

BCR3103
Bacheloroppgave

PSYKOLOGISK KONTRAKT I TEAM

En studie av horisontal forventningsavklaring som indre motivasjonsfaktor



Høyskolen Kristiania

Vår 2021

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

Del 1: Introduksjon	1
1.1 Oppgavens struktur.....	1
1.2 Bakgrunn.....	1
1.3 Avgrensning	3
1.4 Problemstilling.....	4
Del 2: Teori	5
2.1 Team	5
2.1.1 Hva er et team?	5
2.1.2 Gjensidig avhengighet i team.....	6
2.2 Psykologisk kontrakt.....	6
2.2.1 Utvikling av begrepet psykologisk kontrakt	6
2.3 “A model of the psychological contract”	9
2.3.1 Årsak	10
Forventninger	10
2.3.2 Innhold.....	10
Tillit	11
Rettferdighet.....	12
«Levering av avtalen».....	13
2.3.3 Konsekvens.....	14
Indre motivasjon.....	14
Del 3: Antagelser	15
Del 4: Metode	16
4.1 Metode	16
4.2 Kvalitativ metode.....	16
4.3 Datainnsamling	16
4.4 Utvalg	17
4.5 Etikk og anonymitet	17

	7160
	7348
	7514
4.6 Dybdeintervju.....	18
4.7 Tidsgrunnlag.....	19
4.8 Reliabilitet og validitet.....	20
4.9 Generalisering.....	21
Del 5: Resultat og diskusjon.....	21
5.1 Fenomenologisk analyse.....	21
5.2 Trinn 1: Helhetsinntrykk.....	22
5.3 Trinn 2: Kategorisering.....	22
5.4 Trinn 3: Koding.....	23
5.5 Trinn 4: Sammenfatning.....	27
5.5.1 Forventninger.....	27
5.5.2 Tillit.....	30
5.5.3 «Levering av avtalen».....	32
5.5.4 Rettferdighet.....	34
5.5.5 Gjensidig avhengighet.....	35
5.5.6 Kommunikasjon.....	36
5.5.7 Autonomi.....	38
5.6 Gyldighet.....	40
5.7 Forslag til ny modell.....	40
Del 6: Konklusjon.....	41
6.1 Oppsummering.....	41
6.2 Svakheter.....	43
6.3 Anbefalinger.....	43
6.4 Videre forskning.....	44
7.0 Litteraturliste.....	45
8.0 Vedlegg.....	48
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	48
Vedlegg 2: Kategorisering.....	50
Vedlegg 3: Koding.....	58

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet våren 2021 som en avslutning på en treårig bachelor i HR og personalledelse. Prosessen har vært vanskelig og krevende med restriksjoner under korona, men ved hjelp av Zoom og gruppechat har vi gjort det beste ut av situasjonen.

Da vi begynte å diskutere hva vi skulle skrive om, falt valget ganske plutselig på noe rundt forventningsavklaringer. Som arbeidstakere selv, har vi aldri opplevd å snakke så mye om forventninger til de andre på arbeidsplassen, og vi var derfor interessert i å finne ut hva dette går ut på. Senere i startfasen kom vi over begrepet psykologisk kontrakt, som vi ikke hadde mye kjennskap til fra før. Vi bestemte oss derfor for å dykke dypere i dette, da det er noe vi synes er ekstremt viktig.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Ingvild Seljeseth, for god hjelp og motiverende ord under skrivingen. Ditt engasjement for oppgaven har motivert oss til å jobbe hardere, og støtten din har hjulpet oss gjennom tøffere perioder. Vi vil også takke familie og venner som har tatt seg tid til å lese gjennom oppgaven når vi har sett oss blinde på den, og ikke minst alle intervjuinformantene. Oppgaven ville ikke vært mulig uten dere, så takk for deres samarbeid og for at vi fikk skrive om deres erfaringer.

Helt siden vi ble kjent i oppstartsfasen av studiet i 2018 har vi hatt mange sene kvelder og utallige timer på biblioteket, som til tider har gått på bekostning av humøret. Vi har blitt frustrerte på hverandre og hatt våre diskusjoner, men mest av alt har det vært et godt samarbeid med mange gode og lærerike minner. Vi har satt pris på å kunne skrive denne oppgaven sammen, og vil takke hverandre for et godt samarbeid gjennom årene - både på bacheloroppgaven og andre eksamener.

Takk for oss, og god lesing!

Sammendrag

Dette studiet legger frem en måte å forstå og belyse viktigheten av horisontale psykologiske kontrakter som oppstår mellom ansatte i team. Utgangspunktet for bacheloroppgaven er å anvende psykologisk kontraktsteori for å forstå sosiale utvekslinger i team og videre hvordan det kan henge sammen med individets indre motivasjon.

Med den forutsetningen har vi utarbeidet problemstillingen: *hvordan kan oppfyllende horisontale psykologiske kontrakter i team relateres til teammedlemmenes indre motivasjon?*

David E. Guest (1998, 661) har utviklet en modell for psykologiske kontrakter som vil være vårt grunnlag for undersøkelsen. Modellen vektlegger hvilke kriterier som skal til for å bli indre motivert. Vi så det mest hensiktsmessig for vår problemstilling å dele de tre faktorene i modellen i følgende antagelser:

1. Oppfylte forventninger om tillit knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team
2. Oppfylte forventninger om “levering av avtalen” knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team
3. Oppfylte forventninger om rettferdighet knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team

For å besvare vår problemstilling har vi valgt kvalitativ metode med semistrukturert intervjueteknikk. Vi har intervjuet 9 teammedarbeidere fra forskjellige team og bransjer, og har ved hjelp av vår metode fått verdifull informasjon om informantenes egne erfaringer og meninger rundt forventningsavklaring i team.

Vi har valgt et fenomenologisk design for analyse og diskusjon for å se tendenser og mønstre, samt sette begreper i kategorier og koder for så sammenligne med teori.

Hovedsakelig fant vår oppgave bekreftelse for våre tre antagelser, samt noen nye viktige faktorer, som til sammen gir innblikk i hva som videre kan fokuseres på i arbeidsteam. Til slutt blir svakheter, anbefalinger og oppfordring til videre forskning presentert.

Del 1: Introduksjon

1.1 Oppgavens struktur

Vår bacheloroppgave vil følge en akademisk struktur. Del 1 vil gå ut på å presentere tema, bakgrunn for tema, problemstilling og avgrensning. I del 2 blir relevant teori for å svare på problemstillingen presentert. Videre i del 3 utarbeider vi antagelser som viser hva vi vil finne ut gjennom undersøkelsen. I del 4 blir metoden for dette studiet lagt frem, i tillegg til begrunnelse for valg av metode. Del 5 vil presentere funn, etterfulgt av diskusjon, hvor datamaterialet blir sammenlignet med teorien. Til slutt i del 6 vil vi oppsummere oppgaven ved å svare på problemstillingen og finne ut om våre antagelser stemmer, og reflektere rundt svakheter ved oppgaven, anbefalinger og videre forskning.



1.2 Bakgrunn

I tillegg til de formelle kontraktene parter inngår i organisasjoner, utvikler det seg uformelle, også kalt psykologiske, kontrakter. Psykologiske kontrakter er kort forklart individuelle antagelser om en gjensidig forpliktelse mellom minst to parter (Rousseau 1989, 121).

“Moderne organisasjoner kan ikke lykkes med mindre menneskene de ansetter er enige om å bidra til deres mål og overlevelse. Men flatere organisasjoner, geografisk spredt arbeid og stadig økende ambisjonsnivåer for service og innovasjon gjør det umulig for arbeidsgivere å motivere arbeidstakere kun gjennom overvåking eller økonomiske insentiver” (Rousseau 2004, 120 egen oversettelse).

I dag er det en klar trend der organisasjoner beveger seg fra hierarkisk lederskap med kontroll til mer flatere organisering basert på team (Hillestad 2003). De siste tiår har ulike bidragsyttere forsøkt å definere psykologisk kontrakt for å få dypere innsikt i utvekslingen som skjer mellom ansatte og organisasjonen. Vi ønsker å bruke dette konseptet, men på et horisontalt nivå mellom teammedlemmer. Når ansatte blir organisert i team vil de danne forventninger til

hverandre, som både kan være implisitte og eksplisitte, det varierer altså om disse forventningene blir snakket om eller ikke.

Som Rousseau (2004, 120) legger opp til er ikke ytre belønninger og overvåking lenger tilstrekkelig for å motivere kompetente, drevne ansatte og det er rom for oppmerksomhet på psykologiske kontrakter i team. "In other words, traditional hierarchical leadership comes to be replaced with self-management and team organization - at least to a degree" (Sverdrup, Grønhaug og Brochs-Haukedal 2010). Horisontal koordinering innebærer gjerne mer teamarbeid og flere ansatte å forholde seg til på samme plan. Dette vekket altså en interesse i oss til å få innblikk i og se positive konsekvenser av psykologiske kontrakter som oppstår mellom ansatte i team.

Sverdrup, Grønhaug og Brochs-Haukedal (2010) er bidragsytere som har tatt vertikale psykologiske kontrakter et steg videre fra relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker til det horisontale, mellom ansatte i team. Det er fåtall av slike studier i dag og Sverdrup, Grønhaug og Brochs-Haukedal (2010) belyser viktigheten av oppmerksomhet på dette, som følge av det endrede arbeidsliv. Det er nødvendig å trekke fokus mot å forstå sosiale utvekslinger mellom teammedlemmene og hvilke positive konsekvenser det kan medfølge (Sverdrup, Grønhaug og Brochs-Haukedal 2010). Deretter oppfordrer de til fokus på horisontale kontrakter selv med utpekt leder. Dette ved at teamledere sammen med teammedlemmer anbefales å indirekte legge til rette for horisontale psykologiske kontrakter, fremfor en direkte utarbeidet og kontrollert psykologisk kontrakt.

Guest stilte seg kritisk til psykologiske kontrakter, men mener det er på tide å verdsette innholdet og omfanget av den og begrunner i likhet med Rousseau at: "it captures the spirit of the times" (Guest 1998, 659). Videre belyser han at: "we need to learn much more about the causes and consequences of a positive psychological contract" (Guest 1998, 660). Med andre ord aktualiserer Guest behovet for å se sammenhenger ved oppfyllelse av psykologiske kontrakter. Vår hensikt er altså ikke kun å beskrive den psykologiske kontrakten i team, men å få innsikt i om forventninger ved hjelp av faktorene i modellen til Guest vil kunne knyttes til de enkeltes indre motivasjon.

Psykologisk kontrakt er blitt definert av ulike bidragsytere siden 1960-tallet, men det er ikke før i de siste tiårene at begrepet har fått sin verdi i forskningen innenfor organisasjonspsykologien (Sverdrup 2014, 120). Forskningen har i stor grad handlet om brudd ved kontrakten og mindre om positive konsekvenser ved oppfyllelsen. I tillegg har begrepet i aller størst grad blitt studert ved å se på vertikale psykologiske kontrakter, mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og Guest (1998, 1) mener det er nødvendig med ytterligere bidrag for at konseptet psykologisk kontrakt skal fortsette å utvikle seg.

“Teams differ fundamentally from working groups because they require both individual and mutual accountability” (Katzenbach og Smith 2005, 4). En viktig faktor for å få til gode teamarbeid er gjensidig forpliktelse, som var med på få oss til å ville studere psykologisk kontrakt i team. Teamarbeid omhandler gjerne det å jobbe sammen mot felles mål og oppnå mestringsfølelse, og i lys av det finner vi det mest interessant å se effekten av psykologisk kontrakt på indre motivasjon. Gagné og Deci (2005, 1) beskriver indre motivasjon som når ansatte utfører arbeid som følge av at de finner glede ved selve arbeidet. Vi tror det er fordelaktig at det er harmoni i teamet og at hvert enkelt medlem føler seg indre motivert ved hjelp av den psykologiske kontrakten.

1.3 Avgrensning

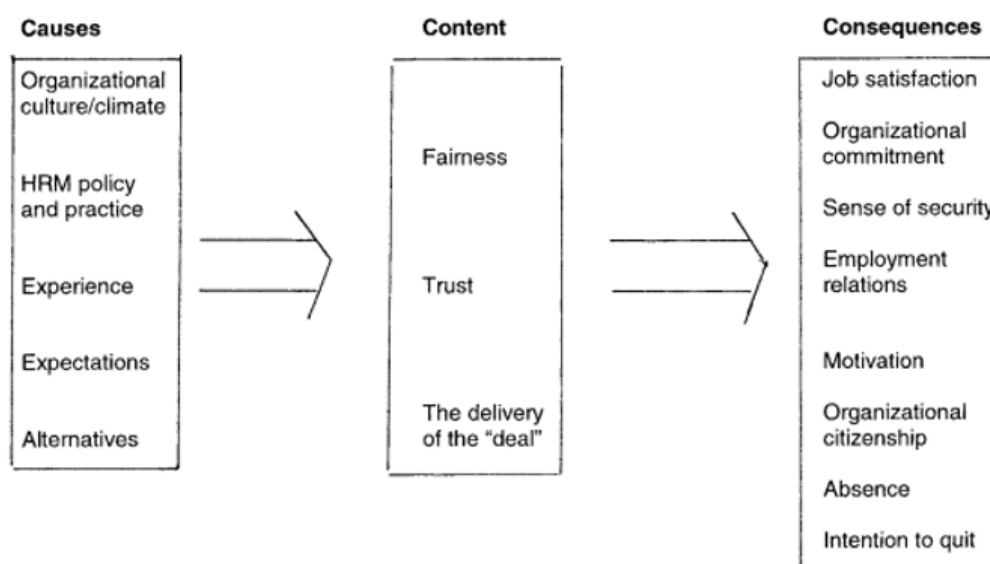


Figure 1. “A model of the psychological contract” (Guest 1998, 661).

Guest (1998, 661) kom med en oppfordring til å undersøke årsak, innhold og konsekvens av den psykologiske kontrakten. Modellen til Guest er omfattende, men vår oppgave må tilspisses og vi har valgt å sette fokus på forventninger, tillit, rettferdighet, «levering av avtalen» og motivasjon. Sistnevnte har vi avgrenset til indre motivasjon. I hans modell kommer det frem at oppfylte forventninger via faktorene tillit, rettferdighet og «levering av avtalen» fører til indre motivasjon, som vi ønsker å forstå og belyse - i team.

I modellen presenteres en psykologisk kontrakt mellom organisasjonen og hver enkelt ansatt. Vi ønsker derimot å følge utviklingen til Sverdrup, Brochs-Haukedal og Grønhaug (2010), og undersøke fenomenet nærmere fra individuelle perspektiver på et horisontalt plan i team, for så å knytte dette opp mot indre motivasjon. Oppgaven vår blir altså belyst på et individnivå i team.

Vårt utgangspunkt vil dermed se slik ut:



(Guest 1998, 661).

1.4 Problemstilling

Grunnmuren for vår oppgave vil som forklart over være faktorene i Guest (1998, 661) sin modell. Han beskriver hvilke faktorer som må til for å skape indre motiverte individer. For å kunne få et innblikk i dette og se en kobling mellom teori og praksis har vi utviklet en problemstilling:

Hvordan kan oppfyllede horisontale psykologiske kontrakter i team relateres til teammedlemmenes indre motivasjon?

Del 2: Teori

2.1 Team

2.1.1 Hva er et team?

Som nevnt er det blitt populært å organisere bedriftens ansatte i team. Forskere bruker ofte en beskrivende definisjon av begrepet team, der det er betydningsfullt å se sammenhengen av hvor avhengig medlemmene er av hverandre for å møte mål og koordinering av oppgaver (Bang og Midelfart 2012, 38). Bang og Midelfart definerer et team som “en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse” (Bang og Midelfart 2012, 38). Med andre ord er medlemmene i teamet avhengige av hverandre for å nå felles mål eller oppgaver, som også tilhører at hvert medlem har individuelle oppgaver og ansvar (Bang og Midelfart 2012, 38). Når en er medlem i et team vil det være en felles avhengighet mellom alle medlemmene for at mål skal nås og alle oppgaver utføres (Bang og Midelfart 2012, 39). Dette vil si at en ikke kan utføre alt arbeid alene, da det ikke fullbyrder kravene satt til å være et team.

“Communication is a key team process, as it clarifies ‘how’ a team interpersonally orchestrates its work to get things done and perform effectively” (Barrick, Bradley, Kristof-Brown og Colbert 2007, 545). Med andre ord handler team om god utveksling mellom partene og herunder kan det forstås at det å kommunisere hvilke forventninger en har til hverandre er essensielt for å skape indre motiverte teammedlemmer.

Et spesielt aspekt for team er at det ofte er en fordelt lederrolle, da det er et gjensidig ansvar i tillegg til individuelle prestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 336). Dette menes med at det i vanlige arbeidsgrupper kanskje finnes en tydelig lederrolle, som følger bestemte målsettinger som organisasjonen har satt, mens et team vil arbeide mer uavhengig og mindre kontrollert av styregruppen i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 336). Målet med bruk av team er at det blir en sammensetning av arbeidstakere som utfyller hverandre kompetansemessig, og at alle føler på den gjensidige avhengigheten av hverandre (Kaufmann og Kaufmann 2015, 337). På denne måten kan det skapes det Kaufmann og Kaufmann (2015, 336) kaller for synergier - som tilsier at måten samspillet i teamet fungerer vil føre til en høyere prestasjon enn det ville blitt hvis det kun var arbeid individuelt.

Teoretisk sett fremstår det som at team gjør arbeidet mer effektivt, men som Kaufmann og Kaufmann (2015, 341) trekker frem, er det ikke alltid teori samstemmer med hvordan det fungerer i praksis. De siste årene har det blitt mer normalt å bruke betegnelsen selvstyrte team, som er team der deltakerne selv velger innhold og arbeidsprosesser og dermed har en stor frihet og individuell ansvarlighet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 341). Dette har vært i fokus i forskningsverden, og det har kommet frem at det har en stor og positiv innflytelse på teamets produktivitet og holdninger, men at det kanskje ikke alltid fungerer best på individnivå (Kaufmann og Kaufmann 2015, 341).

2.1.2 Gjensidig avhengighet i team

Stewart og Barrick beskrev gjensidighet i team som: “i hvilken grad teammedlemmer samarbeider og jobber interaktivt for å fullføre oppgaver” (Stewart og Barrick 2000, 137 egen oversettelse). Med andre ord fremstår det som det viktigste for å kalle en sammensetning av mennesker for et team. Gjensidigheten bestemmer altså om teammedlemmene er avhengig av tillit til andre medlemmer for å få gjennomført oppgaver og for at den psykologiske kontrakten skal bli oppfylt for begge parter (Barrick m.fl 2007, 546). Desto mer felles resultatorienterte teamet er, jo viktigere er det at oppgaver bør organiseres med gjensidig forståelse og god kommunikasjon (Barrick m.fl 2007, 546). Videre forklarer Barrick m.fl (2007, 546) at jo høyere den gjensidige avhengigheten er, dess mer indre motiverte vil individene være, nettopp fordi de føler en forpliktelse til å oppfylle forventninger for å nå felles mål.

2.2 Psykologisk kontrakt

2.2.1 Utvikling av begrepet psykologisk kontrakt

Psykologisk kontrakt i team kan forstås ut ifra det teoretiske grunnlaget til Blau (1964) om sosial utveksling. Sosial utvekslingsteori legger opp til at en kan undersøke alle typer arbeidsforhold, så lenge det er en interaksjon mellom to eller flere parter (Blau 1964, 89). Sosial utveksling skjer når et individ frivillig gir fordeler til en annen part og den andre parten føler seg forpliktet til å gi goder tilbake til individet (Blau 1964, 91). Når individer blir plassert sammen i team vil det med andre ord være de betydningsfulle gevinstene som legger grunnlag for den sosiale interaksjonen (Blau 1964, 92). Gevinstene kan legges til rette for å utvikle et forhold og økt ønske om å levere bidrag som gjengjeld til den andre parten (Blau

1964, 92). Videre hevdet Blau (1964, 92) at gjensidighet er en faktor som må være til stede for at en part skal fortsette å gi fordeler til den andre parten.

Psykologiske kontrakter kan med andre ord ses på som en investering hvor en gir fordeler til en annen part i håp om å skape en forpliktelse med fremtidige fordelaktige gevinster (Blau 1964, 98). Enkelt sagt beskriver Gouldner gjensidighet slik: “folk vil vanligvis hjelpe de som hjelper dem” (Gouldner 1960 egen oversettelse). Dersom teammedlemmene anerkjenner det de får fra hverandre, vil de sannsynligvis bli mer disponert for å gi fremtidige fordeler (Blau 1964, 89). Den uskrevne regelen til gjensidighet blir altså at individer skal gi fordeler til de som har gitt det til første part, og dersom en part hjelper en annen, forplikter den seg til å gjengjelde parten (Gouldner 1960). Gouldner (1960) forklarer at anerkjennelse og rettferdighet går hånd i hånd for å fortsette å oppfylle avtalen. Med andre ord vil kontinuerlig håndtering av horisontale psykologiske kontrakter ved hjelp av tilbakemeldinger hjelpe på oppfyllelsen.

Gouldner (1960) mener at behovet for å gjengjelde en tjeneste med forventningen om å både få noe tilbake, men også å fortsette å motta dem, fungerer som en startmekanisme for samhandling og gruppestruktur. Når normen for gjensidighet har blitt en naturlig del av den sosiale interaksjonen for begge parter, vil partene forplikte seg til å gjengjelde hverandre, noe som vil kunne etablere et utgangspunkt for tillit til fremtidige fordeler (Gouldner 1960). På den måten har den sosiale utvekslingen startet, og forholdet vil forhåpentligvis flyte naturlig.

Gouldner (1960) sier at individer mer og mer blitt satt sammen i nye kombinasjoner, som for eksempel i team. Når enkeltpersoner blir satt sammen og starter med blanke ark uten normer, mål eller rolleforventninger, er det lettere å utveksle tjenester, da dette bidrar til sosial interaksjon (Blau 1964, 92). Gouldner (1960) mener at gjensidighetsprinsippet skaper en stabilitet i det sosiale forholdet, men at det naturligvis ikke vil fungere på samme måte og i lik styrke i alle typer forhold. Innad i team er mennesker satt sammen for å samarbeide om å nå felles mål, og dermed vil det være naturlig å anta at gjensidighetsprinsippet beskrevet av Gouldner (1960) vil ligge sterkt innad i teamet for å skape og opprettholde indre motiverte individer.

Tilbake i 1960 finner vi første bruk av begrepet psykologisk kontrakt av Argyris (1960, 96), som presenterte det som en psykologisk arbeidskontrakt. Han satt kun ord på bytteforholdet, altså behovene til partene i forholdet, og konseptet var ment for å forenkle forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Argyris 1960, 96).

Videre ble konseptet utviklet av Levinson, Price, Munden, Mandl og Solley (1962, 22) med følgende definisjon: “the psychological or unwritten contract is a product of mutual expectations” (Levinson m.fl 1962, 22). I et team vil psykologisk kontrakt, ifølge Levinson m.fl (1962, 22) handle om et sett med uskrevne gjensidige forventninger som oppstår mellom de involverte teammedlemmene. I likhet med Gouldner legger Levinson m.fl (1962, 22) særlig vekt på ordet gjensidighet, av den grunn at en psykologisk kontrakt går ut på et gi-og-ta forhold, hvor begge parter har en forventning om en oppfylt kontrakt. Levinson m.fl (1962, 36) presiserer at psykologiske kontrakter hele tiden er under utvikling, som med andre ord betyr at den vil endre seg underveis i teamarbeidet. Videre mener Levinson m.fl (1962, 38) at en psykologisk kontrakt kan finnes i mindre omfang mellom ansatte i bedrifter, som for eksempel i team, og at disse kan anses som en sikkerhet mellom partene.

En annen forsker til å sette ord på den uskrevne kontrakten er Macneil (1980, 44) som mener at gjensidighet stammer fra selvvalgt utveksling, altså at parter kun inngår et forhold med gjensidig forpliktelse dersom de opplever at det er mulighet å få noe fordelaktig ut av utvekslingen. Individuer som inngår relasjon med andre individer i team, vil ifølge Rousseau (2004, 123) ha troen på fordelaktige gevinster når de er gjensidig avhengig av hverandre. Rousseau støtter teorien om selvvalgt utveksling og sier at “psykologiske kontrakter motiverer folk til å oppfylle sine forpliktelser basert på utvekslingen av løfter som den enkelte frivillig har inngått” (Rousseau 2004, 120 egen oversettelse).

Dette tar oss videre til den mest betydningsfulle beskrivelsen av begrepet psykologisk kontrakt. Konseptet har stadig vært i utvikling, men det var ikke før i 1989 begrepet psykologisk kontrakt virkelig fikk en plass i organisasjonspsykologien etterfulgt av definisjonen til anerkjente Rousseau. Hun er en av de viktigste bidragsyterne til psykologiske kontrakter og definerer det som: “psychological contracts are individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization” (Rousseau 1989, 121). Hun legger særlig trykk på at individet må ha tillit til en gjensidighet for at det skal kunne kalles en

psykologisk kontrakt. Rousseau har også presentert en annen tilnærming til fenomenet og hevdet at “en persons psykologiske kontrakt gjenspeiler hans eller hennes egen forståelse av forpliktelsene som er inngått med en annen” (Rousseau 2004, 120-121 egen oversettelse). Ved at hun presiserer “en annen”, gir hun rom for å utvide konseptet fra vertikalt til horisontalt.

I en nyere tilnærming til konseptet hevdet Sverdrup at “den psykologiske kontrakten bygger på et grunnleggende trekk ved menneskelig atferd, nemlig at vi i relasjoner har forventninger og forpliktelser til hverandre som vi ikke alltid snakker om” (Sverdrup 2014, 118). Implisitte forventninger kan for eksempel være at teammedlemmer forventer at en annen part skal levere på tid og at det skjer av seg selv uten at de snakker om det. Imidlertid, dersom forventningene forblir implisitte vil oppfyllelsen kun være basert på om partene selv føler at avtalen er oppfylt, og misforståelser kan oppstå. Bytteforholdet som dannes gir innsikt i hva partene forventer å utveksle i forholdet, som skaper en gjensidig forpliktelse. Det kan eksempelvis handle om at et teammedlem gir litt ekstra innsats i håp om å få en gode tilbake. Opplever partene at avtalen er innfridd vil dette ifølge Guest (1998, 661) føre til indre motivasjon hos individene.

2.3 “A model of the psychological contract”

Guest (1998, 661) har som nevnt utarbeidet en modell som han oppfordrer til å bruke i nye studier. Modellen presenterer en forståelse av sammenhengen til den psykologiske kontrakten ut ifra individuelle perspektiv. Det oppfordres til å utvikle teorier omkring årsaker, innholdet og konsekvensene av den psykologiske kontrakten (Guest 1998, 660), som er et steg videre fra den mer begrensede definisjonen til blant annet Rousseau. Guest utvider altså definisjonen til Rousseau og mener at oppfyllelse av psykologisk kontrakt ikke kun kan forklares ut ifra troen på gjensidig forpliktelse, men av hvilke faktorer som faktisk blir levert.

Psykologiske kontrakter har blitt beskrevet som uskrevne forventninger og de kan være både implisitte og eksplisitte. Med andre ord kan teammedlemmer både direkte kommunisere forventningene, og oppfylle hverandres behov kun basert på hva de tror forventes av en. Guest trekker frem en utfordring ved implisitte psykologiske kontrakter: “where the implicit encounters the implicit, the result may be two strangers passing blindfold and in the dark, disappointed at their failure to meet” (Guest 1998, 652). I følge Kaufmann og Kaufmann

(2015, 299) vil et teammedlem som trer inn i et team tenke seg til hva resterende teammedlem krever og hva individet selv ønsker å få ut av bytteforholdet. Ved å sette fokus på, sette ord på og forstå hva som er årsaken, innholdet i og konsekvenser av de horisontale psykologiske kontraktene, åpnes det for å gjøre de implisitte psykologiske kontraktene mer eksplisitte.

Modellen beskriver i korte trekk at årsaker fører til innholdet, som deretter fører til konsekvensene. Som Guest (1998, 661) viser i sin modell kreves det en kombinasjon av tillit, rettferdighet og “levering av avtalen” for at teammedlemmene skal føle en indre motivasjon.

2.3.1 Årsak

Forventninger

Det er grunn til å tro at teammedlemmer skaper forventninger til hverandre når de inngår samarbeid. Guest (1998, 660) belyser viktigheten av å se på forventninger, sammen med flere årsaker som et innspill til kontrakten. Med andre ord er forventninger ifølge Guest (1998, 660) årsaken til innholdet i kontrakten, og innholdet blir til ut ifra et sett med forventninger som partene har til hverandre.

“Forventninger kommuniseres i sosiale situasjoner. Dette skjer både direkte og mer indirekte” (Wormnes og Manger 2005, 140). Forventninger påvirker fremtiden og vi handler med både bevisste og ubevisste forventninger. Wormnes og Manger (2005, 124) sier at det i mange tilfeller vil være en fordel å ha kjennskap til ubevisste forventninger.

2.3.2 Innhold

Guest (1998, 658) har som nevnt stilt seg kritisk til de tidligere definisjonene til blant annet Rousseau og hevder at det er på tide med beskrivelser av hva som faktisk er innholdet i forventningene som kan oppstå i arbeidsforhold og i vårt tilfelle - team.

I organisasjonspsykologien skiller bidragsyttere mellom transaksjonskontrakter og relasjonskontrakter. Rousseau (2004, 122-123) beskriver transaksjonskontrakter som periodevis begrensede kontrakter med forpliktelser, med fokus på ytre belønninger. Relasjonskontraktene handler ofte om plikter som lojalitet og stabilitet (Rousseau 2004, 122). Når det opereres med slike kontrakter kan en se tendens til å gi det lille ekstra, støtte andre og være til hjelp (Rousseau 2004, 123), selv om det kan føre til ekstra arbeid uten lønn. Innholdet

i horisontale psykologiske kontrakter i team vil ut ifra teorien sannsynligvis være relasjonsbaserte, men det viktigste er at partene er enig, så det ikke blir en ubalanse (Rousseau 2004, 123). Innad i team er det som nevnt tidligere essensielt med gode relasjoner og det er naturlig å forstå at det opereres mest med relasjonsbaserte kontrakter. Dette støttes av Guest, som belyser at: “den relasjonelle dimensjonen referer til kontrakter som vektlegger sosial utveksling og gjensidig avhengighet” (Guest 1998, 653 egen oversettelse). Ut ifra Guest og Rousseau vil de relasjonsbaserte horisontale psykologiske kontraktene føre til indre motiverte individer, ved hjelp av faktorer som presenteres under.

Guest beskriver at innholdet har tre faktorer som har fått fokus i litteraturen: tillit, rettferdighet og “levering av avtalen” (Guest 1998, 661). Dette er tre faktorer han selv ikke forklarer hva betyr. Likevel er dette faktorer som går igjen i organisasjonspsykologien og vi vil derfor undersøke hvorfor akkurat de er viktige.

Tillit

Guest (1998, 659) har tro på at tillit er det viktigste begrepet å belyse. I likhet med Guest (1998, 661) beskriver Blau (1964, 98) at et nødvendig vilkår for et sosialt utvekslingsforhold er at partene har tillit til hverandre. “Since there is no way to assure an appropriate return for a favor, social exchange requires trusting others to discharge their obligations” (Blau 1964, 94). Som beskrevet tidligere handler gjensidig forpliktelse om et sett med forventninger mellom minst to parter, som både kan være implisitte og eksplisitte. En part kan ikke være sikker på hva en får tilbake fra en annen, men det viktigste er at det er en balanse i bytteforholdet og at begge parter kan stole på at de får sine essensielle behov oppfylt. Blau (1964, 94) beskriver at et arbeidsforhold gjerne starter med forventninger som oppleves enkelt for den andre parten å innfri og at den sosiale interaksjonen rolig utvikles. Blau (1964, 94) trekker frem et eksempel hvor en ansatt frivillig hjelper en annen med forventning om å få noe tilbake. Dersom den andre parten velger å gi fordeler tilbake vil det vise at parten er til å stole på. Dette vil da fungere som byggesteiner for å utvikle et sosialt utvekslingsforhold med gjensidig tillit i bunn.

Mayer, Davis og Schoorman fremmer følgende definisjon av tillit: “viljen en part har til å være sårbar for handlinger fra en annen part basert på forventningen om at den andre vil utføre en bestemt handling som er viktig for den som har tillit” (Mayer, Davis, og Schoorman

1995, 712 egen oversettelse). Med andre ord handler det om å stole på hverandre til å oppfylle de horisontale psykologiske kontraktene.

Rousseau har også fremmet viktigheten av tillit i psykologiske kontrakter og sier at “psykologiske kontrakter innebærer et element av tillit, en følelse av forhold og en tro på eksistensen av et løfte om fremtidige fordeler som en part allerede har betalt for” (Rousseau 1989, 128 egen oversettelse). Her blir altså tillit, i tråd med gjensidighet og troen på fremtidige gevinster til gjengjeld for å ha oppfylt den andre partens behov satt fokus på.

Rettferdighet

Rettferdighet er en annen faktor Guest (1998, 661) mener er viktig for å oppnå motivasjon. “I kontraktsmessig sammenheng refererer rettferdighet til partens oppfatninger av i hvilken grad kontrakten er oppfylt” (Eccles 1985, 153 egen oversettelse). Dette sitatet viser til en kobling mellom rettferdighet og “levering av avtalen”, ved at partene skal føle at relasjonen er rettferdig. Når det er en balanse i gi-og-ta forholdet, altså at begge parter leverer sin del av avtalen, vil det føles rettferdig. Rousseau (1989, 121) mener psykologiske kontrakter handler om troen på gjensidig forpliktelse og det forstås da at partene føler rettferdighet dersom de tror at de får gevinster fra den sosiale utvekslingen til gjengjeld for deres bidrag.

Kaufmann og Kaufmann (2015, 299) trekker frem at de ubeviste kontraktene handler om innsats for å få noe tilbake for anstrengelsen, altså et gi og ta forhold. Her kreves det rettferdighet for at begge parter skal bli fornøyd. De trenger ikke nødvendigvis å gi og motta det samme, så lenge det er en balanse og begge parter er tilfreds.

“Rettferdig utveksling betyr at alle partene tror at de mottar fordeler fra forholdet som tilsvarer deres bidrag” (Cullen, Johnson og Sakano 2000, 227 egen oversettelse). De presiserer videre at både tillit og rettferdighet er viktige faktorer for motivasjon (Cullen, Johnson og Sakano 2000, 227). Dersom partene ikke stoler på hverandre, er det risiko for at de tar utnyttelse av urettferdige fordeler og det kan svekke den indre motivasjonen.

DelCampo (2007, 446) støtter Guest og mener at det trengs mer innsikt i årsakssammenhenger ved oppfyllelse av psykologiske kontrakter. Videre hevder han at “betingelsene der den anses som ‘rettferdig’, ‘oppfylt’ eller ‘intakt’ er av interesse”

(DelCampo 2007, 446). Med andre ord støtter han Guest og tror rettferdighet er en viktig faktor for oppfyllelse av psykologiske kontrakter.

«Levering av avtalen»

Siste faktor som Guest (1998, 661) belyser er “levering av avtalen”. Begrepet betyr i korte trekk at begge parter leverer sin del av avtalen, slik at den horisontale psykologiske kontrakten blir oppfylt. Blau (1964, 95) trekker frem at når psykologiske kontrakter er oppfylt vil det bety at partene i teamet støtter hverandre.

Om en avtale er oppfylt vil være subjektivt og opp til den enkelte å bedømme. Oppfyllelse av psykologisk kontrakt handler ifølge Chaudhry og Tekleab (2013, 158) om den enkelte opplever at den andre parten har levert sin del av avtalen. Oppfyllelse skjer dersom begge parter føler det fordelaktig og at deres behov er møtt. Dersom begge parter persiperer at avtalen er oppfylt vil det føre til at individene føler på indre motivasjon, og på den måten er psykologiske kontrakter oppfylt i teamet.

I motsetning til horisontale, vil innholdet i en vertikal avtale for eksempel kunne gå ut på at en ansatt arbeider målrettet og gir det lille ekstra til organisasjonen i håp om å bli anerkjent og kanskje på sikt motta karriereutvikling innad i bedriften. Det å levere avtalen innad i team vil naturligvis skille seg fra dette. Sverdrup foreslår at en oppfylt horisontal psykologisk kontrakt kan gå ut på «forventninger og forpliktelser til å hjelpe hverandre med å utvikle ideer, gi tilbakemelding til hverandre, støtte hverandre» (Sverdrup 2014, 121). Videre forklarer hun at en relasjonsbasert kontrakt handler om individuelle bytteforhold som omfavner “tillit, lojalitet og rettferdighet” (Sverdrup 2014, 121). Dette støtter faktorene til Guest (1998, 661).

Rousseau (2004, 124) beskriver at selv om psykologiske kontrakter oppleves som oppfylte for begge parter er det viktig å ikke la det være en hvilepute og anta at det foreligger gjensidig forpliktelse. Oppfyllelsen av sosiale utvekslinger fra begge parter må håndteres kontinuerlig i takt med endringer i samfunnet, som understreker at horisontale psykologiske kontrakter er dynamiske. Gjensidighetsprinsippet som beskrevet av Gouldner (1960) kan fungere som en startmekanisme for sosiale utvekslinger. Dersom teammedlemmene oppfyller de horisontale psykologiske kontraktene over en lengre tid kan gjensidighetsprinsippet bli en ubevisst handling mellom partene.

Det forstås at oppfyllelse av horisontale relasjonskontrakter relateres til indre motivasjon, da det handler om å jobbe for å oppnå mestringsfølelse. Når en relasjonskontrakt er oppfylt skapes en relasjon preget av en driv til å gi det lille ekstra og jobbe utover det som er nødvendig (Rousseau 2004, 123), som minner mye om indre motivasjon.

2.3.3 Konsekvens

Til slutt i modellen blir konsekvenser av kontrakten vektlagt, og Guest (1998, 661) mener at fokus på konsekvenser er viktig da positive utfall av psykologiske kontrakten, som for eksempel motivasjon, vil gagne både individ og organisasjonen. I vårt tilfelle ønsker vi å undersøke om det har noe å si for individenes indre motivasjon.

Indre motivasjon

Guest (1998, 661) fant i sin undersøkelse at en positiv psykologisk kontrakt blant annet var forbundet med økende motivasjon. Det vil altså si at når partene opplever at kontrakten er oppfylt gjennom de ulike faktorene, vil individene ifølge Guest bli motiverte. Som nevnt tidligere er det ikke utelukkende at teammedlemmer kan bli ytre motivert av psykologiske kontrakter, men vår undersøkelse vil fokusere på om kontraktene kan relateres til indre motivasjon.

Motivasjon defineres som de “biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). For å besvare vår problemstilling vil vi ta for oss begrepet motivasjon. Vi ser indre motivasjon som mest relevant og kommer til å rette fokuset på dette, men vil likevel ta for oss teori rundt ytre motivasjon for å lettere skille mellom disse fenomenene og øke forståelsen.

Når en arbeidstaker er indre motivert vil det være gleden rundt arbeidsoppgavene og ens egen interesse for å få disse fullført som vil være belønning (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 21). Dette er også et fenomen som kan beskrives ved at en engasjerer seg i ulike aktiviteter uten ytre belønninger eller bestemte instruksjoner (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 21). Likevel er det nødvendig at en form for egenmotivasjon er plassert i disse aktivitetene, noe som også er viktig på arbeidsplassen. Ansatte kan være indre motivert for enkelte arbeidsoppgaver, noe

som også kan sees på ved ekstra god ytelse og høy kvalitet av arbeidet, versus når de ikke er indre motivert og heller gjør ting for å bli ferdig (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 21).

Indre motivasjon er motivasjonsverdien som kommer av å utføre selve arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129). “Intrinsic motivation is an example of autonomous motivation” (Gagné og Deci 2005, 334). Dersom ansatte bidrar til arbeid i team fordi de synes det er gøy og har en interesse av oppgaven vil det gjerne skape en følelse av autonomi.

Selv om vi fokuserer på indre motivasjon i vår oppgave, ser vi som nevnt i innledningen viktigheten av å skille begrepene. Derfor vil vi tilføye følgende teori om ytre motivasjon. Ytre motivasjon handler i kontrast til indre motivasjon om å gjøre en aktivitet eller oppgave for å oppnå et gode. Dette kan beskrives som å gjøre en arbeidsoppgave mot belønning i form av blant annet lønn eller bonus. Det kan også kalles for materiell belønning, da det er belønning som inngår i en finansiell gode for arbeidstakeren (Jacobsen og Thorsvik 2013, 253). Det er altså forventninger om å få lønn for strevet som blant annet skaper motivasjonen til å utføre en arbeidsoppgave, istedenfor kompetansedelingen som kanskje kommer i form av indre motivasjon ved godt teamarbeid.

Del 3: Antagelser

Ut ifra modellen til Guest (1998, 661) og annen teori tror vi at oppfyllelse av psykologiske kontrakter bidrar til indre motivasjon i team. Det er tre faktorer som vises å være essensielle for å oppnå dette. På bakgrunn av disse faktorene har vi utviklet tre antagelser som vi kommer til å ta opp i diskusjonen og svare på til slutt:

1. Oppfylte forventninger om tillit knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team
2. Oppfylte forventninger om “levering av avtalen” knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team
3. Oppfylte forventninger om rettferdighet knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team

Del 4: Metode

4.1 Metode

Ved valg av metode er det to mulige tilnærminger som en kan benytte seg av, enten kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Kvalitative metoder bidrar til å forsterke innsikt og søker forståelse, mens kvantitative dokumenterer oversikt og søker forklaring (Tjora 2021, 35). Kvalitativ metode er spesielt nyttig når nye fenomener som en ikke kjenner spesielt godt til skal undersøkes, som det i tillegg er lite forsket på (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 36).

4.2 Kvalitativ metode

Til vår studie har vi valgt kvalitativ metode. Dette på grunnlag av vår problemstilling, da vi ønsker en mer eksplorerende tilnærming, fordi dette har som mål å undersøke fenomener som ikke er kjent, eller som er mindre kjent (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 62). Vår problemstilling tar for seg noe som har blitt lite forsket på tidligere, men som kan bli aktuelt å undersøke ytterligere i fremtiden (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 62). Vi ønsker å benytte oss av et dybdeintervju med semistrukturert intervjueteknikk, som menes med at vi på forhånd vil lage spørsmålene og stille disse i samme rekkefølge til alle informantene, eller spørre videre dersom de bringer opp et interessant tema (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 147). Ved bruk av denne teknikken hadde vi mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål basert på hva informantene forteller oss, for mer utdypende svar.

4.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen vår skjedde gjennom dybdeintervjuer der en av oss holdt intervjuet, mens de resterende to transkriberte, observerte kroppsspråk og fokuserte på å skrive ned betydningsfulle sitater. De av oss som ikke deltok i selve intervjudelen fungerte som «flue på veggen», men hadde muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål i ettertid mot slutten av intervjuet. Dette for å passe på at vi fikk utdypelse dersom informanten sa noe vi så viktigheten av, men som ikke intervjuer plukket opp selv. Vi valgte å bytte på hvem som holdt intervjuene, for at alle skulle føle seg komfortable på å prøve seg frem, samt at vi ikke ønsket at den av oss som kjente informanten skulle holde intervjuet. Dette for å sikre at vi holdt en formell tone, og at det skulle holde seg så profesjonelt som mulig.

Informantene våre kom fra ulike team, og vi endte opp med 9 deltakere. Etter noen diskusjoner frem og tilbake kom vi frem til at vi ønsket å holde intervjuene digitalt på konferanseverktøyet Zoom, som bidro til at informantene og vi fikk følelsen av å være i samme rom, og det fortsatt var muligheter å plukke opp kroppsspråk.

4.4 Utvalg

Basert på vår problemstilling ville vi samle inn kvalitativ data fra individer som har vært, eller er nåværende medlemmer av et team. Kriteriene var kun knyttet til at informantene kan vise til erfaring med arbeid i team, og fordeling som kjønn, alder og bakgrunn har blitt sett på som irrelevant da det ikke vil ha påvirkning på datamaterialet. Vi kom frem til å intervju medlemmer fra ulike team og ulike arbeidsplasser. Vi sendte ut invitasjoner over mail til totalt 11 personer, og endte opp med å intervju 9 informanter. Dette er personer som vi allerede har i vårt nettverk. For vårt utvalg hadde vi ikke noen særlige kriterier, så vi har vært åpne på hvem som skal bli intervjuet, og hva slags stilling og rolle de har. Siden det kan være krevende å vite nøyaktig hvor mange intervjuer som trengs for å få inn tilfredsstillende antall svar, tok vi en felles beslutning i etterkant av intervju 9 at vi ikke hadde behov for flere intervjuer.

4.5 Etikk og anonymitet

Under vår undersøkelse var vi oppmerksomme på informasjon og konfidensialitet, og informantene våre fikk all informasjon de behøvde før intervjuene startet. På forhånd sendte vi ut en e-post som tok for seg det faglige begrepet psykologisk kontrakt da vi har tatt hensyn til at ikke alle kjenner til dette. Under intervjuene hadde vi også avsatt tid til ytterligere informasjon, som omhandlet først og fremst hva hensikten med vår undersøkelse er, og at de har mulighet til å lese oppgaven når den er ferdigstilt. De fikk også vite litt om hvem vi er, hvilken skole vi studerer på og hvilke tema spørsmålene vil belyse. Det var elementært at våre informanter var innforstått på at det er frivillig å bli intervjuet, og dersom det skulle bli stilt spørsmål de ikke er komfortable med å svare på, ville de få slippe å svare. Det ville også være mulig for informantene å avslutte intervjuet til ethvert tidspunkt, uten videre spørsmål. Alle informantene har blitt anonymisert, så de skal føle seg trygge på at ingen skal kunne gjenkjennes og at informasjonen ikke skal kunne føres tilbake til teamet og arbeidsplassen deres.

På grunnlag av dette trengte vi heller ikke å søke til NSD, da alle informantene har blitt anonymisert og vi ikke benyttet oss av lydopptak eller skjermopptak. For å sikre absolutt anonymitet for våre informanter, stilte vi ikke ytterligere spørsmål rundt spesifikk arbeidsplass eller spesifikk stilling. Kun type bransje og hvilken stilling de har, slik at ingenting kan bli sporet tilbake til dem. Under våre transkriberinger benyttet vi oss heller ikke av navn, men sensurerte disse til «Informant 1» og «Informant 2» og videre.

I denne oppgaven har vi vektlagt å ha et stort fokus på at det blir riktig illustrert hva informantene har sagt, og at vi har forstått dataene på en korrekt måte så våre informanter gjenkjenner seg i resultatene. Under kodingen har vi også valgt å anonymisere kjønn, så istedenfor å bruke han eller henne bruker vi hen.

4.6 Dybdeintervju

Dybdeintervjuer brukes for å legge til rette for en situasjon der informantene fritt kan prate om egne erfaringer rundt forskernes utvalgte tema, under en avbalansert stemning, og et romslig tidsrom (Tjora 2021, 127). Ved bruk av informanternes erfaringer og meninger er det viktig å fremheve at det kun er dette som blir utforsket, og at det blir subjektivt (Tjora 2021, 128). Som nevnt tidligere i oppgaven valgte vi å benytte oss av semistrukturert dybdeintervju, der vi hadde en fastsatt intervjuomal som vi brukte på alle informantene, men der det var tilrettelagt for oppfølgingsspørsmål dersom det var punkter informantene la frem som vi ønsket å få mer utdypning rundt. Ved bruk av semistrukturerte intervju utarbeidet vi en intervjuguide med flere tema og spørsmål som skal gjennomgås basert på vår oppgave (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 147).

For vår intervjuguide valgte vi å dele inn i seks deler. Foruten å ha en tydelig innledning om vår oppgave og hvem vi var, startet vi opp med noen oppvarmingsspørsmål for at informanten skal få rettet oppmerksomheten mot teamet vi ønsker å få informasjon rundt (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 149). De neste delene i intervjuguiden omhandlet refleksjonsspørsmål, spørsmål rundt teamfølelse, motivasjon og modellen til Guest, før vi hadde avrundingspørsmål (se vedlegg 1 for hele intervjuguiden). På slutten av intervjuene la vi opp til at informanten var klar over at dette var blant de siste spørsmålene som kom til å bli stilt. Vi hadde også avsatt tid for at de av oss som transkriberte kunne stille spørsmål ved

eventuelle uklarheter som intervjuer ikke fikk med seg (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 150).

Vi vil videre presisere at teamlederne vi ønsket å se perspektivet til jobber tett med teammedlemmene om å nå samme mål, og at relasjonen derfor ble betraktet som horisontal. Derfor har vi kun utformet én intervjuguide, da vi ikke skilte mellom teammedlemmer og teamleder siden alle våre informanter kom fra forskjellige team i forskjellige bedrifter og bransjer. Vi kvalitetssikret våre spørsmål på forhånd ved å stille spørsmålene til en annen bekjent av oss, så vi fant ut at de var utdypende og lange nok til å overholde intervjutid på rundt 30-35 minutter.

Da alle intervjuene foregikk på digitale videoverktøy ble det opp til hver enkelt informant å selv finne et komfortabelt sted å sitte under intervjuet. Vi kom med forslag til dager det kunne passe å ha intervjuer etter vår timeplan med forelesninger og arbeid, og lot informantene velge selv hvilket tidspunkt på dagen eller ettermiddagen som passet best for dem. Vi opplevde at de fleste informantene enten satt hjemme etter endt arbeidsdag eller på hjemmekontor, og det var tatt hensyn til at forstyrrelser fra partner, barn eller husdyr kunne forekomme (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 150). Likevel opplevde vi at det var ingen eller få forstyrrelser, og at det var komfortabelt for informantene. Det ble også tatt hensyn til hvordan vi som gruppe ble oppfattet av informantene, og vi kledde oss derfor nøytralt, så det ikke skulle skape avstand mellom intervjuer og informant (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 151).

4.7 Tidsgrunnlag

På forhånd av intervjuene vurderte vi ut tidsgrunnlag basert på hvor mange og utdypende spørsmål vi hadde. Siden det var planlagt å holde alle intervjuene våre på det digitale konferanseverktøyet Zoom hadde vi automatisk 40 minutter til rådighet til å holde en kort innledning, selve intervjudelen og avslutningen. Vi sitter igjen med følelsen av at vi fikk brukt tiden godt, men noen hindringer møtte vi selvfølgelig på. For enkelte av informantene tok det noe tid å koble seg opp, da vi ikke hadde vært tydelige nok på at programmet måtte lastes ned på forhånd for best mulig brukeropplevelse. Vi opplevde dermed at det var noe teknisk svikt med at kamera eller mikrofon ikke fungerte optimalt med en gang.

Vi gjorde også den feilen ved å ha flere intervjuer på en dag, med litt for korte intervaller mellom hver. For vår ene informant fungerte ikke Zoom i det hele tatt, da vi ikke hørte hverandre. Dette prøvde vi å løse ved å snakke med informanten over telefon, men da programmet ikke fungerte i det hele tatt gikk vi over til kommunikasjonsplattformen Teams, som informanten selv var mer kjent med. Det tok noe tid å koble seg opp for oss, og på grunn av at vi nesten ble en time forsinket med intervjuet måtte de andre informantene kontaktes og omrokkere på deres tidspunkt. Hvert intervju varte rundt 30-35 minutter, så våre 40 minutter holdt for det meste. Vi hadde dog enkelte informanter som snakket mer utdypende, og vi ble derfor nødt til å lage et nytt Zoom-møte for å få nye 40 minutter. Dette løste seg fint, men i ettertid ser vi at vi burde gjort dette på en mer elegant måte enn å bryte av intervjuet midt i.

4.8 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om hvorvidt datainnsamlingen er pålitelig (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 44). Det er viktig å legge merke til at den innsamlede dataen ikke er realiteten, men kun fremstillinger av denne (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 73). Validitet vil si om dataen er gyldig, og om de er riktige nok til å kunne fremstå som representasjoner av hvordan det er i virkeligheten (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 73). Vårt utvalg besto av et mer tilfeldig utvalg, der alle jobber i forskjellige type stillinger og for ulike bedrifter. Vi vet derfor ikke om det hadde blitt annerledes svar dersom vi hadde intervjuet noen som var i samme team som de individuelle informantene. Hadde de fullverdige teamene blitt intervjuet kunne dataene blitt mer pålitelige, da vi hadde fått informasjon og innsyn fra flere parter fra samme sted. For å sikre at vi har gjengitt og fortolket data på så riktig måte som mulig, har vi hatt et kritisk syn på gjennomgangen, samt kontrollert våre egne tolkninger ved å ha et så objektivt syn som mulig.

Vi vil understreke at vi tar hensyn til at våre data kan være ukorrekte, og at vi er kritiske til egen undersøkelse. Under intervjuene ble en så nøytral tone som mulig overholdt, og vi forsøkte å unngå spørsmål eller oppfølgingsspørsmål på noen som helst måte kunne veilede informantene om hva som er riktig svar, og dermed kan påvirke disse. Vi tar likevel forbehold om at reliabiliteten kan ha blitt påvirket, grunnet misforståelser eller miskommunikasjon.

4.9 Generalisering

Til kvalitativ forskning skiller Tjora (2021, 268) mellom to former for generalisering. En av disse er moderat generalisering, som tar for seg at forskeren er ansvarlig for at situasjoner med gyldige resultater blir beskrevet riktig (Tjora 2021, 268). Det andre er konseptuell generalisering, som menes med at bruken av kvalitativ forskning gjør at en kan forklare og skape konsepter, typologier eller teorier som kan være treffende for andre tilfeller enn det som tidligere har blitt studert (Tjora 2021, 268).

Under moderat generalisering er det viktig at forskeren er tydelig ute med å diskutere rundt utvalg og design som kan støtte opp generaliseringen, så det ikke avhenger av leserens skjønn og forståelse (Payne og Williams 2005, 297). Etter endt studie kan vi med andre ord ha en mening om typiske trekk for enkelte individer i team som kan bidra til teoriutvikling, men det er ikke generaliserbart for alle som arbeider i team.

Vi vil poengtere at vår oppgave er begrenset i form av at vi kun får innblikk i det enkeltes perspektiv på utvekslingen til resterende teammedlemmer eller teamleder. Vår oppgave vil ikke kunne generalisere psykologisk kontrakt i team for alle bedrifter, men skape et innblikk og oppfordre til videre forskning.

Del 5: Resultat og diskusjon

5.1 Fenomenologisk analyse

“I fenomenologiske designer er det vanlig å analysere meningsinnhold” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 195). Ved å følge et fenomenologisk design vil vi strukturere etter tre nøkkelord; innhold, fortolkning og mening (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 195). Vi tar først for oss innholdet fra datainnsamlingen, og ser etter hva informantene har fortalt oss. Deretter, for å forstå den bakenforliggende meningen i det som står, må vi tolke materialet og lese mellom linjene, før vi til slutt kan gjøre en analyse på bakgrunn av dataene vi har samlet inn (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 195).

For vår analyse, vil vi ta utgangspunkt i Kirsti Malterud sine fire steg, som er trukket frem i boken til Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 195), for å gjennomføre en analyse av meningsinnhold, og har laget en egen modell på bakgrunn av hennes steg.

FENOMENOLOGISK ANALYSE

TRINN 1	HELHETSINTRYKK
TRINN 2	KATEGORISERING
TRINN 3	KODING
TRINN 5	SAMMENFATNING

(Figur inspirert fra Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 195).

5.2 Trinn 1: Helhetsinntrykk

Vi begynner med å lese datamaterialet for å få en oversikt over hva som har blitt sagt. Her er det viktig å ikke tenke på detaljene, men heller åpne øynene for gamle og nye begreper og temaer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 195). For oss er det naturlig å se etter innhold som forteller oss noe om modellen til Guest (1998, 661) i team, da denne modellen er relevant for vår problemstilling. Vi ser også at nye begreper som kan knyttes opp til modellen blir nevnt gjentatte ganger, og noterer disse for prosessen videre, på linje med eventuelle forskjeller og likheter på informantenes svar.

Av helhetsinntrykket fikk vi inntrykk av at alle informantene var gjensidig avhengige av hverandre for å prestere i teamet. Til tross for at flere av oppgavene er selvstendige, forteller informantene oss at det ferdige resultatet trenger alle teammedlemmenes innsats. Det kom frem at relasjonene i teamene var gode, og at faktorene tillit, anerkjennelse, rettferdighet og støtte er essensielle i teamarbeid og på veien mot indre motivasjon. Fellestrekket for mesteparten av informantene var klart tillit. Informantene mener at mye bunner i tillit, og ved å ha den gjensidige tilliten til hverandre, blir mye løst. Ærlighet, kommunikasjon og autonomi ble hyppig nevnt i intervjuene, noe vi så tydelig gjennom å lese i ettertid, og viste seg å være elementer verdt å diskutere senere i oppgaven. Vi vil senere i prosessen se om helhetsinntrykket av transkriberingen stemmer overens med kodingen og sammenfatningen.

5.3 Trinn 2: Kategorisering

For å identifisere likheter og forskjeller mellom svarene vi har innhentet, begynner vi med å kategorisere (Skilbrei 2019, 187). Ved å samle informantenes synspunkter under mer avgrensede temaer som er relevante for vår studie, kan vi lettere se tilbake på det for å finne

det mest essensielle å tolke. Vi kan dermed prøve å finne bakgrunnen for hva som er grunnen til disse ulike forskjellene, eller eventuelt hva likhetene forteller oss (Skilbrei 2019, 187).

Begrunnelsen for hvorfor vi velger å dele inn i kategorier, eller temaer, bunnar i definisjonen av ordet kategori, som ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte er “en betegnelse som primært brukes om en gruppe hvis medlemmer har fellestrekk, det vil si at de på en eller annen måte er like” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 188-189). Vi utarbeidet intervjuguiden med nødvendige hovedtemaer i bakhodet, som vi nå kan legge til grunnlag for å kategorisere og deretter kode de temaene vi vil belyse for å svare på problemstillingen. (Se vedlegg 2)

5.4 Trinn 3: Koding

For å få en enklere oversikt over informasjonen vi har innhentet fra intervjuene bruker vi koding som hjelpemiddel. Ved å gjøre dette får vi et overblikk over ulike deler av transkriberingen, og vi kan knytte det til ett og ett tema (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 196). Vi bruker derfor koding for å organisere de større dataene til en mer hensiktsmessig oversikt som gjør det lettere å analysere intervjuene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 196). Vi har som nevnt valgt ut begreper og temaer som kan knyttes opp mot teori, og som er essensielle for å svare på problemstillingen.

Når vi går i gang med kodingen vil vi ta inspirasjon fra tabell 7.1 og 7.2 illustrert i Tjora (2018, 200-202) og se etter tekst i datamaterialet som går igjen. Dette gjør vi for å få satt datamaterialet i systemer ut ifra teorien til hjelp for å svare på problemstillingen vår. I kodingen vil vi se etter underkategorier som er suksesskriterier for de ulike temaene, samt trekke frem sitater som utpeker seg og går igjen. (Se vedlegg 3)

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 196) kalles dette for deduktiv koding. Det vil si at vi presenterer de ulike underkategoriene til hvert tema og ser sammenhenger, uavhengig av hvilken informant som sa hva. Vi vil altså sette dette i system for å gjøre det enda enklere å se forskjeller og likheter opp imot teori. Her kan vi kartlegge og få bedre oversikt om det dukker opp andre temaer som er viktig for problemstillingen. I løpet av kodingen får vi eliminert irrelevant data for problemstillingen vår og sitter igjen med en tilspisset tolkning av datamaterialet, før vi dykker inn i dybden og drøfter opp mot teori.



FORVENTNINGER

Kommunikasjon: Forventningsavklaring, åpent rom

Gjensidig forventning: Grunnlag for samarbeid, uskrevne regler, plikt til å utføre

Tilhørighet: Være medlem av et team

Da vi spurte informantene om den psykologiske kontrakten var det flere ord som gikk igjen. Alle informantene har en psykologisk kontrakt, noen direkte og noen indirekte, og de legger alle vekt på at gjensidig avhengighet er en viktig faktor for indre motivasjon. Da vi nevnte begrepet psykologisk kontrakt var det mange som allerede hadde en formening om det, da de hadde kjennskap til begrepet forventningsavklaring. De mente at å ha en gjensidig forventning til hverandre er grunnlaget for samarbeid, og at de dermed føler en plikt til å utføre og oppfylle disse forventningene.



TILLIT

Gjensidig tillit: Kommunikasjon, rom til å tenke selv, bruke fantasien

Teamarbeid: Levere et godt resultat, kommunikasjon

Avgjørende: Utfordrende på hjemmekontor

Vi spurte informantene som sa at tillit var viktig for dem, om hvorfor det var viktig. Basert på deres svar fant vi at tillit er avgjørende for et godt resultat og teamarbeid. Det er ifølge informantene essensielt å kunne si hva en har på hjertet, noe de får mulighet til når tilliten er gjensidig. Flere nevnte at denne gjensidige tilliten hjelper på kommunikasjonen og er bakgrunnen for at teammedlemmene har frihet under ansvar, altså rom til å tenke selv og å bruke fantasien for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine. Flere mener derimot at det er vanskeligere med tillit på hjemmekontor, men at relasjonene er bygget på tillit, og derfor er det en tillit til at alle klarer å levere et godt resultat.



«LEVERING AV AVTALEN»

Anerkjennelse: Tilbakemeldinger, viktig for å fortsette å gjøre det bra

Støtte: Tilhørighet, påvirker motivasjonen, åpent for spørsmål, tillit, dele frustrasjon, løse saker sammen

Informantene beskriver at det å jobbe uten å få anerkjennelse for arbeidet virker demotiverende og meningsløst. De mener anerkjennelse er avgjørende for å fortsette å gjøre en god jobb, samt at tilbakemeldinger, både positive og negative, er en motivasjonsfaktor. Til tross for at flere synes anerkjennelse er vesentlig, var det få som klarte å begrunne det ordentlig. Vi fikk derimot inntrykk av at anerkjennelse er avgjørende for majoriteten på bakgrunn av tilbakemeldinger og indre motivasjon.

Videre forteller informantene oss at støtte har en stor påvirkningsfaktor på den indre motivasjonen. De mener at det handler om tilhørighet, og det å føle at en er en del av et team som vil hverandres beste. «*Det å føle at du er en del av et team som vil både ditt beste og teamets beste, det påvirker i stor grad motivasjonen min*». Majoriteten av informantene synes det er avgjørende med et støtteapparat i teamet der det er åpent for spørsmål og hvor en kan dele frustrasjon og løse vanskeligheter sammen.



RETTFERDIGHET

Essensiell faktor: La alle teammedlemmene bli sett, ikke gjøre forskjell

Bli sett: Lik og rettferdig behandling, motivasjonsfaktor

Ytre belønning: Lik lønn, konkurranse

Det kom frem av intervjuene at informantene mener det å bli sett er den viktigste faktoren for å oppnå rettferdighet. Selv om forventningene til teammedlemmene er forskjellige, skal alle få forventningene sine oppfylt, og derav blir det rettferdig. Flere av informantene har opplevd å bli urettferdig behandlet på arbeidsplassen, og forteller oss hvordan det påvirket motivasjonen

i negativ retning. De setter derfor lys på at rettferdighet er essensielt for å oppnå indre motivasjon.

Til tross for at flere synes rettferdighet er viktig for indre motivasjon, fant vi også et mønster der noen synes rettferdighet handler om ytre belønning, slik som grunnlag for lik lønn og konkurranser.



GJENSIDIG AVHENGIGHET

Tillit: Gi og ta, samarbeid

Ærlighet: Snakker om saker, åpent rom

Kommunikasjon: Kjemi, bli stolt på, forventning, oppdatere hverandre

Spille hverandre gode: Ha noen i ryggen

Dele opp oppgaver: Jobbe parallelt, alt kan måles

Informantene forteller at alle på teamet er avhengig av hverandre for å oppnå resultater og nå mål. De synes det er viktig med både konkurranser, morsomme personalmøter og å ha noen i ryggen som hjelper til ved behov. Selv om mange av oppgavene er selvstendige, krever det alle sin innsats for å levere sluttresultatet. Alle informantene mener at teamet definitivt er gjensidig avhengige av hverandre. «*Hvis de andre ikke får levert, får ikke jeg levert heller. Samme omvendt, det er gjensidig.*» Flere forteller at alt kan måles, derfor deler mange av informantene opp oppgaver, slik at de kan jobbe parallelt for å oppnå det beste resultatet. Igjen, er dette bygd på gjensidig tillit hvor en har gjensidige forventninger til hverandre om at ting skal leveres til rett tid. Dersom dette ikke lar seg gjøre, er åpen kommunikasjon viktig. Informantene nevner at det er essensielt å få en kjemi ved hjelp av god kommunikasjon, og kunne ha en åpen dialog og oppdatere hverandre. Dersom kjemien er til stede allerede i begynnelsen av ansettelsesforholdet, eller så tidlig som mulig, blir det en motivasjonsfaktor for begge parter, og en føler en kan stole på hverandre. Det blir dermed enklere for teammedlemmene å ha uformelle samtaler dersom noe plager dem, eller om de vil dele noe.

 **INDRE MOTIVASJON**

Autonomi: Ansvar og eierskap, bli sett, tillit

Teamfølelse: Samarbeid, fellesskap, konkurranser, positivitet fra teammedlemmer

Egen utvikling: Mestringsfølelse, egen forpliktelse, variasjon i arbeidsoppgaver

Godt samarbeid: Teammedlemmer, ønske om å bidra

Informantene nevner flere faktorer som gjør de indre motivert. De fleste mener at dersom en er indre motivert, tar en på seg ekstra arbeid - både for fellesskapet og for seg selv.

Flesteparten av informantene mener den indre motivasjonen påvirker dem mest, og at den har størst verdi. Det er derimot mange som forteller at lønn og det ytre også spiller en rolle, men i liten grad sammenlignet med det indre. Flertallet av informantene legger vekt på autonomi, frihet under ansvar og mestringsfølelse. Faktorene til indre motivasjon er mange - noen vektlegger egen forpliktelse og eierskap, mens andre er opptatt av et godt samarbeid med kollegaer, konkurranser og positivitet for å oppnå den indre motivasjonen.

5.5 Trinn 4: Sammenfatning

I denne siste fasen vil vi bruke innholdet fra kodingen for å igjen utvide begrepene, slik at vi ved å grave dypere, finner sammenhenger og likheter i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 198-199). Disse mønstrene er ikke alltid synlige ved første øyekast, og vi må derfor lese mellom linjene og analysere det informantene har fortalt oss (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 199).

Målet med sammenfatningsfasen er å sette kodene og kodeordene sammen og se det opp imot teorien. Dette gjør vi for å identifisere mønstre vi finner i kodingen og systematisk utvide begrepene til noe større og knytte det opp til eksisterende teori (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 199). Vi vil derfor finne ut av om våre funn samstemmer eller avviker med modellen til Guest.

5.5.1 Forventninger

Under kodingen av forventninger fant vi flere gjentatte kodeord. Forventninger i seg selv er ikke en faktor i innholdet til Guest sin modell, men det må være til stede for å kunne oppfylle

de tre faktorene; tillit, «levering av avtalen» og rettferdighet. Vi vil derfor se på betydningen av forventninger for våre informanter, og se hvordan disse kan ses i lys av teori om begrepet.

Informantene nevner eksempelvis kodeordene *forventningsavklaring*, *gjensidig forventning* og *plikt til å utføre*, da vi snakket om psykologisk kontrakt og forventninger. Dette kan knyttes opp til Blau (1964, 91) sin definisjon av sosial utveksling, der det handler om forpliktelser mellom minst to parter. Gouldner (1960) er inne på noe av det samme ved å nevne normen om gjensidighet. Dette menes med at andres behov skal oppfylles, slik andre har oppfylt dine – noe som blir en forpliktelse. De la vekt på at de ikke får levert sluttresultatet uten alle medlemmenes innsats, og det er dermed en gjensidig forventning mellom alle individene i teamet at oppgaver skal gjøres og tidsfrister skal holdes.

Informantene var klare på at ved å være medlem av et team, føler de en plikt til å utføre fordi alle avhenger av hverandre. Det tolkes altså at medlemmene setter faktoren tilhørighet i teamet høyt, noe som gjør de indre motiverte. Guest har ikke tatt for seg tilhørighet som en faktor, men siden våre informanter snakket mye om teamfølelsen, vil vi forkortet forklare selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Den handler om at når medarbeidere opplever autonomi, kompetanse og tilhørighet vil dette føre til en økt indre motivasjon (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 39).

«Tenker på at man har en plikt til å utføre.»

«Vi gir og tar, og er der for hverandre.»

Et annet kodeord vi fant var *grunnlag for samarbeid*, som menes med at forventninger til hverandre legger grunnlag for et godt samarbeid. Dette støttes av Gouldner (1960) som mener at det behovet for å både gi en tjeneste, og forventningen om å motta, fungerer som en startmekanisme for samhandling og gruppestruktur. Vi vet at alle informantene har en form for psykologisk kontrakt i sitt team, men om de bruker den direkte eller indirekte er ulikt.

«Interessant begrep, vi bruker det indirekte.»

Gjennom å studere dataen nøye, finner vi at de fleste informantene opplever å ha like forventninger til teammedlemmene sine som de har til dem. Andre er usikre på hva som er forventet av dem, men nevner at det ofte blir snakket om i starten av ansettelsesforholdet, eller på begynnelsen av et prosjekt.

«Hva forventes av meg her? Er det forventet at jeg skal jobbe mye overtid, eller at jeg leverer akkurat dette akkurat nå?»

«Det er litt uskrevne regler knyttet til hva slags arbeidsoppgaver det er forventet at jeg tar på meg.»

Informantene nevner at forventninger er litt som *uskrevne regler*, noe Levinson m.fl (1962, 22) forklarer i sitt konsept av den psykologiske kontrakten – altså at den psykologiske kontrakten, også kalt den uskrevne kontrakten, er et resultat av gjensidige forpliktelser (Levinson m.fl 1962, 22). Dette kan i tillegg knyttes opp til Sverdrup (2014, 118) og hennes tilnærming til psykologisk kontrakt, nemlig det å ha forventninger og forpliktelser til hverandre som en ikke alltid snakker om.

«Man har en gjensidig forventning til hverandre om når vi leverer ting. Hvis jeg sier at jeg skal bli ferdig med en oppgave i løpet av dagen, gjør jeg det, og forventer det samme tilbake fra mine teammedlemmer.»

«Viktig å snakke om ting, man vil jo det samme.»

«Jeg tenker alltid på hva de andre forventer av meg, og hvordan jeg kan gjøre oppgaver på best mulig måte.»

Flere av bidragsyterne nevnt tidligere i oppgaven er inne på mye av det samme – at den psykologiske kontrakten bygger på gjensidig forpliktelse og forventninger, noe våre informanter selv forteller oss at er tilfellet i deres team, uavhengig av om de kjenner til begrepet psykologisk kontrakt eller ikke. Flere av informantene nevner at dersom de er indre motiverte, tar de på seg ekstra arbeid. Rousseau (2004, 120) mener at den psykologiske kontrakten motiverer individer ved at de frivillig har inngått løfter med andre individer, og

derfor føler seg forpliktet til å oppfylle de. Macneil (1980, 44) hevder i likhet med Rousseau at parter kun inngår et forhold med gjensidig forpliktelse dersom de opplever at det er mulighet for å få noe fordelaktig ut av utvekslingen. Videre forteller informantene oss at *kommunikasjon* er en nøkkelfaktor. Til tross for at det ligger en forventning der om at noe skal gjøres innen en frist, kan det oppstå situasjoner der det ikke lar seg gjøre. Da er kommunikasjon essensielt, ifølge informantene.

«Ser man at man får dårlig tid og ikke rekker oppgaven, gir man beskjed.»

«Sørge for at alle vet hva som skal gjøres og hva som ligger i det.»

Vi ser tydelig en sammenheng mellom informantenes syn på forventninger og den psykologiske kontrakten, og de ulike bidragsyterne sine definisjoner og meninger rundt begrepene.

5.5.2 Tillit

Ut ifra datamaterialet fant vi at tillit var det viktigste faktoren for å oppnå indre motivasjon. Dette samsvarer med Guest (1998, 659) som mener at tillit er essensielt, og hele 7 av 9 informanter nevnte tillit for å oppnå indre motivasjon i team. Under tillit fant vi noen underkategorier: *kommunikasjon, teamarbeid, autonomi, stole på hverandre*.

«Mye er løst hvis man har mye tillit og kommunikasjon til hverandre.»

«Tillit er veldig viktig, viktig å kunne ha tillit til hverandre og si fra til hverandre hvis det skulle være noe.»

Over ser vi altså at flere informanter mener at tillit kombinert med kommunikasjon er viktig for å oppnå indre motivasjon. Det blir også trukket frem at «jo mer tillit, det mer lettere er det å gi kritikk», som tilsier at informanten føler det er enklere å kommunisere både om ting som fungerer bra og der det er forbedringspotensiale når tilliten ligger i bakhånd.

«Tillit til hverandre er høyt oppe.»

Tillit ansees som å være et suksesskriterium i den psykologiske kontrakten, og samsvarer med teorien til Rousseau (1989, 121) der det trekkes frem at det kreves tillit til en gjensidig forpliktelse for at relasjonen kan være en psykologisk kontrakt. Dette støttes også av Blau (1964, 94) som mener tillit er av stor betydning.

«Det å ha troen på at oppgaver blir gjort». Dette sitatet tilsvarer definisjonen til Rousseau, som fremmer: «en tro på eksistensen av et løfte om fremtidige fordeler» (Rousseau 1989, 128 egen oversettelse).

«Uten tillit til hverandre, hvis man skal bruke energi på å tenke på om ting skal bli gjort eller ei, er feil bruk av energi.» «Hvis man skal begynne å passe på alle andre og ikke tro på seg selv, kan man bare gi opp med en gang.»

Det tolkes at teamarbeid uten tillit like så gjerne kan legges ned og at det er en så avgjørende faktor for indre motivasjon. Hen mener altså at det må ligge en gjensidig tillit i bunn, slik at en kan stole på at partene i kontraktsforholdet gjør sin del avtalen, uten at man må overvåke hverandre. Dette samsvarer med sitatet til Blau: «siden det ikke er noen måte å sikre en passende retur for en tjeneste, krever sosial utveksling å stole på andre for å oppfylle forpliktelser» (Blau 1964, 98 egen oversettelse). Er det med andre ord en gjensidig forpliktelse vil forholdet oppleves mer trygt, og teammedlemmene vil kunne bli indre motiverte.

«Tillit, fordi da har man rom for å tenke selv.»

En av informantene ga oss innsikt i enda en faktor som Guest ikke har nevnt, nemlig at autonomi sammen med tillit gir indre motivasjon. En viktig faktor for informanten var det å føle på tillit ved at en ikke alltid blir fortalt hva som skal gjøres, men at teammedlemmene stoler på personen til å kunne ta egne valg i arbeidet. *«Hvis man får den tilliten kommer ting naturlig fordi man vil selv».* Dette tolker vi som at informanten blir indre motivert av tillit sammen med autonomi og at psykologisk kontrakt oppfyllelse vil skje som en ubevisst handling når en har tro på at partene stoler på en til å levere på jobb.

«Viktig å ha tillit til at de møter opp på vakt og gjennomfører det de skal gjøre.» «Hvis jeg er syk kan noen dekke vekten.»

Informantene presiserte at det kreves tillit til teammedlemmene om at arbeidsoppgavene som trengs å bli gjort hver dag faktisk blir gjort, for at informanten skal bli indre motivert på jobb. Dersom informanten stoler på sine teammedlemmer og føler selv at hen blir stolt på, ligger det en tro på en gjensidig forpliktelse, som samsvarer med Rousseau (1989, 121).

«Tillit til hverandre er vanskelig, slitt med det på hjemmekontor.» «Man har en viss tillit som kolleger.» «Vet at folk er generelt flinke, har en tillit basert på det.»

Til tross for at tillit fremstår som en avgjørende faktor for informantene våre, er det noen som har hatt utfordringer med tillit i løpet av koronapandemien. To av informantene har jobbet mye på hjemmekontor og mener dette har vært i veien for å bygge en solid tillit til andre teammedlemmer. Informantene som har jobbet på hjemmekontor fra jobbstart trekker likevel frem at det ligger en viss relasjon bygd på tillit om faglig leveranse. Dette fordi de stoler på at teammedlemmene gjør jobben sin med tanke på at de er blitt rekruttert til teamet basert på kompetansen de har. Dette samsvarer med Davis og Schoorman (1995, 712) som trekker frem det å ha en grunnleggende tillit til at teammedlemmer vil oppfylle viktige krav, som for eksempel faglige arbeidsoppgaver.

I likhet med Guest (1998, 661) hevder en av informantene: *«har man tillit til hverandre blir man indre motivert.»*

5.5.3 «Levering av avtalen»

Som Rousseau (2004, 124) presiserer, handler «levering av avtalen» om at begge parter i en relasjon skal oppfylle sin del av avtalen, altså levere avtalen til den andre parten. Ut ifra datamaterialet er dette kodeord som dukket opp: *støtte, tilbakemelding/anerkjennelse og tillit.*

«Støtte, dele frustrasjon, løse sammen.»

Informantene legger vekt på teamfølelsen når avtalen blir levert og at støtte er et viktig suksesskriterium for å levere avtalen. Dette går hånd i hånd med Blau (1964, 95) som trekker

frem at oppfyllelse av psykologisk kontrakt går ut på å støtte hverandre. Det er og i tråd med Sverdrup (2014, 121) sin tilnærming, som fremmer at støtte er en viktig faktor for oppfyllelse av horisontale psykologiske kontrakter.

«Støtte og anerkjennelse er nøkkelfaktorer i våre team.» Informanten trekker frem at ved hektiske tider hjelper det å ha forventninger om at teammedlemmer støtter hverandre, der en trenger hjelp. Det tolkes dermed at tilhørighet til teamet settes høyt. Vi ser et mønster der flere informanter trekker frem støtte og anerkjennelse samtidig, som elementer ved «levering av avtalen» for å oppnå indre motivasjon.

«Det å føle at du er en del av et team som vil både ditt beste og teamets beste, det påvirker i stor grad motivasjonen min.» Dette er i tråd med Sverdrup som sier at en oppfylt kontrakt går ut på å «gi tilbakemelding til hverandre, støtte hverandre» (Sverdrup 2014, 121).

«Anerkjennelse er en motivasjonsfaktor, at noen ser det som blir gjort.»

«Dette med anerkjennelse er ekstremt viktig. Se en ansatt, høre at du gjør en god jobb. Det går jo alle veier.»

«Ikke skryt hele tiden, men anerkjennelse innimellom, en bekreftelse på at du gjør det bra.»

Sverdrup mener at å «gi tilbakemeldinger» (Sverdrup 2014, 121) er noe av det oppfyllelse av kontrakten går ut på. Gi tilbakemelding til hverandre kan bety å anerkjenne hverandre, som er et mønster vi ser går igjen i kodingen. *«Anerkjennelse for det man gjør.»* Ut ifra datamaterialet kommer det frem at teammedlemmer har en forventning om at medlemmene anerkjenner hverandre.

«Det føles ganske meningsløst å jobbe uten å få tilbakemeldinger.» Det kom frem at informanter mister motivasjon dersom de ikke får anerkjennelse for arbeidet. *«Viktig for at man får lyst til å fortsette å gjøre det bra.»* *«Hvis du aldri får anerkjennelse for det du gjør kan det bli demotiverende og lure på om du faktisk gjør en god jobb.»*

«Med tillit og anerkjennelse kommer man langt.»

«Anerkjennelse og tillit til hverandre.»

Tillit er en faktor som igjen dukker opp i kodingen. Flere informanter setter pris på faktorene tillit, anerkjennelse og støtte sammen for at avtalen skal bli levert.

Det viser seg at samtlige informanter opplever gode relasjoner i teamet og at de opplever psykologiske kontrakter med teammedlemmene som oppfylt, dette samsvarer med Guest (1998, 661) og Chaudhry og Tekleab (2013, 158) som støtter at konseptet går ut på å persipere avtalen som oppfylt ved at motparten møter med fordelaktige bidrag.

5.5.4 Rettferdighet

Datamaterialet viste at rettferdighet var en viktig faktor for informantene. Kodeordene vi fant er: *bli sett, ikke forskjellsbehandle, like rettigheter, lik lønn og konkurranse.*

«Veldig opptatt av det med rettferdighet.» Det ble forklart med at informanten hadde fokus på å behandle alle i teamet likt. Kaufmann og Kaufmann (2015, 299) beskriver at det må foreligge en rettferdighet for at kontrakten skal være oppfylt, i likhet med Guest (1997, 661) sin modell. DelCampo (2007, 446) nevnte og rettferdighet som en viktig faktor for oppfyllelse. Noen informanter sa at rettferdighet var viktig, men at andre faktorer var mer avgjørende for dem.

«Urettferdig når det ser ut som en annen har gjort en jobb som du egentlig har gjort. Derfor synes jeg rettferdighet er viktig for motivasjonen.»

Over her vises at informanten kobler rettferdighet med anerkjennelse, at det ligger en forventning om å få rettferdig skryt for arbeidet av sine teammedlemmer. Dette samsvarer med Gouldner (1960) som mener oppfyllelsen av den psykologiske kontrakten handler om en sammensetning av anerkjennelse og rettferdighet.

«Ikke gjøre forskjell, være rettferdig.» Som Eccles (1985, 153) beskriver, handler det om at partene skal oppleve bidragene i den psykologiske kontrakten som rettferdig, altså at det er balanse.

Selv om flere informanter bet seg merke i faktoren rettferdighet, så vi et mønster om at rettferdighet ofte ble knyttet til ytre belønning. «*Grunnlag at alle får lik lønn, alle må bli behandlet likt for å opprettholde motivasjonen.*» «*Jobber med målbare ting, kan være at man har hatt en konkurranse, kampanje.*» Her ble det trukket frem at teammedlemmer skulle ha like muligheter for å vinne konkurranser og for eksempel vinne premier som er tilsvarende hva en annen part får. Dette er mer i tråd med Jacobsen og Thorsvik (2013, 253) som beskriver at ytre motivasjon handler om ytre belønninger, i form av for eksempel lønn. Vi så altså tendenser til at rettferdighet kan knyttes til ytre belønning, i tillegg til den indre motivasjonen.

5.5.5 Gjensidig avhengighet

Flere kodeord kom til syne fra kodingen av gjensidig avhengighet i team. Det viktigste vi fant var *tillit, kommunikasjon, ærlighet og spille hverandre gode*. Sistnevnte støttes opp av Stewart og Barrick (2000, 137) sin definisjon, som mener gjensidig avhengighet handler om måten teamet samarbeider og jobber for å fullføre oppgavene. Det å samarbeide og spille hverandre gode går hånd i hånd for informantene.

Barrick m.fl (2007, 546) presiserer at gjensidig forståelse og kommunikasjon er spesielt viktig desto mer felles resultatorienterte teamet er, og at den gjensidige avhengigheten bidrar til indre motivasjon hos individene. Alle våre informanter er, som nevnt, gjensidig avhengige av sitt team for å få til et best mulig resultat, og vi har grunn til å tro at dette er med på å styrke teammedlemmenes indre motivasjon.

«Hvis de andre ikke får levert, får ikke jeg levert heller. Samme omvendt, det er gjensidig.»

Etter hvert som vi drøfter, finner vi stadig bekreftelser og sammenhenger mellom teori og datainnsamling. Blau (1964, 92) nevner gjensidighet som et element for at en part skal fortsette å gi fordeler til en annen part. Gjensidighet knyttes derfor tydelig opp til det informantene har fortalt oss om forventninger, men også om gjensidig avhengighet.

«Ingen av oss hadde klart dette alene. Vi er veldig avhengige av hverandre.»

Til tross for at informantenes oppgaver er selvstendige, trenger teamet som en helhet alle sin innsats for å levere sluttresultatet. Under pandemien har det vært mye kommunikasjon digitalt, og arbeid har blitt sendt frem og tilbake på e-post. Informantene forteller at det har vært annerledes, men at den gjensidige avhengigheten og tilliten fortsatt er der. Dette gjør det enklere å dele opp oppgaver slik at en kan jobbe parallelt, og oppdatere hverandre på veien, men her er kommunikasjon en viktig del.

«Vi prøver å fordele arbeidsoppgaver når vi er sammen, så vi har mulighet til å jobbe selvstendig.»

Ved spørsmål om informantene var gjensidig avhengige av resten av teamet for å nå mål, var ingen i tvil. Gouldner (1960) presiserer at så fort gjensidighet blir naturlig i den sosiale interaksjonen for begge parter, vil de forplikte seg til å gjengjelde hverandre. Dette vil kunne etablere et utgangspunkt for tillit (Gouldner 1960). Ifølge våre informanter, kom denne tilliten først. Som nevnt tidligere, hadde noen av informantene vanskeligheter med å jobbe på hjemmekontor, men de vektla at relasjonene i teamet var bygd på tillit. Tilliten ble derfor grunnlaget for det videre samarbeidet, og den gjensidige avhengigheten bunnet i forventninger. Uavhengig av om en er ny i teamet eller ikke, blir kontinuerlige forventninger til hverandre en faktor for gjensidig avhengighet. Dette er fordi teammedlemmene forventer av hverandre at oppgaver skal gjøres og leveres til riktig tid – dermed en gjensidig forventning og en gjensidig avhengighet.

«Ja, definitivt, vi er veldig avhengige av hverandre.»

«Veldig avhengig av alle for å nå de resultatene vi skal nå.»

Vi vil presisere at i løpet av prosessen har vi innsett at gjensidig avhengighet må være til stede i team for å kunne skape tillit, rettferdighet og for at avtalen skal bli levert.

5.5.6 Kommunikasjon

På grunnlag av at informantene våre trakk inn kommunikasjon som en stor faktor for teamamarbeid har vi valgt å ha med dette drøftingen. De fleste informantene fremhevet at å ha forventninger og å oppdatere hverandre var viktig for samarbeidet, samt at det var mulighet

for å si ifra om saker. Siden vi selv ikke har skrevet mye teori rundt kommunikasjon, vil vi trekke linje til Kaufmann og Kaufmann (2015, 395) som definerer kommunikasjon som “overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). Dette menes med at et teammedlem overfører informasjon og budskap til et annet teammedlem, der medlemmet som er på mottakersiden tolker informasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). Dette kan være i form av tilbakemeldinger til hverandre, eller at en videreformidler videre prosess for å nå mål.

Felles for alle informantene våre, var at de ønsker en atmosfære der de kan ha *forventninger* og muligheter for en åpen kommunikasjon med sine teammedlemmer, og hvor de uformelt kan ta opp saker fortløpende. En informant trekker dog frem at «*til tider opplever vi nok at det kan være litt usikkert og usynkronisert, men 90% av tiden har vi full kontroll, så kommer det plutselig et eller annet, så havner du litt i mørket.*» Det er tydelig at det å ha en effektiv kommunikasjon i teamet kan være en stor styrke.

«Jeg opplever at det er veldig trygt og åpen og god kommunikasjon, vi oppdaterer hverandre på hvordan vi ligger an i ulike oppgaver. Er ikke det samme som på hjemmekontor som det er på ekte, men jeg får mye støtte av teamet.»

«For å forstå felles mål er det viktig med kommunikasjonen. Uten god kommunikasjon går det ikke. Vi har kommunikasjon i møter, daglig kommunikasjon på gruppechat eller in person. Det er avgjørende med hyppig og jevn dialog for å få alle til å forstå målene, og få med alle.»

Et fellestrekk vi ser for informantene som opplyste at de syntes at kommunikasjonen innad i teamet var god, er at de også følte at de hadde en god innsikt og forståelse av teamet sine felles mål, ved at de *oppdaterte hverandre*. Dette stemmer overens med Stewart og Barrick (2000, 137) som mener at teammedlemmers oppgaver og utførelsen av disse henger tett sammen med samarbeid og interaksjonen i teamet. «*Jeg har hatt gode kollegaer. En viktig faktor for meg er ærlighet, si hva man tenker og føler, og kunne kommunisere det. Jeg vet at jeg tåler å høre om andre vil ha det på en annen måte, det er viktig å si det.*» Her viser informanten til at kommunikasjonen kan knyttes til ærligheten i teamet. Når det blir uttrykt til hverandre i teamet hva en kan forbedre selv, eller hva en ser at de andre kan forbedre seg på, er dette noe som kan føre til en bedre arbeidsflyt.

«Har hatt noen opplevelser med dårlig teamarbeid, det er vanskelig. Det er ikke det man har lyst til å jobbe med (...), når man merker at kommunikasjonen ikke er der. Det er de samarbeidene sånn som tar mye energi.»

Faktoren å kunne *si ifra om saker* får vi et sterkt inntrykk for at henger tungt hos våre informanter. Det er i de sammenhengene at kommunikasjon er nødvendig for å sikre fremdrift, og et godt samarbeid. Det å kunne kommunisere med hverandre forstår vi på informantene at er viktig for dem, og dersom kommunikasjonen ikke er i orden så er dette noe som er ønskelig å løse umiddelbart. *«Da må man snakke sammen, snakke ærlig om hva som ikke funker, og hva som funker, og høre hva menneskene har å si og hva de tenker om det. Ta opp ting og snakke, være ærlig og finne ut hva man skal gjøre med det, høre begge sider.»* Fra datamaterialet ser vi også at informantene setter pris på å ha god kommunikasjon med andre, spesielt ved usikkerhet. *«Er greit å ha noen i ryggen som hjelper hvis det skjer noe. Hadde ikke klart alt uten kollegene.»*

5.5.7 Autonomi

Informantene fortalte om flere faktorer som var viktige for dem tilknyttet autonomi. *Ansvar, eierskap, fellesskap, egenutvikling og variasjon i arbeidsoppgaver* var de som særlig kom frem, og ble for alle ansett som nødvendige for autonomi. Siden våre informanter snakket mye om det å arbeide selvstendig i team, vil vi igjen trekke frem selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan som mener autonomi kan knyttes til økt indre motivasjon (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 39).

Deci, Olafsen og Ryan (2017, 21) oppkobler autonomi til følelsen indre motivasjon, på grunnlag av at oppgaver og handlinger en utfører kan påvirke ens holdning. En arbeidstaker som er indre motivert vil kjenne på gleden av å utføre oppgavene sine, og fullføring vil ofte være god nok belønning. Dette stemmer godt med datamaterialet vårt. Ifølge Gagné og Deci (2005, 334) vil ansatte i team som føler at arbeidet går bra og har det gøy på jobb, få en økt følelse av autonomi. Med *ansvar og eierskap* mener informantene at det er viktig at de får kjenne selv på at deres egne bidrag til teamet blir satt pris på, uavhengig om det er små oppgaver eller deler av et større prosjekt. Kaufmann og Kaufmann (2015, 336) støtter opp dette med at det i team bør være et gjensidig ansvar i tillegg til de individuelle prestasjonene, da dette kan føre til en kompetanseflyt i teamet.

«Frihet under ansvar (...), rom for å tenke selv, og at man stoler på folk til det motsatte er bevist.»

«For meg er det viktig at det skal være et ønske om å bidra på laget, og at ikke gruppa har lagt straff hvis noen ikke leverer i tide. Man skal ha lyst til å bidra i teamet, et miljø der det skal være kult å bidra.»

I teamarbeid er det essensielt med en god utveksling mellom partene, og at det blir kommunisert hva slags forventinger det skal bli tatt høyde for innad i teamet (Barrick m.fl 2017, 545). Dersom dette er på plass vil det skape indre motiverte teammedlemmer, og dermed også autonomi. Når våre informanter pratet om *felleskap* og *egenutvikling*, og fikk ytterligere spørsmål fra oss rundt dette fikk vi forståelsen av at de mente personlig utvikling faglig. Dette med at de tok på seg flere oppgaver enn forventet, og dermed også kanskje videreutviklet sin egen kompetanse på spesifikke oppgaver.

«Når jeg er indre motivert gjør jeg litt ekstra utover det som er forventet av meg. Jeg kan ta på meg ekstra research eller andre oppgaver for jeg synes det er gøy at teamet gjør det godt. Det er kanskje også gøy for da kjenner jeg litt på det med egenutvikling.»

«Hvis jeg gir ekstra for at teamet skal gjøre det bra, eller ha det bra, og at de ikke ser at jeg gir og de ikke gir tilbake mister jeg motivasjon.»

«Jeg tror faktisk at når de i teamet har eierskap til jobben, kan det gjøre at resultatene blir veldig mye bedre.»

Felles for alle informantene er at de trakk frem at de mistrikkedes dersom arbeidsoppgavene ble for like. Får de ikke utfoldet sin egen kreativitet, og får lite variasjon er dette en svært avgjørende faktor for motivasjonen. Bang og Midelfart (2012, 38-39) legger vekt på at teammedlemmene er avhengige av hverandre for å møte fastsatte mål, og koordinere oppgavene seg imellom. En av informantene trakk også frem at hen mistet motivasjonen sin når det dukket opp for store arbeidsoppgaver som vedkommende ikke visste hvordan det ble mest hensiktsmessig å dele opp.

«Jeg kjenner også på det at jeg mister motivasjonen hvis det er uklart hva jeg skal gjøre, eller hvis jeg opplever at en oppgave er alt for stor ...»

«Får medarbeiderne gjøre det de har lyst til, er arbeidslysten større og man får til mer.»

Innsikten i datamaterialet stemmer godt overens med vår teori, da det er viktig at teamdeltakerne koordinerer oppgavene seg imellom, og dermed passer på at oppgavene blir gjort mest mulig effektivt. Dersom det var lite motivasjon i teamet, fikk vi inntrykk av at oppgavene til informantene ville blitt gjort mindre effektivt eller med redusert entusiasme. Vi ønsker også å understreke viktigheten av at en får varierte arbeidsoppgaver, da det kan gi mer *eierskap* for det en jobber med. På den måten kan det også bli et bedre *fellesskap*, dersom alle teammedlemmene føler *ansvar* for prosjekt og oppgaver, og dermed får smaken av sin *egenutvikling*. Informantene nevnte selv at egenutvikling, eierskap til oppgaven og større ansvar bidrar til deres indre motivasjon.

5.6 Gyldighet

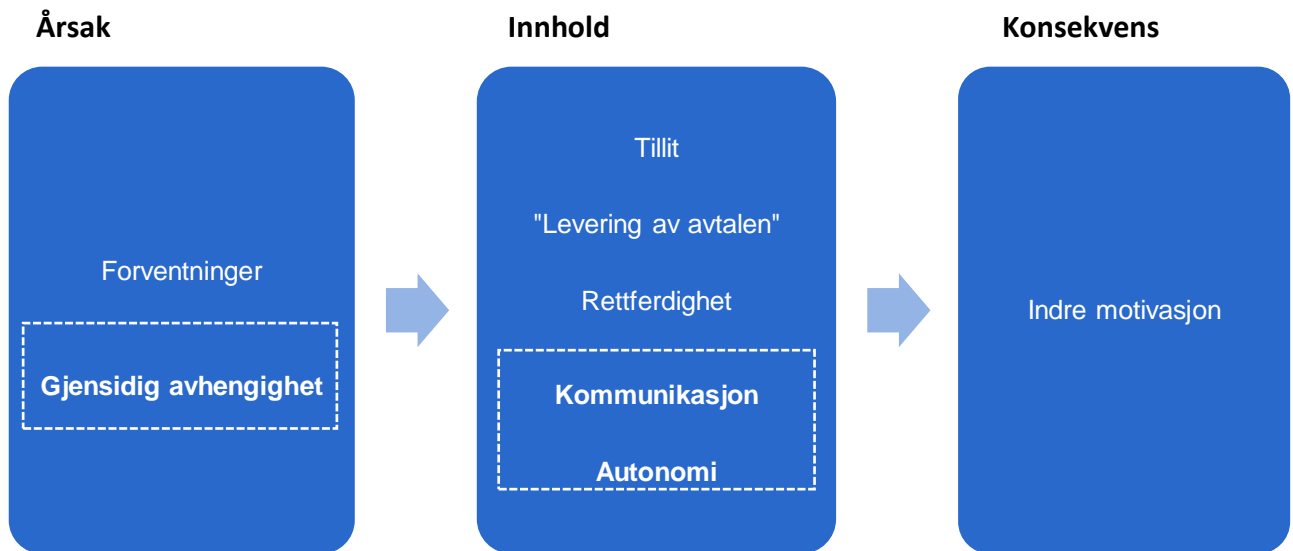
På grunnlag av sammenhengene vi fant, og informantenes svar på like spørsmål, har vi grunn til å tro at funnene er reliable i tråd med teori. En kan aldri garantere at funnene er helt pålitelige, men vi ser at informantene responderer med likheter i svarene sine, og vi ser derfor tendenser til at studiet er reliabelt. Derimot, vil vi understreke at dersom vi hadde intervjuet individer fra samme team, kunne vi fått bredere innsikt.

Vi ser spesielt at faktoren tillit var gjennomgående, og at dette ble trukket frem under samtlige temaer i kodingen. Dette gir oss derfor stor grunn til å stole på funnene som omfatter tillit, da det fremstod som avgjørende for alle informanter, i tillegg til at det samsvarer med teorien. Rettferdighet derimot viste seg å være den faktoren vi fikk minst funn ut av, og selv om de som tok opp begrepet mener det er en viktig faktor, har vi ikke nok sammenligningsgrunnlag. Samtidig ser vi at vi burde stilt flere oppfølgingsspørsmål til dette tema.

5.7 Forslag til ny modell

Basert på teori og det vi har funnet må gjensidig avhengighet være til stede for informantene for at det skal finnes en horisontal psykologisk kontrakt i team. Kommunikasjon og autonomi var to nye faktorer som spesielt ble vektlagt av informantene. Vi legger frem et forslag med

elementer fra modellen til Guest (1998, 661) der vi inkluderer gjensidighet som en årsak, samt kommunikasjon og autonomi fra selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 39) som faktorer til innholdet. Her følger vår videreutviklet modell:



(Guest 1998, 661).

Del 6: Konklusjon

6.1 Oppsummering

Vi bruker de tre antagelsene for å svare på problemstillingen: *hvordan kan oppfyllede horisontale psykologiske kontrakter i team relateres til teammedlemmenes indre motivasjon?*

1. Oppfylte forventninger om tillit knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team
2. Oppfylte forventninger om "levering av avtalen" knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team
3. Oppfylte forventninger om rettferdighet knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team

Våre antagelser er basert på teori, fordi vi ville få innsyn i om teori stemte med praksis - ikke mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, men i team. Vi fant at informantene kunne relatere seg til de tre faktorene *tillit*, *«levering av avtalen»* og *rettferdighet*, men at noen veide mer enn andre. Det var i tillegg to andre faktorer som utpekte seg som underkategorier til kodene; *kommunikasjon* og *autonomi*. Etersom disse to faktorene synes å være viktigere enn noen av de andre faktorene fra modellen til Guest, var det naturlig å legge frem en ny tilnærming til modellen.

Vi tar først for oss den første antagelsen: *oppfylte forventninger om tillit knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team*. Det kom frem at flesteparten av informantene satt tillit høyest, og mener at det er nødvendig for å bli indre motivert. Videre sier de at det å stole på at oppgaver blir gjort er elementært for teamarbeid, men nevner også at det har vært utfordrende på hjemmekontor. På den andre siden vektlegger disse at relasjonene er bygd på tillit, og de har derfor tillit til at alle vet hva som skal gjøres. Vi fant at dersom informantene hadde tillit til hverandre, ble de mer indre motivert. Tillit er også noe vi så gikk igjen i alle temaene i kodingen, og vi ser en grunn til å anta at dette er den viktigste faktoren for informantene.

Videre vil vi svare på den andre antagelsen: *oppfylte forventninger om "levering av avtalen" knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team*. Ut ifra datamaterialet, fant vi at alle opplever sin relasjon med teammedlemmene som gode, og at de oppfyller hverandres forventninger. Støtte og anerkjennelse ble svært vektlagt, sammen med tillit. Vi ser at de blir indre motiverte ved å ha tillit til at teammedlemmene er der for hverandre, og at det er rom for å gi kritiske tilbakemeldinger. Samtlige er gjensidig avhengige av hverandre, som gjør det naturlig å møte partenes forventninger.

Deretter tar vi for oss den siste antagelsen: *oppfylte forventninger om rettferdighet knyttes til de enkeltes indre motivasjon i team*. Flere informanter nevnte at rettferdighet var viktig, og det å behandle teammedlemmene på samme måte. Informantene gikk ikke dypere inn på dette, men vi tolket det som en implisitt forventning som ikke ble pratet så mye om, altså en grunnmur i relasjonen. Samtidig så vi at noen informanter knyttet rettferdighet opp mot ytre belønning, der det ble presisert at lik lønn var betydningsfullt for dem.

Da vi valgte å undersøke horisontale psykologiske kontrakter i team, ble gjensidig avhengighet en viktig faktor ettersom det må til for at det skal være et team. Dette fant vi at stemte, og at informantene var sterkt gjensidig avhengig av hverandre. Gjennom hele analyse- og diskusjonsprosessen så vi et mønster der kommunikasjon og autonomi gikk igjen, noe som viste seg å være to essensielle faktorer for å oppnå indre motivasjon.

Til slutt vil vi konkludere med at elementene i modellen til Guest er avgjørende for å oppnå indre motivasjon i team. Vi fant også flere faktorer som var nokså viktige for informantene,

og vi bestemte oss derfor for å utvikle et forslag til en nyere modell som inkluderer gjensidig avhengighet, kommunikasjon og autonomi.

For å svare på problemstillingen fant vi at: oppfylte horisontale psykologiske kontrakter kan ved hjelp av faktorene i den nye modellen relateres til teammedlemmenes indre motivasjon.

6.2 Svakheter

Etter endt undersøkelse føler vi at vi sitter igjen med mange spennende innsyn og nyttig kunnskap om horisontale psykologiske kontrakter i ulike team. Til tross for det ser vi i ettertid at det er noen begrensninger ved oppgaven. Vi ser at intervju spørsmålene kunne vært mer tilspisset i henhold til Guest sin modell og vi kunne benyttet oss av ytterligere oppfølgings spørsmål underveis. Rettferdighet var spesielt en faktor vi ønsket mer innblikk i, samtidig så vi at rettferdighet muligens hadde vært mer interessant å undersøke opp imot ytre motivasjon. Dette ser vi på som en læring og vil ta med oss videre. Vi ser også at koronapandemien og Zoom har skapt begrensninger, dette fordi en mister den fysiske interaksjonen, hvor det er enklere å blant annet ha en profesjonell setting, mer nærhet og observere kroppsspråk. I tillegg ville vi mest sannsynlig fått annerledes svar dersom informantene hadde jobbet fysisk på kontor og ikke på hjemmekontor. Noen av informantene startet rett på hjemmekontor i ny jobb og har ikke hatt mulighet til å bygge relasjoner på kontoret. Vi opplevde imidlertid ikke at det var en stor svakhet for vår oppgave og at horisontale psykologiske kontrakter i team ble anvendt selv på hjemmekontor.

6.3 Anbefalinger

Vi har observert hvordan horisontale psykologiske kontrakter kan relateres til indre motivasjon i team og vi vil ut ifra vårt datamateriale oppfordre til mer fokus på fenomenet. Vi mener horisontale psykologiske kontrakter er svært dagsaktuelt, da vi ser en økende trend i arbeidslivet der ansatte organiseres i team. Videre vil vi anbefale alle teammedlemmer til å gi oppmerksomhet til konseptet psykologisk kontrakt i deres team både med forventningsavklaring ved oppstart og kontinuerlig håndtering av fenomenet. Det kan bidra til å gjøre de implisitte forventningene og forpliktelsene mer eksplisitte. Dette for å gi det ytterligere oppmerksomhet og sette ord på hva som er årsak, innhold og konsekvenser av de horisontale psykologiske kontraktene i team.

6.4 Videre forskning

I denne oppgaven har vi kun sett på horisontale psykologiske kontrakter på individnivå, og vi ser det interessant å undersøke konseptet på et horisontalt individnivå i samme team. Dette kan for eksempel gjøres ved å intervju hele team, for å se ulike perspektiver fra samme team. En annen mulighet er også å velge en spesifikk bransje og undersøke ytterligere om hvorvidt konseptet stemmer overens med våre funn. Kvantitativ metode kunne også vært interessant for å innhente bredere respons og få en større generaliseringsmulighet. Gjensidig avhengighet, autonomi og kommunikasjon ble inkludert i vårt forslag til ny modell og vi oppfordrer til å anvende de videre i forskning av horisontale psykologiske kontrakter i team. Vi følger Guest og oppfordrer til mer forskning av årsakene, innholdet og konsekvensene i modellen. Det å forske på den måten gir innsyn i sammenhenger, samt hva slags betydning de horisontale psykologiske kontraktene har i team.

7.0 Litteraturliste

- Argyris, Chris. 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Illinois: Dorsey Press, 1960.
- Bang, Henning og Thomas Nettet Midelfart. 2012. *Effektive ledergrupper*. 1.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Barrick, Murray R., Bret H. Bradley, Amy L. Kristof-Brown og Amy E. Colbert. 2007. "The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups." *Academy of Management journal*, 50(3), 544-557.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Routledge.
- Chaudhry, Anjali og Amanuel G. Tekleab. 2013. "A social exchange model of psychological contract fulfillment: where do promises, expectations, LMX, and POS fit in?" *Organization Management Journal* 10.3: 158-171.
- Cullen, John B., Johnson, Jean L. og Tomoaki Sakano. 2000. "Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management." *Journal of world business*, 35(3), 223-240.
- Deci, Edward. L., Anja H. Olafsen og Richard M. Ryan. 2017. "Self-determination theory in Work Organizations: The state of a science." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- DelCampo, Robert G. 2007. "Understanding the psychological contract: A direction for the Future." *Management Research News*.
- Eccles, Robert G. 1985. "Transfer pricing as a problem of agency." *Principals and agents: The structure of business*, 151-186.
- Gagné, Marylene og Edward. L Deci. 2005. "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

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

Guest, David E. 1998. "Is the psychological contract worth taking seriously?". *Journal of Organizational Behavior*. 19: 649-664.

Hillestad, Tore. 2003. "Lederskapets dilemma når hierarkiene faller". *Magma*. Lesedato 24.05.21.

Hentet fra <https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Katzenbach, Jon. R., og Douglas. K Smith. 2005. "The discipline of teams". *Harvard business review*, 83(7), 162.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Fagbokforlaget.

Laulié, Lyonel, og Amanuel G. Tekleab. 2016. "A multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams." *Group & Organization Management* 41, no. 5: 658-698.

Levinson, Harry, Charlton R. Price, Kenneth J. Munden, Harold J. Mandl og Charles M. Solley. 1962. *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press: Cambridge.

Mayer, Roger C., James H. Davis og F. David Schoorman. 1995. "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- Macneil, Ian R. 1980. *The New Social Contract*. Yale University Press: New Haven and London.
- Payne, Geoff, og Malcolm Williams. 2005. "Generalization in Qualitative Research." *Sociology (Oxford)* 39, no. 2: 295-314.
- Rousseau, Denise M. 1989. "Psychological and Implied Contracts in Organisations". *Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2*: 122.
- Rousseau, Denise M. 2004. "Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate." *Academy of Management Perspectives* 18.1: 120-127.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder - Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stewart, Greg L., & Murray R. Barrick. 2000. "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type." *Academy of management Journal*, 43(2), 135-148.
- Sverdrup, Therese E. 2014. "Psykologiske kontrakter i team." *Beta* 28.02: 118-135.
- Therese E. Sverdrup, Kjell Grønhaug, og William Brochs-Haukedal. 2010. "Psychological Contracts and Knowledge Worker Teams." *Beta (Oslo, Norway)* 24, no. 2: 142-52.
- Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal.
- Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4.utg. Oslo: Gyldendal.
- Wormnes, Bjørn og Terje Manger. 2005. *Motivasjon og mestring – Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppvarmings spørsmål

1. Hva er din stilling?
2. Hvor lenge har du vært ansatt og medlem av teamet?
3. Hvor mange er det i teamet ditt, og hvilken rolle har du?
4. Har dere alle lignende stillinger i temaet, eller jobber dere tverrfaglig?
5. Når jeg sier psykologisk kontrakt/forventningsavklaring i team, hva tenker du på da?
6. Hva assosierer du med å være indre motivert i team?

Refleksjonsspørsmål

Forventninger

7. Har dere en slags teamkontrakt? Kan du beskrive hva slags forventninger du føler at dere har til hverandre?
 - a. Er det satt ord på disse forventningene? Føler du at det er uskrevne regler eller forventninger til hverandre i teamet? Og i så fall – hva slags?
8. Opplever du at teammedlemmene dine har omtrent samme forventninger til deg som du har til dem? Eller er de ulike? Utdyp.
9. Hva er din viktigste forventning av teammedlemmene? Hvorfor akkurat det?

Teamfølelse

10. Kan du beskrive hvordan du opplever klimaet i temaet og relasjonen din til dine teammedlemmer?
 - a. Eventuelt: Hvordan ønsker du at det skal være?
 - b. Eventuelt: Hvorfor tror du at det ikke er sånn/ eller faktisk er sånn?
11. Hva er deres viktigste fellesoppgaver i teamet?
 - a. Eventuelt: Hvordan tenker du at dere følger hverandre opp i teamet?
12. Opplever du at du får utført arbeidsoppgavene dine? Er du avhengig av teamet for å få fullført disse? I hvilken grad?
13. Hvordan opplever du at dere legger til rette for at alle på teamet forstår felles mål og jobber mot dette?
 - a. Oppfølging: Er dere gjensidig avhengige av hverandre?
14. Kan du beskrive hvordan du føler teamet er resultatorientert?

- a. Går det mest på teamets felles mål eller individuelt? På hvilken måte er dere eventuelt felles eller individuelt resultatorienterte?

15. Har du opplevd i ditt team at det ikke er klare forventninger, ingen felles forståelse, dårlig samarbeid og du føler deg demotivert?

- a. Hvis ja: Hva er det viktigste som skal til for å endre teamfølelsen og få til en felles forståelse og et motivert team?
- b. Hvis nei: Hva kan du tenke deg er den viktigste faktoren for å snu dette? Hva er det viktigste for deg og hva forventer du av dine teammedlemmer?

Motivasjon

16. Blir du mest indre motivert (i form av blant annet mestringsfølelse sammen i teamet) eller ytre motivert (i form av blant annet lønn)? Gjerne utdyp.

17. Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb i team? Hva kan gjøre at du mister motivasjonen din i team?

Modell - Guest

18. Når du har forventninger til teammedlemmene dine er det ulike faktorer som kan gjøre deg indre motivert. Nå skal jeg ramse opp noen mulige faktorer; “tillit til hverandre”, “rettferdighet”, “støtte”, “anerkjennelse”, “teammedlemmer møter dine forventninger”. Er dette viktige faktorer for deg?

- a. Hvis ja; Hva er viktigst? Hvorfor?
- b. Hvis nei; Hva er viktig for deg? Hvorfor?

Avrundingsspørsmål

19. Har du noen innspill eller noe du ønsker å legge til som kan være relevant, men som ikke har blitt dekket under intervjuet?

Deretter forteller vi om oppgaven videre, og om de ønsker å få se oppgaven når den er ferdigstilt. Så takker vi for innsatsen.

Vedlegg 2: Kategorisering

Forventninger

Da vi stilte spørsmål om hva informantene assosierer med begrepet «psykologisk kontrakt», hadde rundt halvparten en viss forståelse av begrepet. Informant 1 sier at det ligger mange uformelle forventninger i teamet, noe hen spesielt har kjent på som nyansatt. En er usikker på hvor store forventninger teammedlemmene har til deg, om de har noen overhodet, og at en heller legger høye forventninger til seg selv, da en vil vise seg fra en god side. På den andre siden, sier hen at mye allerede er avklart, spesielt på prosjektarbeid. Vedkommende vet hva hen skal gjøre til enhver tid, og når ting justeres underveis blir det gitt beskjed. I disse prosjektene er det ofte utarbeidet en forventningsavklaring ved starten, der en har god samtale med teamet og spør hva teammedlemmene forventer at en skal levere. Informant 1 opplever at det er et ganske åpent rom for å kunne snakke om forventninger innad i teamet, og at de har en gjensidig forventning til hverandre. Hen trekker inn at kommunikasjon er viktig. Ser en at en får dårlig tid og ikke rekker en deadline, gir en beskjed, da det er en felles forventning om å oppdatere hverandre.

Her viser informant 7 enighet med informant 1. Hen har samme syn på den psykologiske kontrakten, og er opptatt av den viktige forventningsavklaringen med teammedlemmene. De setter ord på forventningene til hverandre ved oppstart av et prosjekt, og legger grunnlag for samarbeid. Teamet har jevnlig møter hver uke, der de snakker om disse forventningene til hverandre og hvordan de skal gjøre det fremover. Informant 7 sier deretter at det er overraskende høye forventninger til de som har vært ansatt over kortere tid, men legger ikke noe negativt i det.

Informant 4 forteller at de har en slags teamkontrakt, og at det er viktig å snakke sammen fra begynnelsen om hva man forventer av hverandre. Hen mener at en må ta opp forventninger kontinuerlig, ikke bare ved ansettelse, nemlig fordi en forventer ting utover den kontrakten. Teamet til informant 4 har også en teamkontrakt der det er nedskrevne forventninger. Hen legger vekt på at folk er forskjellige, og at en forventer forskjellige ting, samtidig som hen opplever at teammedlemmene som oftest ender opp med å ha like forventninger til hverandre. I tillegg kan det dukke opp nye eller endrede forventninger etter hvert, og hvis dette ikke fungerer, kan en derfor trekke frem de nedskrevne forventningsavklaringene igjen, og ha en

samtale for å friske opp. Hen fastslår at grunnen til at det er viktig med tidlige forventningsavklaringer, er at det er lettere å følge de opp senere.

Informant 5 assosierer den psykologiske kontrakten med hva de ulike medlemmene i teamet forventer av hverandre og deres samarbeid. De har ingen teamkontrakt, men de setter ofte ord på forventninger, og det er ingen uskrevne regler da klimaet er veldig åpent. Den viktigste forventningen til informant 5 er at teammedlemmene sier ifra hvis det er noe som ikke har blitt gjort ordentlig. Hvis det er et problem, sier de ifra, og det hjelper ofte. «*Det blir på en måte en forventningsavklaring*», sier hen. Informant 6 sier også at den psykologiske kontrakten handler om de forventningene en har til de andre teammedlemmene, men som ikke er avklart eller satt ord på. Hen forklarer at det er ulike forventninger avhengig av hvilken stilling en hadde, men at alle var innforstått med de uskrevne reglene innad i teamet.

Alle informantene fortalte at de hadde en form for psykologisk kontrakt, men at de ikke hadde tenkt over det. Noen bruker det indirekte, mens noen setter ord på det. Uavhengig av måten den ble brukt på, var alle informantene enstemmig om at den psykologiske kontrakten er viktig for et best mulig samarbeid og samspill i teamet.

Klima og relasjoner

Hvor gjensidig avhengige informantene våres er av deres teammedlemmer varierer, men flertallet er definitivt avhengige av resten av teamet for å få gode resultater. Alle informantene opplever et godt klima og gode relasjoner på arbeidsplassen. Åpen og god kommunikasjon går igjen, men det er også flere som synes det er vanskelig med relasjonene i teamet i koronapandemien – spesielt de som er nyansatte. Informant 5 er den eneste som legger vekt på at teammedlemmene kun er kollegaer, og ikke venner utenfor jobben. Vedkommende er fornøyd med samarbeidet de har som kollegaer i teamet, men trenger ikke mer enn det. «*Vi har det hyggelig oss imellom, da*» sier hen.

Fellesoppgaver

Det ser ut til at fellesoppgavene til teammedlemmene i de forskjellige teamene er grunnmuren for gode resultater. Noen av informantene forteller at de deler opp oppgaver så mye de kan, nemlig så de kan jobbe parallelt. Nå i pandemien sendes det mye arbeid digitalt frem og tilbake, slik at de kan gjøre justeringer på hverandres arbeid. Informant 2 mener at den

viktigste fellesoppgaven teamet har, er å spille hverandre gode og støtte hverandre hvis det trengs hjelp med noe. Informant 3, 6 og 9 legger frem at målene mot resultatet de skal komme frem til er den viktigste fellesoppgaven. Alt kan måles, og det krever alles innsats. Informant 4, derimot, mener at det å ha det gøy på jobb er en slags fellesoppgave for å kunne være motiverte nok til å nå de viktigste målene.

Utførelse av arbeidsoppgaver og gjensidig avhengighet

Da vi spurte om informantene følte de klarte å utføre arbeidsoppgavene sine, og hvorvidt de var avhengig av de andre teammedlemmene for å klare dette, var det flere likheter. Alle er avhengig av teamet for å kunne nå resultater, men oppgavene er ofte individuelle. Det er summen av disse enkeltoppgavene til de ulike teammedlemmene som utgjør et godt resultat. Her utgjør også kommunikasjon en stor del. Informant 1 nevner at dersom hen får ansvar for en stor oppgave med kort tidsfrist, gir vedkommende beskjed om det slik at det oppleves som overkommelig. Informant 2 forteller at det er vanskelig å jobbe på hjemmekontor, uten at det handler om teamet, men heller omgivelsene og motivasjonen til den enkelte. Informant 3 har samme inntrykk, spesielt når det er mye å gjøre, og kontoret er i hjemmet. Flere av informantene sier at det å ha noen i ryggen som hjelper til hvis det skjer noe, er en faktor til at arbeidsoppgavene er overkommelige, i stedet for en altfor stor tyngde. Fellesnevneren for alle informantene er at de definitivt er gjensidig avhengige av teammedlemmene sine for å levere, uavhengig av om stillingen er mest selvstendig. «*Hvis de andre ikke får levert, får ikke jeg levert heller. Samme omvendt, det er gjensidig*» fastslår informant 9.

Resultatorienterte

Fokus på konkurranser er noe som går igjen hos flere av informantene for å nå resultater. Informant 3, 4 og 6 forteller at de kunne ha ukentlige, månedlige eller årlige konkurranser, gjerne med en gevinst for den som gjorde det best. Slik jobbet teamet bedre på veien mot samme mål. Informant 4 sier at dette kunne være en konkurranse innad i butikken, i regionen eller nasjonalt. Hen har også fokus på at personalmøter skal være morsomme, men at møtet inneholder det det skal. Informant 6 forteller om individuelle konkurranser i kjeden, der hvert enkelt salg ble målt. I enighet med teamet sitt, valgte de å slå inn alle salg på én bruker slik at de i fellesskap kunne dele premien. Informant 3 hadde større, fristende gevinster til tider. De målte fem ulike parametere som ble samlet hvert halvår, der premien var et spaopphold. Dette var noe alle teammedlemmene ønsket å vinne, derfor opplevde informant 3 av det ble arbeidet

hardere for å oppnå gode resultater. De hadde ofte premiering til å motivere hverandre, selv om hen uttrykker at det ikke kun er det som betyr noe. «*Man skal jo gjøre en god jobb, men det hjelper veldig å ha en del gulrøtter i bakhånd*» sier informant 3. Andre informantene forteller at de hadde mest kvantitative mål, enten innad i teamet, eller i den større avdelingen. Dette menes med at salg, telefoner, fullførte prosjekter og lignende blir målt, og at det er disse målene som skulle nås.

GUEST-MODELLEN

Tillit

Mot slutten av intervjuet ramset vi opp noen faktorer fra modellen til Guest (1998, 661), og spurte om dette var noe informantene syntes var viktig for å bli indre motivert. Her var det ulike svar, men flere var inne på det samme. Hele 7 av 9 informanter nevnte tillit som noe av det viktigste for å kunne oppnå indre motivasjon i team. Informant 4 mener at tillit er viktig for å kunne ha rom til å tenke selv, og bruke fantasien til å utføre arbeidsoppgavene. Med den tilliten til teammedlemmene sine i bakhånd, vet en at oppgavene blir gjort, uavhengig av måten den blir gjort på. En blir heller ikke fortalt hva en skal gjøre til enhver tid. Hen nevner til slutt at hvis en får den tilliten, kommer arbeidslysten naturlig fordi en vil selv.

Informant 5 og 9, på den andre siden, mener at tillit er viktig for å kunne snakke med hverandre hvis det er nødvendig. Informant 9 er opptatt av at tilbakemeldingene hen gir blir tatt godt imot og fulgt opp på en seriøs måte. Dette føler hen at hen oppnår ved å ha en gjensidig tillit til teammedlemmene sine, der de er innforstått med at det ikke er negativt ment, men kun som et hjelpemiddel for å få et best mulig sluttresultat, noe som vil gagne alle. Informant 1 og 7 synes tillit er avgjørende, men begge erkjenner at det er utfordrende på hjemmekontor. Informant 7 mener uansett at hen har en viss form for tillit til teammedlemmene. Hen har en tillit til at de er dyktige i teamarbeidet, nemlig fordi de også har vært gjennom en søknadsprosess, og vet hva det betyr å levere et godt resultat. Informant 6 forteller at tillit til at teammedlemmene kommer på jobb og tar på seg ekstra vakter om noen er syke, er viktig. I likhet med informant 5 og 9, mener hen at tillit er essensielt for å kunne ta opp saker med hverandre.

Anerkjennelse

På linje med tillit, ligger anerkjennelse høyt opp på listen av faktorer som informantene anser som viktige. Informant 2 mener det virker meningsløst og demotiverende å jobbe uten å få tilbakemeldinger og anerkjennelse for arbeidet. Informant 4 er enig i at det er demotiverende å ikke få anerkjennelse, men at en heller ikke skal være avhengig av konstant skryt for oppgavene en gjør. Hen forteller også at anerkjennelse er viktig for å ville fortsette å gjøre det bra. Informant 5 og 6 sier at det er en motivasjonsfaktor at teammedlemmene ser det som blir gjort og anerkjenner det – at det kommer frem hvor mye tid en har lagt i arbeidet.

Støtte

Informant 1 bet seg ekstra godt merke i støtte, og mener det er det absolutt viktigste. *«Det å føle at du er en del av et team som vil både ditt beste og teamets beste, det påvirker i stor grad motivasjonen min»*. Hen er opptatt av at en alltid kan spørre om hjelp, og tørre å være sårbar. Informant 8 mener at det er godt å ha teammedlemmer du kan prate med, dele frustrasjon med og løse saker sammen med, og mener derfor at støtte er en nøkkelfaktor til indre motivasjon.

Rettferdighet

Informant 3 mener at det å ikke gjøre forskjell på noen, og ikke favorisere – altså å være rettferdig – er en essensiell faktor. Hen forteller at selv om en målbart kan skille teammedlemmer, med tanke på konkurranser, er det viktig å se hver enkelt, og se hvor mye arbeid de har lagt i noe. Informant 5 mener i likhet med informant 3 at rettferdighet er spesielt viktig fordi hen selv har blitt behandlet urettferdig i jobbsammenheng. Hen forteller at det er urettmessig når en har lagt mye tid inn i arbeidet, og noen andre får skryt for det. Informant 6 sier at alle på teamet fikk lik lønn, men mener det er enda viktigere at de blir behandlet likt og rettferdig for å opprettholde motivasjonen.

Andre faktorer

Det ble tatt opp et par andre faktorer i tillegg til de vi spurte om i intervjuene.

Kommunikasjon og ærlighet var to av de som gikk igjen. Ifølge informant 7 er mye løst så lenge en har god kommunikasjon i teamet, uavhengig av hva problemet er. Informant 8 er enig i dette, og mener ærlighet er nokså viktig. Hen forteller at det er nødvendig å kunne snakke om saker, og si hva en tenker og føler. *«Jeg vet at jeg tåler å høre om andre vil ha det på en annen måte. Det er viktig å si det»*, avslutter hen.

Teamfølelse

Vi avsluttet intervjuet med å spørre om informantene har vært i et team der det ikke har vært klare forventninger, ingen felles forståelse og dårlig samarbeid, og eventuelt hva de gjorde for å prøve og snu dette. Informant 1 og 7 nevner at det er demotiverende når et team blir satt sammen tilfeldig, uten noe mål og mening bak hvem som deltakerne er. Informant 1 sier at hen merket at forventningene og ambisjonsnivået ikke var likt for alle medlemmene, men at det ble bedre med tid. Hen nevner kommunikasjon og dialog som viktige faktorer for å snu en dårlig teamfølelse, samt å hjelpe hverandre og bytte på oppgaver. Samme synes informant 7. Informant 4 har hatt noen opplevelser med dårlig teamfølelse. Hen er opptatt av å snakke ærlig sammen om hva som ikke fungerer, og høre hva resten har å si om det, og eventuelt trekke frem forventningsavklaringer. Både informant 4 og 6 mener det er essensielt å sette ord på hva de forventer av hverandre hvis det blir uenigheter i teamet.

Resten av informantene forteller at de ikke har opplevd en slik dårlig teamfølelse som beskrevet i intervju spørsmålet. Da spurte vi hva de tenker kan være en viktig faktor for å snu dette. Informant 2 sier at teamet er flinke til å løse saker med en gang slik at det ikke utarter til å bli noe større. Både informant 3 og 5 mener en god og tydelig leder kan være redningen. «*Vi jobbet litt i motvind, men likevel ble det medvind – den seilassen ble utrolig morsom*» avslutter informant 3. Informant 9 forteller at forventninger fra starten av er essensielt, og at «*vi blir kjent etter hvert og vet hvor vi har hverandre*». Hen mener flertallet bestemmer, selv om ingen skal overkjøre noen helt. Alle skal føle seg hørt, men mindretallet må tilpasse seg mer. Hen avslutter med å fortelle at en må prøve seg litt frem, og selv om kompetansen i teamet er høy, må en finne ut hvordan en skal bruke den kompetansen.

Indre motivasjon

Indre motivasjon handler, for mange av informantene, om viljen til å gjøre noe ekstra, og ønsket om å bidra på laget. Informant 1 og 2 trekker frem dette som en nøkkelfaktor for oppfylt indre motivasjon. Dersom informant 1 er motivert for en spesifikk oppgave, vil vedkommende ta på seg ekstra arbeid fordi hen synes det er gøy. Informant 2 støtter dette, og mener et miljø der det er «*kult å bidra*» er vesentlig for vedkommende sin indre motivasjon. De er begge opptatt av egenutvikling og mestringsfølelse. Informant 9 mener det er viktig å føle på mestringsfølelsen for å kunne oppleve den indre motivasjonen, og hen merker at teamet presterer bedre når alle teammedlemmene er motiverte, og sammen oppnår et godt

resultat. Her er informant 7 enig, men knytter indre motivasjon opp mot egen forpliktelse og eierskap. Vedkommende vil ikke levere noe hen ikke kan stå inne for, og er veldig resultatorientert.

Et godt samarbeid og fellesskap er også nøkkelord som går igjen hos flere av informantene. Informant 3 og 4 sin indre motivasjon bunner i at det skal være gøy på jobb, og det at menneskene rundt viser at de er motiverte, noe informant 8 støtter. Hen mener at teamets indre motivasjon vises dersom teammedlemmene trives på jobb, har lyst til å være på arbeidsplassen og stråler av positivitet. Informant 4 forteller at tillit er essensielt – det å ha troen på at oppgaver blir gjort, og at «*pekefingeropplegg*» unngås. Videre forteller informant 5 at et godt lederskap og kollegaer som anerkjenner hva som blir gjort, hjelper på vedkommende sin indre motivasjon. Dette støtter informant 3, og nevner at kompetansedeling og det å «*spille hverandre gode*» er helt nødvendig for å oppnå indre motivasjon – det er givende å ha med seg et team på laget, og sammen vise gode resultater.

En annen faktor til indre motivasjon mener informant 3 kan være å bli sett, samt få mer ansvar og eierskap til jobben. Informant 4 forteller at konkurranser og teamfølelse veier tungt, samtidig som at frihet under ansvar og frihet i arbeidet er en stor faktor til å trives i jobben. Informant 9 trekker frem at arbeidslysten til medarbeiderne i teamet blir større når de får gjøre som de har lyst til, noe vedkommende også motiveres av. Det merkes at autonomi er viktig for de fleste informantene, nemlig fordi de får større frihet, noe som bunner i tillit. Ifølge informant 7 og 8 er andre faktorer til indre motivasjon å ha varierte og givende arbeidsoppgaver, og å få bruke hodet til noe annet enn å bare produsere. Til sist, synes informant 6 at det er nødvendig å prestere godt sammen i teamet, og ikke kun fokusere på seg selv.

Indre versus ytre motivert

Vår oppfatning av informantenes syn på indre versus ytre motivasjon er at det indre motiverer mest, og at det ytre er en bonus. Flestparten av informantene nevner at det indre definitivt teller mest, og at de ikke ville trivdes i jobben hvis ikke denne typen motivasjon var til stede. Informant 1 legger vekt på at hen synes det er gøy å lære nye ting og å oppleve mestringsfølelsen, spesielt når vedkommende merker at arbeidet som blir gjort betyr noe for teamet. Hen trekker selv frem at dersom en føler at teamet har troen på seg selv, vil hen føle

seg indre motivert. Her er informant 7 enig, og mener det er den indre motivasjonen som driver arbeidet til vedkommende fremover, og som fører til at hen får utviklet seg. Informant 9 forteller at den indre motivasjonen er den morsomste drivkraften, og at hen streber etter å levere noe som vil få anerkjennelse av kollegaer eller kunder. Det indre er viktigst for informant 4 fordi hen mener det er synlig for teamet eller de rundt dersom en ikke trives i jobben sin.

Informant 2 er ærlig på at indre og ytre motivasjon går hånd i hånd for vedkommende sin egen del, men at det i hovedsak er mestringsfølelsen som veier tyngst. Det kommer frem at ytre motivasjon i form av lønn også veier tungt for informant 9, men hen legger vekt på at aktelse og honnør for eget arbeid veier tyngst. Informant 6 sier at ytre motivasjon er en stor motivasjonsfaktor, men når teamet fungerer godt og alle visste hva som fungerte sammen, var indre motivasjon definitivt den største motivasjonsfaktoren. Informant 7 kom selv med en egen fordeling, der indre motivasjon teller 70% og ytre motivasjon teller 30%, men vedkommende trekker også frem at materielle goder betyr mye for eget arbeid.

Vedlegg 3: Koding

FORVENTNINGER

INTERVJUSPØRSMÅL	SITATER	KODEORD
Når jeg sier psykologisk kontrakt/forventningsavklaring i team, hva tenker du på da?	«Tenker på at man har en plikt til å utføre.»	Forventningsavklaring
Har dere en slags teamkontrakt? Kan du beskrive hva slags forventninger du føler at dere har til hverandre?	«Vi gir og tar, og er der for hverandre.»	Gjensidig forventning Forpliktelse
Tillegg: «er det satt ord på disse forventningene? Føler du at det er uskrevne regler eller forventninger til hverandre i teamet?	«Interessant begrep, vi bruker det indirekte.»	Kommunikasjon
- Og i så fall, hva slags?	«Hva forventes av meg her? Er det forventet at jeg skal jobbe mye overtid, eller at jeg leverer akkurat dette akkurat nå?»	Indirekte forventninger
Opplever du at teammedlemmene dine har omtrent samme forventninger til deg som du har til dem?	«Det er litt uskrevne regler knyttet til hva slags arbeidsoppgaver det er forventet at jeg tar på meg.»	Tilhørighet
Hva er din viktigste forventning av teammedlemmene?	«Man har en gjensidig forventning til hverandre om når vi leverer ting. Hvis jeg sier at jeg skal bli ferdig med en oppgave i løpet av dagen, gjør jeg det, og forventer det samme	

<ul style="list-style-type: none"> - Tror du at de uskrevne forventningene hjelper på motivasjonen? - Setter dere ord på forventningene? 	<p><i>tilbake fra mine teammedlemmer.»</i></p> <p><i>«Viktig å snakke om ting, man vil jo det samme.»</i></p> <p><i>«Jeg tenker alltid på hva de andre forventer av meg, og hvordan jeg kan gjøre oppgaver på best mulig måte.»</i></p> <p><i>«Ser man at man får dårlig tid og ikke rekker oppgaven, gir man beskjed.»</i></p> <p><i>«Sørge for at alle vet hva som skal gjøres og hva som ligger i det.»</i></p> <p><i>«Hvis frister ikke møtes har vi ikke hatt gode forventningsavklaringer.»</i></p> <p><i>«Være medlem av et team.»</i></p>	
--	---	--

TILLIT

INTERVJUSPØRSMÅL	SITATER	KODEORD
<p>Når du har forventninger til teammedlemmene dine er det ulike faktorer som kan gjøre deg indre motivert. Er tillit en viktig faktor?</p> <p>- Hvorfor / hvorfor ikke?</p> <p>Oppfølging:</p> <p>- Kan du utdype mer om hvorfor tillit er viktig for deg?</p>	<p>«<i>Mye er løst hvis man har mye tillit og kommunikasjon til hverandre.</i>»</p> <p>«<i>Tillit er veldig viktig, viktig å kunne ha tillit til hverandre og si fra til hverandre hvis det skulle være noe</i>»</p> <p>«<i>Tillit til hverandre er høyt oppe.</i>»</p> <p>«<i>Uten tillit til hverandre, hvis man skal bruke energi på å tenke på om ting skal bli gjort eller ei, er feil bruk av energi.</i>» «<i>Hvis man skal begynne å passe på alle andre og ikke tro på seg selv, kan man bare gi opp med en gang.</i>»</p> <p>«<i>Tillit, fordi da har man rom for å tenke selv.</i>»</p> <p>«<i>Viktig å ha tillit til at de møter opp på vakt og gjennomfører det de skal gjøre.</i>» «<i>Hvis jeg er syk kan noen dekke vekten.</i>»</p>	<p>Kommunikasjon</p> <p>Autonomi; rom til å tenke selv, bruke fantasien</p> <p>Stole på hverandre</p> <p>Levere et godt resultat</p> <p>Kommunikasjon</p> <p>Utfordrende; hjemmekontor</p>

	<p>«Tillit til hverandre er vanskelig, slitt med det på hjemmekontor.» «Man har en viss tillit som kolleger.»</p> <p>«Vet at folk er generelt flinke, har en tillit basert på det.»</p> <p>«Har man tillit til hverandre blir man indre motivert.»</p>	
--	--	--

«LEVERING AV AVTALEN»

INTERVJUSPØRSMÅL	SITATER	KODEORD
<p>Når du har forventninger til teammedlemmene dine er det ulike faktorer som kan gjøre deg indre motivert. Er «teammedlemmer møter dine forventninger», «anerkjennelse» og «støtte» viktige faktorer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor / hvorfor ikke? <p>Oppfølging:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan utdype enda mer om hvorfor anerkjennelse og støtte er viktig? 	<p>«Støtte, dele frustrasjon, løse sammen.»</p> <p>«Støtte og anerkjennelse er nøkkelfaktorer i våre team.»</p> <p>«Det å føle at du er en del av et team som vil både ditt beste og teamets beste, det påvirker i stor grad motivasjonen min.»</p> <p>«Anerkjennelse er en motivasjonsfaktor, at noen ser det som blir gjort.»</p> <p>«Dette med anerkjennelse er ekstremt viktig. Se en ansatt,</p>	<p>Støtte: løsningsorientert sammen, dele frustrasjon, tilhørighet og tillit</p> <p>Anerkjennelse: tilbakemeldinger, fortsette å gjøre det bra</p>

	<p><i>høre at du gjør en god jobb. Det går jo alle veier.»</i></p> <p><i>«Høre at du gjør en bra jobb.»</i></p> <p><i>«Ikke skryt hele tiden, men anerkjennelse innimellom, en bekreftelse på at du gjør det bra.»</i></p> <p><i>«Anerkjennelse for det man gjør.»</i></p> <p><i>«Det føles ganske meningsløst å jobbe uten å få tilbakemeldinger.»</i></p> <p><i>«Viktig for at man får lyst til å fortsette å gjøre det bra. Hvis du aldri får anerkjennelse for det du gjør kan det bli demotiverende og lure på om du faktisk gjør en god jobb.»</i></p> <p><i>«Med tillit og anerkjennelse kommer man langt.»</i></p> <p><i>«Anerkjennelse og tillit til hverandre.»</i></p>	
--	---	--

RETTFERDIGHET

INTERVJUSPØRSMÅL	SITATER	KODEORD
<p>Når du har forventninger til teammedlemmene dine er det ulike faktorer som kan gjøre deg indre motivert. Er rettferdighet en viktig faktor?</p> <p>- Hvorfor / hvorfor ikke?</p> <p>Oppfølging: Hva vil det si for deg at det er rettferdig mellom deg og andre teammedlemmer?</p>	<p><i>«Veldig opptatt av det med rettferdighet.»</i></p> <p><i>«Urettferdig når det ser ut som en annen har gjort en jobb som du egentlig har gjort. Derfor synes jeg rettferdighet er viktig for motivasjonen.»</i></p> <p><i>«Ikke gjøre forskjell, være rettferdig.»</i></p> <p><i>«Grunnlag at alle får lik lønn, alle må bli behandlet likt for å opprettholde motivasjonen.»</i></p> <p><i>«Jobber med målbare ting, kan være at man har hatt en konkurranse, kampanje.»</i></p>	<p>Bli sett, ikke gjøre forskjell</p> <p>Lik og rettferdig behandling</p> <p>Lik lønn, konkurranse</p>

GJENSIDIG AVHENGIGHET

INTERVJUSPØRSMÅL	SITATER	KODEORD
<p>Kan du beskrive hvordan du opplever klimaet i teamet og relasjonen din til dine teammedlemmer?</p>	<p>«Jeg opplever at det er veldig trygt og åpen og god kommunikasjon, vi oppdaterer hverandre på hvordan vi ligger an i ulike oppgaver. Er ikke det samme som på hjemmekontor som det er på ekte, men jeg får mye støtte av teamlederen, og han spiller meg god. Han setter en retning for hva jeg skal gjøre, peker meg i en retning og gir meg frihet innenfor det.»</p> <p>«Jeg har hatt gode kollegaer. En viktig faktor for meg er ærlighet, si hva man tenker og føler, og kunne kommunisere det. Jeg vet at jeg tåler å høre om andre vil ha det på en annen måte, det er viktig å si det.»</p>	<p>Tillit</p> <p>Kommunikasjon</p> <p>Ærlighet</p> <p>Spille hverandre gode</p>
<p>Hvordan opplever du at dere legger til rette for at alle på teamet forstår felles mål og jobber mot dette?</p>	<p>«For å forstå felles mål er det viktig med kommunikasjonen. Uten god kommunikasjon går det ikke. Vi har kommunikasjon i møter, daglig</p>	

<p>Hvordan tenker du at dere følger hverandre opp i teamet?</p>	<p><i>kommunikasjon på gruppechat eller in person.</i></p> <p><i>Det er avgjørende med hyppig og jevn dialog for å få alle til å forstå målene, og få med alle.»</i></p> <p><i>«Har hatt noen opplevelser med dårlig teamarbeid, det er vanskelig. Det er ikke det man har lyst til å jobbe med, (...). Når man merker at kommunikasjonen ikke er der. Det er de samarbeidene sånn som tar mye energi.»</i></p> <p><i>«Da må man snakke sammen, snakke ærlig om hva som ikke funker, og hva som funker, og høre hva menneskene har å si og hva de tenker om det. Ta opp ting og snakke, være ærlig og finne ut hva man skal gjøre med det, høre begge sider.»</i></p> <p><i>«Er greit å ha noen i ryggen som hjelper hvis det skjer noe. Hadde ikke klart alt uten kollegene.»</i></p>	
---	--	--

<p>Opplever du at du får utført arbeidsoppgavene dine? Er du gjensidig avhengig av teamet for å få fullført disse?</p>	<p><i>«Hvis de andre ikke får levert, får ikke jeg levert heller. Samme omvendt, det er gjensidig.»</i></p> <p><i>«Ingen av oss hadde klart dette alene. Vi er veldig avhengige av hverandre.»</i></p> <p><i>«Til tider opplever vi nok at det kan være litt usikkert og usynkronisert, men 90% av tiden har vi full kontroll, så kommer det plutselig et eller annet, så havner du litt i mørket.»</i></p> <p><i>«Vi prøver å fordele arbeidsoppgaver når vi er sammen, så vi har mulighet til å jobbe selvstendig.»</i></p> <p><i>«Ja, definitivt, vi er veldig avhengige av hverandre.»</i></p> <p><i>«Veldig avhengig av alle for å nå de resultatene vi skal nå.»</i></p>	
--	--	--

INDRE MOTIVASJON

INTERVJUSPØRSMÅL	SITATER	KODING
<p>Hva assosierer du med å være indre motivert i team?</p> <p>Blir du mest indre motivert (i form av blant annet mestringsfølelse sammen i teamet? eller ytre motivert (i form av blant annet lønn?</p> <p>Gjerne utdyp</p> <p>Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb i team? Hva kan gjøre at du mister motivasjonen din i team?</p>	<p><i>“Frihet under ansvar (...), rom for å tenke selv, og at man stoler på folk til det motsatte er bevist.”</i></p> <p><i>“For meg er det viktig at det skal være et ønske om å bidra på laget, og at ikke gruppa har lagt straff hvis noen ikke leverer i tide. Man skal ha lyst til å bidra i teamet, et miljø der det skal være kult å bidra.”</i></p> <p><i>“Når jeg er indre motivert gjør jeg litt ekstra utover det som er forventet av meg. Jeg kan ta på meg ekstra research eller andre oppgaver for jeg synes det er gøy at teamet gjør det godt. Det er kanskje også gøy for da kjenner jeg litt på det med egenutvikling.”</i></p> <p><i>«Hvis jeg gir ekstra for at teamet skal gjøre det bra, eller ha det bra, og at de ikke ser at jeg gir og de ikke gir tilbake mister jeg motivasjon.»</i></p>	<p><i>Autonomi:</i> Ansvar og eierskap, bli sett, tillit</p> <p><i>Egen utvikling:</i> Mestringsfølelse, egen forpliktelse, variasjon i arbeidsoppgaver</p> <p><i>Godt samarbeid:</i> Teammedlemmer, ønske om å bidra</p>

	<p><i>«Jeg tror faktisk at når de i teamet har eierskap til jobben, kan det gjøre at resultatene blir veldig mye bedre.»</i></p> <p><i>«Jeg kjenner også på det at jeg mister motivasjonen hvis det er uklart hva jeg skal gjøre, eller hvis jeg opplever at en oppgave er alt for stor.»</i></p> <p><i>«Får medarbeiderne gjøre det de har lyst til, er arbeidslysten større og man får til mer.»</i></p> <p><i>«Liker å ha en viss frihet og at man blir stolt på.»</i></p>	
--	---	--