasjonen takler omstillingene.

Tidligere forskningen har vist at turbulente tider som medfører endringer for de ansatte fører til negative konsekvenser gjennom reduserte arbeidsprestasjoner hos den enkelte og organisasjonens synkende produktivitet (Conway og Briner 2005). Det forskningen ikke vet så mye om er hva man kan gjøre for å demme opp for de negative konsekvensene som turbulente tider gir og hvordan de psykologiske kontraktsbruddene faktisk påvirker den enkelte medarbeiders psykologiske helsetilstand. Dette vil vi se nærmere på. Vi vil i denne oppgaven bruke *utbrenthet* som en variabel for psykologisk uhelse og *engasjement* som en positiv psykologisk helsevariabel. Vi ønsker å fremskaffe kunnskap om hvorvidt man kan bruke positive kjennetegn ved en organisasjons kultur som en solid grunnmur for å håndtere utfordringer og hvordan det igjen vil ha konsekvenser for hvordan ledere må utøve sitt lederskap. Det er viktig at organisasjoner og deres ledere kjenner til hvordan man best kan tilrettelegge for god arbeidshelse hos sine medarbeidere -også i perioder med endring og omstilling.

Vi har undersøkt bytterelasjoner og kontraktsbrudd knyttet til «organisasjonen», men vil også drøfte dette i forhold til hva det vil si for ledere og ledelse. Ledere handler på vegne av organisasjonen (Eisenberger mfl. 2002) og man kan derfor si at ledere opptrer som bindeleddet mellom de ansatte og organisasjonen (Sparrow og Liden 2005). Slik sett får leder / ansatt forholdet hovedinnflytelsen på de ansattes oppfattelse av sitt forhold til organisasjonen, og det er naturlig for oss å fokusere på implikasjonene teorien og våre funn har for ledelse.

For å få opplysninger om en organisasjons kultur har vi valgt å undersøke hvilken bytterelasjon den ansatte har til sin organisasjon. Bytterelasjonen mellom den ansatte og organisasjonen er en relevant indikator på kultur. Tidligere forskning har vist at medarbeidernes opplevelse av sosiale og økonomiske bytteforhold til organisasjonen har konsekvenser for motivasjon, holdninger og adferd (Buch 2016). Bytterelasjonen vil slik kunne gjenspeile grunnleggende antagelser om omgivelser, tid og mellommenneskelige

forhold. Et slikt mønster av grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger utgjør et fundament i enhver kultur (Høst 2014).

Vi vil hovedsakelig benytte teori fra forskningsfeltet som omhandler AOR, «ansatt-organisasjons relasjoner», som overbygning. Vi ønsker gjennom vår undersøkelse å bidra til en ytterligere klargjøring av sammenhengene mellom sosiale og økonomiske bytterelasjoner og konsekvensene av psykologiske kontraktsbrudd.

1.1 Problemstilling

Vår problemstilling er som følger:

På hvilken måte kan sosiale og økonomiske bytterelasjoner påvirke effekten psykologiske kontraktsbrudd har på de ansattes engasjement og fare for å bli utbrent.

1.2 Disposisjon

Innledningsvis har vi redegjort kort for tema, bakgrunn og problemstilling for oppgaven. Videre presenteres det teoretiske rammeverk hvor vi blant annet har forklart/definert begrepene sosiale- og økonomiske bytteforhold, psykologiske kontrakter og psykologiske kontraktsbrudd, engasjement og utbrenthet. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket, laget vi en konseptuell modell. I metodekapittelet er forskningsdesign og fremgangsmåte for undersøkelsen gjort rede for. Variablene som inngår i analysen blir diskutert og vi beskriver hvordan de ulike variablene er blitt operasjonalisert. Resultatene fra datainnsamlingen er så analysert opp mot studiens problemstilling. Siste del konkluderer.

2 Teori

I denne oppgaven ser vi på om organisasjonskulturen kan være et fortrinn i turbulente tider. En organisasjon kan defineres som et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Organisasjoner kjennetegnes ved at de har oppgaver som skal løses, mål som skal oppnås og at flere mennesker jobber sammen for å utøve oppgavene og nå målene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 17).

Forskning omkring hva som former organisasjonskulturer opererer med to perspektiv. Det ene perspektivet vektlegger at organisasjonskulturen skapes internt i organisasjonen og kan i stor grad påvirkes av organisasjonens leder.

Det andre perspektivet vektlegger at kulturen gjenspeiler sine omgivelser og styres mer utenfra, og at ledelsen i mindre grad kan påvirke og forme organisasjonskulturen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 146). Vi tar vårt utgangspunkt i det første perspektivet og definerer organisasjonskultur som ”..de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene.” (Bang 2011, 23).

Psykologiske kontrakter og hvordan de vokser og utvikler seg blir i vårt rammeverket en faktor som bestemmer og viser vei for hvordan kulturen i en organisasjon utspiller seg. Den psykologiske kontrakten beskrives som en kraftfull og avgjørende faktor for adferd og holdninger i organisasjoner. Ut fra oppfattelsen om at psykologiske kontrakter er forventninger om gjengjeldelse defineres psykologiske kontrakter som en del av en organisasjons kultur(Nicolsson og Johns 1985).

2.1 Ansatt-organisasjon relasjonen

Større forståelse av relasjonen mellom en ansatt og den ansattes organisasjon har vært et tema for organisasjonsteorien i flere tiår (Shore og Shapiro 2003). Ansatt-organisasjons relasjoner er et overordnet begrep som brukes for å beskrive forhold mellom ansatte og organisasjonen (Shore mfl. 2012). Innholdet i relasjonen og hva som preger den ansees som et fundamentalt aspekt i organisasjonslivet. Studier for å få kunnskap om og forståelse av ansatt-organisasjons relasjoner har pågått siden 1980 tallet og er i stadig vekst og utvikling.

I beskrivelsen av forholdet mellom ansatte og organisasjonen omfattes forskning på sosiale og økonomiske bytterelasjoner, leder-medarbeider relasjoner, opplevd organisatorisk støtte, ansettelsesforhold og psykologiske kontrakter (Shore mfl. 2015, sitert i Buch 2016).

2.1.1 Sosiale- og økonomiske bytteteorier

Det dominerende rammeverket for studier på ansatt-organisasjons relasjoner er sosiale bytteteorier (Buch 2016). Den grunnleggende tanken i denne teorien er at individer etablerer sosiale relasjoner fordi de forventer at de vil være givende, og at de opprettholdes fordi de oppleves som givende gjennom at man får sosiale og materielle goder ut av det (Blau 1964). Gjensidighet ansees som et av de viktigste aspektene i sosial bytteteori, empiri avdekker gjensidighet i flere ulike kulturer og gir støtte til synet om sosial bytteteori og gjensidighet som et universalt fenomen (Gouldner 1960).

Peter M. Blau (1964) beskriver skillet mellom sosiale og økonomiske bytteteorier. Han fremhever fire hovedområder som skiller de to teoriene fra hverandre. De fire er tillit, investering, tidsaspekt og belønning. Økonomiske bytter er avtalt og spesifisert på forhånd, mens sosiale bytter er uspesifiserte både i forhold til tid og innhold. Sosiale bytter forutsetter at partene stoler på hverandre og har gjensidig tillit til at den andre part gjengjelder bytte. Tillit er sett på som basis i forhold preget av sosial bytterelasjon. I et økonomisk bytteforhold ligger det derimot ingen forventninger om tillit – innholdet i relasjonen er avtalt på forhånd. I sosiale bytterelasjoner har man en langsiktig investering i relasjonen med den andre part og stoler på at det vil lønne seg over tid. At man er villig til å investere i forholdet er en kritisk faktor i en sosial bytterelasjon, men inngår ikke i konseptet økonomisk bytterelasjon. En sosial bytterelasjon preges av langsiktige og gjensidige forpliktelser der hver part stoler på at den andre vil stille opp ved behov. Det er altså en forutsetning for sosiale bytterelasjoner at man våger og tar sjansen på at ens investeringer i relasjonen muligens ikke vil bli belønnet (Blau 1964).

I en organisasjon vil en økonomisk bytterelasjon kjennetegnes av formell autoritet og formelle forpliktelser. Medarbeideren bytter sin arbeidskraft mot goder formidlet av organisasjonen eller lederen, for eksempel lønnsforhøyelse og opprykk. Det er nødvendig med en kalkulert tillitt om at avtalen overholdes, men ikke mer enn det. Om man har et sosialt bytteforhold til

organisasjonen vet man ikke hva man får igjen for ekstrainsatsen sin, eller når, men man har tillitt til at organisasjonen tar vare på en også i det lange løp (Buch 2016).

Tidligere forskning har vist at hvilken type relasjon man har til organisasjonen kan predikere faktorer som motivasjon og arbeidsprestasjon. Buch (2016) sammenfatter funn fra denne type studier og sier at:

En hovedkonklusjon synes å være at jo mer ansatte opplever å ha en økonomisk relasjon til organisasjonen jo lavere er deres motivasjon, og dårligere blir deres arbeidsprestasjoner. Ansatte som opplever å ha en sosial relasjon til organisasjonen, er på sin side mer motiverte og leverer bedre arbeidsprestasjoner. (Buch 2016).

Mye av forskning på fagfeltet om bytterelasjoner har tatt utgangspunkt i å finne ut hvordan bytterelasjoner påvirker ulike utfallsvariabler for organisasjonen og organisasjonens forventninger knyttet til arbeidsprestasjon. Siste årene har det imidlertid blitt mer fokus på ulike variabler knyttet mer til den ansatte. Det er i dette feltet vi ønsker å bidra med vår undersøkelse og har derfor valgt ansattes *engasjement* og *utbrenthet* som utfallsvariabler.

2.1.2 Måling av bytterelasjoner

Innenfor forskning på ansatt-organisasjons relasjoner har det frem til 2006 vært vanlig å måle grad av sosiale bytteforhold, høyt eller lavt, og se på dette som høy eller lavkvalitets relasjoner. Shore mfl. (2006) videreutviklet måleinstrument som skiller sosiale og økonomiske bytterelasjoner. Dette fordi de anså at det ikke var tilstrekkelig å måle bare sosiale bytteforhold for å få et godt nok mål på hvilken bytterelasjon den ansatte har til organisasjonen. Frem til dette var ikke økonomiske bytterelasjoner målt eksplisitt. Det ble antatt at økonomiske bytterelasjoner oppsto når grad av sosiale bytterelasjoner var lav. Shore og kollegaene argumenterer for at sosiale og økonomiske bytterelasjoner er to separate fenomen som bør måles separat og undersøkes samtidig. I deres material ble ansatte bedt om å rapportere på graden av både sosiale og økonomiske bytteforhold til organisasjonen, da teori både fra psykologisk kontraktsteori og tilknytningsteori hevder at sosiale og økonomiske bytterelasjoner kan opptre samtidig. Utviklingen av denne målemetoden ble ansett som et signifikant empirisk bidrag til teorien om sosiale og økonomiske bytterelasjoner. Det er denne måleskalaen vi har benyttet i vår undersøkelse.

2.2 Psykologiske kontrakter

Det som skjer i selve bytteforholdet i en sosial relasjon mellom den ansatte og organisasjonen / lederen blir beskrevet i psykologisk kontraktsteori. Begrepet tar for seg gjensidige forventninger i relasjonen mellom ledere og ansatte og defineres som et individs antagelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen (Rousseau 1989).

Psykologisk kontrakt som begrep ble først introdusert av Chris Argyris (1960) som gjensidige forventninger mellom ledere og ansatte. Forskerne syntes dette var et interessant fenomen, særlig hvordan slike implisitte forventninger kunne styre arbeidernes innsats.

Året 1989 regnes som startåret for den moderne forskningen på den psykologiske kontrakten, på bakgrunn av en artikkel publisert av Denise Rousseau der den psykologiske kontrakten ble reintrodusert og revitalisert (Rousseau 1989). Nærmere bestemt vektla Rousseau at den psykologiske kontrakten handler om mer enn forventninger mellom partene, og at løfter og forpliktelser er en viktig del av den psykologiske kontrakten, nettopp fordi det gir fenomenet et mer kontraktmessig fokus.

Rousseau skilte også mellom transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontrakter. Transaksjonelle psykologiske kontrakter assosieres med økonomiske bytteforhold og vil inneholde forventninger som er spesifikke knyttet til for eksempel lønn og karrieremuligheter. Relasjonelle psykologiske kontrakter på sin side vil mer assosieres med sosiale bytteforhold og inneholde forventninger av mer relasjonell art som lojalitet og trygge arbeidsforhold.

Psykologiske kontrakter som konsept sees vanligvis på som en del av de normative overbevisninger assosiert med organisasjonskulturen og belønninger.

Normative overbevisninger er en komponent i en psykologisk kontrakt gjennom at en viss type adferd blir sett på som spesielt passende mens annen adferd ikke er det. Men når det gjelder psykologiske kontrakter er det bare de normative overbevisningene som inneholder forpliktelser til gjengjeldelse som inngår i kontrakten som er dannet (Rousseau 1989).

Interessen for, og derved forskningen på, psykologisk kontraktsteori har opplevd en stor økning de seneste årene. De siste femten årene har det vært en mangedobling i antall publiserte vitenskapelige artikler om teorien. Forskning på psykologiske kontrakter deles inn i tre hovedområder. Disse tre er *hvordan* den psykologiske kontrakten formes, *hva* den

inneholder og hvilke *konsekvenser* det fører til når kontrakten brytes (Sverdrup 2014). I denne oppgaven er temaet konsekvenser av psykologiske kontraktsbrudd.

2.3 Psykologiske kontraktsbrudd og konsekvenser

Omfanget av psykologiske kontraktsbrudd er vanskelig å fastsette. Et viktig element i definisjonen av den psykologiske kontrakten handler om at oppfatningen individet har om hvilke bytteforhold som gjelder i forholdet med en annen part, er høyst subjektiv. Hvorvidt det faktisk foreligger et kontraktsbrudd er avhengig av hvem man spør. Det har vist seg at ansatte oftere enn organisasjonen opplever brudd når det gjelder tema som lønn, muligheter til forfremmelse og arbeidsmiljø, mens det er mindre forskjeller mellom ansatte og organisasjonen på brudd omkring tema som fordeler, selve arbeidet og støttefunksjoner (Conway og Briner 2005).

Forskning viser at psykologiske kontraktsbrudd fører til en rekke negative og uønskede konsekvenser som nedgang i jobbtilfredshet, tillitt, engasjement, ekstrainsats og prestasjoner (Zhao mfl. 2007; Bal mfl. 2008). Videre har studier også vist at brudd fører til en økning i intensjonen om å bytte jobb samt i det som kalles negativ atferd. Årsakene til at brudd gir negative konsekvenser er at forventninger ikke blir innfridd, tillitt blir borte, opplevelse av forskjellsbehandling og at man blir hindret i å nå egne målsettinger i organisasjonen. (Turnley og Feldman 1998; Bordia mfl. 2008; Jensen mfl. 2010).

Et metastudium på konsekvenser av psykologiske kontraktsbrudd viste at psykologiske kontraktsbrudd først og fremst fører til affektive reaksjoner som er forløpere til utvikling av uønskede holdninger og handlinger (Zhao mfl. 2007). Slike negative affekter og reaksjoner vil kunne gi utfall som økt utbrenthet og fall i engasjement (Chambel og Oliviera-Cruz 2010.) Nettopp disse to utfallsvariablene er det vi har sett nærmere på i vår undersøkelse.

2.3.1 Utbrenthet

Utbrenthet ble tidligere antatt å være et fenomen og en tilstand som rammet ansatte som jobbet med mennesker i typiske omsorgsykker. Maslach (1982) karakteriserte utbrenthet som et syndrom bestående av emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert gjennomføringsevne. Emosjonell utmattelse regnes som kjernekomponenten i det sammensatte utbrenthetsfenomenet (Maslach mfl. 2001).

Flere har utfordret synet på at utbrenthet eksklusivt forekommer i denne type yrker. Det er lite teoretisk fornuft i at det skal begrenses til enkelte type yrker, og det foreligger etterhvert rikelig med empiri på at det er samme type stressorer som fører til utbrenthet i flere typer yrker (Maslach og Leiter 1997; Demerouti mfl. 2001a).

Maslach (1982) sine tre kjennetegn på utbrenthet har blitt reformulert til å bli mer generelle og det er i dag vanlig og operer med de tre utbrenthetsdimensjonene utmattelse, kynisme og ineffektivitet (Demerouti mfl. 2001a). Dette gjør det mulig å studere utbrenthet som et generelt fenomen i arbeidslivet.

Studier indikerer at utbrenthet er spesielt forbundet med faktiske jobbkrav og mangel på jobbressurser (Demerouti mfl. 2001a; Demerouti mfl. 2001b). På den annen side var jobbengasjement forbundet med positive ressursser på jobben, men lite påvirket av jobbkrav. Schaufeli og Enzmann(1998) sier at:

Kjennetegnene ved utbrenthet er at individet opplever fysisk og emosjonell utmattelse gjennom å føle hjelpeløshet og håpløshet, samt motivasjonell utmattelse hvor en utvikler negative holdninger ovenfor seg selv, andre mennesker og arbeidet sitt (Schaufeli og Enzmann 1998 – vår oversettelse).

Psykologiske kontraktsbrudd har i flere studier vist seg å være en indikator på utbrenthet, spesielt fordi kontraktsbrudd truer ansattes forutsigbarhet og kontroll på arbeidsomgivelsene (Leiter og Maslach 1999; Gakovic og Tetrick 2003).

På bakgrunn av resultater fra disse tidligere gjennomførte studier har vi i vår undersøkelse utviklet en hypotese om at psykologiske kontraktsbrudd vil ha en direkte påvirkning på ansattes utbrenthet.

For å teste denne sammenhengen mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet i vårt materiale formulerte vi følgende hypotese:

Hypotese 1:

Det er en positiv sammenheng mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet.

2.3.2 Engasjement

Vi har de senere årene sett et organisasjons psykologisk skifte i fokus, og en økt oppmerksomhet rundt studier av helse, velvære og tilfredshet. Interessen for slike positive tilstander har også medført en økt interesse for kildene til slike tilstander og for prosessene og mekanismene som er involvert (Linley mfl. 2006). En del forskere har i de siste årene fokusert på hva som bidrar til å gi mer energi, begeistring og entusiasme i jobben, i stedet for å forstå hvilke problemer i jobben som tapper arbeidstakere for energi (Maslach mfl. 2001; Schaufeli mfl.2002).

Bakker mfl. (2008) er blant de som hevder at det i dag er to ulike syn på jobbengasjement. På den ene siden vil jobbengasjement være karakterisert ved energi, involvering og effektivitet, som kan sees på som motsatsene til dimensjonene for utbrenthet. Utbrenthet kan føre til energilekkasje, effektivitet blir til ineffektivitet og involvering blir til kynisme. Jobbengasjement kan i tråd med dette synet derfor måles ved å måle lave skår for utbrenthet.

Det andre synet på jobbengasjement ser på det som et uavhengig, distinkt konsept, men som er negativt relatert til utbrenthet. Innen dette synet er det vanlig å se på jobbengasjement som en relativt permanent positiv følelsesmessig tilstand som karakteriseres av tre komponenter; vitalitet, entusiasme og det å være absorbert av arbeidet. Vitalitet kan beskrives som en tilstand med høyt energinivå, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. Entusiasme er beskrevet som en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring og sterk identifisering med arbeidet og en følelse av at det vi gjør er viktig. Det å bli absorbert i arbeidet handler om å kunne fordype seg, være dypt konsentrert og så opptatt av arbeidet at man kommer i en tilstand hvor man ikke merker tiden eller noe rundt seg (Schaufeli mfl. 2002). Vi har vi vår undersøkelse brukt Schaufeli mfl. (2002) sitt spørreskjema som baserer seg på å måle disse tre aspektene ved jobbengasjement.

Psykologiske kontraktsbrudd er anerkjent som en viktig faktor som er bestemmende for ansattes holdninger og handlinger, men vi vet lite om hvordan forholdet mellom psykologiske kontrakter og jobbengasjement fungerer (Rayton og Yalabik 2014). Bal mfl. (2013) argumenterer i sin studie for at jo bedre organisasjonen er på å oppfylle de psykologiske kontraktene, jo høyere er ansattes jobbengasjement.

Selv om psykologiske kontraktsbrudd og psykologisk kontrakts oppfyllelse er en del av et kontinuum vil effektene de har på ansattes holdninger kunne være asymmetriske. Det er derfor anbefalt at man bør evaluere effektene av brudd og oppfyllelse separat. På bakgrunn av dette har Bal mfl. (2013) foreslått at videre studier ser på psykologiske kontraktsbrudd sin effekt på blant annet jobbengasjement for å gi et supplement til deres arbeid som er gjort på kontrakts oppfyllelse. Dette fulgte vi opp i vår undersøkelse og formulerte derfor følgende hypotese:

Hypotese 2:

Det er en negativ sammenheng mellom psykologiske kontraktsbrudd og engasjement

2.4 Svik- eller buffer? Konkurrerende hypoteser

De fleste studier som har sett på konsekvensene av brudd har konkludert med at brudd har en langt større effekt på holdninger enn handlinger (Conway og Briner 2005). Kjente og empirisk dokumenterte faktorer som modererer effekten av brudd inkluderer viktigheten av den brutte kontrakten, om bruddet kunne vært forhindre (ble det gjort med vilje), hvor stor grad av urettferdighet som oppleves samt hvilken ideologi som ligger til grunn for den psykologiske kontrakten. Det kan konkluderes med at det sannsynligvis er svært mange potensielle faktorer som kan moderere effektene av brudd, men kun et fåtall har blitt forsket på (Conway og Briner 2005). I vår oppgave har vi valgt å se nærmere på hvordan sosiale og økonomiske bytteforhold kan moderere effektene av psykologiske kontraktsbrudd.

Relasjonen mellom ansatte og organisasjonen har betydning for konsekvenser av opplevd psykologisk kontraktsbrudd. Forskning rundt dette har gitt oss to mulige perspektiv. Sosiale bytterelasjoner kan sees som en buffer for de negative konsekvensene av psykologiske kontraktsbrudd, eller de kan sees på som en faktor som vil forsterke de negative konsekvensene (Restubog mfl. 2010). Disse to hypotesene omtales som henholdsvis bufferhypotese og svikhypotese.

De to hypotesene fremmer konkurrerende perspektiver. Vil sosiale bytteforhold være en buffer for negative konsekvenser som følge av psykologiske kontraktsbrudd eller vil det være en faktor som forsterker? Det ene perspektivet hevder at personer med høy grad av sosiale bytteforhold til organisasjonen eller leder vil ha en buffer i relasjonen for å unngå negative

konsekvenser. Det andre perspektivet hevder at høy grad av sosiale bytteforhold gjør at ansatte blir ekstra sårbare for psykologiske kontraktsbrudd og derav får forsterket de negative konsekvenser etter psykologiske kontraktsbrudd.

Bruken av konkurrerende perspektiv i den aktuelle forskning er verdifullt, da tidligere empiri har vist at det kan være flere forklaringer på negative konsekvenser som følge av psykologiske kontraktsbrudd (Restubog mfl. 2010).

Forskning på hvilken innvirkning sosiale relasjoner har på ansatte har vist at jo høyere grad av sosial relasjon til organisasjonen, jo høyere grad av motivasjon og arbeidsprestasjoner. En høykvalitetsrelasjon mellom den ansatte og organisasjonen/ lederen skaper en høy grad av gjensidig tillitt i organisasjonen. Tillittsbasert ledelse blir da også ansett som et moderne ledelsesperspektiv for å fremme prestasjoner og få frem gode resultater gjennom å gi de ansatte ansvar og reell medvirkning. Men hva skjer når ansatte opplever et psykologisk kontraktsbrudd? I hvilken grad vil kvaliteten i relasjonen virke inn på de arbeidsmessige konsekvensene av bruddet?

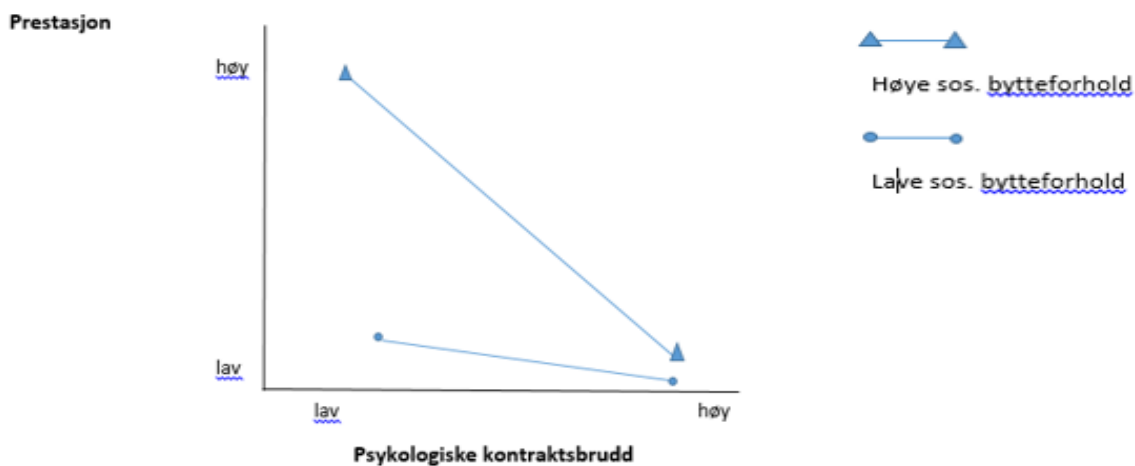
For å illustrere buffer / svik hypotesene har Bal mfl. (2009) med bakgrunn i tidligere forskning presentert hypotetiske interaksjoner mellom psykologiske kontraktsbrudd og sosiale bytteforhold med utfallsvariabel arbeidsprestasjoner. Begge hypoteser stammer fra samme eksisterende teori. Bal mfl. har i dette arbeid brukt arbeidsprestasjon som utfallsvariabel mens vi i vårt arbeid har brukt utbrenthet og engasjement.

Illustrasjon på buffer hypotesen tar utgangspunkt i at i en tilstand med lav grad av psykologiske kontraktsbrudd vil ikke nivået på arbeidsprestasjoner skille seg særlig fra hverandre med henblikk på høy eller lav grad av sosiale bytteforhold. Jo høyere grad av psykologiske kontraktsbrudd jo lavere grad av prestasjon hos de med lav grad av sosiale bytteforhold. Denne nedgangen i prestasjon er markant. For de med høy grad av sosiale bytteforhold vil det ikke være markant nedgang i nivået på arbeidsprestasjoner selv om graden av psykologiske kontraktsbrudd øker. Sosiale bytterelasjoner vil således beskytte mot psykologiske kontraktsbrudd sin negative effekt.



Svik-hypotesen illustreres med utgangspunkt i at ansatte med høy grad av sosiale bytterelasjoner har høyere grad av prestasjoner, mens lav grad av sosiale bytterelasjoner gir lavere arbeidsprestasjoner. I denne hypoteseillustrasjonen ser vi at jo høyere grad av psykologiske kontraktsbrudd jo lavere prestasjon hos ansatte med høy grad av sosiale bytteforhold. Prestasjonene for ansatte med lav grad av sosiale bytteforhold påvirkes lite av kontraktsbrudd. På denne måten kan man si at psykologiske kontraktsbrudd intensiverer og eskalerer negative effekter som følge av psykologiske kontraktsbrudd hos de med høy grad av sosiale bytterelasjoner.

Begge disse teoribaserte hypotesene har fått empirisk støtte (Bufferhypotesen: Robinson 1996; Svikhypotesen: Restubog og Bordia 2006).



For å bidra til forskningen på moderatoreffekter på sammenhengen mellom psykologiske kontraktsbrudd og konsekvenser av dette, valgte vi å undersøke dette nærmere. Vi formulerte hypoteser for å teste ut bytterelasjonenes eventuelle effekter som moderatører i forholdet mellom både psykologiske kontraktsbrudd og engasjement, og i forholdet mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet.

Ut fra kunnskapen om at det er knyttet usikkerhet til *hva slags* modererende effekt sosiale bytteforhold vil ha på dette forholdet (buffer eller svik), valgte vi å teste begge de to konkurrerende hypotesene knyttet til sosiale bytteforhold. Økonomiske bytteforhold forventet vi ville forsterke de negative konsekvensene av kontraktsbrudd på både engasjement og utbrenthet.

Hypotesene knyttet til moderatoreffekt ble som følge av dette;

Hypotese 3a:

Sosiale bytterelasjoner vil redusere den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på utbrenthet. (Buffer-hypotesen)

Hypotese 3b:

Sosiale bytterelasjoner vil forsterke den negativ effekten psykologiske kontraktsbrudd har på utbrenthet. (Svik-hypotesen)

Hypotese 3c:

Sosiale bytterelasjoner vil redusere den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på engasjement. (Buffer-hypotesen)

Hypotese 3d:

Sosiale bytterelasjoner vil forsterke den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på engasjement. (Svik-hypotesen)

Hypotese 4a:

Økonomiske bytterelasjoner vil forsterke den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på utbrenthet.

Hypotese 4b:

Økonomiske bytterelasjoner vil forsterke den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på engasjement.

2.5 Oppsummering av hypoteser:

På bakgrunn av vårt teoretiske grunnlag ønsket vi å undersøke vår problemstilling gjennom å teste hypoteser knyttet til de ulike sammenhengene mellom variablene som inngår i vår undersøkelse.

Oppsummert ville vi i denne undersøkelsen teste ut følgende hypoteser:

Hypotese 1:

Det er en positiv sammenheng mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet

Hypotese 2:

Det er en negativ sammenheng mellom psykologiske kontraktsbrudd og engasjement

Hypotese 3a:

Sosiale bytterelasjoner vil redusere den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på utbrenthet. (Buffer-hypotesen)

Hypotese 3b:

Sosiale bytterelasjoner vil forsterke den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på utbrenthet. (Svik-hypotesen)

Hypotese 3c:

Sosiale bytterelasjoner vil redusere den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på engasjement. (Buffer-hypotesen)

Hypotese 3d:

Sosiale bytterelasjoner vil forsterke den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på engasjement. (Svik-hypotesen)

Hypotese 4a:

Økonomiske bytterelasjoner vil forsterke den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på utbrenthet.

Hypotese 4b:

Økonomiske bytterelasjoner vil forsterke den negative effekten psykologiske kontraktsbrudd har på engasjement.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Formålet med vår studie var å utforske sammenhengen mellom psykologiske kontraktsbrudd og effekten dette har på ansattes helse. Helse i denne studien har vi undersøkt gjennom de psykologiske helsevariablene utbrenthet(UBH) og engasjement(ENG). I tillegg ønsket vi å undersøke om, og på hvilken måte, organisasjonens klima ville påvirke disse effektene. Klimavariablene består av økonomiske(EE)- og sosiale bytteforhold(SE). Undersøkelsen har et kvantitativt design, basert på en survey bygget opp av standardiserte spørreskjema som er validerte og anerkjente i både nasjonal og internasjonal forskning .

Problemstillingen for vår oppgave kunne formuleres presist og strukturert og testes gjennom formulerte hypoteser og det var derfor nærliggende å velge et kvantitativt design. Vi ønsket at undersøkelsen skulle bidra til bedre kunnskap om ansatt-organisasjons relasjoner og deres påvirkningseffekt på forholdet mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet og engasjement generelt, og ikke primært den enkeltes subjektive opplevelse av fenomenene. Målet var kunnskap som i større grad var generaliserbar. Gjennom å benytte oss av et kvantitativt design, vil vår undersøkelse kunne være relevant for kunnskaps- og teoriutvikling på området; det kan lettere sammenlignes og sees opp mot tidligere forskning. Det var derfor et poeng for oss å bruke samme type design og spørreundersøkelser som tidligere studier har benyttet.

Det valgte temaet for vår undersøkelse kunne også vært belyst gjennom for eksempel kvalitative dybdeintervju. Da ville vi fått dybdekunnskap om den enkeltes opplevelse av kontraktsbrudd, organisasjonskultur, subjektiv helse og så videre, men ville da ikke ha vært et like godt utgangspunkt for supplerende kunnskap til tidligere forskning og sammenligning på samme måte som det vi får ved å benytte kvantitativ metode. Det ville selvsagt være interessant og fordelaktig med supplerende undersøkelser med ulike metodiske tilnærminger, men vår oppgave har begrensinger knyttet til både tid og økonomiske ressurser som vanskeliggjør mulighetene for å metodetriangulere.

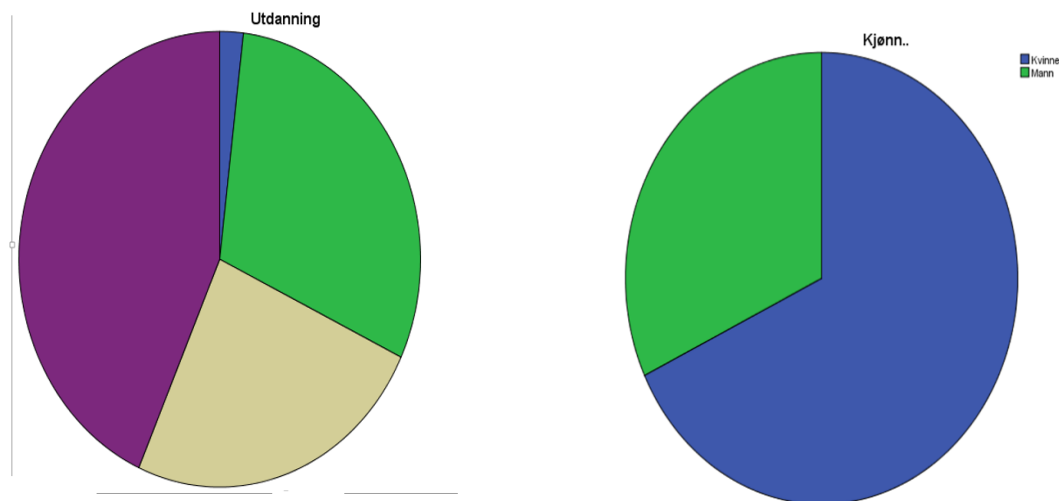
3.2 Datakilder

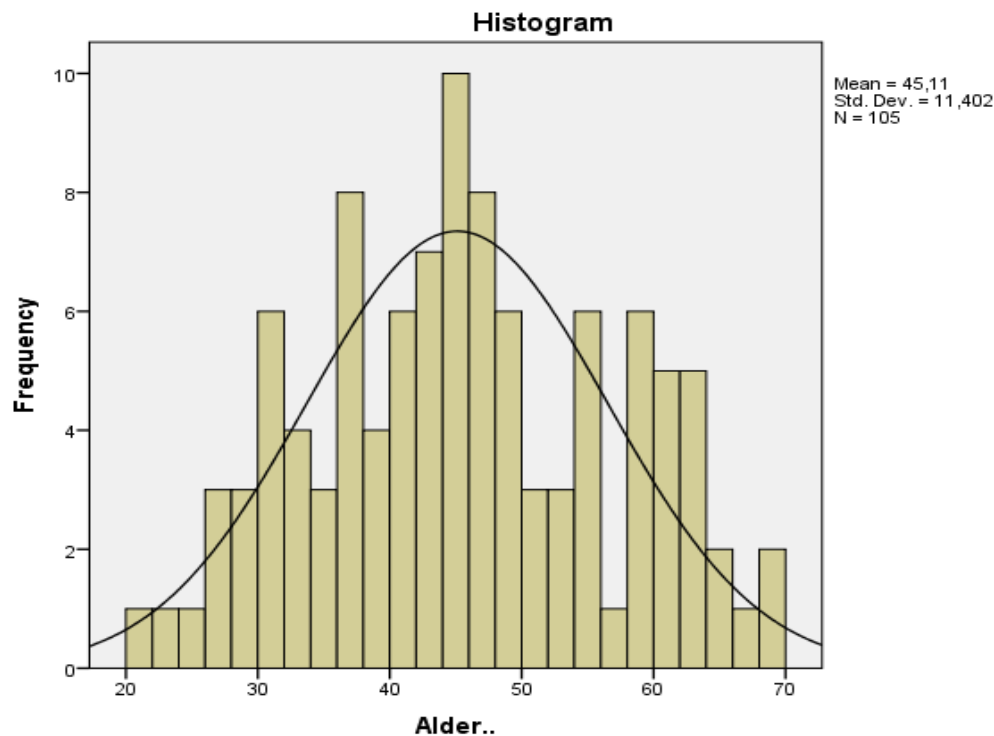
Vi valgte i dette prosjektet å innhente egne primærdata. Prosjektet ble sendt til NSD og godkjent. Vi kontaktet deretter den aktuelle virksomheten, ved leder, med forespørsel om de

ønsket å delta i undersøkelsen. Informasjonsskriv og spørreskjema ble vedlagt. Vi bad om å få sende ut det standardiserte spørreskjemaet elektronisk til alle ansatte i organisasjonen. Forespørselen ble fremlagt for ledergruppen i organisasjonen og fikk godkjenning der. Videre laget vi en informasjonssak som ble lagt ut på organisasjonens intranett uken før skjemaet ble sendt ut. Spørreskjemaet ble distribuert via Lime Survey. Selve datafangsten ble gjennomført i desember 2015 / januar 2016. Undersøkelsen ble sendt ut til i alt 276 respondenter, vi fikk inn 174 besvarelser, hvorav 105 var fullstendige svar på alle spørsmålene, etter to purringer.

3.3 Utvalg

Våre respondenter er hentet fra samme organisasjon. En offentlig institusjon innenfor justissektoren i Norge. Surveyen ble sendt ut til samtlige ansatte(276). Av det totale antall respondenter var det 68 % kvinner og 32 % menn. Gjennomsnittsalderen for respondentene var ca. 45 år (laveste alder var 21 og høyeste 69 år). Det var 8,6 % av respondentene som rapporterte å ha lederansvar. Utdanningsnivået var delt i 5 nivå, hvorav 1,9 % av respondentene oppga å ha ungdomsskole som høyeste fullførte utdanningsnivå, 30,2 % hadde videregående som høyeste fullførte utdanning, 24,5 % hadde bachelor, 43,4 % hadde master eller hovedfagsnivå, mens ingen oppga å ha fullført utdanning på doktorgradsnivå.

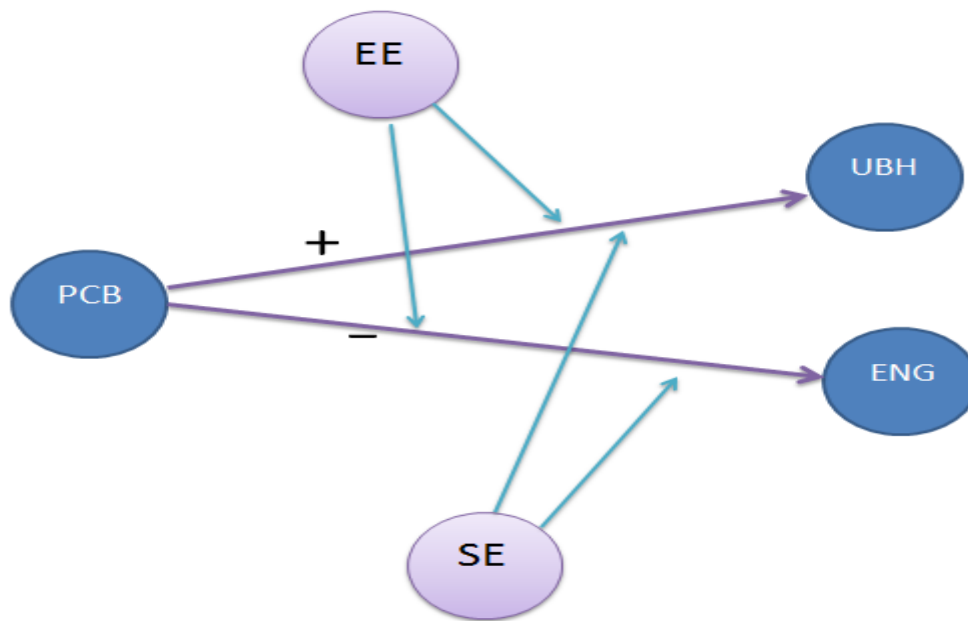




3.4 Variabler og hypoteser

«Operasjonalisering er å gjøre generelle fenomener konkrete slik at de kan måles og klassifiseres» (Johannessen mfl. 2011, 266). De avhengige variablene er i denne oppgaven utbrenthet og engasjement. Den uavhengige variabelen er psykologiske kontraktsbrudd.

I vår undersøkelse har vi, ut i fra teorien vi baserer oss på, formulert hypoteser knyttet til to variablers mulige moderatoreffekt; sosiale bytteforhold og økonomiske bytteforhold. Vi vil se på hvordan disse to variablene påvirker effekten den uavhengige variabelen har på de avhengige. Altså hvorvidt den ansattes oppfattelse av økonomiske eller sosiale bytteforhold til organisasjonen vil påvirke den effekten psykologiske kontraktsbrudd har på den enkeltes psykologiske helse/uhelse slik det kommer til uttrykk gjennom jobbengasjement eller utbrenthet.



Figur 1
 PCB= psykologiske kontraktsbrudd
 UBH= utbrenthet
 ENG= engasjement
 EE= økonomiske bytteforhold
 SE= sosiale bytteforhold

Figur 1 viser vår modell over variabler og sammenhenger som utgjør hypotesene i denne oppgaven.

Å kontrollere for alle teoretiske relevante variabler kan være vanskelig i samfunnsforskning (Johannessen mfl. 2011, 326). Det at man ikke kan være sikker på at det er kontrollert for alle relevante variabler, gjør at man må være forsiktig med å trekke bastante konklusjoner. På grunn av oppgavens omfang er det begrenset hvor mange variabler som kan inngå i modellen.

Som kontrollvariabler har vi valgt å inkludere alder, kjønn, utdanningsnivå og hvorvidt du har lederansvar. Dette er variabler vi antar vil kunne påvirke sammenhengene i vår modell og vi undersøker derfor sammenhengene mellom psykologiske kontraktsbrudd, utbrenthet og engasjement kontrollert for kontrollvariablene.

3.5 Operasjonalisering

Når vi skal måle abstrakte, kvalitative begreper må begrepene operasjonaliseres. Vi må gjøre de begrepene vi ønsker å undersøke operative og målbare. Vi kan for eksempel ikke måle begrepene engasjement og utbrenthet direkte, ei heller organisasjonskultur. Vi må derfor benytte konkrete *indikasjoner* ved dem, vi må måle begrepene indirekte (Ringdal 2013, 346).

3.5.1 Uavhengig variabel: psykologiske kontraktsbrudd

Denne variabelen måles i et standardisert spørreskjema utarbeidet av Coyle-Shapiro og Kessler(2000) ($\alpha=.93$). Respondentene bes å vurdere på en skala fra 1-5 i hvilken grad arbeidsgiver har oppfylt ulike løfter. Utsagnene respondentene bes vurdere tar for seg både transaksjonelle psykologiske kontrakter med spørsmål som for eksempel; «Ansattgoder som er rettferdig sammenliknet med hva andre ansatte som gjør tilsvarende arbeid i andre organisasjoner får» og relasjonelle, med utsagn som for eksempel; «Støtte når jeg ønsker å utvikle nye ferdigheter»

3.5.2 Avhengig variabel: Utbrenthet

For å måle utbrenthet har vi benyttet et standardisert spørreskjema utviklet av Shirom(1989) «Burnout in work organizations». Senere brukt av: Toker og Biron (2012). ($\alpha=.95$) Her er det også utsagn som skal skaleres på en 7-punkts Likert fra med spørsmålet «Hvor ofte har du følt det slik på jobb?» og en skalering fra 1 som er «Aldri eller meget sjelden» til 7 som er «Alltid eller meget ofte». Eksempler på utsagn som brukes her er; «Jeg føler meg trøtt» og «Jeg føler meg ikke i stand til å engasjere meg følelsesmessig i mine kolleger og kunder/brukere».

3.5.3 Avhengig variabel: Engasjement

Her brukte vi utsagn som respondenten skulle vurdere etter en 7-punkts Likert fra «svært uenig» til «svært enig». Spørreskjemaet er hentet fra Schaufeli mfl. (2006). «The measurement of work engagement with a short questionnaire.» ($\alpha=.95$). Her har vi utsagn som for eksempel: «Jeg blir inspirert av jobben min» «Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben»

3.5.4 Interaksjonsvariabler: sosiale- og økonomiske bytteforhold

For å måle den ansattes opplevelse av forhold til sin organisasjon har vi her benyttet oss av et spørreskjema utviklet av Shore mfl. (2006).

Spørreskjemaet består av 16 utsagn som respondenten skal skalere på en 5- eller 7-punkts Likert, fra svært uenig til svært enig. Halvparten av utsagnene er knyttet til økonomiske bytteforhold til organisasjonen ($\alpha=.90$) og halvparten til sosiale bytteforhold ($\alpha=.74$).

Eksempler på utsagn som respondentene skal skalere er;

«Den beste beskrivelsen av min arbeidssituasjon er at jeg gjør det jeg får betalt for» og

«Jeg forsøker å bidra til å ivareta organisasjonens interesser fordi jeg stoler på at den vil ta godt vare på meg».

3.6 Oppsummering av metode

Som en oppsummering vil det være naturlig å reflektere over noen vesentlige punkter som sier noe om metoden og datagrunnlaget i studien vår. Reliabilitet dreier seg om undersøkelsens pålitelighet og knytter seg til nøyaktigheten i datainnsamlingen (Johannessen mfl. 2011, 44).

Vi innhentet data gjennom strukturerte utspørringer. Interaksjonen mellom forsker og respondent vil da ikke kunne justere eventuelle feil i spørreskjemaet eller misforståelser som oppstår under datainnsamling. Det er derfor en forutsetning for at denne datainnsamlingen skal fungere at spørreskjemaet er godt utprøvd og kvalitetstestet før selve datafangsten igangsettes.

Vi er ikke de eneste som har interessert oss for temaet vi har valgt. Det er gjennomført flere andre undersøkelser som er publisert og som omhandler noen av de samme begrepene. Gjennom disse publikasjonene ser man hvordan andre har gått frem for å konkretisere det begrepet man selv er interessert i. Mange av disse vil dermed være ferdig validert og utprøvd. Det innebærer at spørsmålene er testet ut i mange sammenhenger og at de dårlige spørsmålene er skilt ut. Det er denne metoden vi har benyttet for å innhente spørreskjema. Vi har således ikke utarbeidet noe eget og nytt, men baserer vår datafangst på anerkjente og utprøvede tilgjengelige spørreskjema.

Begrepsvaliditet blir sikrere når vi benytter spørreskjema som allerede er utprøvd i annen, anerkjent forskning. Alle våre spørreskjema er utprøvd av andre, for eksempel Schaufeli mfl. (2002) sitt spørreskjema som vi har brukt til å måle jobbengasjement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Undersøkelser har bekreftet begrepsvaliditet i spørreskjemaet (Hallberg og Schaufeli 2006), og det er funnet støtte for faktorstrukturen i ulike yrkesgrupper (Schaufeli og Bakker 2004) og krysskulturelt (Schaufeli mfl. 2002). I en undersøkelse av faktorstrukturen for UWES blant ti ulike yrkesgrupper i Norge ble det også funnet støtte for tre ulike faktorer. (Richardsen og Martinussen 2008)

I utgangspunktet var det ikke avgjørende for oss i hva slags type organisasjon undersøkelsen vår ble gjennomført. Elementene vi undersøker er universelle og ikke knyttet til *hvor* man jobber eller hva man jobber *med*. Forskjeller mellom organisasjoner vil selvfølgelig finnes fordi arbeidsplasser kan preges av ulik kultur og klima. Det ville derfor kunne vært en styrke for vår oppgave dersom vi hadde et utvalg satt sammen av fra ulike organisasjoner, men oppgavens rammer har satt sine begrensninger på dette.

Våre respondenter er ansatte i en offentlig organisasjon innenfor justissektoren i Norge. Dette kan anses å være en arbeidsplass preget av lange tradisjoner og mindre endringspress, men vi ser at også offentlig sektor de siste tiårene i Norge er satt under betydelig press for effektivisering og endring og psykologiske kontraktsbrudd vil forekomme overalt, men hyppigheten av det vil selvfølgelig øke i tilfeller med mye endring og omstilling.

Ekstern validitet viser til om funnet er generaliserbart fra utvalg til populasjon. Vi sendte ut 276 spørreskjema. Etter to purringer hadde vi fått inn 154 svar, men bare 105 av dem var komplette. Når det gjelder de ufullstendige (missing values) har vi benyttet oss av standarden i SPSS som er «Listwise deletion». Et frafall på mindre enn 50 % anses som en bra svarrespons på denne type undersøkelser, men 30-40 % er nok en mer vanlig svarprosent å få på slike undersøkelser (Johannessen mfl. 2011, 263). Vi fikk i vår undersøkelsen en svarprosent på 38. Det kan derfor stilles spørsmål om funnene i denne oppgaven er representativt for populasjonen og dermed undersøkelsesoppleggets eksterne validitet. Frafaller skyldes antagelig flere faktorer. Det kan være en generell «tretthet» hos ansatte i forhold til at det er mange forespørsler om deltagelse i ulike surveys. Det kan også være at vår undersøkelse er en omfattende undersøkelse med mange spørsmål. Det at 154 har startet på undersøkelsen men

bare 105 har fullført kan type på dette som en forklaring. Videre kan det være at en del av spørsmålene er krevende å svare på, og kan oppfattes som følsomme og private.

Intern validitet dreier seg om muligheter for å trekke sikre slutninger om årsakssammenhenger mellom to variabler. Årsaken må komme før i tid og det må kontrolleres for andre teoretiske variabler. Sikre årsakssammenhenger er avhengig av at det er kontrollert for andre teoretiske relevante variabler. Vi har i denne oppgaven valgt variabler som vi tror kan påvirke sammenhengen mellom våre uavhengige og avhengige variabler, men kan ikke utelukke at det finnes andre variabler som også kan påvirke sammenhengen. Vi kan derfor stille spørsmål ved den interne validiteten i undersøkelsesopplegget.

4 Hva vi fant – presentasjon av resultater

I dette kapitlet presenterer vi funn og analyser av de innsamlede dataene. Vi analyserte dataene i flere steg, ved hjelp av SPSS versjon 21.

Vi har ikke gjennomført en eksplorerende faktoranalyse. Vi har vurdert det dithen at vi har for få respondenter i vår undersøkelse til at det vil la seg gjennomføre på en god måte. Dette er i tråd med vurderinger gjort av for eksempel Fabrigar mfl.(1999). Men tidligere studier har vist god reliabilitet og validitet (Roberts og Ommundsen 1996; Miller mfl. 2004).

Alle skalaene viste en akseptabel reliabilitet med verdier fra .74 til .95. Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og Cronbachs alfa er rapportert i tabell 1

Tabell 1

Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og Cronbachs alfa

Variabler	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Alder	45.11	11.4									
2-Kjønn¹	1.32	.47	-.05								
3-Lederansvar²		.65	-.13	.06							
4-Utdanning³	3.09	.90	.05	.11	-.03						
5-EE	1,95	,79	-.22*	.10	.22*	-.29**	(.90)				
6-SE	3,18	,61	.01	.03	-.19*	-.03	-.28**	(.74)			
7-ENG	5,16	,97	.27**	.05	-.24*	.13	-.62 **	.47**	(.95)		
8-UBH	2,00	,91	-.22*	.02	.16	-.13	.52**	-.22*	-.53**	(.95)	
9-PCB	2,54	,93	-.24	-.23	.24	.00	.35**	-.43**	-.52**	.42**	(.93)

** Korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå

* Korrelasjon er signifikant på 0,05 nivå

Merk: Cronbachs Alphas vises langs diagonalen. N = 105.

¹Kjønn; kvinne=1, mann=2

²Lederansvar; 1=ja, 2=nei

³Utdanning; 1=Ungdomsskole,2= videregående skole, 3=bachelor grad, 4=master grad(hovedfag),5= doktorgrad

Vi kjørte to stegvise hierarkiske regresjonsanalyser for å teste hypotesene. Første regresjonsanalyse hadde utbrenthet(UBH) som avhengig variabel, andre regresjonsanalyse hadde engasjement(ENG) som avhengig variabel. Regresjonsanalysene presenteres i tabellene 2 og 3 på side 30 og 31.

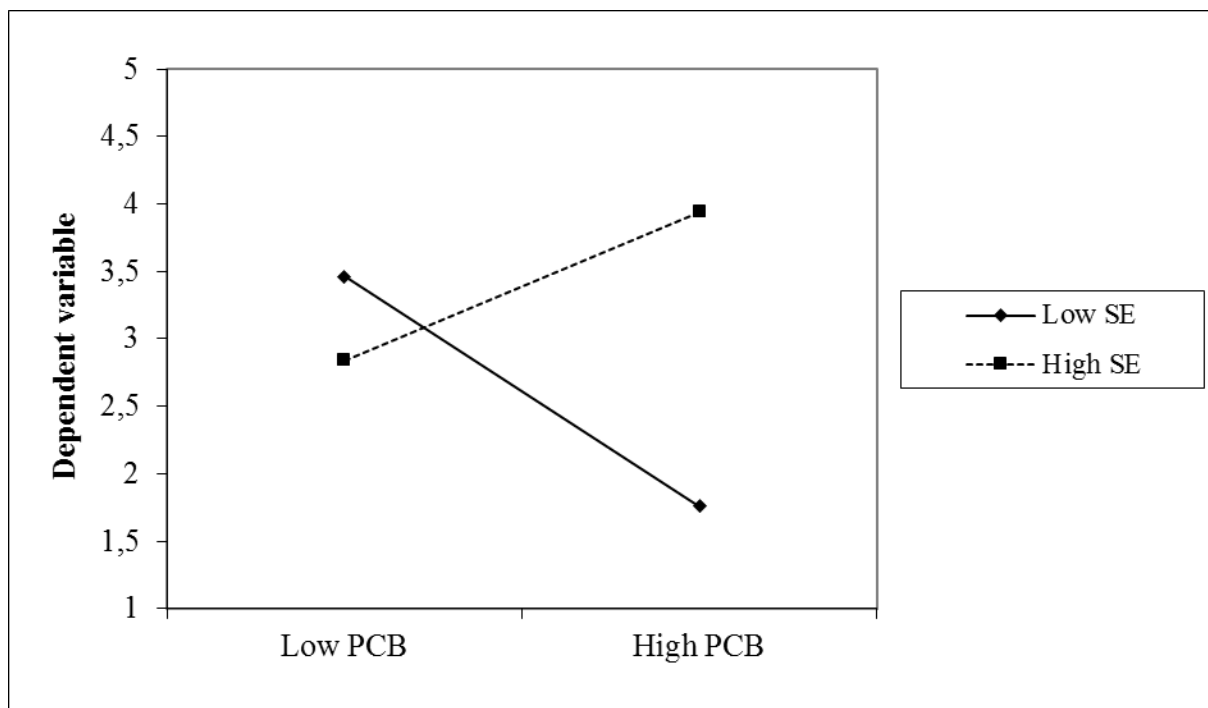
Første steg i analysen inkluderte kontrollvariabler. I andre steg inkluderte vi den uavhengige variabelen psykologiske kontraktsbrudd. Resultatene viste at den uavhengige variabelen, psykologiske kontraktsbrudd, var signifikant positivt relatert til utbrenthet ($\beta = .42$, $p < 0.01$), mens den var signifikant negativt relatert til engasjement ($\beta = -.46$, $p < 0.01$). Dette gir oss støtte til våre hypoteser H1 og H2.

I neste steg inkluderte vi de uavhengige variablene sosiale bytteforhold og økonomiske bytteforhold sin innvirkning på de avhengige variablene kontrollert for de andre uavhengige variablene i modellen. Her fant vi at økonomiske bytteforhold var signifikant positivt relatert til utbrenthet ($\beta = .40$, $p < 0.01$), og signifikant negativt relatert til engasjement ($\beta = -.54$, $p < 0.01$). For sosiale bytteforhold fant vi ingen signifikant relasjon til den avhengige variabelen utbrenthet (ingen støtte til hypotese 3a og 3b), men en signifikant positiv relasjon til den avhengige variabelen engasjement ($\beta = .23$, $p < 0.05$).

I siste steg inkluderte vi interaksjonsleddene som testet hypotesene om moderasjonsforhold. Dette gjorde vi ved å multiplisere de uavhengige variablene sosiale bytteforhold med psykologiske kontraktsbrudd og økonomiske bytteforhold med psykologiske kontraktsbrudd. Her fant vi ikke noen støtte for at økonomiske bytteforhold har noen signifikant moderatoreffekt på verken utbrenthet eller ansattes engasjement. Altså, ingen støtte til våre hypoteser H4a og H4b.

For å teste signifikansen i sosiale bytteforholds moderering av psykologiske kontraktsbrudds negative effekt på engasjement, fulgte vi Dawsons(2013)¹ anbefalte prosedyre for dette. Som vi ser av figur 3 er det slik at de med høy skår på psykologiske kontraktsbrudd skårer lavere på engasjement(avhengig variabel) dersom de *også* skårer lavt på sosiale bytteforhold. Vi finner altså her støtte for vår hypotese 3c. 3d støttes da naturlig nok ikke.

¹ <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>



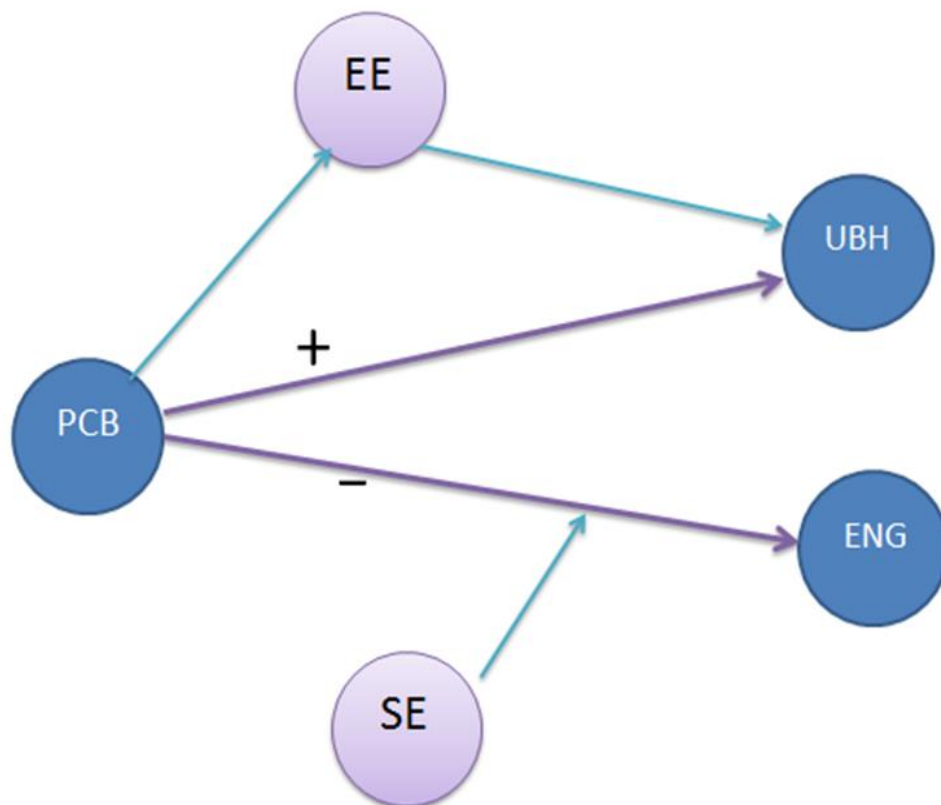
Figur 3

Vi fant også at betaværdien for psykologiske kontraktsbrudd falt i forhold til utbredthet ($\beta = .42$ til $\beta = .31$) når vi inkluderte variablene sosiale bytteforhold og økonomiske bytteforhold. Relasjonen var allikevel signifikant i begge modeller, henholdsvis på 0,01-nivå og 0,05-nivå. Dette kan tyde på at effekten av psykologiske kontraktsbrudd på utbredthet går delvis gjennom økonomiske bytteforhold. Vi fant heller ikke noen statistisk signifikant relasjon mellom sosiale bytteforhold og den avhengige variabelen utbredthet.

For å teste om reduksjonen i den standardiserte betaværdien var statistisk signifikant kjørte vi en Sobel-test (Preacher og Leonardelli 2011).² Resultatet av testen viste en signifikant mediering på $p < .05$.

I figur 2 viser vi hvordan modellen for sammenhengene mellom variablene ser ut til å være ut fra våre funn.

² <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>



PCB= psykologiske kontraktsbrudd

UBH= utbrenthet

ENG= engasjement

EE= økonomiske bytteforhold

SE= sosiale bytteforhold

Tabell 2 Hierarkisk regresjonsresultat for **utbrenthet** som avhengig variabel

	<i>Trinn 1</i>	<i>Trinn 2</i>	<i>Trinn 3</i>	<i>Trinn 4</i>
<i>Kjønn</i>	-.16	-.04	-.04	-.06
<i>Alder</i>	-.27	-.19	-.13	-.11
<i>Utdanning</i>	.02	-.01	.08	.05
<i>Lederansvar</i>	.19	.05	-.04	-.06
<i>PCB</i>		.42 **	.31 *	.29
<i>SE</i>			-.05	.44
<i>EE</i>			.40 **	.92 *
<i>SExPCB</i>				-.56
<i>EExPCB</i>				-.59
<i>Adjusted R2</i>	.07	.20	.31	.31
<i>F</i>	1.93	8.31 **	4.76 *	.91

*p<0.05

**p<0.01

Tabell 3 Hierarkisk regresjonsresultat for **engasjement** som avhengig variabel

	<i>Trinn 1</i>	<i>Trinn 2</i>	<i>Trinn 3</i>	<i>Trinn 4</i>
<i>Kjønn</i>	.22	.09	.09	.09
<i>Alder</i>	.23	.15	.07	.06
<i>Utdanning</i>	-.12	-.08	-.20 *	-.15
<i>Lederansvar</i>	-.29 *	-.13	.02	-.09
<i>PCB</i>		-.46 **	-.26 *	-.12
<i>SE</i>			.23 *	-.93 *
<i>EE</i>			-.54 **	-.57
<i>SExPCB</i>				1.24 *
<i>EExPCB</i>				.08
<i>Adjusted R2</i>	.13	.29	.62	.66
<i>F</i>	2.83 *	11.50 **	20.01 **	3.72 *

*p<0.05

**p<0.01

5 Diskusjon av resultater

Som en del av en endringsprosess vil de psykologiske kontraktene mellom ansatte og organisasjonen kunne bli satt på prøve og bli brutt. Turbulente tider og psykologiske kontraktsbrudd gir negative effekter for den ansatte og organisasjonen. Dette vet vi fra tidligere forskning som vi har redegjort for i teorikapittelet. Det vi derimot ikke har like mye teori og empiri på er hva som kan demme opp for de negative konsekvensene endringsprosesser medfører og hvordan de psykologiske kontraktsbruddene faktisk påvirker de ansattes psykologiske helsetilstand.

Internasjonale forskermiljø innenfor organisasjonspsykologi etterlyser mer empiri på sammenhengen mellom psykologiske helsevariabler og psykologiske kontraktsbrudd. Gjennom dette vil man kunne utvikle bedre teorigrunnlag og få bedre forståelse av hva som demmer opp for eller forsterker negative effekter av psykologiske kontraktsbrudd. Det var i dette feltet vi ønsket å bidra med vår undersøkelse, og vi gjorde det ved å inkludere psykologiske helsevariabler i vår survey. Vi valgte utbrenthet og engasjement som variabler på psykologisk helse. Vi ønsket gjennom vår undersøkelse også å bidra til en ytterligere klargjøring av hvordan sosiale og økonomiske bytterelasjoner påvirker effekten psykologiske kontraktsbrudd har på de ansattes engasjement og fare for å bli utbrent. Det er disse sammenhengene, sett i forhold til teori og de funn vi har gjort, som vi vil diskutere videre i oppgaven. Vi vil først se på de direkte sammenhengene mellom psykologiske kontraktsbrudd og henholdsvis utbrenthet og engasjement, før vi videre tar inn våre funn i forhold til hvordan sosiale- og økonomiske bytteforhold kan påvirke disse sammenhengene.

5.1 Sammenhengen mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet

Som vi drøftet i teorikapittelet er det både teoretisk og empirisk solid støtte for at psykologiske kontraktsbrudd øker sjansen for at ansatte opplever utbrenthet. Når vi testet vår H1 hypotese, fikk vi også i vårt materiale støtte for denne sammenhengen. I organisasjonen vi hentet data fra var det også slik at jo høyere de skåret på opplevde psykologiske kontraktsbrudd, jo høyere skåret de på opplevelse av utbrenthet.

Funnene våre viser altså at psykologiske kontraktsbrudd påvirker ansattes psykologiske helse. Det vil derfor være vesentlig at de psykologiske kontrakter som dannes har et mest mulig

realistisk innhold allerede fra starten slik at man så langt det er mulig unngår unødig mange psykologiske kontraktsbrudd. Psykologiske kontrakter vil dannes i enhver ansatt-organisasjon relasjon. Begrepet psykologisk kontrakt inneholder gjensidige forventninger i relasjonen mellom organisasjon og ansatt.

Sosiale bytteforhold og psykologiske kontrakter springer ut fra samme sosiologiske grunnmodell og verdier, men er allikevel ulike med henblikk på gjengjeldelses prinsipp. Prinsippet om gjengjeldelse, altså det å gi noe tilbake når man har fått noe, er en universell og grunnleggende sosial verdi (Gouldner 1960). Det er denne universelle normen som utgjør basisen for sosiale modeller av bytteforhold (Homans 1958). I psykologiske kontrakter er det i langt større grad et viktig moment hva som er blitt gitt løfte om og hvor stor gjengjeldelsen skal være.

Rousseau (1989) sier at den psykologiske kontrakten også handler om mer enn forventninger. Løfter og forpliktelser gir fenomenet ett kontraktsmessig preg. Enhver kontraktsinngåelse, om den er skriftlig eller ikke, vil ha i seg ulike subjektive oppfattelser av hva en kontrakt inneholder. Mac Neil (1985) sier at alle kontrakter fundamentalt sett er psykologiske. Dette fordi partene vil legge sin subjektive tolking av innholdet inn i forståelsen av kontrakten. Det er forståelsen av kontrakten som vil gi ansatte utgangspunkt for hvilke forventninger de har til sin arbeidsgiver.

Ved inngåelse av en ansatt-organisasjon relasjon vil en psykologisk kontrakt bli dannet. Denne type kontrakter utvikles over tid, men allerede når man leser utlysningstekster og sender søknader gjør man det fordi man har en forventning om at denne arbeidsgiveren vil kunne gi deg det du trenger og ønsker. Når man så møter til intervju vil man få testet ut sine antagelser og arbeidsgiver og arbeidstaker vil på hver sin side få en forventning om hva man kan få utav relasjonen *i tillegg* til det som vil nedfelles i den formelle arbeidskontrakten.

Schein (1980) sier at både individet og organisasjonen inngår i en psykologisk kontrakt. Kontrakten er dynamisk og den må stadig reforhandles med basis i gjengjeldelsesnormen. Rousseau (1989) sier derimot at fokuset er på den ansatte når det er snakk om psykologiske kontrakter. Individet kan inngå psykologiske kontrakter, det kan ikke en organisasjon. Organisasjonen som en av partene i en psykologisk kontrakt fasiliterer konteksten hvor den psykologiske kontrakten dannes, men kan ikke på sin side danne en psykologisk kontrakt med

sine ansatte. Organisasjonen kan ikke gjøre seg tanker om, og oppfatte, hvilke forventninger den ansatte knytter til relasjonen dem imellom, men en organisasjons *ledere* kan inngå psykologiske kontrakter med sine ansatte og respondere i tråd med kontrakten. Interaksjon og relasjon er på denne måten knyttet til den ansatte og nærmeste leder. Leder opererer da som «agent» for organisasjonen. Ledere handler i henhold til organisasjonens interesser (Eisenberger mfl. 2002) og man kan derfor si at ledere opptre som bindeleddet mellom de ansatte og organisasjonen (Sparrow og Liden 2005).

Slik sett får leder / ansatt forholdet hovedinnflytelsen på de ansattes oppfattelse av sitt forhold til organisasjonen. Dette er et forhold det er avgjørende at enhver leder er bevisst på. Det handler ikke bare om lederens relasjon til den ansatte. Som leder vil man kunne ha avgjørende innflytelse av de ansattes forhold til hele organisasjonen, selv om man er leder langt ned i et system bestående av mange nivå. Man må som leder se at man er med på å forme ansatt-organisasjon relasjonen og de psykologiske kontraktene de ansatte oppfatter å ha til organisasjonen som helhet.

Adams (1965) sin teori, som omhandler viktigheten av rettferdighet og balanse i bytteforholdet mellom en ansatt og organisasjonen, kan være viktig når vi skal forstå psykologiske kontrakter. Adams teori forholder seg til forventninger på en mer generell basis enn hva som er tilfelle i psykologiske kontrakter. Forventninger om balanse og rettferdighet springer ut fra sosiale signaler og interne standarder for rettferdighet. Ansatte kan ha en oppfattelse av at de burde hatt høyere lønn, eller mulighet til forfremmelse, men dette er ikke nødvendigvis komponenter i en psykologisk kontrakt som man har inngått med organisasjonen.

Forventning om gjengjeldelse som en del av en psykologisk kontrakt innebærer at den ene parten mener at hans eller hennes handlinger er bundet til den andre partens handlinger. En ansatt kan være misfornøyd med lønnsnivået sitt uten at han eller hun nødvendigvis mener at arbeidsgiver har en forpliktelse til å gi lønnsøkning. Det er et skille mellom å ha forventninger og forhåpninger generelt og det å ha en psykologisk kontrakt. Følelsen av urettferdighet eller ubalanse i en bytterelasjon skiller seg på denne måten fra innholdet i et psykologisk kontraktsbrudd.

I vår oppgave er det *bruddet* på den psykologiske kontrakten som er i fokus. Vi fant i vårt materiale støtte for at opplevelse av kontraktsbrudd øker sannsynligheten for at de ansatte opplever utbrenthet i jobben sin. Utbrenthet ser vi på som en faktor for *uhelse*. Jo mer man opplever kontraktsbrudd jo høyere skårer man på faktorene som inngår i utbrenthet. Denne sammenhengen kan man tenke er intuitiv, men det er allikevel avgjørende at man som leder har et bevisst forhold til denne sammenhengen og at man har god teoretisk og empirisk kunnskap om dette.

Vi vil derfor i det videre se nærmere på *hvordan* de psykologiske kontraktene og brudd på disse kan henge sammen med de uønskede effektene vi også i vårt materiale har påvist. Bare på den måten vil en organisasjon og dens ledere kunne forholde seg aktivt og klokt til faktorer som påvirker ansattes psykologiske arbeidshelse.

Psykologiske kontrakter inngås og reforhandles hele tiden og man kan aldri unngå at disse kontraktene brytes fra tid til annen. Men når man ser på hvordan kontraktsbrudd kan gi til dels store konsekvenser for den enkelte ansatte er det avgjørende at man tar dette på alvor.

Robinson og Rousseau (1994) definerer psykologiske kontraktsbrudd som noe som oppstår når en part i en relasjon oppfatter at den annen part ikke har oppfylt sine forpliktelser. Bruddet, på samme måte som kontrakten i seg selv, baseres på en utelukkende subjektiv vurdering. Det er en av grunnene til at omfanget av psykologiske kontraktsbrudd er vanskelig å fastsette. Hvorvidt det faktisk foreligger et kontraktsbrudd er avhengig av hvem man spør. Vårundersøkelse gikk ut til alle ansatte, uavhengig av stilling eller eventuell lederansvar. Om vi for eksempel kun hadde spurt ansatte i HR avdelingen, eller bare ledere, ville muligens svarene blitt annerledes fordi man har en annen rolle i organisasjonen.

Forløpere – hva som skaper – psykologiske kontraktsbrudd er et område som har begrenset med empiri. På bakgrunn av det som er publisert på området kan man grovt dele årsakene til at brudd oppstår i fire årsaker. Den første årsaken til mulige psykologiske kontraktsbrudd omhandler håndteringen av vedtatt HR praksis i organisasjonen. Organisasjoner som holder seg innenfor rammene av vedtatt HR praksis vil i større grad oppfylle ansattes forventninger og dermed innholdet i den psykologiske kontrakten. At vedtatt HR praksis er tydelig kommunisert og uttalt til de ansatte er også et element som fører til at ansatte i større grad

opplever at organisasjonen lever opp til de forventningene som blir skapt (Conway og Briner 2005).

En annen årsak til at psykologiske kontraktsbrudd oppstår er når ansatte opplever manglende organisatorisk støtte, enten av organisasjonen eller nærmeste leder. Opplevd organisatorisk støtte predikerer psykologisk kontrakts oppfyllelse. Ansatte kan se mer mellom fingrene på mindre psykologiske kontraktsbrudd i organisasjoner som har høy grad av organisatorisk støtte (Conway og Briner 2005).

Den tredje årsaken til kontraktsbrudd handler om tidligere erfaringer og om hvorvidt psykologiske kontraktsbrudd har blitt erfart i andre organisasjoner tidligere. Robinson og Morrison (2000) hevder at ansatte som i tidligere arbeidsrelasjoner har opplevd psykologiske kontraktsbrudd i utgangspunktet har mindre tillitt til at nåværende organisasjon vil oppfylle sin del av den psykologiske kontrakten. Derfor vil vedkommende være mer på vakt for å forsikre seg om at organisasjonen handler som forventet. Hvorvidt ansatte har flere jobbmuligheter er også en del av konteksten. Ansatte som er attraktive på jobbmarkedet og lett kan finne seg andre jobber, er mer kritiske til hvorvidt arbeidsgiveren lever opp til de forventningene som har blitt skapt.

Det er fremmet en fjerde årsak til at psykologiske kontrakts brudd oppstår. Det handler om å sammenlikne seg med andre. Det kan være at ansatte som sammenligner egne avtaler med andre ansatte i organisasjonen og finner utfallet urettferdig vil oppleve dette som kontraktsbrudd(Conway og Briner 2005).

Dagens arbeidsliv har et mål om at organisasjonene skal være mest mulig transparens. En organisasjonskultur preget av åpenhet og gjennomsiktighet vil måtte ha en ryddighet i HR praksis og fordeling av goder blant de ansatte. Nyansatte må tidlig få en innføring i gjeldende HR-praksis – «slik gjør vi det her» - og praksis må etterleves. For å minimere frekvensen på opplevde psykologiske kontraktsbrudd er det blant annet viktig at prosesser er åpne, spesielt når det gjelder tema som lønn og mulighet til forfremmelse.

Kunnskap om årsaker som kan føre til psykologiske kontraktsbrudd bør derfor være en viktig del av en organisasjons HR strategi. Til tross for dette vil man ikke kunne forhindre at brudd skjer. Så langt det lar seg gjøre bør en organisasjon allikevel forsøke å redusere forekomsten

av psykologiske kontraktsbrudd. Dette fordi det er hevet over enhver tvil at psykologiske kontraktsbrudd har alvorlige konsekvenser for både den ansatte og for organisasjonen.

For den ansatte har forskning vist at psykologiske kontraktsbrudd har en sammenheng med lavere velvære, negative holdninger til jobben og organisasjonen, lite opplevelse av forpliktelser knyttet til jobben, følelse av lavere organisasjonstilhørighet, lavere arbeidsprestasjoner og høyere turnover intensjon. Hovedårsakene til at brudd fører til denne type konsekvenser er at brudd fører til at forventninger ikke innfris og at det blir lavere grad av tillitt til organisasjonen. Konsekvensene er videre et resultat av at bruddet fører til opplevd urettferdighet og oppleves som en hindring til å utvikle seg og nå sine mål. Konsekvenser av opplevd psykologiske kontraktsbrudd omhandler både endring i holdninger til jobben, så vel som handlingsaspektet (Conway og Briner 2005).

Som vi så i vårt materiale var det en positiv sammenheng mellom psykologiske kontraktsbrudd og utbrenthet. Utbrenthet er et sammensatt og komplekst fenomen, der utmattelse regnes som kjernekomponenten (Maslach mfl. 2001). Utbrenthet defineres vanligvis som et fenomen bestående av tre komponenter; utmattelse, kynisme og ineffektivitet. Vi mener å finne en naturlig sammenheng mellom opplevd psykologisk kontraktsbrudd og disse tre komponentene. Psykologiske kontraktsbrudd handler blant annet om skuffelse og følelse av tillitsbrudd. Dersom man over tid opplever mange slike kontraktsbrudd vil det være naturlig at man opplever dette som utmattende – særlig også dersom de opplevede kontraktsbruddene handler om opplevelse av manglende nødvendige ressurser tilgjengelig i arbeidet eller urettferdighet.

Utbrenthet starter med utmattethet, og utmattelse innebærer som regel at en søker avstand. Dermed får en mindre sosial støtte, en distanserer seg fra arbeidet både i bruk av ferdigheter og i det sosiale. Hvis en i en slik situasjon møter motstand fordi en har trukket seg noe tilbake, mener vi det er det stor fare for at ens personlige engasjement i arbeidet minsker og at man blir mindre effektiv i arbeidet.

Gjentatte brudd på den psykologiske kontrakten mellom ansatt og organisasjon vil kunne svekke tillit og, som vi skal drøfte senere, minske engasjement i jobben. Dermed kan det utvikle seg en likegyldighet og en form for kynisme til arbeidet som igjen er en av de tre komponentene i utbrenthet.

Utbrenthet ser vi i vår studie på som en faktor for *uhelse*. Jo mer man opplever kontraktsbrudd jo høyere skårer man på faktorene som inngår i utbrenthet. Ansatte som rapporterer at de opplever å være utbrent vil da være mer eller mindre i en tilstand preget av utmattelse, kynisme og ineffektivitet. Å være utmattet innebærer at man føler seg trøtt og uten energi.

Stadig flere organisasjoner opplever at ansatte blir sykemeldt eller slutter på grunn av diffuse, men alvorlige helseplager som kan relateres til utbrenthet og våre funn gir altså støtte til at psykologiske kontraktsbrudd er en viktig årsak til dette³ Omkostningene av utbrenthet ligger således ikke bare hos den enkelte medarbeider, men også hos organisasjonen. Organisasjonen får medarbeidere som blir ineffektive, sykemeldte og organisasjonen står i fare for å miste nøkkelpersonell.

5.2 Sammenhengen psykologiske kontraktsbrudd og engasjement

Hittil har vi drøftet psykologiske kontraktsbrudd og hvordan det ser ut til å øke forekomsten av utbrenthet og dermed gi dårligere psykologisk arbeidshelse. Vår andre psykologiske helsevariabel er jobbengasjement. Mens vi ser på utbrenthet som et uttrykk for psykologisk uhelse, ser vi på jobbengasjement som et uttrykk for positiv psykologisk helse.

Våre analyser viser at psykologiske kontraktsbrudd har en negativ effekt på engasjement. Vi finner altså støtte for at opplevde kontraktsbrudd fører til at medarbeidere opplever redusert engasjement på jobb. Engasjement som en positiv motvekt til utbrenthet utvider vår mulighet til å forstå hvordan ulike aspekter ved en organisasjon kan påvirke arbeidstakere.

Engasjement kjennetegnes av å være en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert tilstand som består av komponentene vitalitet, entusiasme og absorpsjon i arbeidet (Schaufeli mfl. 2002). Utbrenthet og jobbengasjement kan sees på som to forskjellige prosesser, hvor den ene er en helseskadelig prosess gjennom overarbeid og utmattelse, mens den andre er en helsefremmende motivasjonsprosess (González-Romá mfl. 2006). Engasjement og utbrenthet vil, selv om de sees på som to separate fenomen, være negativt korrelert med hverandre. I vårt materiale ser vi at korrelasjon mellom utbrenthet og engasjement er -0.53 (signifikant på 0.01

³ <https://tjenester.nav.no/nav-sok/?5&language=no&ord=statistikk>

nivå) og derfor ikke to fullstendige motsatser, men tilstander som også kan eksistere parallelt selv om høy skår på utbrenthet i stor grad vil henge sammen med lav grad av engasjement.

Jobbengasjement har vist seg å ha positive konsekvenser også for organisasjonen, på samme måte som utbrenthet har negative konsekvenser. Engasjement kan gi lavere sykefravær, bedre arbeidsprestasjoner og lavere turnover (Demerouti mfl. 2001b; Salanova mfl. 2005).

Når vi finner at psykologiske kontraktsbrudd fører til lavere engasjement, må vi også se på motsatsen; altså at dersom man minimerer forekomsten av psykologiske kontraktsbrudd vil man i større grad ha medarbeidere som er engasjert i sitt arbeid.

En av funksjonene til de psykologiske kontraktene er å gjøre arbeidskonteksten mer forutsigbar og kontrollerbar (Rousseau 1995), men dette oppnås jo ikke når man opplever brudd på kontrakten. Denne mangelen på forutsigbarhet og kontroll kan sees i sammenheng med utviklingen av utbrenthet (Maslak mfl. 2001; Gakovik og Tetrick 2003). På den annen side viser det seg altså, også i vårt materiale, at det henger sammen med redusert opplevelse av jobbengasjement.

Engasjerte medarbeidere er avhengig av å få stilt nødvendige ressurser til disposisjon for å utøve sitt arbeide. Ressurstilgang er et kjernepunkt som er nødvendig for at den ansatte skal kunne utvikle sin indre motivasjon og opplevelse av velvære. Relasjonelle og balanserte løfter som inngår i den psykologiske kontrakten baserer seg på en forutsetning om at arbeidsgiver stiller nødvendige ressurser tilgjengelig. Relasjonelle forpliktelser inkluderer to dimensjoner av lojalitet og stabilitet; å bry seg om hvordan den ansatte har det, og å sørge for jobbsikkerhet. Videre i en relasjonell forpliktelse ligger forventning om å kunne få utvikle seg og stadig nå høyere mål i arbeidsforholdet. Når organisasjonen bryter disse relasjonelle forpliktelsene som inngår i en psykologisk kontrakt, vil den ansatte oppleve at nødvendige ressurser for videreutvikling, motivering og stimulering blir fratatt henne. Som en konsekvens vil da den ansattes engasjement blir redusert (Chambel og Oliviera-Cruz 2010).

Arbeidslivet har endret seg over tid. Vi tenker at der arbeidstakere tidligere var mest opptatt av stabil og sikker inntekt og trygge arbeidsforhold, har synet på hva som er en «god jobb» endret seg til å handle mer om forventninger til at arbeidsgivere skal kunne gi arbeidsforhold som bidrar til å fremme motivasjon og positiv fungering. Ansatte ser i større og større grad

etter organisasjoner med arbeid som interessant, tilfredsstillende, fleksibelt, som gir muligheter for stadig utvikling og en følelse av å være med på å gjøre en forskjell. Organisasjoner må derfor nå i større grad forstå hva «en god jobb» virkelig betyr for deres ansatte hvis de skal kunne oppfylle forventninger og psykologiske kontrakter.

Ledere må være i kontinuerlig dialog og kjenne de ansattes kompetanse og ambisjoner. I tider med omstilling og turbulens er dette viktige aspekter en leder kan bruke aktivt for å minimere de ansattes opplevelse av psykologiske kontraktsbrudd.

5.3 Bytteforhold som moderator

I vår undersøkelse hadde vi hypoteser knyttet til at sosiale og økonomiske bytteforhold i organisasjonen ville kunne moderere forholdet mellom psykologiske kontraktsbrudd og utfallsvariablene engasjement og utbrenthet.

Som vi tidligere har drøftet er det likheter mellom psykologiske kontrakter og sosiale bytteforhold. De bygger på samme sosiologiske grunnmodell og verdier, men er ulike med henblikk på gjengjeldelsesprinsippet. Den grunnleggende tanken i sosiale bytteforhold er at individer etablerer sosiale relasjoner fordi de forventer at de vil være gavende. Tillit forventes å være gjensidig, bytter forventes gjengjeldt og tidsaspektet i et sosialt bytteforhold er ikke begrenset. Det man investerer i arbeidet sitt vil man få igjen for, men det er usikkert hva man får igjen og når man får igjen. Her vil psykologiske kontrakter fremstå som noe smalere. I psykologiske kontrakter er det i langt større grad et viktig moment hva den ansatte oppfatter det er blitt gitt løfte om og hvor stor gjengjeldelsen skal være.

I vår undersøkelse fant vi altså støtte for at psykologiske kontraktsbrudd har en sammenheng med de psykologiske helsevariablene utbrenthet og engasjement. Dette er ikke på noen måte overraskende. Denne sammenhengen er godt dokumentert i tidligere forskning og tatt inn i teori. Det betyr at vi vet at psykologiske kontraktsbrudd har en sammenheng med utbrenthet og vi vet at ansatte som opplever kontraktsbrudd blir mindre engasjert. Vi vet også at dagens arbeidsliv med stadig høyere produktivitetskrav og endringstakt gjør fremtidige kontraktsbrudd uunngåelig. Det er på bakgrunn av dette vesentlig å se på hva som vil kunne moderere sammenhengen mellom psykologiske kontrakter og utfallsvariabler. Hvilke faktorer vil kunne redusere påvirkningen og være en støtpute for uønskede konsekvenser?

Tidligere forskning har fremskaffet empiri på noen faktorer som vil kunne moderere effekten psykologiske kontraktsbrudd har på utfallsvariabler. Conway og Briner (2005) hevder at særlig tre faktorer ser ut til å ha en moderatoreffekt. Disse tre faktorene er hvor vesentlig bruddet oppleves for den ansatte, den ansattes tanker om årsaken til bruddet, og rettferdigheten i bruddet og den ansattes ideologiske syn. Videre sier de at det sannsynligvis er et stort antall potensielle faktorer som vil kunne moderere ansattes reaksjoner på psykologiske kontraktsbrudd, men at bare et fåtall har blitt undersøkt.

I vår undersøkelse har vi derfor inkludert sosiale og økonomiske bytteforhold for å undersøke hvorvidt disse kan være noen av faktorene som ikke er godt nok belyst tidligere som moderatorer i forholdet mellom psykologiske kontraktsbrudd og effekten de har på de ansatte reaksjoner. Bakgrunnen for at vi valgte å inkludere bytteforhold i undersøkelsen vår var fordi en rekke studier har vist at en sosial bytterelasjon til organisasjonen er gjennomgående positivt for den ansatte og organisasjonen, mens en økonomisk bytterelasjon har tilsvarende negative konsekvenser (Buch 2016). I vår oppgave ville vi se nærmere på hvordan kontraktsbrudd oppleves avhengig av hva slags bytterelasjon du opplever å ha til organisasjonen.

5.3.1 Sosiale bytteforhold som moderator

Vi testet sosiale bytteforholds direkte effekt på variablene utbrenthet og engasjement. Her fant vi at de som skårer høyt på sosiale bytteforhold også skårer høyt på engasjement, men vi fant ingen signifikant sammenheng mellom sosiale bytteforhold og utbrenthet.

Noe av årsaken til at vi i vårt materiale ikke fant at sosiale bytterelasjoner har noen effekt på utbrenthet, tenker vi kan ligge i forhold som har med jobbkrav og jobbressurser å gjøre. Psykologiske kontraktsbrudd oppstår ofte i endringsprosesser og endringsprosesser har i dagens arbeidsliv ofte en sammenheng med effektivitetskrav. Gjennom krav om effektivitet kan man tenke seg at ansatte skal jobbe smartere, men erfaringsmessig har man sett at ansatte da må jobbe litt mer med litt mindre ressurser for å gjøre jobben. Utbrenthet er spesielt forbundet med faktiske jobbkrav og mangel på jobbressurser (Demerouti mfl. 2001a; Demerouti mfl. 2001b). Vi tenker derfor at psykologiske kontraktsbrudd som medfører flere arbeidsoppgaver og mindre ressurser vil føre til at ansatte blir mer utmattet, og at eventuelle

sosiale bytterelasjoner ikke vil kunne klare å bremse en slik utvikling. Særlig når endringstakten er høy antar vi at en slik negativ spiral ikke vil kunne forhindres.

Når det gjelder forholdet mellom psykologiske kontraktsbrudd og engasjement fant vi støtte for vår hypotese om sosiale bytteforholds moderatorrolle. Sosiale bytterelasjoner mellom ansatte og organisasjonen påvirker effekten psykologiske kontraktsbrudd gir på engasjement. Det var på forhånd en usikkerhet knyttet til hva slags moderatoreffekt sosiale bytteforhold ville ha i forhold til effektene av psykologiske kontraktsbrudd. Tidligere forskning på dette området har vist ulike resultater og bidratt til at det i dag foreligger to konkurrerende hypoteser.

Bufferhypotesen hevder at sosiale bytterelasjoner vil kunne beskytte mot negative effekter som følge av psykologiske kontraktsbrudd. Den negative sammenhengen vil da bli redusert som en følge av at ansatte har høy grad av sosiale bytterelasjoner til organisasjonen. Disse ansatte ser på bruddet som mindre alvorlige og tenderer å plassere årsaken til bruddet mer på omgivelsene enn på organisasjonen nettopp fordi de har høy grad av sosiale bytterelasjoner (Rousseau 1995; Morrison og Robinson 1997).

Bufferhypotesen får støtte fra flere undersøkelser som har sett på ulike negative utfallsvariabler som modereres og bremses av bytteforholdet (Robinson 1996; Bakker mfl. 2007; Dulac mfl. 2008). Men som vi har redegjort for i teoridelen, har flere studier også vist at det motsatte, nemlig at ansatte som opplever å ha en sosial bytterelasjon til organisasjonen får en større negativ konsekvens av psykologiske kontraktsbrudd fordi de i større grad opplever kontraktsbruddet som et svik.

Vi fant i vårt materiale at sosiale bytteforhold beskytter noe mot reduksjon i engasjement som følge av psykologisk kontraktsbrudd. Det betyr altså at dersom du har en sosial bytterelasjon til din organisasjon i bunn, vil du oppleve at det går mindre ut over ditt jobbengasjement å oppleve psykologiske kontraktsbrudd enn om du ikke hadde et slikt sosialt bytteforhold. Vår undersøkelse gir dermed støtte til bufferhypotesen knyttet til effekten på engasjement, selv om vi ikke finner støtte for at sosiale bytteforhold beskytter en medarbeider mot utbrenthet som følge av psykologiske kontraktsbrudd.

Det at vi finner støtte for at sosiale bytterelasjoner fungerer som en buffer i forhold til psykologiske kontraktsbrudds negative effekt på engasjement kan henge sammen med at

ansatte som har et grunnleggende tillitsforhold til sin organisasjon vil tolke hendelser som kontraktsbrudd på en annen måte enn de som har et mer transaksjonelt forhold til organisasjonen. De som over tid har utviklet et gjensidighetsforhold til arbeidsgiver og som opplever en trygg relasjon, vil i større grad oppleve at et kontraktsbrudd vil føre til kognitiv dissonans. Opplevelsen av kontraktsbrudd vil ikke harmonere med deres oppfattelse av organisasjonen. De vil derfor finne forklaringer som vil kunne rasjonalisere kontraktsbruddet. De vil kunne tolke kontraktsbruddet i større grad som noe arbeidsgiver ikke har gjort med overlegg, eller som arbeidsgiver ikke har hatt kontroll over. På denne måten kan de opprettholde et tillitsforhold *på tross av* at organisasjonen ikke har opptrådd som forventet.

Sosiale bytterelasjoner innebærer en bredspektret, langsiktig og forpliktende perspektiv til organisasjonen, mens en økonomisk bytterelasjon fremstår som noe mer smalspektret og kortsiktig. Ansatte som inngår sosiale bytterelasjoner til sin organisasjon og videreutvikler disse vil antagelig tåle psykologiske kontraktsbrudd bedre. Det at organisasjonen ikke klarer å leve opp til alle forventninger som inngår i den psykologiske kontrakten vil ikke nødvendigvis være et avgjørende punkt for den ansatte, nettopp fordi man i lys av den sosiale bytterelasjonens innhold vil se større på situasjonen som har oppstått og klare å se hendelser i et mer langsiktig perspektiv. Vi tenker at dette er en viktig faktor som gjør at sosiale bytterelasjoner bremser de negative effektene psykologisk kontraktsbrudd har på engasjement. Den ansatte har en grunnleggende og solid tro på organisasjonen som gjør at de «bærer over med» det oppståtte bruddet. Selvsagt vil det være avhengig av hva som kjennetegner bruddet og hvilken frekvens bruddene oppstår med, men brudd vil av den ansatte i stor grad bli sett på som mindre alvorlig og årsaken til bruddet vil i større grad legges utenfor organisasjonen og dermed arbeidsgivers kontroll.

I de siste årene har en annen type psykologisk kontrakt blitt presentert, kalt ideologisk eller verdibasert kontrakt (Thompson og Bunderson 2003). Ifølge Thompson og Bunderson består en slik kontrakt av et individs ønske om å oppnå et større mål enn selve oppgavene en utfører, gjerne knyttet til de verdiene et individ eller en bedrift har. Dette skillet mellom relasjonell og ideologisk kontrakt kan da tenkes å relatere seg til henholdsvis sosiale og ideologiske bytteforhold og kan være en interessant i forhold til å videreutvikle forståelsen av *hvordan* bytterelasjonen virker som buffer. Men så vidt oss bekjent, er det ikke utviklet måleinstrument som skiller mellom transaksjonelle, relasjonelle og ideologiske eller verdibaserte psykologiske kontrakter (uten at dette betyr at dette ikke finnes).

Man kan også utvikle ulike typer bytteforhold til ulike parter. Man kan for eksempel tenke seg at selv om noen av våre respondenter har skåret høyt på økonomiske bytteforhold til organisasjonen kan det tenkes at de samtidig har overveiende sosiale bytterelasjoner til sine nærmeste kollegaer. Dette vil selvfølgelig da kunne virke inn på hva slags sosial støtte den ansatte opplever å ha. Dersom man i tillegg tenker at man kan utvikle mer ideologiske bytteforhold vil dette kanskje være ekstra relevant i en offentlig organisasjon, slik vi har undersøkt, med store og viktige samfunnsoppdrag. Å kjenne på følelsen av å være med på å jobbe mot «noe større og viktigere» kan man da tenke også vil kunne fungere beskyttende mot de negative effektene av psykologiske kontraktsbrudd.

Emosjonell fleksibilitet og psykologisk fleksibilitet er variabler som vi tenker kan ha betydning for hvordan relasjonen mellom sosiale bytterelasjoner, psykologiske kontraktsbrudd og utfallsvariabler arter seg. Dette kan være en annen mulig moderator i tillegg til sosiale bytteforhold. Antagelig vil man gjennom fremtidig forskning kunne si noe om hvordan individuelle psykologiske og emosjonelle egenskaper kan være en buffer eller en forsterker for uønskede negative effekter.

Et økende antall studier har vist signifikante sammenhenger mellom psykologisk fleksibilitet og ulike ansatte og organisasjonsutfall. Bond og Bunce (2003) gjennomført et studie for å vurdere påvirkningen psykologisk fleksibilitet hadde på psykisk helse og arbeid ytelse hos mer enn 400 finansarbeidere i England. Resultatet viste at psykologisk fleksibilitet i dette longitudinelle studiet predikerte både psykologisk helse og arbeids prestasjoner, selv etter at det var kontrollert for andre variabler. Sammenhengen mellom psykologisk fleksibilitet, jobbkontroll og ansattes opplevelse av tilfredshet har også blitt undersøkt. I dette studiet fant man at jo høyere grad av psykologisk fleksibilitet jo høyere grad av jobbkontroll og tilfredshet, og mindre grad av sykefravær (Bond mfl. 2008).

Kashdan (2010) hevder at psykologisk fleksibilitet er fundamentet for personlig og sosial fungering. Han hevder at psykologisk fleksibilitet spenner over et bredt spekter av menneskelige muligheter til å gjenkjenne og tilpasse oss til krav i omgivelsene, vår evne til å skifte mindset eller adferd når vi må gå på kompromiss med sosial eller personlig fungering, opprettholde balanse mellom viktige områder i livet og hvorvidt vi er bevisst på, åpen for, og forplikter oss til adferd som er kongruent med våre grunnleggende verdier.

Personer som er emosjonelt og psykologisk robuste vil antagelig kunne komme over et psykologisk kontraktsbrudd raskere og med mindre negative konsekvenser. Tillitt til organisasjonen vil antagelig kunne repareres raskere etter opplevd psykologisk kontraktsbrudd hos ansatte med høy grad av resiliens enn de med lav grad av resiliens.

I tråd med økt fokus på positiv psykologi er det nå mer og mer dreining til fokus på hva som fremmer ønskede og positive elementer i arbeidslivet. Positiv psykologi har gitt en dreining fra det tradisjonelle patologiske - hva er det som ikke fungerer - til et mer helseperspektiv med fokus på hva som fungerer og hvordan kan vi gjøre mer av det. Vi vet i dag at jobbengasjement er positivt for både organisasjonen og den ansatte, og at utbrenthet er negativt og kostbart. Vi vil ha mer engasjement og mindre utbrenthet. Vi må finne frem til hva som bygger opp ansatte og gir de energi, motivasjon og arbeidsglede. Først da vil vi få et arbeidsliv som er produktivt og helsefremmende. Engasjerte medarbeidere er avgjørende for organisasjonene.

5.3.2 Økonomiske bytteforhold som moderator

Vi testet økonomiske bytteforhold sin direkte sammenheng med utbrenthet og engasjement. Her fant vi at de som scorer høyt på økonomisk bytteforhold scorer også høyt på utbrenthet. På samme måte fant vi at de som scorer høyt på økonomiske bytteforhold scorer lavt på engasjement. Når denne sammenhengen var påvist var det mulig for oss å gå videre og se på hvorvidt effekten økonomiske bytteforhold har på utbrenthet og engasjement var i form av å være en moderator.

Når vi testet interaksjonsleddet fant vi derimot ingen støtte for at økonomiske bytteforhold har noen signifikant moderatoreffekt på hverken utbrenthet eller engasjement. I vårt materiale finner vi altså ingen holdepunkt for at det å ha et økonomisk bytteforhold til sin arbeidsgiver vil påvirke hva slags konsekvenser opplevelsen av psykologiske kontraktsbrudd vil ha på engasjement og utbrenthet.

Vi finner altså ingen indikasjon på at ansatte som skårer høyt på økonomiske bytteforhold til organisasjonen og samtidig skårer høyt på opplevde kontraktsbrudd vil få større utslag på

utbrenthet og lavere skår på engasjement enn de som *ikke* skårer høyt på økonomiske bytteforhold.

At økonomiske bytteforhold ikke viste seg å ha en moderatoreffekt på forholdet mellom psykologiske kontraktsbrudd engasjement kan vi muligens relatere til diskusjonen om hvordan utbrenthet og engasjement forholder seg til hverandre som fenomen. Vi kan tenke på utbrenthet og engasjement som to ulike fenomen, som har ulike mekanismer i seg og påvirkes av ulike faktorer (Hallberg og Schaufeli 2006). På samme måte kan vi se på økonomiske og sosiale bytteforhold som to ulike fenomen som kan eksistere parallelt og som vil påvirkes av ulike forhold. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor vi finner at sosiale bytteforhold beskytter mot psykologiske kontraktsbrudds negative effekt på engasjement, men ikke beskytter mot utbrenthet. Her kan også noe av forklaringen på at økonomiske bytteforhold ikke har en moderatoreffekt, men i seg selv direkte øker faren for utbrenthet og reduserer de ansattes engasjement.

5.4 Ad hoc funn

Særlig ut fra teoriene om utbrenthet og psykologiske kontraktsbrudd hadde vi forventninger om at effekten av økonomiske bytteforhold ville vises i dette forholdet, og funnene viser jo at *både* økonomiske bytteforhold *og* psykologiske kontraktsbrudd i seg selv øker sjansen for opplevelse av utbrenthet. Imidlertid så vi at den standardiserte betaværdien på psykologiske kontraktsbrudd ble redusert i modellen når vi introduserte sosiale- og økonomiske bytteforhold, men at relasjonen mellom kontraktsbrudd og utbrenthet fortsatt var signifikant.

Dette ga oss signaler om å gå videre på å undersøke hvorvidt økonomiske bytteforhold kunne ha en delvis medierende effekt på psykologiske kontraktsbrudd sin effekt på utbrenthet. Dette var ikke en av våre hypoteser, men et ad hoc-funn som vi valgte å gå videre på.

Medieringseffekten fant vi støtte for ved gjennomføring av Sobel-test⁴. Den sa oss at reduksjonen i den standardiserte betaværdien på psykologiske kontraktsbrudd i modell 3 av regresjonsanalysen for utbrenthet var statistisk signifikant. Dette kan altså tyde på at effekten av psykologiske kontraktsbrudd på utbrenthet går delvis *gjennom* økonomiske bytteforhold. Det kan altså se ut til i vårt materiale at ansatte som opplever psykologiske kontraktsbrudd i

⁴ <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

større grad vil utvikle et økonomisk bytteforhold til organisasjonen som igjen vil øke sannsynligheten for å bli utbrent. Dette støttes også av tidligere studier av de ulike kontraktstypene. Det er gunstig for både ansatte og bedriften å ha relasjonelle psykologiske kontrakter, og at ansatte som opplever brudd på den relasjonelle kontrakten, etablerer en transaksjonell kontrakt i stedet for (Robinson mfl. 1994; Herriot og Pemberton 1996). Transaksjonelle kontrakter kan relateres til økonomiske bytteforhold og det kan være en mulig forklaring på hvordan psykologiske kontraktsbrudd virker gjennom økonomiske bytteforhold inn på utbrenthet.

Økonomiske bytteforhold er kjennetegnet av at forpliktelsene og hva som skal byttes er avtalt spesifikt på forhånd. Økonomiske bytter er avgrenset og tidsbegrenset og begge parter forholder seg til avtalte og kortsiktige finansielle transaksjoner. Medarbeideren bytter sin arbeidskraft mot finansielle goder formidlet av organisasjonen og det er en kalkulert tillitt om at avtalen overholdes. Økonomiske bytterelasjoner innebærer således ikke relasjonelle aspekter på samme måte som sosiale bytterelasjoner, og forventninger i byttet er uttalt og avgrenset.

Det moderne arbeidsliv skal oppfylle mer hos de ansatte enn bare lønn og sikker inntekt. Vi ønsker oss mer. Når den moderne arbeidstaker leter etter en god jobb skal den kunne gi utviklingsmuligheter, opplevelsen av å jobbe mot høyere mål og så videre, betyr det at man i utgangspunktet leter etter en arbeidsgiver man kan utvikle et sosialt bytteforhold til. Dette fordi man har forventninger om at arbeidslivet skal kunne gi noe mer enn det rent transaksjonelle. Dermed kan vi tenke oss at utgangspunktet for arbeidstakeres relasjon til organisasjonen er mer et sosialt enn et økonomisk basert bytteforhold. Vi kan derfor tenke oss at de aller fleste går inn i en ny arbeidsrelasjon med basis i et ønske om et sosialt bytteforhold som kan videreutvikles. Dette finner vi støtte for i en undersøkelse gjennomført av Busch mfl. (2014) der de finner at ansatte som har erfaringer med psykologiske kontraktsbrudd hos tidligere arbeidsgivere var mer tilbøyelig til å oppfatte en kortsiktig, kontraktmessig, økonomisk bytterelasjon til sin nåværende organisasjon og mindre tilbøyelig til å oppfatte en tillitsfull og langsiktig sosial bytterelasjon til nåværende organisasjon. Dette kan altså være en indikasjon på at ansatte som har opplevd gjentatte brudd på psykologiske kontrakter i større grad har tendenser til å utvikle økonomiske bytteforhold til organisasjonen.

Man har altså som ansatt med seg erfaringer om at forventninger ikke oppfylles og at tillit brytes og vil dermed ha vanskeligere for å gå inn i en sosial bytterelasjon som per definisjon krever at det bygges på tillit, man ønsker som arbeidstaker å beskytte seg selv. En økonomisk bytterelasjon vil på sin side ikke kreve at arbeidstaker tar noen sjanse, man risikerer *ingenting* – fordi man investerer så lite av seg selv i relasjonen. Det kan oppleves tryggere å holde fokus på det rent transaksjonelle dersom man har opplevd tidligere kontraktsbrudd. Selv om medarbeiderne kan innta en slik relasjon til organisasjonen for å «sikre seg» mot flere tillitsbrudd kan dette altså i neste omgang øke faren for utbrenthet i arbeidet.

Selv om man som ansatt har et overveiende økonomisk bytteforhold til organisasjonen, vil man ikke beskyttes mot å oppleve psykologiske kontraktsbrudd. Psykologiske kontraktsbrudd har ulike dimensjoner og deles hovedsakelig inn i transaksjonelle og relasjonelle kontrakter. De transaksjonelle psykologiske kontraktene vil kunne assosieres med økonomiske bytteforhold og følgelig inneholde forventinger som for eksempel: «Jeg jobber ekstra hardt og får høyere lønn». Dermed kan man både ha et økonomisk bytteforhold til organisasjonen med det det innebærer av negative konsekvenser på utbrenthet og engasjement *og* du vil kunne oppleve psykologiske kontraktsbrudd som har de samme konsekvensene knyttet til de variablene vi har sett på, men vi finner altså ikke støtte for at opplevelsen av å ha et økonomisk bytteforhold *forsterker* effekten av opplevde psykologiske kontraktsbrudd, vi finner at noe av effekten av kontraktsbrudd virker *gjennom* det økonomiske bytteforholdet.

5.5 Begrensninger ved undersøkelsen

Vår undersøkelse har sine begrensninger som må påpekes. For det første, alle våre data ble samlet inn på samme tidspunkt. Dette gjør at årsakssammenhenger må behandles med forsiktighet.

Vi har benyttet oss av selvrappporterende spørreskjema. Denne måten å innhente data på har åpenbare begrensninger. Misforståelser kan ikke oppklares underveis, og det vil alltid være fare for at respondentene svarer det de tror at vi er ute etter, altså det de antar vil være et «korrekt» svar. Denne feilkilden kunne vært minimert om vi sendte ut spørreskjema på ulike tidspunkter fordi vi da ville redusert muligheten for at respondentene husket hva de spurte på spørsmål som måler det samme ved første utsendelse.

En annen begrensning er at alle data ble samlet inn fra samme organisasjon. Om vi hadde samlet inn data fra flere ulike organisasjoner innen ulike bransjer ville vi muligens fått andre resultater. Organisasjonsklima og organisasjonskultur vil antagelig variere med hvilken type bransje man er ansatt, størrelsen på organisasjonen, om man er i privat eller offentlig sektor og andre faktorer. Fremtidige studier bør inkludere noen av disse aspektene for å kunne validere de funn vi har fått.

Den største begrensningen i vår undersøkelse er at vi fikk begrenset antall respondenter N=105. Vi fikk en svarprosent på 38 %. Kvantitative undersøkelser har et mål om å kunne danne grunnlag for å trekke slutninger om flere enn de som faktisk har svart på undersøkelsen. Selv om undersøkelsen vår hadde begrenset med respondenter har vi allikevel tilstrekkelig datafangst til å kunne trekke frem mulige sammenhenger som vi har funnet i vårt materiale.

5.6 Praktiske implikasjoner

I vår oppgave har vi hatt et ønske om å se på hvordan de negative konsekvensene av psykologiske kontraktsbrudd kan påvirkes av hva slags bytterelasjon den ansatte opplever å ha til sin arbeidsgiver og hvordan dette relaterer seg til ledelse i tider med omstilling og endring. Hvordan våre funn gir praktiske implikasjoner for ledere og deres håndtering av tider med omstilling har vi berørt underveis i drøftingen, men vi vil allikevel påpeke noen momenter eksplisitt.

Tidligere studier har funnet at det er lettere å gjennomføre endringer når bedriften har utviklet relasjonelle kontrakter med de ansatte (Rousseau og Tijoriwala 1999; Jing mfl. 2014). Chaudhry, Coyle-Shapiro og Wayne (2010) har vist at ansatte med en relasjonell kontrakt reviderte sine psykologiske kontrakter etter en organisasjonsendring, mens ansatte med transaksjonelle kontrakter ikke gjorde det.

Man må som leder være oppmerksom på hvordan endringsinitiativ fra organisasjonens side kan påvirke de ansattes psykologiske kontrakter. For organisasjoner og deres ledere er det viktig å forstå at man gjennom å ha fokus på relasjonsbygging og hele tiden være i åpen dialog med ansatte før og under endringsprosesser kan forebygge en del forekomst av psykologiske kontraktsbrudd. Dette skjer både ved at man hjelper de ansatte å utvikle sosiale

bytterelasjoner i en trygg og åpen organisasjonskultur, og ved at man gir de ansatte mulighet til å revidere og reforhandle sine allerede inngåtte psykologiske kontrakter. I dette ligger det at organisasjonen er åpen for endring samtidig som de ansatte må forsikres at noe skal ligge fast, nemlig deres organisasjonskultur. Sverdrup og Olsen(2015) sier:

Vi mener det handler om at man ved relasjonelle og verdibaserte kontrakter evner å gå i dialog med de ansatte og nettopp diskutere hva de kan forvente av hverandre i og etter endringsprosessen. Når kontraktene er så sterke og dype som ved relasjonelle og verdibaserte kontrakter, fant vi at ansatte kan oppleve endringer som en stor trussel mot kontraktene, og at det ikke nødvendigvis er kontraktene i seg selv som er gunstige for endringsprosessen, men hvordan ledelsen går i dialog med de ansatte for å tydeliggjøre og styrke de eksisterende psykologiske kontraktene.

5.7 Forslag til videre forskning

Selv om det foreligger mye empiri på at sosiale bytteforhold moderer negative effekter som følge av psykologiske kontraktsbrudd, vil fremtidig forskning med fordel kunne basere seg på mer eksperimentelle eller longitudinelle studier for å frembringe mer overbevisende empiri for sammenhenger. Særlig longitudinelle studier vil være interessante for å se på hvorvidt psykologiske kontraktsbrudd over tid vil påvirke både ansattes bytterelasjon til organisasjonen, og om moderatoreffekten endres over tid med henblikk på buffer-svikhypotesene.

I tillegg til dette vil det ha stor interesse for feltet å se nærmere på hvordan emosjonell fleksibilitet og psykologisk fleksibilitet kan ha betydning for hvordan relasjonen mellom sosiale bytterelasjoner, psykologiske kontraktsbrudd og utfallsvariabler arter seg. Man bør gjennom fremtidig forskning kunne si noe om hvordan individuelle psykologiske og emosjonelle egenskaper kan være en buffer eller en forsterker for uønskede negative effekter.

Dersom man også i fremtidig forskning ser nærmere på ulike helsevariabler hos den enkelte ansatte, vil man få et bredere og bedre kunnskapsgrunnlag for utvikling gode organisasjoner og ledelsesverktøy.

6 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å fremskaffe kunnskap om hvorvidt man kan bruke positive kjennetegn ved en organisasjons kultur som en solid grunnmur for å håndtere endringer og hvordan det igjen vil ha konsekvenser for hvordan ledere må utøve sitt lederskap. For å få denne kunnskapen har vi sett nærmere på hvordan sosiale og økonomiske bytterelasjoner kan påvirke effekten psykologiske kontraktsbrudd har på de ansattes psykologiske helse, her målt i engasjement og fare for å bli utbrent. Dette har vi undersøkt gjennom en kvantitativ studie basert på en survey der vi innhentet data fra en offentlig institusjon innenfor justissektoren i Norge.

Våre funn kan oppsummeres med at psykologiske kontraktsbrudd øker sannsynligheten for utbrenthet og det ser ut til at dette forholdet medieres av økonomiske bytteforhold. Det vil si at psykologiske kontraktsbrudd øker sannsynligheten for utbrenthet delvis fordi det øker et økonomisk bytteforhold til en organisasjon. Det kan altså se ut til i vårt materiale at ansatte som opplever psykologiske kontraktsbrudd i større grad vil utvikle et økonomisk bytteforhold til organisasjonen som igjen vil øke sannsynligheten for å bli utbrent.

Videre fant vi at psykologiske kontraktsbrudd reduserer sannsynligheten for engasjement hos de ansatte. Dette forholdet finner vi støtte for at modereres av sosiale bytteforhold ved at sosiale bytteforhold ser ut til å beskytte noe mot redusert engasjement som følge av psykologiske kontraktsbrudd. Vi fant altså støtte for bufferhypotesen.

Disse funnene støtter vår forståelse av at man som leder må ha et bevisst forhold til organisasjonskulturen og de bytterelasjoner som utvikles på arbeidsplassen. Dette vil være særlig viktig i turbulente tider med omstilling og endring, siden dette er tider som øker sannsynligheten for at det vil forekomme psykologiske kontraktsbrudd. Dersom man som leder bruker kunnskapen om psykologiske kontrakter og kontraktsbrudd og aktivt er med på å bygge en kultur som preges av sosiale bytterelasjoner, mener vi det er mulig for en organisasjonen å bruke sin organisasjonskultur som fortrinn i turbulente tider.

Litteraturliste

- Adams, J. Stacy. 1965. «Inequity in social exchange» I L. Berkowitz, red. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Akhtar, Muhammad Naseer og Lirong Long. 2015. «Organizational change and employees behavior: a psychological contract perspective.» *European Scientific Journal* vol.11 NO.1
- Argyris, Chris. 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Bal, P. Matthijs, Annet H. De Lange, Paul G.W. Jansen og Mandy E.G. Van Der Velde. 2008. «Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator.» *Journal of Vocational Behavior* 72: 143–158
- Bal, P. Matthijs, Dan S. Chiaburu og Paul G.W. Jansen. 2009. «Psychological contract breach and work performance» *Journal of Managerial Psychology* Vol. 25 No.3: 252-273. doi:10.1108/02683941011023730
- Bal, P. Matthijs, Rein De Cooman og Stefan T. Mol. 2013. «Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure.» *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22:1: 107-122. doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelina Demerouti og Desponia Xanthopoulou. 2007. «Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high.» *Journal of Educational Psychology* Vol. 99: 274-284.
- Bakker, Arnold B. og Evangelina Demerouti. 2008. «Towards a model of work engagement.» *Career Development International* 13: 209-223.
- Beer, Michael og Nitin Nohria. 2000. «Cracking the code of change.» *Harvard Business Review* May–June: 133–41.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley.
- Bond, Frank W. og David Bunce. 2003. «The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance.» *Journal of Applied Psychology* 88: 1057-1067.
- Bond, Frank W., Paul E. Flaxman, Marc Van Veldhoven og Michal Biron. 2008. «The Impact of Psychological Flexibility and Acceptance and Commitment Therapy (ACT) on Health and Productivity at Work». I *Contemporary Occupational Health*

- Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, red. J. Houdmont og S. Leka. Nottingham UK: Wiley-Blackwell
- Bordia, Prashant, Simon Lloyd D. Restubog og Robert L. Tang. 2008. "When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance." *Journal of Applied Psychology* Vol 93(5); 1104-1117..doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1104
- Buch, Robert, Bård Kuvaas, Lynn M. Shore og Anders Dysvik. 2014. «Once bitten, twice shy? Past breach and present exchange relationships.» *Journal of Managerial Psychology* 29(8): 938-952. doi: 10.1108/JMP-08-2012-0246
- Buch, Robert. 2016. Kapittel «Relasjoner og Motivasjon.» under utgivelse.
- Chaudhry, Anjali, Jacqueline A.-M. Coyle-Shapiro og Sandy J. Wayne. 2010. "A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18: 247–259.
- Chambel, Maria J. og Fernando Oliviera-Cruz. 2010. "Breach of psychological contract and development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission." *Military Psychology* 22: 110-127.
doi:10.1080/08995601003638934
- Conway, Neil og Rob B. Briner. 2005. *Understanding psychological contracts at work*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. 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.
- Demerouti, Evangelina, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner og Wilmar B. Schaufeli 2001a. «The job demands–resources model of burnout.» *Journal of Applied Psychology* 86; 499–512.
- Demerouti, Evangelina, Arnold B. Bakker, Jan de Jonge, Peter P.M. Janssen og Wilmar B. Schaufelli. 2001b. «Burnout and engagement at work as a function of demands and control.» *Scand J Work Environ Healt* 27(4):279-286. doi:10.5271/sjweh.615
- Dulac, Tanguy, Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, David J. Henderson og Sandy J. Wayne. 2008. «Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations.» *Academy of Management Journal* vol. 51 No.6:1070-1098.

- Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski, og Linda Rhoades. 2002. «Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention.» *Journal of Applied Psychology* 87(3): 565–573.
- Fabrigar, Leandre. R., Duane T. Wegener, Robert C. MacCallum og Erin J. Strahan. 1999. “Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research.” *Psychological Methods* 4(3):272-299. doi: 10.1037/1082-989x.4.3.272
- Freese, Charissa. 2007. *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study*. Tilburg: Tilburg University.
- Gakovic, Anika og Lois E. Tetrick. 2003. «Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes.» *Journal of Organizational Behavior* Vol. 24: 649-666. doi: 10.1002/job.206
- Ghoshal, Sumantra og Christopher A. Bartlett. 1999. *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management*. New York: HarperCollins.
- González-Romá, Vincente., Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker og Susana Lloret. 2006. «Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles?” *Journal of Vocational Behavior* 68: 65–174.
- Gouldner, Alvin W. 1960. «The norm of reciprocity: A preliminary statement.» *American sociological review* 25: 161-178.
- Hallberg, Ulrika E. og Wilmar B. Schaufeli. 2006. «Same, same, but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?” *European Psychologist* Vol 11(2):119-127. doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119
- Herriot, Peter og Carole Pemberton. 1996. «Contracting Careers.» *Human Relations* 49(6): 757–790.
- Homans, George C. 1958. «Social behavior as exchange.» *American journal of sociology* Vol. 63, No. 6, Emile Durkheim-Georg Simmel, 1858-1958 (May, 1958): 597-606.
- Høst, Tor. 2014. *Ledelse i helse og sosialsektoren*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, Jaclyn M., Richard A. Opland og Ann Marie Ryan. 2010. «Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach.” *Journal of Business and Psychology* Volume 25: 555-568.

- Jing, R., J.L. Xie og J. Ning. 2014. «Commitment to organizational change in a Chinese context.» *Journal of Managerial Psychology* 29(8): 1098–1114.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kashdan, Todd B. 2010. «Psychological flexibility as a fundamental aspect of health.» *Clinical Psychological Review* 30(7): 865-878. Doi:10.1016/j.cpr.2010.03001
- Leiter, Michael P., og Christina Maslach. 1999. “Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout.” *Journal of Health and Human Services Administration* 21: 472-89.
- Linley, P. Alex, Stephen Joseph, Susan Harrington og Alex M. Wood. 2006. “Positive psychology: Past, present and (possible) future.” *The Journal of Positive Psychology* 1:3–16.
- Macneil, Ian R. 1985. «Relational contract: What we do and do not know.» *Wisconsin Law Review* : 483–525.
- Maslach, Christina. 1982. *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, Christina og Michael P. Leiter. 1997. “*The truth about burnout.*” San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli og Michael P. Leiter. 2001. «Job burnout.» *Annual review psychology* 52: 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Miller, Blake W., Glyn C. Roberts og Yngvar Ommundsen. 2004. «Effect of motivational climate on sportpersonship among competitive youth male and female footballplayers.» *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports* 14: 192–202.
- Morrison, Elizabeth Wolfe og Sandra L. Robinson. 1997. “When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops.” *The Academy of Management Review* 22(1): 226–256.
- Nicholson, Nigel og Gary Johns. 1985. “The absence culture and the psychological contract – Who’s in control of absence?” *Academy of management review* 10: 397-407.
- Rayton, Bruce A. og Zeynep Yalabik. 2014. “Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction.” *The International Journal of Human Resource Management* 25: 2382-2400. doi.org/10.1080/09585192.2013.876440

- Restubog, Simon Lloyd D. og Prashant Bordia. 2006. «Workplace familism and psychological contract breach in the Phillipines.» *Applied Psychologi: An International Review* 55: 563-585
- 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* Vol. 21: 422–437.
doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00673.x
- Richardsen, Astrid M. og Monica Martinussen. 2008. «Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker.» *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* Vol 45, nummer 3: 249-257.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberts, Glyn C., og Yngvar Ommundsen. 1996. “Effect of goal orientation on achievement beliefs, cognition and strategies in team sport.” *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports* 6(1): 46–56.
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz og Denise M. Rousseau. 1994. «Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study.” *Academy of Management Journal* 37(1): 137–152.
- Robinson, Sandra L. og Denise M. Rousseau. 1994. «Violating the psychological contract: Not the exception but the norm.» *Journal of organizational behavior* vol. 15 no. 3: 245-249.
- Robinson, Sandra L. 1996. «Trust and breach of psychological contract.” *Administrative Science Quarterly* 41: 574-599.
- Robinson, Sandra L. og Elizabeth W. Morrison. 2000. “The development of psychological contract breach and violation; a longitudinal study.” *Journal of organizational behavior* Vol.21: 525-546.
- Rousseau, Denise M. 1989. “Psychological and implied contracts in organizations.” *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2: 121–139.
- Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, Denise M. og Snehal.A. Tijoriwala. 1999. “What’s a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change.” *Journal of Applied Psychology* 84(4): 514–528.

- Salanova, Maris, Sonia Agut og Jose M. Peiró. 2005. "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate." *Journal of Applied Psychology* 90: 1217–1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Schaufeli, Wilmar. B., og Duncan Enzmann. 1998. *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, Wilmar.B., Isabel M. Martínez, Alexandra Marques Pinto, Marisa Salanova og Arnold B. Bakker. 2002. "Burnout and engagement in university students: A cross-national study." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33: 464–481.
- Schaufeli, Wilmar B. og Arnold B. Bakker. 2004. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior* Vol. 25, 3: 293–315.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker og Marisa Salanova. 2006. «The measurement of work engagement with a short questionnaire." *Educational and Psychological Measurement* 66(4): 701-716.
- Schein, Edgar.H. 1980. *Organization Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shirom, Arie. 1989. "Burnout in work organizations." I C. L. Cooper & I. Robertson, red. *International review of industrial and organizational psychology*; 25-48. New York: Wiley.
- Shore, Lynn M. og Jacqueline A-M. Coyle Shapiro. 2003. "New developments in the employee-organization relationship". *Journal of Organizational Behavior* 24: 443-450. doi: 10.1002/Job.212
- Shore, Lynn M., Lois E. Tetrick, Patricia Lynch og Kevin Barksdale. 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, Lynn M., Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro og Lois E. Tetrick. 2012. "Expanding the Boundaries and Challenging the Assumptions of the Employee-Organization Relationship Literature." I L. M. Shore, J. Coyle-Shapiro & L. E. Tetrick, red. *The Employee-Organization Relationship: Applications for the 21st Century*. London, UK: Routledge Academic.
- Shore, Lynn M., Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro og Chang, C. (2015). Exchange in the Employee-Organization Relationship. I N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil og C. Viswesvaran (red.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*

- (2.utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd. Sitert i Buch, Robert. 2016. Kapittel «Relasjoner og Motivasjon.» under utgivelse.
- Sparrowe, Raymond T. og Robert C. Liden. 2005. "Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives." *Administrative Science Quarterly* Vol. 50, No. 4: 505-535
- Sverdrup, Therese E. 2014. «Psykologisk kontrakt.» *Magma* 5-2014: 64-71.
- Sverdrup, Therese E. og Tom Georg Olsen. 2015. «Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten?» *Magma* 7: 68-75.
- Thompson, Jeffery A. og J. Stuart Bunderson. 2003. "Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract." *The Academy of Management Review* vol.28 No.4: 571-586.
- Toker, Sharon og Michal Biron. 2012. "Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity." *Journal of Applied Psychology* 97(3): 699-710.
- Turnley, William H. og Daniel Feldman. 1998. "Psychological contract violations during corporate restructuring" *Human Resource Management* Vol. 37: 71–83. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S
- 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." *Personal Psychology* Vol 60: 647-680.