



A New Deal at Work?

En studie av ansettelsesrelasjoner i Tromsø kommune

STV-3903

Therese Øen Fridheim

*Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Tromsø
Våren 2009*

Forord

Jeg ble ferdig! I den forbindelse er det flere som fortjener en takk. En stor takk går til min veileder i sluttfasen Turid Moldenæs. Tusen takk for uvurderlig hjelp i innspurten. En takk går også til Elin A. Nilsen.

Tusen takk til informantene mine som stilte villig opp.

Jeg vil takke Helen, Øyvind, Marianne og Heidi for korrekturlesing og nyttige innspill. Morten og Ann Christin, takk for datahjelp.

Takk Mamma og Pappa. Man kan ikke velge sine foreldre, men jeg må si at jeg har vært veldig heldig. Takk Lise for at du er den klokeste og snilleste vennen man kan ha, og for at jeg har fått dele store deler av studietida mi sammen med deg. Takk til Anette for ekstra energi. Takk til St. Petersburg gjengen for ett minnerikt semester, og ellers takk til alle de flotte menneskene jeg har møtt i studietida.

Sist, men ikke minst tusen hjertelig takk Kristian. Jeg skal aldri være så lenge borte fra deg igjen!

Tromsø, 30. juni 2009

Therese Øen Fridheim

Kapittel 1	1
Introduksjon	1
Tema	1
Problemstilling	3
New Deal og NPM – En utdyping	4
Human Resource Management i norske kommuner	7
En kort oppsummering	7
Tromsø kommune	8
Tromsø kommunes personalfunksjon	10
Tidligere studier av Tromsø kommune	11
Oppgavens struktur	12
 Kapittel 2	 13
Psykologiske kontrakter og HRM	13
Innledning	13
En ny kontrakt	13
Organisasjonsmessige forandringer	14
En ”ny” motivasjon hos den høyt utdannede arbeidstakeren	16
Den psykologiske kontrakten	19
Begrepets historie	19
En definisjon	19
Kontraktspartnerne	21
Innholdet i psykologiske kontrakter	21
Kontraktstyper – den transaksjonelle og den relasjonelle psykologiske kontrakten	22
Økonomisk eller sosial relasjon	23
Forvaltning av menneskelige ressurser og relasjoner – HRM	24
Ny merkelapp på gammelt innhold?	24
Medarbeidernes motivasjonsgrunnlag	26
Transaksjonell eller relasjonell	28
Kontraktstyper	29
Oppsummering	29
 Kapittel 3	 31
Metodisk tilnærming	31
Innledning	31
Kvalitativt forskningsdesign	31
Enkel casestudie	32
Anvendte teknikker	33
Delvis strukturert samtaleintervju	33
Dokumentanalyse	34
Gjennomføring	34
Informantene	34
Kontakt	35
Intervjuet	35
Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	36
Troverdighet	36
Bekreftbarhet	38
Overførbarhet	38

Kapittel 4	41
Relasjonelle eller transaksjonelle kjennetegn?	41
Innledning	41
Bakgrunnsinformasjon om enhetene og informantene	42
Relasjonell eller transaksjonell?	42
Arbeidsoppgaver	42
Evaluering av ytelser	43
Engasjement i jobben	44
Kompetanseutvikling og læring	46
Identifisering med virksomheten	46
Oppsummering	51
Det livslange ekteskapet	52
Ekteskap med noen ”på si”	52
En mellomposisjon	53
 Kapittel 5	 55
Den psykologiske kontrakten – Et resultat av trekk ved kunnskapsmedarbeideren og/ eller kommunens HRM- tilnærming?	55
Innledning	55
En flatere organisasjonsstruktur	55
Godt samarbeidsklima	58
Livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk	60
Medarbeiderskap	61
Indre motiverte medarbeidere	62
Mot en markedsorientering i den kommunale lønnspolitikken	64
Nye former for evalueringer av ytelser i kommunen	66
Identifisering med virksomheten	68
Høyere mobilitet på tvers av organisasjoner	68
Kommunens omdømme	69
Stram kommuneøkonomi	70
En svakere forpliktelse hos offentlige ansatte	70
Faglig tilhørighet	71
Oppsummering	71
 Kapittel 6	 75
Avslutning	75
En sammenfatning	75
De viktigste funnene	76
Avsluttende refleksjoner	77
Litteratur	82
 Vedlegg 1	 i
Intervjuguide for medarbeiderne	i
Vedlegg 2	iii
Intervjuguide for enhetslederene	iii
Vedlegg 3	iv
Samtykkeerklæring	iv

Kapittel 1

Introduksjon

Tema

I denne oppgaven vil jeg undersøke relasjonen mellom arbeidstakere med høy utdanning i to enheter i Tromsø kommune og kommunen som arbeidsgiver. Bakgrunnen for valg av tema er en tese om at dagens ansettelsesrelasjoner er i endring. I litteraturen om det nye arbeidslivet kan man lese om en «New Deal at Work» mellom arbeidstaker og arbeidsgiver der flyktige, kortvarige og markedsstyrte relasjoner erstatter den byråkratiske kontraktens stabile, langvarige og relasjonelle ansettelsesforhold (Cappelli 1999, Rousseau 1995). Begrunnelsene for tesen om en New Deal er flere, men i litteraturen blir spesielt tre trukket frem:

1) Endringstrykket og ”behovet” for fleksibilitet og effektivitet i dagens virksomheter fører til omorganiseringer og relokaliseringer. Den tilspissete konkurransen resulterer ofte i nedbemanninger og stadig utskiftninger av arbeidstakere. Den påfølgende usikkerheten fører til en antagelse om at det kan være en risiko for bedrifter å inngå langsiktige forpliktelser med sine medarbeidere, siden det kan være vanskelig å vite nøyaktig hva fremtidige satsningsområder vil være (Cappelli 1999).

2) Nye ledelsesteknikker i form av ulike målesystemer, styringsverktøy og belønningssystemer har brakt markedet inn i bedriften ved at de utsetter hvert aspekt og hver ansatt overfor markedspresset (Rousseau 1995, Cappelli 1999).

3) Dagens arbeidstakere er ofte høyt utdannede. De såkalte kunnskapsmedarbeiderne ønsker å ta vare på sin karriere, og i mange tilfeller innebærer det mobilitet på tvers av bedrifter. Konsekvensen er at arbeidstakeres lojalitet til en bestemt arbeidsplass forvitrer (Cappelli 1999, Colbjørnsen 2003).

Resultatet av denne utviklingen antas å være en annerledes og ny *psykologisk kontrakt* mellom arbeidstaker og arbeidsgiver enn den vi tradisjonelt forbinder med etterkrigstiden (Cappelli 1999). En psykologisk kontrakt refererer til de uformelle spilleregler som regulerer forholdet mellom den *individuelle arbeidstaker og arbeidsgiver* og til antagelser angående deres gjensidige forpliktelser (Skogstad 2005). I forskningen er det identifisert to hovedtyper

av psykologiske kontrakter, henholdsvis transaksjonelle og relasjonelle. Tesen om New Deal bygger på en redusert lojalitet og tillit mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, som resulterer i en transaksjonell kontrakt mellom kontraktspartene. *Transaksjonelle kontrakter* har begrenset varighet, og intensjonen er ikke å bygge sterke bånd mellom kontraktsholderne. Begrepet henviser til at det er transaksjonene mellom partene i form av innsats og belønning som er det essensielle i kontrakten. En relasjonell kontrakt er derimot preget av nærmest livslange faste ansettelse og gjensidige investeringer fra både arbeidstaker og arbeidsgiver. Den relasjonelle psykologiske kontrakten er ofte å finne i virksomheter med stabilitet og tradisjoner, og den forbindes ofte med den kontrakten som kan knyttes til det idealtypiske byråkratiet. Den transaksjonelle psykologiske kontrakten har på sin side mer til felles med den ”nye” kontrakten (Rousseau 1995, Cappelli 1999). Den nye kontrakten forbindes ofte med atypiske tilknytningsformer, det vil si alternativer til faste ansettelse som blant annet midlertidige ansettelse, innleie av arbeidskraft og kjøp av tjenester fra selvstendige kontraktører (Colbjørnsen 2003).

Offentlige virksomheter befinner seg i mer stabile og sikre markeder enn det private gjør, slik at det kan ikke forventes at utskiftninger av arbeidstakere i like stor grad vil finne sted i offentlige virksomheter, men ledelse og styring i offentlig sektor har de siste 20-30 årene også vært preget av høy endringstakt og økte krav om effektivitet. Det har ført til en rekke reformer. Det hersker stor enighet om at reformene innen offentlig sektor har såpass sterke likhetstrekk at de går under en felles betegnelse; New Public Management (NPM). NPM beskrives ofte som en reformbølge som har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor, med privat sektor som forbilde. Organisasjonsidentiteten i offentlige virksomheter som tradisjonelt har vært forbundet med demokratiske og rettstatlige normer og verdier har blitt utfordret av markedslogikken, og dette forsterker utviklingen av en markedsorientert identitet (Busch og Gustafsson 2008). NPM-trenden later derfor til å ha endret identiteten til offentlige virksomheter fra en forvaltningsidentitet til en forretningsidentitet (jf. Kvåle og Wæraas 2006).

NPM vektlegger også nye ledelsesteknikker som prestasjonsbaserte belønningssystemer, mål- og resultatsystemer, samt desentraliserte ledelsesformer med fokus på økonomiske resultater. NPM kjennetegnes videre av brukerstyring, konkurranseutsetting og innføring av nye evalueringssystemer (Christensen og Lægred 2002). Dette antas å ha hatt betydning for personforvaltningen i offentlige virksomheter. Det vil si for hvordan de menneskelige

ressursene og relasjonene styres og ledes. Tilnærmingen virksomheter har til forvaltningen av menneskelige ressurser kan ha betydning for relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og derfor også for de psykologiske kontraktene som utvikles. Kontraktene kan videre være et ledd i å forstå medarbeidernes atferd og motivasjon i arbeidet (Schein 1983, Rousseau 1995, Skogstad 2005, Kuvaas 2008b). Forvaltning av menneskelige ressurser blir i organisasjonslitteraturen ofte satt inn i et Human Resource Management- perspektiv (HRM-perspektiv). Det er også oppgavens utgangspunkt. Bakgrunnen for dette vil begrunnes senere i kapitlet.

Problemstilling

NPM trenden som er fundert i en markedsorientering har tilført offentlige virksomheter endringer som New Deal bygger på. Samtidig har kampen om den kompetente arbeidskraften også gjort kommuner som bedrifter avhengig av den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren (jf. Rødvei 2006). På denne bakgrunn kan det være betimelig og anta en endring i ansettelsesrelasjonen mellom kunnskapsmedarbeideren og kommunen som arbeidsgiver i retning av en New Deal. Oppgaven er forankret i denne antagelsen, og med Tromsø kommune som case er problemstillingen som følger:

Har relasjonen mellom den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren og kommunen som arbeidsgiver endret seg fra en relasjonell til en transaksjonell kontrakt, og har det eventuelt sammenheng med trekk ved kunnskapsmedarbeideren og trekk ved kommunens HRM- tilnærming?

Med problemstillingen ønsker jeg å oppnå en forståelse av dagens ansettelsesrelasjoner i en offentlig virksomhet. Oppgaven baserer seg i hovedsak på samtaleintervjuer med høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere. Oppgaven undersøker primært faste ansettelse, slik at det kan ikke i denne studien forventes at atypiske tilknytningsformer er årsaken til at ansettelsesrelasjonene eventuelt samsvarer med en New Deal. Oppgaven har fokus på hva medarbeiderne bringer inn i den psykologiske kontrakten, men det var nødvendig å intervju enhetslederne for og fange dynamikken i kontraktene på en bedre måte, og for å få det ”overblikket” som en leder har.

New Deal og NPM – En utdyping

New Deal er fundert på en effektivitets- og profittankegang. Fenomenet er i hovedsak en utvikling som først og fremst forbindes med det nordamerikanske næringslivet, og er drøftet og utdypet av flere amerikanske forskere, som blant annet Rousseau (1995), Pfeffer (1998) og Cappelli (1999). Men det er faktorer som tyder på at New Deal også har gjort seg gjeldende i norsk næringsliv og påvirket ansettelsesrelasjoner i kunnskapsbedrifter (Håpenes og Rasmussen 2008).

Utviklingen mot en ny psykologisk kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver startet på begynnelsen av 1980-tallet. Utviklingen skyldes flere forhold. Konkurransen økte på grunn av liberaliseringen av internasjonal handel og utviklingen innen informasjonsteknologien, som igjen førte til krav om en mer effektiv produksjon, både kostnads- og tidsmessig. Samtidig kom kravet om å øke aksjeeiernes verdier, som også presset kostnadene ned (Cappelli 1999, Colbjørnsen 2003). For det andre kom disse nye ledelsesteknikker på banen (Cappelli 1999). Systemene kan sammenliknes med noen av teknikkene som forbindes med NPM.

Oppskriftene om ressursstyring som både NPM og New Deal bygger på, har et verktøyliknende preg, og det ligger implisitt i disse at de er generiske. Det vil si at de kan benyttes i både private og offentlige virksomheter. Oppskriftene er fundert på en økonomisk organisasjonstenkning (Røvik 2007, Busch og Gustafsson 2008). Hva som ligger i begrepet *økonomisk organisasjonstenkning* blir utdypet senere i kapittelet.

New Deal tesen bygger på en antagelse om at arbeidsgivere og arbeidstakere holder sammen så lenge begge partene har nytte av det. Markedslogikken har således grepet inn i ansettelsesrelasjonen. Hvem som blir den sterkeste part er i stor grad avhengig av konjunkturer, og hvilken part markedet favoriserer (Håpenes og Rasmussen 2008). Flere legger vekt på at arbeidsgiver ofte er den sterkeste parten (Ghoshal 2005, Pfeffer 1998). På nåværende tidspunkt med finansuro og økende arbeidsledighet, er det virksomheten eller arbeidsgiveren som har det sterkeste kortet. Dagens arbeidstakere ønsker ikke nødvendigvis å basere sin karriere på en virksomhet. Men samtidig vil det nok være slik at de møter arbeidsgiveres usikkerhet med skepsis. Det kommer til uttrykk ved at de er mer lojale til sin egen CV, enn til virksomheten de er en del av (Colbjørnsen 2003). Colbjørnsen påpeker at dersom tesen om en New Deal stemmer, vil det si at ansettelsesforhold blir mer kortvarige enn tidligere, men han hevder samtidig at:

”Undersøkelser fra mange økonomisk utviklede land viser imidlertid at gjennomsnittlig bedriftsansiennitet blant arbeidstakere har holdt seg overraskende stabil i de siste 10-20 årene” (Colbjørnsen 2003: 182).

En årsak til dette kan være at kvinner har mer stabile arbeidsmarkedstilknytninger, med mindre avbrutte yrkesløp enn tidligere. Ansettelseslengden for menn viser i mange tilfeller at den har blitt kortere. Det eksisterer derfor ikke konsistent støtte for at lengden på ansettelsesforhold blir kortere, men arbeidstakere og arbeidsgivere kan likevel oppleve at ansettelsesrelasjonen blir mer åpen og usikker i tråd med at markedstenkningen infiltrerer relasjonen. Dersom kontraktspartene forventer at kontrakten skal ha et kort tidsperspektiv, kan det resultere i at de opptrer kalkulerende i forhold til hverandre, på tross av at relasjonen vedvarer.

NPM er på linje med New Deal fundert på en markeds- og effektivitetslogikk. NPM kan sies å være et barn av nyliberalismen, og av de rasjonelle og økonomiske prinsippene som ideologien tilbyr (Hermansen 2005). Nyliberalismen er bakgrunn for mange reformer i vår del av verden og er med på å forme relasjonene mellom samfunnet og dets medlemmer, i følge dens kritikere, deriblant Bourdieu (2001), Harvey (2005) og Hagen (2006). Nyliberalismen vektlegger individet som rasjonell og nyttemaksimerende aktør. Den tar utgangspunkt i at menneskelig atferd er styrt og bør styres ut fra rasjonalitet og egennytte. På den måten vil markedet fungere optimalt og til det beste for alle. Hvis dette faktisk skjer, kan utfallet bli et samfunn som er mer likt et marked uten kollektive formål og handlinger (Bourdieu 2001, Hagen 2006). Nyliberalismen har skapt et fruktbart klima for den økonomiske organisasjonstenkningen (Røvik 2007). Både New Deal og NPM er fundert i en økonomisk organisasjonstenkning. Røvik benytter i denne sammenhengen begrepet *radikal økonomisme*. Med dette mener han at forestillingen om alle typer organisasjoner bør utformes i bildet av den profittmaksimerende og markedstilpassede bedriften, og at denne forestillingen stadig blir mer utbredt og fremstår som selvbegrunnende. Idealet om den profittmaksimerende bedrift, har utløst aggressive og økonomisk inspirerte ideer og oppskrifter for strategispørsmål og intern ressursstyring. Økonomismen har ført til at man satt på spissen, kan hevde at forretningslogikken har seiret over forvaltnings- og foreningslogikken. Dette idealet står så sterkt i samtiden at man kan snakke om en institusjonalisert standard (Røvik 2007).

NPM er fundert på to dimensjoner. Den ene er nettopp knyttet til en liberalistisk markedsorientering som har resultert i blant annet konkurranseutsetting, privatisering og brukerbetaling. Den andre dreier seg om organisasjon og ledelse. På dette området har NPM

resultert i ulike teknikker som strategisk ledelse, målstyring, økonomistyring, resultatmålinger og serviceledelse (Busch og Gustafsson 2008). Kommuneloven av 1992 gir den enkelte kommune større mulighet enn tidligere til på egen hånd å utforme den kommunale arbeidsorganisasjonen, og kan i så måte betraktes som et uttrykk for reformtrenden NPM (Bukve og Offerdal 2002). Sammen med endringer i tariffpolitikken, har også kommuneloven gjort det lettere for offentlige ledere å bruke økonomiske incentiver på en strategisk måte. Det vil si at de kan koble sammen lønns- og personalpolitikk i overordnede lokale strategier. I typisk NPM- ånd mener stadig flere kommuner at det sentrale elementet i slike arbeidsgiverstrategier er sterkere resultatkrav og prestasjonsbaserte lønssystemer. Dette er elementer som tradisjonelt har blitt forbundet med private virksomheter (Michelsen og Osland 2002). Flere norske kommuner har også "flatet ut" organisasjonsstrukturen og fjernet "unødvendige" mellomnivåer, også det i tråd med NPM. Det varierer hvor mange administrative styringsnivåer som inngår i begrepet *flat struktur*, men i sin mest rendyrkede form innebærer det to administrative styringsnivåer, derav også begrepet *to-nivå modell*. Intensjonene med å "flate ut" strukturen er sammensatte, og kan knyttes til "trender i tiden". For det første er en slik omorganisering basert på ønsket om en mer effektiv, rasjonell og fleksibel tjenesteproduksjon i en stadig strammere kommuneøkonomi; dette er et krav både fra staten og fra brukerne (innbyggerne). Gjennom en slankere kommuneadministrasjon ønsker man m.a.o. bedre kontroll med kommunenes økonomi. Videre ønsker man en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling, økt brukerorientering og at den enkelte medarbeider får økt innflytelse over eget arbeid (NIBR rapport 2002).

Endringene som følger av NPM, fremstår imidlertid som inkonsistente. På den ene siden finner man anbefalinger om å innføre desentraliserte ledelsesformer og en oppfordring om å flate ut organisasjonsstrukturen. Røvik (2007) betegner dette som en form for *avbyråkratisering*. På den andre siden gir NPM anbefalinger om styringssystemer som indikerer økt styring og kontroll. Røvik beskriver denne tendensen som *rehierarkisering* eller *rebyråkratisering*. Disse tilsynelatende motstridende tendensene, kan sammenfattes som ett reformgrep som tar sikte på å øke den sentrale ledelsens styringskapasitet (Røvik 2007).

Human Resource Management i norske kommuner

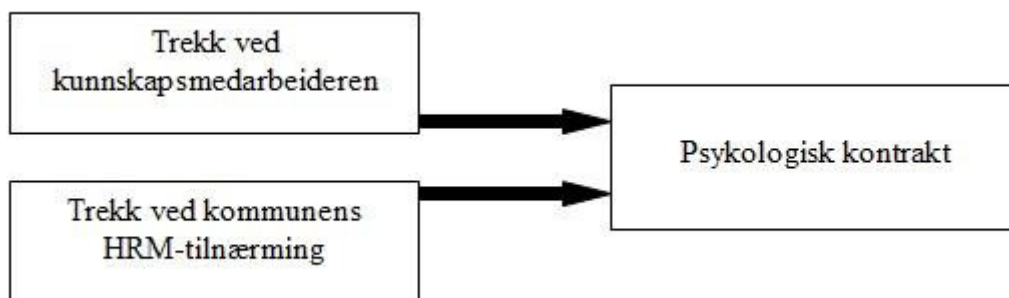
Det har nærmest blitt tatt for gitt at NPM har utvisket forskjellene mellom privat og offentlig ledelse, og i organisasjonsteorien og lederskapsforskningen skilles det sjelden mellom privat og offentlig ledelse (Byrkjeflot 2008). Endringene som følger av NPM antas derfor å påvirke hvordan menneskelige ressurser styres og ledes. HRM begrepet forbindes først og fremst med privat sektor, men kommuner som andre virksomheter forhandler og tilpasser seg endrede krav og omgivelser. Rødvei (2004) mener at HRM kan sies å oppsummere hvordan kommunene selv tenker rundt sin arbeidsgiverpolitikk. Dette begrunnes med at Kommunenes Sentralforbund (KS) har vært svært aktive på den fronten de siste årene, og Rødvei betegner det som en "HRM-ifisering" av det kommunale arbeidsgiveridealet. Det er ønske om å frigjøre seg fra den mekaniske og kollektive arbeidsgiverpolitikken som forbindes med kommunal sektor, og som kommer til uttrykk gjennom en passiv og umoderne personalforvaltning. På bakgrunn av at Tromsø kommune ser ut til å ha et bevisst fokus på forvaltning av menneskelige ressurser, og anser personalforvaltningen som en måte å oppnå bedre organisatoriske resultater på, velger jeg å se kommunens personalforvaltning i lys av to HRM modeller, henholdsvis hard og myk. HRM modellene beskrives i neste kapittel.

HRM blir i dagens organisasjonslitteratur ofte omtalt som *strategisk HRM*. Strategisk HRM er også fundert i en økonomisk organisasjonstenkning. Det sentrale i strategisk HRM er å sikre at menneskelige ressurser organiseres og forvaltes på en slik måte at organisatoriske prestasjoner økes. Jeg velger å ikke bruke begrepet *strategisk HRM*. Jeg benytter for enkelthets skyld kun *HRM*, men siden Tromsø kommune har en strategi for styring og ledelse av menneskelige ressurser, ligger det implisitt i begrepet at det er snakk om *strategisk HRM*. Tromsø kommunens personalfunksjon skal jeg komme tilbake til mot slutten av kapittelet.

En kort oppsummering

Ut fra gjennomgangen i dette kapitlet er det tre forhold som peker seg ut som forklaringer på hvorfor den psykologiske kontrakten mellom kunnskapsmedarbeideren og kommunen som arbeidsgiver, kan ha endret karakter i retning av New Deal. For det første har mange kommuner gjennomført omfattende omorganiseringer. For det andre har mange kommuner innført ulike styrings- og belønningssystemer som kan ha endret den psykologiske kontrakten. Disse to faktorene som følger av reformbølgen NPM, kan plasseres inn i et HRM perspektiv

og belyses ut fra denne litteraturen, siden de antas å ha betydning for hvordan de menneskelige ressursene styres og ledes. For det tredje kan motivasjonen til kunnskapsmedarbeiderne være en faktor som har endret kontrakten. Kunnskapsmedarbeiderne fremstår i litteraturen om the New Deal som mer opptatt av å pleie egen karriere enn relasjonen til virksomheten og arbeidsgiver (Cappelli 1999). Oppgavens problemstilling bygger på disse teoretisk utledet antagelsene. Modellen nedenfor oppsummerer hvilke trekk som antas å påvirke den psykologiske kontrakten, forholdet mellom disse skal utdypes i neste kapittel:



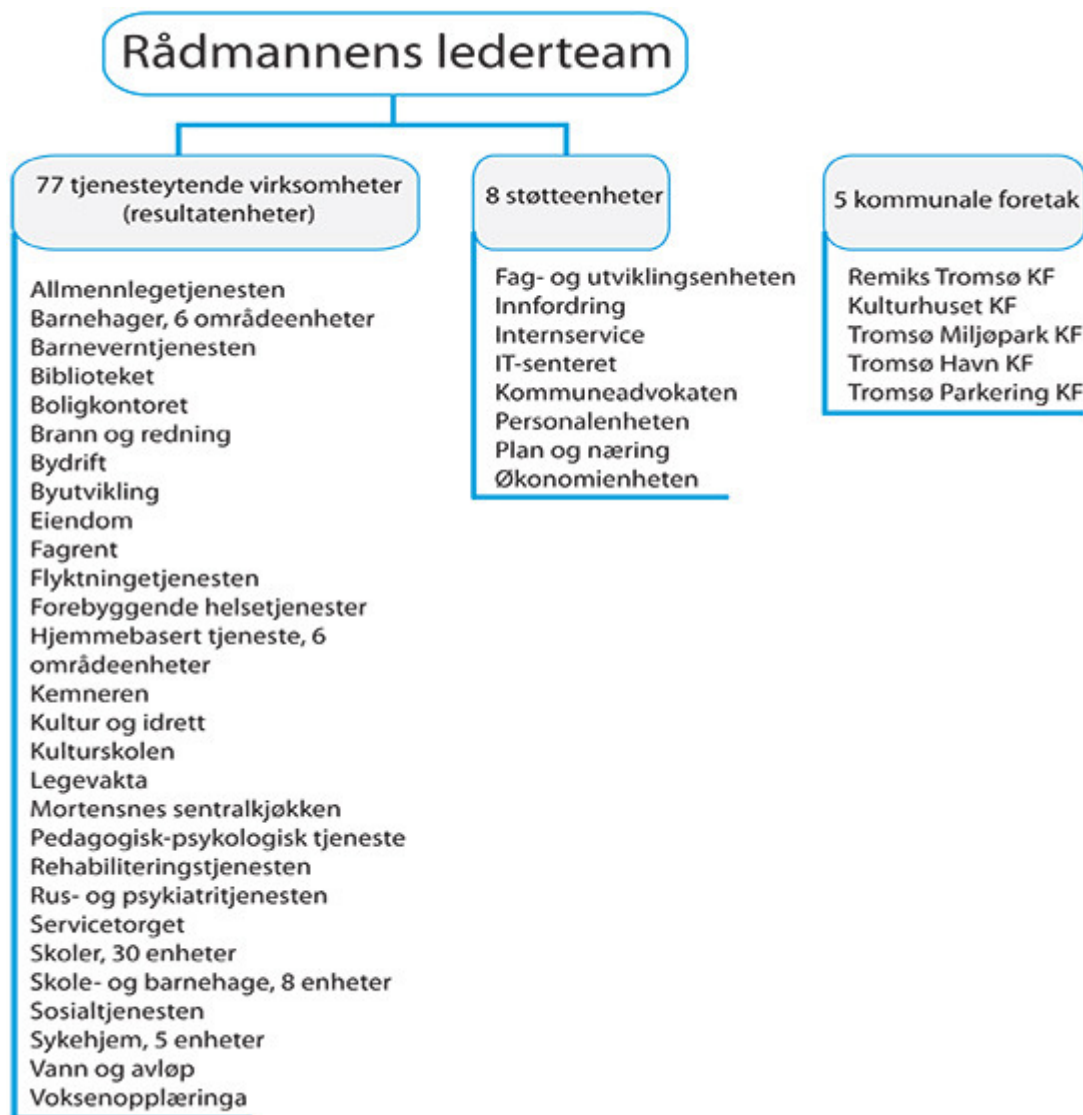
Tromsø kommune

Spørsmålet blir om man kan finne konturer av den trenden amerikanske forskere beskriver, i dagens ansettelsesrelasjoner i Tromsø kommune. Tromsø kommune er Nord- Norges største kommune med sine 66. 513 innbyggere, og rundt 4800 ansatte. Det er flere forhold som peker i retning av at Tromsø kommune har gjennomført endringer i tråd med NPM, og derav kan ha etablert et fundament for endrede relasjoner mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I 2002 innførte kommunen for eksempel den såkalte *to-nivå modellen*. Kommuneadministrasjonen hadde inntil da vært organisert i en sektormodell basert på fire hierarkiske ledernivåer. Disse nivåene besto av rådmann, kommunaldirektører, seksjoner og kontorer. De fire kommunaldirektørene var faglige og administrative ledere for hver sin fagavdeling, henholdsvis *helse og sosial, undervisning, kontor* og *teknisk*. Den enkelte fagavdeling var på sin side delt opp i flere seksjoner, som igjen var delt opp i kontorer. Kommunen hadde videre støttefunksjoner/staber på flere nivå. Disse omfattet i hovedsak *plan og utvikling, økonomi og virksomhetsstyring, organisasjon og personal* og *IKT* (Gullingsrud 2004).

Den nye administrative organisasjonsmodellen har kun to administrative myndighetsnivåer. Disse to myndighetsnivåene er henholdsvis rådmannen og resultatenheter¹. Det utøvende rådmannsansvaret er fordelt mellom rådmannen og fire kommunalsjefer. De 77 resultatenheterne er tjenesteytende og operative enheter, med omfattende delegert myndighet innenfor et klart ansvars- eller resultatområde, og de rapporterer direkte til rådmannsnivået som består av rådmannen og kommunalsjefene. I tillegg til resultatenheterne er det etablert 8 interne støtteenheter². Disse støtteenheterne inngår ikke i linjeorganisasjonen, men de skal gi intern service og yte faglig bistand til de to myndighetsnivåene (NIBR- rapport 2002). Støtteenheterne i Tromsø kommune, har fått stor frihet til å finne kreative løsninger innenfor gitte rammer. Nedenfor følger nåværende organisasjonskart over de kommunale enhetene i Tromsø kommune².

¹ <http://www.tromso.kommune.no/politikk-og-kommune.122505.no.html>

² <http://www.tromso.kommune.no/kommunale-enheter.121064.no.html>



Begrunnelsene for å flate ut strukturen i Tromsø kommune var flere. For det første ble den eksisterende organisasjonsmodellen oppfattet som kostbar, og avstanden fra den sentrale ledelsen til utførerne av tjenestene var for lang. For det andre ble det hevdet at de ansatte hadde uklare roller og ansvarsfordeling (Gullingsrud 2004). Omstillingen berodde derfor på ønsket om å skape en bedre og mer effektiv tjenesteproduksjon og at beslutningene kunne fattes på et lavest mulig nivå. Målene var å utvikle Tromsø kommune til en lærende, omstillingsdyktig og fleksibel virksomhet, samt å gjøre kommunen attraktiv som arbeidsgiver med myndiggjorte og motiverte medarbeidere og ledere (Fjeldstad 2006).

Tromsø kommunes personalfunksjon

Tromsø kommune bruker ikke begrepet HRM om sin personalfunksjon, men *personalenhet*. Nettsidene viser at personalenheten i kommunen har et fokus på arbeidsmiljøutvikling,

konflikthåndtering, kompetanseutvikling, råd og veiledning innenfor psykososialt arbeidsmiljø, veiledning til medarbeidere i omstillingsprosesser, og opplæring i ulike emner knyttet til ledelses- og organisasjonsutvikling³. Det at kommunen anser personalforvaltningen som en måte å oppnå bedre organisatoriske prestasjoner på, fremkommer i arbeidsgiverpolitiske dokument for Tromsø kommune. Et sitat som illustrerer dette er: ”Myndiggjorte medarbeidere er en forutsetning for å utvikle kvalitet” (Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune 2002: 8). Tromsø kommune ønsker også å bruke blant annet lønnspolitikken på en strategisk måte og som et virkemiddel for å oppnå ønsket atferd og mål som er av betydning for virksomheten (Arbeidsgiverpolitiske dokument for Tromsø kommune 2002).

Tidligere studier av Tromsø kommune

Tidligere studier av Tromsø kommunes omstillingsprosess, og av den nye organisasjonsmodellen, har blant undersøkt hvorfor Tromsø kommune valgte å omorganisere, hva som kjennetegnet selve gjennomføringen, samt hva som ble resultatet av endringen (Fjeldstad 2006). Andre studier har undersøkt jobbtilfredshet i omstillingsperioden (Gullingsrud 2004), og dialog og medvirkning i den flate organisasjonsmodellen (Annexstad 2006).

Jeg har nevnt hvorfor Tromsø kommune valgte å omorganisere og hvordan det organisatoriske ufallet ble. I studien av jobbtilfredshet under omstillingsprosessen i kommunen undersøkte Gullingsrud (2004) i hovedsak om jobbtilfredsheten til de ansatte endret seg i enten negativ eller positiv retning etter at implementeringen startet. Studien konkluderte med et positivt resultat, siden et forholdsvis høyt antall av respondentene svarte at de hadde fått høyere jobbtilfredshet i en potensielt vanskelig situasjon. Studiet til Annexstad (2006) som tok for seg hvordan dialog og medvirkning i den flate organisasjonsstrukturen foregår, viste på sin side et nokså negativt bilde av dette forholdet. Hensikten med utflatingen av Tromsø kommune var å gi større ansvar og myndighet til enhetslederne og medarbeiderne som står brukerne nærmest, slik at beslutningene kunne fattes på lavest mulig nivå. Annexstad fant at denne målsetningen ikke var nådd. Det uttrykkes på denne måten:

³ <http://www.tromso.kommune.no/arbeidsgiverpolitikk-arbeidsmiljoeutvikling-konflikthaandtering-omstilling-og-kompetanseutvikling.4546114.121834.html>

”Det kan tyde på at Tromsø kommune har brukt den flate strukturen nettopp til å fremme topptung styring, effektivisering og klare økonomiske målsetninger for virksomheten. Fortellingene viser at enhetslederne ikke har fått den makt og myndighet som denne modellen egentlig forutsetter. I tillegg opplever man et brudd i dialogen mellom enhet og sentral ledelse” (Annexstad 2006: 70).

Annexstad påpeker at den omfattende delegeringen av ansvar og myndighet til enhetslederen er en formidabel utfordring. For at delegering skal fungere må de ansatte gis reell medvirkning og innflytelse. Større omstillinger oppnås best i de kommunene som tar på alvor at medarbeiderne er den viktigste ressursen i virksomheten, og at deres samarbeid og medvirkning spiller en avgjørende rolle for i hvilken grad man lykkes med omstillingen (Annexstad 2006).

Oppgavens struktur

Innledningsvis ble det redegjort for valg av tema og problemstilling. Valget av temaet bunner i en interesse for å undersøke *om* og eventuelt *hvordan* ansettelsesforhold i en offentlig virksomhet har blitt preget av økonomismen som har kommet til uttrykk i reformtrenden NPM, samt motivasjonen og forventningene til dagens høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere. Kapittel to består av oppgavens analytiske rammeverk. Her vil jeg starte med å utdype faktorene som kan ha endret den psykologiske kontrakten. Videre vil jeg presentere begrepet psykologisk kontrakt, samt forholdet mellom psykologiske kontrakter og HRM. Det tredje kapitlet tar for seg oppgavens metodiske tilnærming. I kapittel fire vil jeg drøfte om de psykologiske kontraktene kan sies å være relasjonelle eller transaksjonelle. I kapittel fem analyserer jeg hva som kan være årsakene til de ansettelsesrelasjonene jeg finner. I kapittel seks blir oppgavens viktigste funn presentert. Oppgaven rundes av med noen avsluttende kommentarer, og refleksjoner rundt temaet.

Kapittel 2

Psykologiske kontrakter og HRM

Innledning

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for oppgavens analytiske rammeverk. For å belyse problemstillingen, ble begrepet *psykologisk kontrakt* vurdert som hensiktsmessig. Psykologiske kontrakter blir en måte å begrepsfeste forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver på. Psykologiske kontrakter handler som nevnt om uformelle spilleregler som regulerer forholdet mellom den *individuelle arbeidstaker og arbeidsgiver*, og om antagelser angående deres gjensidige forpliktelser (Skogstad 2005). Psykologiske kontrakter dreier seg m.a.o. om hva arbeidstaker og arbeidsgiver oppfatter som rettferdig og passende i arbeidslivsrelasjoner, som blant annet gjensidige forpliktelser, trygghet i jobben, lojalitet, rettferdige forhandlinger m.m. Kontraktene opererer på individnivå, men de kan påvirkes av generelle samfunnstrekk og normer (Rousseau 1995). Før jeg kommer inn på forhold som kan forklare endringer i dagens ansettelsesrelasjoner, skal jeg kort beskrive det som betraktes som det ”tradisjonelle” ansettelsesforholdet. Deretter vil jeg utdype begrepet psykologisk kontrakt, og de to kontraktstypene *transaksjonell* og *relasjonell*. Hvilke psykologiske kontrakter virksomheter inngår med sine medarbeidere gjenspeiler i stor grad den respektive personforvaltningen i organisasjonen (Rousseau 1995, Skogstad 2005). Jeg skal derfor ta for meg to HRM modeller som kan gi seg utslag i ulike relasjoner mellom medarbeidere og arbeidsgiver eller virksomhet, og derav ulike psykologiske kontrakter. Kapitlet avrundes med en tabell som oppsummerer kjennetegnene ved den relasjonelle og den transaksjonelle psykologiske kontrakten, og som skal legges til grunn for analysen.

En ny kontrakt

New Deal- tesen som har sitt utspring i amerikansk forskning, beskriver endringer i ansettelsesrelasjoner i det amerikanske samfunnet (Rousseau 1995, Pfeffer 1998, Cappelli 1999). Norske verdier og arbeidslivstradisjoner er til forskjell fra de amerikanske, forankret i en langt sterkere kollektivism og egalitær tankegang. Derfor kan man ikke uten videre overføre prediksjonene fra USA om en ny psykologisk kontrakt til Norge og andre land. Men samtidig har den økonomiske organisasjonstenkningen påvirket norske virksomheter, private som offentlige, og dette kan ha skapt et fundament som kan ha endret ansettelsesrelasjonen. Begrepet *kontrakt* kan vekke assosiasjoner til formelle og skriftelige avtaler som er juridisk

bindende, men psykologiske kontrakter dreier seg om uformelle spilleregler mellom de respektive partene (Rousseau 1995). Endringene kan omfatte juridiske vilkår, men det kan også være snakk om endringer i forventninger hos arbeidsgiver og arbeidstaker (Håpenes og Rasmussen 2008). De juridiske rammene som regulerer relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er ikke fokus i denne oppgaven.

Innholdet i den nye kontrakten blir i litteraturen ofte presentert som motstykket til den type ansettelsesrelasjon vi kjenner fra etterkrigstiden (Cappelli 1999). Det er derfor nødvendig å beskrive det som blir omtalt som det ”tradisjonelle” ansettelsesforholdet, for å få frem budskapet i tesen om fremveksten av en ny kontrakt.

Det ”tradisjonelle” ansettelsesforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver forbindes ofte med den komplekse organisasjonsformen som det idealtypiske byråkrati representerer. I sin idealtypiske form er byråkratiet tuftet på nærmest livslange faste ansettelser, og av en hierarkisk struktur med definerte interne karrierestiger. Forfremmelse er basert på formell kompetanse og ansiennitet, og ansettelsesrelasjonen preges på sin side av langsiktige forpliktelser, gjensidige investeringer og kollektivt partssamarbeid. Dette er faktorer som forbindes med det som i oppgaven er betegnet en relasjonell kontrakt. De tradisjonelle industrisamfunnene baserte seg på denne type ansettelsesrelasjoner, og det kunne ha mange fordeler i samfunn med rimelige forutsigbare oppgaver, markeder og teknologi. Det som karakteriseres som det tradisjonelle ansettelsesforholdet er med andre ord et nokså nytt fenomen basert på behovet for å koordinere større og mer komplekse organisasjoner enn de man fant i det førindustrielle samfunnet. Det har derfor ikke eksistert lenger enn et par generasjoner (Rousseau 1995, Colbjørnsen 2003).

Organisasjonsmessige forandringer

Forandringer som er med på å utfordre det tradisjonelle ansettelsesforholdet, og som kan være med på å signalisere en utvikling mot en ny kontrakt er blant annet den høye endringstakten som preger både private og offentlige virksomheter. Endringstakten skaper et stort behov for fleksibilitet og fleksible organisasjonsformer. Dette ”faktumet” blir man møtt med i mye av samtidens organisasjonslitteratur. Den byråkratiske organisasjonsformen oppfattes i sine rene form som lite hensiktsmessig i dagens ”kaotiske” og dynamiske arbeidsliv. Denne oppfattelsen fører ofte til en bevegelse bort fra den byråkratiske organisasjonsformen som har preget etterkrigstidens organisasjoner. Dette resulterer videre i omorganiseringer og

relokaliseringer, samt i en økende bruk av temporære organisasjonsformer som prosjekter, nettverk og teambasert organisering (Røvik 2007). I kjølvannet følger en økt bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid (Nesheim 2005). Det er imidlertid ikke bare organisasjonsstrukturen som forandrer seg, men også organisasjoners politiske, økonomiske og sosiale kontekst, og derav også individenes valg og ønsker. Forandringene skyldes både interne og eksterne organisasjonsmessige forhold (Rousseau 1995, Herriot og Pemberton 1996). Utviklingstrekkene i arbeidslivet er relatert til den usikkerheten uforutsigbare og dynamiske omgivelser skaper, og til kravet om fleksibilitet og fornyelse i organisasjoner. Utviklingen er med på endre de stabile betingelsene man forbinder med det tradisjonelle ansettelsesforholdet, og det påvirker derfor relasjonen mellom arbeidstaker og virksomhet (Cappelli 1999).

Tidligere kunne arbeidsgivere tilby jobbsikkerhet og mulighet for intern karriereutvikling i organisasjonen, i bytte mot lojalitet fra sine medarbeidere. Den hierarkiske strukturen, internaliseringen av de ansatte og investeringer i langsiktige forpliktelser, førte til at kontroll av medarbeiderne var innebygd i selve ansettelsesrelasjonen (Rousseau 1995). Det å klatre i det interne hierarkiet kunne representere et viktig motivasjonsgrunnlag. I dagens dynamiske arbeidsliv er ikke dette lenger et like virkningsfullt incentiv, siden stadig flere virksomheter flater ut organisasjonsstrukturen og gjør bruk av temporære organisasjonsformer. Cappelli påpeker:

”In its place are compensation strategies that provide clear incentives by specifying in detail exactly what outcomes will be rewarded in what way” (Cappelli 1999: 10).

Mange av dagens virksomheter benytter denne formen for kontrollmekanisme, ved at de implementerer formaliserte styrings- og belønningssystemer. Styringssystemene er ofte individualiserte, som betyr at de er innrettet mot å måle den enkelte medarbeiders prestasjoner (Røvik 2007). Dagens medarbeidere berøres derfor i stor grad av resultatmålinger og prestasjonsvurderinger, som i mange tilfeller bringer eksterne markedsforhold inn i ansettelsesrelasjonen (Kuvaas 2008b, Håpenes og Rasmussen 2008). Rousseau mener at dette kan signalisere en utvikling mot transaksjonelle ansettelsesforhold:

”Increased performance measurement (e.g., computer measurement of keystrokes, call counts, and other performance minutia) can focus attention on limited behaviours rather than on flexibility or innovation, signaling a more transactional employment arrangement” (Rousseau 1995: 211).

Økt bruk av reguleringer og rapporteringskrav kan for medarbeiderne oppleves som et tillitsbrudd fra ledelsen, og kan forringe tillit og lojalitet i ansettelsesrelasjonen (Håpenes og Rasmussen 2008). Den økende trenden med styrings- og belønningssystemer skal utdypes senere i oppgaven.

En ”ny” motivasjon hos den høyt utdannede arbeidstakeren

Det er faktorer som tyder på at dagens høyt utdannede arbeidstakere har endret motivasjon, noe som også kan være en årsak til at vi har å gjøre med en ny type kontrakt (Rousseau 1995). Mye av litteraturen fokuserer spesielt på ansettelsesrelasjonen mellom den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren og kunnskapsintensive virksomheter (Cappelli 1999). Oppgaven baserer seg derfor på hva høyt utdannede arbeidstakere bringer inn i kontrakten. I den forbindelse er det nødvendig å beskrive motivasjonen, identiteten og forventningene man kan forvente å finne hos disse. De såkalte kunnskapsmedarbeiderne kan defineres som:

”... velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/eller kompetanse som bidrar til å øke, realiserer og stimulere en organisasjons verdiskapning og arbeidsprosesser” (Hillestad 2006: 282).

Det er denne type arbeidstakere som er fokus i oppgaven; medarbeidere med høy formell utdanning som er bevisst sin verdi i å øke, realisere og stimulere virksomhetens verdiskapning i et kunnskapsbasert arbeidsmarked.

Flere sosiologer, deriblant Sennet (2002), mener vi er vitne til en individualiseringstendens i dagens arbeidsliv. Den kommer til uttrykk i en fristilling fra og omprioriteringer av tradisjoner. Talspersonene for denne hypotesen mener man må ta individualiseringsperspektivet i betraktning for å forstå dagens arbeidsliv. Flere amerikanske, skandinaviske og kontinentale studier, viser at livs- og yrkesvalg i økende grad er et resultat av individets egne valg. De vestlige velferdsstatene skaper på sin side en trygghet gjennom sine trygdeytelser.⁴ Dette har selvsagt ikke fjernet behovet for å tjene til livets opphold, men det har som flere påpeker, ført til at arbeidet i økende grad har fått karakter å være en meningsbærende aktivitet, i tillegg til å være pengeproduserende. Det betyr at arbeidet blir en arena for å realisere seg selv, og ikke bare en arena for å tjene til livets opphold (Rødvei 2006).

⁴ Velferdsstaten har skapt trygghet og på den måten gjort det lettere for mennesker å gjennomføre sine selvrealiseringsprosjekter. Det paradoksale i dette er at man med individualiseringen kan bli avhengig av den kollektive strukturen som velferdsstaten representerer (Bourdieu 2001).

I lys av individualiseringstesen blir yrkesvalg i så måte et identitetsprosjekt, som fører til at dagens arbeidstakere har andre forventninger til arbeidslivet enn tidligere. Når arbeidet er et identitetsprosjekt, får det også en symbolsk og ekspressiv side. Dette er ikke noe nytt blir det hevdet, men det er først etter ”utdanningsrevolusjonen” at arbeidet som et identitetsprosjekt er blitt tilgjengelig for langt flere i vårt samfunn. Flere studier støtter antagelsene om at dagens arbeidstakere, spesielt de som er født etter 1960 såkalt generasjon X, ser på arbeidet som en form for selvrealisering og identitetsbygging (Colbjørnsen 2003). De ønsker å oppnå anerkjennelse, egenutvikling og sosial status gjennom arbeidet. De har dessuten behov for frihet, medbestemmelse, variasjon og fleksibilitet i arbeidet. De ønsker å ha alle muligheter åpne for å få mest mulig uttelling av utdanning og erfaringer. Konsekvensen kan bli at det eneste de har til felles er individualiteten (Rødvei 2006). Colbjørnsen påpeker antagelsene i individualiseringstesen:

”Lojaliteten til og identifikasjon med den enkelte bedrift synker – bedriftene betraktes i stedet som «vanningshull» i egen karriereplanlegging – som steder man stopper opp i en periode for å høste verdifulle erfaringer og kontakter, før det vandres videre til neste arbeidsplass og prosjekt” (Colbjørnsen 2003:79).

Mye av litteraturen om kunnskapsmedarbeiderne eller såkalte ”egenutviklerne”, gir dermed et bilde av disse som mer opptatt av å skaffe seg et merkenavn på arbeidsmarkedet og pleie personlige nettverk, enn de er av langvarige ansettelsesforhold (Hillestad 2006). Utviklingen i arbeidslivet har ført til en høyere mobilitet på tvers av virksomheter (Colbjørnsen 2003).

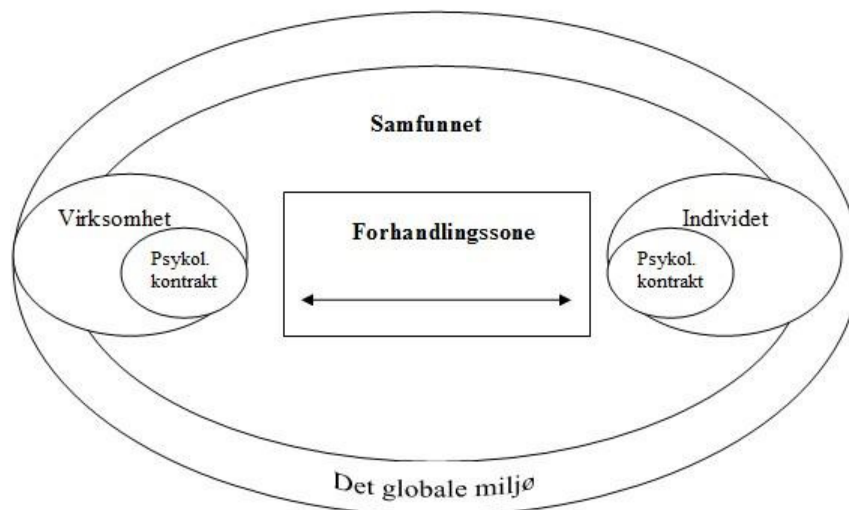
Det kan være flere forhold som kan forklare hvorfor dagens arbeidstakere betraktes som det metaforisk kalles ”nomader” på arbeidsmarkedet. For det første kan en synkende lojalitet og identifisering med arbeidsplassen være et utslag av arbeidsgivernes signaler om mer usikre ansettelsesforhold. For det andre er det konjunkturavhengig i hvilken grad arbeidstakere ønsker en fast tilknytning til arbeidsplassen. I et stramt arbeidsmarked uttrykker generasjon X en sterkere tilknytning til arbeidsplassen. En annen forklaring kan være at flere av dagens unge arbeidstakere har utsatt forpliktelsene som et familieliv innebærer, og derfor har hatt større mulighet til å være mobil i jobbsammenheng. Dagens tendens viser at den unge generasjonen i større grad lar seg disiplinere av konjunkturer og familielivets forpliktelse, fremfor å opptre som ”nomader” på arbeidsmarkedet. Hyppige skifter av arbeidsplass blir derfor ikke nødvendigvis et varig trekk ved denne generasjonen arbeidstakere (Colbjørnsen 2003).

Det er viktig å understreke at kunnskapsmedarbeidere stiller store krav til seg selv. De er opptatt av å gjøre en god jobb og av faglig utvikling. De ønsker at arbeidet skal være kompetanseutviklende og utfordrende. Dette kan være viktigere motivasjonsfaktorer enn størrelsen på "lønnsjekken". Det betyr at det bildet som tegnes av kunnskapsmedarbeideren i litteraturen ofte er noe ensidig. Man kan få inntrykk av at instrumentelle sider ved arbeidet som lønn, pleie av personlig nettverk og det å skape seg et kjent navn på arbeidsmarkedet, er det som driver dem. I stedet er utfordrende og spennende arbeidsoppgaver ofte den største motivasjonskilden (Hillestad 2000).

Oppsummert signaliserer de utviklingstrekkene jeg har skissert over en ny kontrakt, som bygger på mer kortvarige og kalkulerende relasjoner enn de vi tradisjonelt kjenner til. Utviklingen kan bidra til å endre hvordan vi tenker om dagens ansettelsesforhold (Rousseau 1995). Rousseau beskriver det på denne måten:

"If enough individuals experience lateral moves rather than promotions, if few realize career options with their employer, and if good performers lose their jobs, such trends in individual contracts alter how "employment" and "career" are defined by society"
(Rousseau 1995.203).

Nedenfor følger en modell som viser komponentene i en psykologisk kontrakt, og som illustrerer forholdet mellom disse. Den psykologiske kontrakten blir påvirket både av individets forventinger og ønsker, og av virksomhetens betingelser og organisering. Forhandlingen dem i mellom kan påvirkes av generelle samfunnstendenser, verdier og normer. Disse kan igjen påvirkes av tendenser i det globale storsamfunnet:



(Modellen er hentet fra Skogstad 2005: 276).

Den psykologiske kontrakten

Begrepets historie

Psykologisk kontrakt er et omdiskutert og komplekst begrep. Selv om det eksisterer mange definisjoner som vektlegger ulike elementer, er det enighet om at begrepet er verdt å ta på alvor (Rousseau 1995, Guest 1998). I arbeids- og organisasjonspsykologien er psykologisk kontrakt et forholdsvis nylig utforsket begrep. Det stammer fra begrepet *sosial kontrakt*, som har røtter tilbake til politiske filosofer som John Locke, Thomas Hobbes og Jean- Jacques Rousseau. De beskrev en sosial kontrakt som et sett uskrevne regler, forpliktelser og forventninger som styrer relasjonen mellom staten og dens innbyggere (Skogstad 2005). Flere har blitt kreditert for å introdusere begrepet psykologisk kontrakt, deriblant Chris Argyris i 1960 og Harry Levinson i 1962 (Roehling 1997). Edgar Schein viet begrepet oppmerksomhet i 1980- årene, men det var først på midten av 1990-tallet at det vakkert en bred interesse hos forskere innen arbeids- og organisasjonspsykologien. I den sammenheng har nordamerikanske forskere vært sentrale, spesielt Denise M. Rousseau og hennes medarbeidere (Skogstad 2005).

En definisjon

Rousseau betraktes som en av de fremste forskerne på feltet (Boxall og Purcell 2003), og hun definerer en psykologisk kontrakt slik:

”The term psychological contract refers to an individual’s beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party” (Rousseau 1989:123).

En psykologisk kontrakt handler altså om den enkeltes antagelse eller troen på betingelsene for en gjensidig enighet mellom to parter. En psykologisk kontrakt dreier seg om de subjektive antagelsene om forpliktelser som sjeldent lar seg formalisere. Jeg ønsker imidlertid å følge Guest (1998) sitt argument når han viser til at Rousseau sin definisjon har fjernet seg i for stor grad fra de opprinnelige definisjonene av begrepet. Guest påpeker at Schein (1978) definerte en psykologisk kontrakt som ett *sett uskrevne gjensidige forventninger mellom den individuelle medarbeider og organisasjonen*. Problemet med å definere hva begrepet *organisasjon* innebærer i Scheins definisjon har, i følge Guest, ført til at Rousseau sin definisjon konsentrerer seg i for stor grad om den individuelle arbeidstakers oppfatning av forholdet. Definisjonen har dermed mistet noe av det mest essensielle i et kontraktsforhold; det at det må være minst to parter i en kontrakt (Guest 1998). Rousseau (1989) argumenterer for at organisasjoner ikke kan ha psykologiske kontrakter, men at de utgjør konteksten for dannelsen av psykologiske kontrakter. Det forandrer ikke på det forholdet at en kontrakt innebærer minst to parter (Guest 1998). Dilemmaet blir ofte løst ved at *arbeidsgiver* eller *leder* erstatter *organisasjon* som den andre kontraktpartneren (Edwards og Karau 2007).

Psykologiske kontrakter kan reflektere hvordan medarbeidere oppfatter relasjonen til virksomheten, og deres oppfatninger om fundamentale faktorer når gjelder arbeidet. Den kan blant annet si noe om hvor mye medarbeiderne er rede til å gjøre eller ikke gjøre i jobbsammenheng, hva de oppfatter som stimulerende, rettferdige og ønskelige arbeidsforhold, og hva som på den andre siden oppleves som kjedelig, urettferdig og uønsket (Colbjørnsen m.fl. 2001). Den psykologiske kontrakten påvirkes av den institusjonelle konteksten (nasjonale avtaleverk og kulturelle tradisjoner i arbeidslivet) den befinner seg i, men den kan også påvirkes av *utenforstående observatører* (eks. venner og bekjente) som kan ha en mening om betingelsene i kontrakten (Rousseau 1995). Utenforstående observatører kan også ha en mening om virksomheten man er en del av, og synspunktene deres kan påvirke ens egen oppfatning av kontrakten (Skogstad 2005). Mye av litteraturen om psykologiske kontrakter har konsentrert seg om problemer knyttet til kontraktene og følgene av kontraktsbrudd. Guest (1998) mener det er nødvendig at man også begynner å fokusere på hvordan mer positivt orienterte psykologiske kontrakter opererer.

Kontraktspartnerne

Å avgjøre hvem som inngår i en psykologisk kontrakt er ikke en lett oppgave. I organisasjoner kan det være flere ledere og eiere, og derfor mange potensielle kontraktspartnere for arbeidstakerne. Dette har ført til at flere forskere har reist spørsmålet om hvem som oppleves som den faktiske kontraktspartneren for de ansatte. I et velfungerende kontraktsforhold er det den nærmeste lederen som oppleves som den virkelige kontraktspartneren (Skogstad 2005). Denne oppgaven tar utgangspunkt i at nærmeste leder oppfattes som kontraktspartneren for medarbeiderne. I og med at datamaterialet er hentet fra enheter i en norsk kommune, vil det være naturlig å gjøre det på denne måten, siden det kan være mer uklart hvem som oppfattes som den egentlige arbeidsgiveren sammenlignet med en bedrift. Oppgaven tar også høyde for at arbeidstakere kan føle at de inngår i et kontraktsforhold med virksomheten de er en del av, uavhengig av personene som forvalter kontrakten (Skogstad 2005).⁵

Innholdet i psykologiske kontrakter

Psykologiske kontrakter kan beskrives både i forhold til hvordan partene oppfatter *innholdet* i kontrakten og i forhold til selve *kontraktsprosessen*, det vil si i forhold til hvordan kontrakten ble til. I denne oppgaven fokuseres det på *produktet* av prosessen; det vil si på innholdet i psykologiske kontrakter (Millward og Brewerton 1999). Innholdet i psykologiske kontrakter i arbeidslivet varierer med henhold til arbeidssituasjon, trekk ved kontraktspartnerne, hva disse har forhandlet seg frem til, og den respektive personalforvaltningen. I den forbindelse skiller Rousseau (1995) mellom fire typer psykologiske kontrakter, henholdsvis transaksjonelle, relasjonelle, balanserte og midlertidige kontrakter, der transaksjonelle og relasjonelle kontrakter utgjør to hovedkategorier. Grunnlaget for å skille mellom de to hovedkategoriene gjør Rousseau på bakgrunn av to forhold. Det ene er *tidsrammen* for ansettelsesforholdet. Det vil si om forholdet er tidsmessig begrenset og kortsiktig eller om det er langsiktig og uten tidsbegrensninger. Det andre forholdet kaller hun ”*performance requirements*”. Det siste refererer til i hvilken grad jobbytelsler/ oppgaver er klart spesifisert. Svært spesifikke jobbkraav forbindes ofte med midlertidige ansettelsesforhold. Kontraktstypene kan betraktes som idealtyper; som en spisset forenkling av ansettelsesforhold i virksomheter. Psykologiske

⁵ Et illustrerende eksempel er, da flyselskapet Braathens i 2002 besluttet å nedlegge ”bakkeorganisasjonen”, følte de ansatte seg sveket av sin arbeidsgiver, men proklamerte likevel at de var stolte av å være en del av bedriften og at de ville yte sitt beste for kundene (Skogstad 2005).

kontrakter i arbeidslivet kan derfor bestå av elementer fra de ulike kontraktstypene, og de fleste kontraktene i arbeidslivet vil ha kjennetegn både fra den relasjonelle og transaksjonelle kontrakten. Idealtypene kan oppfattes som om kontraktene er fasttømret en gang for alle. Konkrete kontrakter preges imidlertid av dynamiske prosesser og innholdet forhandles stadig av kontraktspartnerne. På den andre siden har psykologiske kontrakter også konserverende trekk. Inngåtte kontrakter skaper mentale bilder som kan hemme forandring (Skogstad 2005).

Kontraktstyper – den transaksjonelle og den relasjonelle psykologiske kontrakten

I det følgende vil jeg redegjøre for innholdet i de ulike kontraktstypene. Innholdet er en måte å konkretisere hvilke forventninger medarbeidere kan ha, og hva de føler seg forpliktet til i jobbsammenheng (Skogstad 2005). Det er den relasjonelle og den transaksjonelle kontraktstypen som vil bli gjennomgått her, da det er disse to kontraktstypene jeg vil fokusere på i denne oppgaven.

Transaksjonelle kontrakter har begrenset varighet og vel definerte arbeidsoppgaver. Det vil si at partene har avklart forventninger om hvilke jobbytelsler eller innsats som vil føre til et bestemt utbytte. Dette skjer gjennom å sette opp klare kriterier for hvilket resultat som vil føre til bestemte belønninger (Skogstad 2005). Kontraktene preges derfor av klarhet og det er ikke nødvendig med læring eller kompetanseutvikling for å forstå og være i stand til å oppfylle kontrakten. Intensjonen er ikke å bygge sterke bånd mellom partene og partene føler ingen spesiell tilknytning eller identifikasjon med hverandre. Kontraktene legger heller ikke opp til at medarbeideren skal engasjere seg i jobben utover de spesifiserte arbeidsoppgavene (Rousseau 1995). Medarbeidere med transaksjonelle kontrakter har som regel ikke intensjoner om å bli værende lenge i virksomheten. Transaksjonelle kontrakter er derfor i større grad basert på markedsstyring enn relasjonelle kontrakter. Det vil si at de lettere kan tilpasses stadige endringer i kompetansebehov og skiftende markeder. Transaksjonelle kontrakter er typisk for midlertidige ansettelser (Skogstad 2005).

I relasjonelle kontrakter vektlegges forholdet mellom kontraktsholderne. En typisk relasjonell kontrakt bygger på vedvarende og langsiktige ansettelsesforhold, samt omfattende investeringer i relasjonen fra begge sider. Medarbeidernes relasjon til virksomheten og arbeidsgiver er tuftet på høy følelsesmessig involvering, tilknytning og identifikasjon (Rousseau 1995). Partene ønsker å bygge opp tillit og lojalitet i relasjonen, som antas å føre til gode samarbeidsforhold. Arbeidsoppgavene er sjelden klart definert og kan endres underveis,

noe partene er inneforstått med. Partene har derfor ikke avklart hvilken belønning man kan forvente for en bestemt innsats, men de ansatte blir som regel tilbudt en trygg jobb med gode betingelser. I bytte får arbeidsgiver lojalitet, engasjement og god arbeidsinnsats (Håpenes og Rasmussen 2007). Den rasjonelle kontrakten preges derfor av mer tvetydighet enn den transaksjonelle. Etersom kontrakten baserer seg på langsiktige ansettelsesforhold, kan det være at arbeidstaker etter hvert vil definere jobben og arbeidsoppgavene selv (Rousseau 1995). Dette indikerer en større læringskurve enn i de transaksjonelle kontraktene. Medarbeiderne vil få den hjelpen og støtten de trenger for å utføre arbeidet. I dagens arbeidsliv kan dette innebære tiltak som vil fremme utvikling av kompetanse. Relasjonelle kontrakter knyttes ofte som jeg tidligere har vært inne på, til den tradisjonelle byråkratiske organisasjonen og finnes ofte i organisasjoner med sterke tradisjoner og stabilitet. Dette er trekk som tradisjonelt har blitt forbundet med offentlig sektor. Det antas at virksomheter som baserer seg på transaksjonelle kontrakter, i større grad opplever gjennomtrekk av medarbeidere enn virksomheter som baserer seg på relasjonelle kontrakter. Samtidig vil ikke relasjonelle kontrakter nødvendigvis være med på å skape et dynamisk organisasjonsklima. De kjennetegnes av mer konserverende trekk enn de transaksjonelle, og kan føre til treghet og opprettholdelse av ugunstige (u)vaner og rutiner (Rousseau 1995).

Økonomisk eller sosial relasjon

Relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver antas å spille en nøkkelrolle når det gjelder å forstå medarbeidernes atferd og motivasjon (Kuvaas 2008a). Ved å undersøke de psykologiske kontraktene kan man få en bedre forståelse av medarbeidernes motivasjonsgrunnlag og atferd (Colbjørnsen m.fl. 2001). Transaksjonelle kontrakter vektlegger økonomiske avtaler mellom kontraktsholderne. Som begrepet henviser til er det transaksjonene mellom partene, i form av innsats og belønning som er det essensielle. En transaksjonell kontrakt kan ses på som en økonomisk relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. En økonomisk relasjon har trekk av å være upersonlig, siden det ikke er nødvendig med personlig investeringer. Den relasjonelle kontrakten kan betraktes som at relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver oppleves som sosial. Det grunnleggende i en sosial relasjon er personlig tillit. Fokuset er på sosioemosjonelle bytteforhold og kontinuerlige investeringer fra partene. Studier har avdekket at medarbeidere som ser på sin relasjon til virksomheten som sosial, leverer mer ekstrarolleatferd og bedre arbeidsprestasjoner enn de som opplever relasjonen som økonomisk (Kuvaas 2008b).

Forvaltning av menneskelige ressurser og relasjoner – HRM

Opgaven baserer seg på en antagelse om at hvordan menneskelige ressurser styres og ledes kan ha betydning for de psykologiske kontraktene som medarbeiderne utvikler til virksomheten (jf. Rousseau 1995, Skogstad 2005). I ledelseslitteraturen har man identifisert to modeller for forvaltning av menneskelige ressurser. Modellene er en måte å kategorisere ulike tilnærminger til ledelse på, som har sprunget ut av henholdsvis Human Relations tradisjonen og Scientific Management tradisjonen. De to modellene hviler derfor på ulike menneskesyn, som legger til grunn ulike forutsetninger for menneskelig atferd og motivasjon. Den ene baserer seg på et rasjonalistisk menneskesyn, den andre på et mer komplekst og positivt menneskesyn. Dette innebærer at de har ulike tilnærminger til organisering og ledelse av ansatte i virksomheter (Legge 2005).

De to ledelsestilnærmingene refereres ofte til i HRM litteraturen, men de to modellene eksisterte før man i det hele tatt hadde tatt i bruk betegnelsen (strategisk) HRM (McGregor 1960, Friedman 1977). Den ene HRM modellen betegnes som hard, også kalt kontrollorientert og økonomisk basert HRM. Den andre beskrives som myk HRM, også kalt forpliktelsesbasert og utviklende HRM (Kuvaas 2008b). HRM er på linje med psykologiske kontrakter et felt som preges av kompleksitet og uenighet. Det hersker blant annet en diskursiv og teoretisk uenighet om hva konseptet er, hvordan det bør implementeres, og om det skiller seg fra tidligere konsepter som personalforvaltning og personaladministrasjon eller om det bare er ny merkelapp på gammelt innhold. Forskere enes heller ikke om hvilket menneskesyn HRM kan sies å være fundert på (Legge 2005).

Ny merkelapp på gammelt innhold?

Lederstil er et komplekst begrep og har vært utsatt for mye diskusjon (Purcell 1987). HRM-modellene, den myke så vel som den harde, kan ses i sammenheng med flere kategorier som begrepet *lederstil* har frembrakt. Friedman (1977) blant annet mente at det grovt sett finnes to strategier som ledelsen kan benytte seg av, henholdsvis ”*ansvarlig autonomi*” og ”*direkte kontroll*”. I dette legger han:

”The Responsible Autonomy type of strategy attempts to harness the adaptability of labour power by giving workers leeway and encouraging them to adapt to changing situations in a manner beneficial to the firm. To do this top managers give workers status, authority and responsibility” (Friedman 1977:78).

Med direkte kontroll mener han:

”The Direct Control type of strategy tries to limit the scope for labour power to vary by coercive threats, close supervision and minimising individual worker responsibility”
(Friedman 1977: 78).

Disse to strategiene viser spenningen mellom kontroll og samtykke, som springer ut av kapitalismens motsetninger og som det er nødvendig for virksomheter å håndtere (Legge 2005). Disse brede kategoriene for ledelse og styring fra slutten av 1970-tallet, kan langt på vei sammenliknes med den myke og harde HRM-modellen. Budskapet, spesielt når det gjelder *direkte kontroll*, er mer kamouflert (Legge 2005). Jeg skal komme tilbake til dette mot slutten av oppgaven. Man kan si at Friedman (1977) var tidlig ute når det gjaldt å forstå at styring og ledelse innebærer valg mellom alternativer og motsetninger, og at det kan være snakk om strategiske valg som påvirkes av både ledelse og ansatte (Scheuer 1999).

Fremstillinger av den myke og harde HRM-modellen bygger ofte på McGregors (1960) teori X og teori Y (Truss m.fl.1997, Kuvaas 2008b); denne er intet unntak. Modellene har som nevnt ulik forankring, når det gjelder forutsetninger for menneskelig atferd og motivasjon. Den harde modellen forfekter at ansatte og arbeidsgivere, eller ledere som agenter for arbeidsgivere/ eiere i utgangspunktet ikke deler de samme interessene og motivene. McGregor fant hos de såkalte Teori X-lederne, at de så på den typiske medarbeider som enten lat og umotivert, eller som en smart opportunist opptatt av å følge sin egeninteresse. Oppgaven til HR funksjonen blir dermed å sørge for, og forene de motstridene interessene mellom medarbeiderne og ledelsen, og slik sett få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Ledelsen må temme medarbeidernes uregjerlighet, for å oppnå forbedrede resultater (Kuvaas 2008b). Dette kan gjøres ved å målrette de ansatte gjennom ulike incentiv- og belønningssystemer, og/ eller bedrive kontinuerlig overvåkning gjennom antatt effektive styringsverktøyer og systemer, som jeg var inne på tidligere. Den harde modellen styrer og påvirker m.a.o. medarbeidernes atferd gjennom sentralisert og direktivlignende påvirkning (Røvik 2007). Denne måten å styre de ansatte på kan sammenliknes med hva arbeidsgivere ønsker å oppnå ved og inngå transaksjonelle kontrakter med medarbeidere; ønsket er å få mest mulig utbytte av medarbeidernes innsats. Transaksjonelle kontrakter blir på denne måten en form for styrings- og kontrollmekanisme (Rousseau 1995, Kuvaas 2008b). Den harde modellens måte å styre på, kan sammenliknes med såkalt transaksjonsledelse (Kuvaas 2008b).

Transaksjonsledelse har en instrumentell tilnærming til forholdet mellom belønning og utførelse, og man søker å motivere de ansatte ved å appellere til deres egeninteresse⁶.

Forpliktelsesorientert HRM derimot, i likhet med McGregors Teori Y-lederne ønsker å gjøre nytte av medarbeidernes fulle potensial (Truss m.fl. 1997). Teori Y-lederne antar at medarbeiderne ønsker å gjøre en god jobb, og utvikle sin kompetanse og ferdigheter, og at deres interesser ikke kommer på kollisjonskurs med organisasjonens overordnede mål (Kuvaas 2008b). Det er således ikke nødvendig å kontrollere og styre de ansatte gjennom formaliserte styringssystemer. De ansatte vil styre seg selv i riktig retning ved at de gis innflytelse, rom for å utøve skjønn og frihet til å bruke sin kunnskap (Håpenes og Rasmussen 2007). Den tilliten som de ansatte får antas å føre til organisasjonslojalitet og involverte medarbeidere, som vil gjøre det gjøre det "lille ekstra" for organisasjonen slik at den lykkes (Kuvaas 2008b). Den harde modellen kan sammenliknes med begrepet *styring*. Den myke modellen derimot har mer til felles med hva som legges i begrepet *ledelse*. I dette begrepet ligger det at påvirkning skjer gjennom myndiggjøring (empowerment) av de ansatte og dialog, utøvd gjennom relasjonen mellom den enkelte leder og den/ de ansatte (Røvik 2007). Den myke modellen ønsker på linje med den harde å øke organisatoriske resultater, men den likestiller samtidig målet om den enkelte medarbeiders utvikling (Truss m.fl. 1997). Den myke versjonen av HRM kan sammenliknes med såkalt transformasjonsledelse. Målet med transformasjonsledelse er å snu snevre egeninteresser i arbeidet til et kollektivt engasjement, der den enkelte medarbeider bidrar til å nå virksomhetens overordnede mål og visjoner (Grønhaug m.fl. 2006).

Medarbeidernes motivasjonsgrunnlag

HRM modellenes ulike menneskesyn ("models of man") har som vist konsekvenser for hvilket motivasjonsteoretisk grunnlag modellene legger til grunn for medarbeidernes atferd. Den harde versjonens motivasjonsteoretiske grunnlag har basis i teorier som blant annet forsterkningsteori, og i mer økonomisk orienterte teorier (Kuvaas 2008b). Disse teoriene baserer seg på mennesket som "the rational man" (Simon 1945). "The rational man" er individualistisk, opportunistisk og opptatt av å forfølge egeninteresse, slik som Teori- X lederne oppfattet den typiske medarbeider (McGregor 1960, Davis m.fl. 1997). Denne

⁶ <http://uit.no/getfile.php?PageId=1410&FileId=804>

tilnærmingen likestiller motivasjon med *ytre motivasjon*. Dette innebærer at medarbeidere motiveres av resultater som følger av jobbaktiviteten, ikke av selve utførelsen:

”I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse, eller for å unngå straff som for eksempel å bli oppsagt eller degradert” (Kuvaas 2008b: 17).

”The rational man” utfordres av en mer humanistisk og kompleks modell om forutsetninger for menneskelig atferd; ”the selfactualizing man” (Argyris 1973). Denne tilnærmingen innebærer et annet motivasjonsgrunnlag enn man finner i den harde HRM modellen. Den antar på linje med Teori Y- lederne og det myke HRM paradigmet, at medarbeiderne liker å gjøre en god jobb og at de motiveres av selve jobbaktiviteten. Denne type motivasjon betegnes som *indre motivasjon*:

”Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, som for eksempel når vi er engasjert i en hobbyaktivitet og «glemmer tid og sted»” (Kuvaas 2008: 18).

Indre motivasjon har vist seg å være en mer effektiv kilde til gode prestasjoner enn ytre motivasjon, for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, læring, forståelse, kreativitet og utvikling er viktigere enn kvantitet (Kuvaas 2008b).

Innenfor det harde HRM paradigmet vil ikke delegering av ansvar og utvikling av de ansattes ferdigheter oppfattes som effektivt. Medarbeiderne påvirkes gjennom aktiv ytre motivering, noe som blant annet kan gjøres ved at medarbeidere og arbeidsgivere inngår i transaksjonelle kontrakter. Myk HRM på sin side åpner opp for at indre motivasjon, sammen med såkalt *normativ indre motivasjon* kan være viktig drivkrefter i virksomheter. Normativ indre motivasjon er effektivt med hensyn til å redusere behovet for ytre kontroll og styring.

Normativ indre motivasjon innebærer:

”...et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen” (Kuvaas 2008b: 18).

Myk HRM antar at det å styrke de sosiale og psykologiske båndene mellom ansatte og ledelse, og gjennom implementering av indre motiverende jobbdesign som for eksempel delegering av ansvar, stor grad av autonomi og selvstendighet, kompetanseutviklingstiltak, tilbud om karrieremuligheter og kollektive belønningssystemer, vil føre til dedikerte og lojale medarbeidere. Logikken kan beskrives slik: Medarbeiderne som blir tildelt ansvar og

medbestemmelse vil jobbe *hardere* og *mer ansvarlig* på grunn av høy grad av involvering, forpliktelse og eierskapsfølelse. De vil jobbe *smartere*, fordi de oppfordres og får mulighet til å utvikle sine ferdigheter (Kuvaas 2008b). Det har vært som Håpenes og Rasmussen (2008) påpeker, nærmest opplest og vedtatt at dette er den rette måten å lede og organisere kunnskapsarbeid på. De moderne kunnskapsmedarbeiderne foretrekker ofte denne type organisering (Håpenes og Rasmussen 2007), og det kan være effektivt i en tid hvor de ansattes kunnskap er en viktigere konkurransefaktor enn maskiner og teknologi (Colbjørnsen 2003). Internt i organisasjoner vil man sjelden finne en rendyrket implementering av enten hard eller myk HRM, de fleste virksomheter benytter elementer av begge. På samme måte vil det være vanskelig å gjøre et fullstendig skille mellom indre og ytre motivasjon. Mange situasjoner og aktiviteter i arbeidslivet vil inneholde både ytre og indre motiver (Kuvaas 2008b).

Transaksjonell eller relasjonell

Jeg har valgt å fokusere på seks kjennetegn ved psykologiske kontrakter som vil styre oppmerksomheten min i drøftingen om ansettelsesrelasjonene i Tromsø kommune. Disse er oppsummert i tabellen nedenfor. For å undersøke *varigheten på arbeidsforholdet* har jeg sett på hvor lenge informantene har vært ansatt og motivasjonen deres for å bli værende eventuelt ikke bli værende i kommunen. Dette gir også en indikasjon på om det er stabilitet i relasjonene eller om enhetene preges av gjennomtrekk. Når det gjelder *evaluering av ytelser*, er det relevant å se på om informantene berøres av individuelle resultatvurderinger i tråd med transaksjonelle kontrakter og den harde HRM modellen. Når det gjelder *engasjement* i jobben, har jeg fokusert på hvilke motivasjonskilder informantene vektlegger. Kjennetegnet *identifisering med virksomheten* kan måles med flere faktorer, blant annet med motivasjonen for å bli værende, om og på hvilke måter de identifiserer seg med enheten og kommunen og hva de betrakter som viktige elementer i ansettelsesrelasjonen. Er de villig til å gjøre det lille ekstra for virksomheten kan det være et uttrykk for en normativ indre motivasjon, som igjen er en indikator for identifisering.

Kontraktstyper

Transaksjonell kontrakt:

Arbeidsforhold av kort varighet

Relasjonell kontrakt:

Arbeidsforhold av lang varighet

<ol style="list-style-type: none">1. Spesifiserte arbeidsoppgaver/ ytelser2. Evaluering av ytelser/ resultatvurderinger3. Begrenset engasjement i jobben4. Begrenset læring og utvikling5. Lav identifisering med virksomheten	<ol style="list-style-type: none">1. Uspesifiserte arbeidsoppgaver (kan endres underveis i ansettelsesforholdet)2. Begrenset evaluering av ytelser3. Høy grad av engasjement4. Læring og utvikling5. Høy (følelsesmessig) identifisering virksomheten
--	---

(Tabellen bygger på Rousseaus (1995) opprinnelige tabell. Oversatt av Skogstad 2005)

Oppsummering

Denne oppgaven undersøker om relasjonen mellom arbeidstakere med høy utdanning i Tromsø kommune og kommunen som arbeidsgiver kan ha blitt formet av kunnskapsmedarbeiderens "nye" motivasjon og av endringer som NPM har innført. For å belyse problemstillingen har jeg valgt å undersøke individuelle relasjoner. Begrepet psykologisk kontrakt opererer på individnivå, og ble derfor hensiktsmessig å ta i bruk. Oppgaven fokuserer på de to hovedtypene av psykologiske kontrakter, henholdsvis den relasjonelle og den transaksjonelle (Rousseau 1995). Jeg skal undersøke om ansettelsesrelasjonene jeg finner kan sies å være relasjonelle eller transaksjonelle på bakgrunn av typiske kjennetegn ved kontraktstypene. Med problemstillingen ønsker jeg også å undersøke hva som kan være årsaken til de psykologiske kontraktene jeg finner. I denne sammenhengen vil det være nødvendig å ta i betraktning hvilke ønsker og forventninger dagens høyt utdannede arbeidstakere antas å besitte, samt å se på kommunens personalforvaltning og organisering. Det skyldes at jeg bygger på en antagelse om at de rådende psykologiske kontraktene er en avspeiling av personalpolitikken som kommunen forfekter og praktiserer (jf. Rousseau 1995, Skogstad 2005).

Personalforvaltningen skal ses i lys av to de to HRM modellene, forstått som hard og myk. De transaksjonelle kontraktene kan inngå som en styringsmekanisme i den harde HRM modellen. Det er derfor nære forbindelser mellom virksomheter som baserer seg på hard HRM, og utvikling av transaksjonelle psykologiske kontrakter. Det vil si at partene kan oppfatte relasjonen som en økonomisk relasjon, fremfor en sosial relasjon. Medarbeidere med transaksjonelle psykologiske kontrakter kan besitte en indre motivasjon når det gjelder utførelsen av arbeidsoppgaver, men en transaksjonell kontrakt legger ikke opp til at man skal gjøre det "lille ekstra" for virksomheten. På grunn av det kan man ikke forvente at medarbeidere med transaksjonelle kontrakter vil besitte en normativ indre motivasjon. Virksomheter som bygger på det myke paradigmet antas derimot å inngå i mer relasjonelle kontrakter med medarbeiderne, slik at medarbeiderne utvikler en sosial, fremfor økonomiskorientert relasjon til virksomheten (Rousseau 1995, Skogstad 2005, Kuvaas 2008b).

Kapittel 3

Metodisk tilnærming

Innledning

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for valg av forskningsdesign. Jeg vil komme inn på samspillet mellom induksjon og deduksjon i samfunnsvitenskapelig forskning. Jeg vil videre gi en kort beskrivelse av enkle casestudier, som denne oppgaven kan sies å være. I tillegg vil jeg presentere og drøfte de anvendte datainnsamlingsteknikkene. Her vil jeg beskrive hvordan dataene har blitt innhentet og bearbeidet. Avslutningsvis vil jeg vurdere oppgavens styrke og svakheter ved hjelp av begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Kvalitativt forskningsdesign

Det kvalitative forskningsdesignet ble vurdert som hensiktsmessig for å belyse oppgavens problemstilling. Problemstillingen har blitt til gjennom en kontinuerlig prosess, og den fleksibiliteten og åpenheten som et kvalitativt forskningsopplegg gir, har vært helt nødvendig i denne prosessen. Wadel (1991) betegner denne fleksibiliteten som en runddans mellom teori, metode og data, og en slik tilnærming har vært avgjørende for å utforme og belyse problemstillingen på en adekvat måte. Med problemstillingen ønsker jeg å oppnå en forståelse av dagens ansettelsesrelasjoner i offentlige virksomheter og hvordan disse forvaltes.

Relasjoner er sosiale fenomener og derfor kvalitative i sin natur.

Den kvalitative metoden blir ofte beskrevet som eksplorerende, men den kan også ta utgangspunkt i hypoteser slik som den kvantitative metoden opererer (Thagaard 2002). Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven: *”Har relasjonen mellom den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren og kommunen som arbeidsgiver endret seg fra en relasjonell til en transaksjonell kontrakt, og har det eventuelt sammenheng med trekk ved kunnskapsmedarbeideren og trekk ved kommunens HRM- tilnærming?”*, består både av induktive (eksplorerende) og deduktive elementer. Problemstillingen bygger på en antagelse om at relasjonen mellom den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren og arbeidsgiver, kan ha endret seg fra en relasjonell til en transaksjonell karakter. Antagelsen om at ansettelsesrelasjonen har endret seg fra en relasjonell til en transaksjonell kontrakt kan ikke karakteriseres som en etablert teori, men den kan karakteriseres som en tese man stadig

kommer over i litteraturen om dagens ansettelsesrelasjoner. Antagelsen eller hypotesen kan betegnes som:

”... *an educated guess about what the investigator expects to find in a particular set of evidence*” (Ragin 1994:14)

Jeg bygger også på en antagelse om at den respektive personalforvaltningen og kunnskapsmedarbeidernes identitet, forventninger og motivasjon kan ha noe å si for informantenes psykologiske kontrakter (jf. Rousseau 1995, Skogstad 2005). Antagelsene som er teoretisk utledete, fungerer her som et analytisk rammeverk for å forstå mønstrene i datamaterialet (jf. Thagaard 2002). Antagelsene skal drøftes i forhold til det innsamlede materialet og er således av en deduktiv karakter. Samtidig mener jeg at problemstillingen er eksplorerende ved at antagelsen skal belyses via et datagrunnlag, som den tidligere ikke har vært forbundet med. Tesen om ”the New Deal” handler primært om en utvikling identifisert i private virksomheter.

Selv om det er mulig å gjøre et skille mellom deduksjon og induksjon, vil det meste av den samfunnsvitenskapelige forskningen ha elementer av begge tilnærmingene. En induktiv tilnærming innebærer ikke at forskeren kan frigjøre seg fra sin generelle kunnskapsbakgrunn, antagelser og teoretiske ståsted (Ragin 1994). Problemstillingene i oppgaven demonstrerer det dialektiske forhold mellom teori og datagrunnlag. Ragin (1994) bruker begrepet ”*retroduction*” om dette forholdet, som han beskriver som en dialog mellom ideer og datamateriale. Begrepet abduksjon tilsvarer ”*retroduction*”. Med abduksjon menes at den forståelsen forskeren kommer frem til representerer samspillet mellom induktive og deduktive elementer. Det vil si at forståelsen kan knyttes både til etablert teori, og den oppfatningen forskeren danner seg av dataenes meningsinnhold (Thagaard 2002).

Enkel casestudie

Oppgaven har hentet informasjon fra flere respondenter, men det er like fullt en casestudie siden det fokuseres kun på en virksomhet (Ringdal 2001). Den kvalitative metoden er egnet for å identifisere fellestrekk i datagrunnlag. Hensikten med denne oppgaven er å identifisere fellestrekk hos et relativt lite antall informanter gjennom en grundig analyse, for på den måten å kunne si noe om ansettelsesrelasjonen kan sies å være relasjonell eller transaksjonell (jf. Ragin 1994). Om antagelsen finner støtte, skal undersøkes og drøftes ved hjelp av de mønstrene jeg finner i datamaterialet. Flere vil mene at den *eksterne validiteten* i enkle casestudier er lav. Den eksterne validiteten dreier seg om funnene fra en casestudie har

gyldighet utover den undersøkte casen (Yin 1989). Yin påpeker at for å teste den eksterne validiteten må man gjennomføre samme type studie, med tilnærmet like case flere ganger (replikasjonslogikk). Dette vil styrke funnenes robusthet. Det har ikke jeg hatt muligheten til. Andre kan imidlertid bygge videre på mine funn, og jeg kan holde mine funn opp mot etablert teori; sist nevnte kalles analytisk generalisering:

"... an analyst should try to generalize findings to "theory", analogous to the way a scientist generalize from experimental results to theory" (Yin 1989: 44).

I min studie er informantene ikke tilfeldig valgt. Jeg har valgt ut to enheter i kommunen som utfører typisk kunnskapsarbeid, og informantene kan kvalifiseres som *kunnskapsmedarbeidere*, alle med treårig utdanning eller mer. Valg av informanter er derfor basert på *teoretisk og ikke statistisk utvelging (tilfeldig fra en populasjon)*:

"Hovedprinsippet er at teoretiske betraktninger bør styre utvelging, spesielt i opplegg med få enheter, slik som i casestudier" (Ringdal 2001: 152)

Valget av informanter var nødvendig for å belyse problemstillingen på best mulig måte, samtidig som de gir meg mulighet til å generalisere funnene mot teori.

Anvendte teknikker

Delvis strukturert samtaleintervju

Intervjuene som oppgaven baserer seg på har karakter av å være delvis strukturerte. Jeg ønsket å benytte meg av de fordelene som denne type intervjuer gir. Et delvis strukturert samtaleintervju er åpent for forandringer, både når det gjelder rekkefølgen på spørsmålene og spørsmålsformen. Slik har man som intervjuer mulighet til å følge opp svarene og fortellingene til informantene (Kvale 2006). Intervjuguiden var forholdsvis detaljert når det gjaldt inndeling av temaer og utforming av spørsmål. Dette var nødvendig for å kunne analysere svarene i forhold til kjennetegnene ved de to kontraktstypene, samtidig som dette gjør det lettere å sammenlikne informasjonen fra de ulike informantene. Dette ble også gjort, slik at informantene kunne få et innblikk i spørsmålene på forhånd. I selve gjennomføringen av intervjuet la jeg imidlertid opp til den dynamiske situasjonen som det halvstrukturerte intervjuet legger opp til, slik at jeg hadde mulighet til å gå i dybden på hver enkelts særegne ansettelsesrelasjon. På denne måten gikk jeg ikke glipp av interessante "omveier".

Dokumentanalyse

Intervjudataene fungerer som hovedmaterialet for oppgaven. I tillegg til litteraturen på det aktuelle feltet, var det nødvendig å supplere intervjuene med dokumenter som kunne skape en bredere forståelse av den aktuelle casen; Tromsø kommune og de to enhetene informantene arbeider i. Jeg har i hovedsak benyttet meg av et såkalt "Arbeidsgiverpolitiske dokument" som beskriver hvilken tilnærming Tromsø kommune har til ledelse og forvaltning av menneskelige ressurser (HRM tilnærming). I tillegg har jeg sett på Kommunenes Sentralforbund (KS) sin arbeidsgiverstrategi "Stolt og unik – Arbeidsgiverstrategi 2020", som tar for seg den aktuelle HRM-tilnærmingen i kommune-Norge. Jeg har også benyttet meg av en rapport: "*Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*". Rapporten er skrevet til KS av Haldor Byrkjeflot (2008) i forbindelse med KS' ledelsessatsing. Dokumentene omhandler hva man kan forvente i offentlig sektor når det gjelder styring og ledelse av menneskelige ressurser, samt motivasjonsgrunnlaget offentlige ledere og medarbeidere antas å besitte. Disse faktorene kan ha betydning for hvilke psykologiske kontrakter som utvikles. Alle dokumentene er studert og fortolket kvalitativt.

Gjennomføring

Informantene

I følge problemstillingene er det opplagt at det er partene i arbeidslivet som representerer informantene. Oppgaven undersøker ansettelsesrelasjoner mellom høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere og deres respektive enhetsleder; med fokus på hva medarbeiderne bringer inn i kontraktsforholdet. Utvalget bestod av til sammen ti informanter. Fem var medarbeidere i en støtteenhet, samt den respektive enhetslederen. I tillegg kommer tre medarbeidere fra en resultatenhet, samt deres respektive enhetsleder. Støtteenheten er en serviceenhet som jobber primært internt i organisasjonen, hvor arbeidsoppgavene kan sies å være rådgivende. Resultatenheten har en mer operativ og tjenesteytende funksjon, med omfattende delegert myndighet innenfor et klart ansvarsområde. Arbeidsoppgavene i resultateneheten er av en mer teknisk art, enn i støtteenheten. Siden det er medarbeiderne jeg har fokus på, vil jeg gi en nærmere beskrivelse av disse. Alle medarbeiderne har treårig utdanning eller mer. Alle, med unntak av en som er midlertidig ansatt, har faste stillinger. Jeg har ikke undersøkt alderen på informantene, men jeg har fått vite hvor lang tjenestetid de har, derfor kan jeg anslå cirka alder. Medarbeiderne har en tjenestetid i kommunen som varierer fra et halvt til trettifem år. Jeg anslår tre av informantene til å være over femti år, og resten av

medarbeiderne til å være født etter 1960. Halvparten av informantene er kvinner, og resten menn. De kan karakteriseres som velkvalifiserte arbeidstakere (jf. definisjonen av kunnskapsmedarbeiderne i oppgavens andre kapittel). I samråd med informantene er dette informasjonen jeg kan gi om dem og deres plass i kommunen.

Kontakt

Jeg sendte først en henvendelse til lederne for hver enhet på e-post, først og fremst for å få en bekreftelse på om jeg kunne foreta intervjuer i enhetene. Jeg spurte samtidig om de kunne sende forespørselen videre internt til sine medarbeidere. Dette ble gjort, og på den måten henvendte de informantene som hadde tid og lyst til å stille opp på intervju, seg til meg på e-post. I henvendelsen som ble sendt ut, forklarte jeg hensikten med prosjektet, hvilke temaer som ville bli vektlagt i intervjuet, samt en forsikring om at dataene ville bli behandlet konfidensielt og med forsiktighet. Intervjuguiden ble sendt til informantene på forhånd, slik at de kunne få et innblikk i de konkrete spørsmålene og en mulighet til å forberede seg, hvis det var ønskelig. Før intervjuet startet, forsikret jeg meg om at det var i orden at jeg brukte båndopptaker, og alle medarbeiderne skrev under på en samtykkeerklæring.

Samtykkeerklæringen gav uttrykk for at informantene, når som helst kunne trekke sin deltakelse under intervjuet og fra selve prosjektet. Videre informerte jeg om at båndopptakene ville bli slettet etter transkribering. Prosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), siden jeg i intervjuet har fått sensitive personopplysninger; i dette tilfellet om informantene har medlemskap i fagforeninger. Utover dette har jeg ikke spurt om direkte personidentifiserende opplysninger, og jeg forsøker til det ytterste å behandle dataene med forsiktighet. Slik mener jeg å ha ivare tatt viktige samfunnsvitenskapelige etiske retningslinjer i mitt prosjekt.

Intervjuet

Intervjuene med de åtte medarbeiderne, samt lederen for resultatenheten ble gjennomført våren 2009 på Rådhuset i Tromsø kommune, enten på informantenes kontor eller på et eget møterom. Intervjuet med lederen for støtteenheten ble gjennomført per telefon. Lengden på intervjuene varierte fra en halv time til halvannen time. Den situasjonen som et forskningsintervju representerer, består både av en instrumentell og mellommenneskelig prosess. Den instrumentelle siden handler om at forskeren har et formål om å få tak i en bestemt informasjon fra informantene. Det er den primære hensikten for møtet eller samtalen. Den mellommenneskelige siden handler om at de dataene forskeren får tilgang til, vil preges

av hvordan partene oppfatter hverandre (Thagaard 2002). Min oppfatning av intervjuene var at de instrumentelle og formelle sidene ved situasjonen, trass i bruk av båndopptaker, ble ”glemt” i løpet av intervjutiden. Samtalene forløp nokså uformelt og fritt, slik at jeg fulgte ikke intervjuguiden slavisk. Dette førte til at jeg fikk ett mer omfattende datamateriale, enn jeg i utgangspunktet hadde regnet med. Samtidig fikk jeg svar på spørsmålene jeg ønsket for å kunne belyse problemstillingen. Båndopptakeren førte til at jeg kunne vie min oppmerksomhet til informantene. Jeg opplevde relasjonene under intervjuet som tillitsfulle, på den måten ble det lett å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg merket at jeg ble tryggere på min rolle utover i intervjurekken. De første intervjuene bar derfor preg av å være noe mer foplende og utrygge enn de siste, men jeg opplevde ikke at dette gikk på bekostning av tilliten og fortroligheten som er viktig i en intervjusituasjon (jf. Thagaard 2002).

Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Dette er en oppgave som kun baserer seg på et kvalitativt materiale og en fortolkning av dataenes meningsinnhold. Jeg ønsker i den forbindelse å bruke begrepene *bekreftbarhet*, *troverdighet* og *overførbarhet* for å vurdere oppgavens styrke og svakheter. Begrepene fremhever den kvalitative metodens særpreg, og kan erstatte begrepene *validitet*, *reliabilitet* og *generalisering* (Thagaard 2002).

Troverdighet

Troverdighet handler om at forskningen er gjennomført på en tillitsvekkende måte, og om at den kritiske leser blir overbevist om at den er det. Dette innebærer at forskeren skiller mellom den informasjonen han eller hun har fått av informantene og forskerens egne tolkninger av denne informasjonen. I analysen vil jeg underbygge mine argumenter med sitater fra informantene. Slik vil det fremkomme hva som er primærdata og hva som er mine vurderinger av disse. Troverdighet innebærer også en redegjørelse av hvilke relasjoner forskeren utvikler til informantene og av hvilken betydning dette har for dataene forskeren får tilgang til. Jeg har tidligere beskrevet hvordan dataene ble samlet inn og hvordan relasjonen med informantene opplevdes, samt hvordan det etiske aspektet ved forskningen er søkt ivaretatt. Jeg har vist at relasjonene som oppstod med informantene slik jeg opplevde det, var preget av åpenhet og tillit. Informantene virket engasjerte og de ga meg ”tykke beskrivelser” i form av omfattende svar, samt en del tilleggsinformasjon utover de konkrete spørsmålene jeg stilte. Jeg benyttet meg av lydbåndopptak, som ble transkribert ordrett etter hvert intervju. Ved bruk av notater underveis i intervjuet ville dataene i større grad blitt preget av mine

rekonstruksjoner av utsagnene. Kort sagt gir båndopptak et grunnlag for å utvikle data som er mer uavhengig av mine tolkninger, enn om jeg skulle ha benyttet meg av notater. I intervjuguiden er troverdigheten forsøkt ivaretatt ved at jeg har prøvd å unngå ledende spørsmål (Thagaard 2002).

Hensikten med oppgaven har vært å få en relativt dyp forståelse av ansettelsesrelasjoner i en offentlig virksomhet. Jeg har tidligere i oppgaven vist hvordan offentlig sektor har vært gjennom en omfattende endrings- og reformbølge de siste 25-30 årene, med privat sektor som forbilde (jf. NPM-inspirerte reformer). I forhold til oppgavens overordnede tema som kort oppsummert handler om ansettelsesrelasjoner i dagens arbeidsliv, er det interessant å belyse hvordan den psykologiske kontrakten i offentlig sektor kan ha blitt påvirket av tendensene som jeg har vært innom i løpet av oppgaven. For å få den ønskede dybdekunnskapen, har det vært nødvendig å fokusere kun på ansettelsesrelasjoner i en offentlig organisasjon. Jeg har gjort intervjuer i to ulike enheter. Oppgaven fokuserer på nærmeste leder som medarbeidernes kontraktspartner og som talerør for *virksomheten*, for å løse dilemmaet om hvem som er kontraktspartneren til medarbeiderne. Jeg hadde en antagelse om siden enhetene har hver sin leder og derfor muligens ulik tilnærming til ledelse og styring av medarbeiderne, kunne det føre til forskjeller i de psykologiske kontraktene, og at relasjonen kunne oppleves ulikt fra enhet til enhet. Jeg hadde derfor regnet med å finne et skille i kontraktstypene på grunnlag av dette. Det var ikke tilfellet. Datamaterialet gir grunnlag for å snakke om et hovedskillet i kontraktstyper. Dette gjøres på bakgrunn av en sammenligning mellom de som har vært ansatt i mindre enn ti år og de som har vært ansatt i mer enn ti år.

Oppgaven fokuserer på hva medarbeiderne i kontraktsforholdet bringer inn i relasjonen, men en kontrakt innebærer minst to parter. Det var derfor nødvendig å intervju de to respektive enhetslederne. Intervjuguiden til enhetslederne ble utformet etter intervjuene med medarbeiderne. Siden jeg har fokus på hva medarbeiderne bringer inn i kontrakten, ble det viktig å balansere faktorer som medarbeiderne vektla i relasjonen med lederens synspunkter og ikke omvendt. Intervjuet med enhetslederne ble derfor gjennomført i etterkant av de åtte andre. Lederen for støtteenheten ble intervjuet over telefon. Med telefonintervju mister man den levende samtalen som et personlig intervju gir, og man har ikke muligheten til i like stor grad å bygge opp tillit i relasjonen, noe som kan føre til at man ikke får like omfattende svar som i et personlig intervju. Likevel mener jeg at jeg fikk den informasjonen jeg var ute etter for å kunne belyse oppgavens problemstilling.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet dreier seg om tolkningen av resultatene og hvorvidt tolkningen er sannsynlig (Thagaard 2002). Selv om en forsker umulig kan løsrive seg totalt fra sitt teoretiske ståsted og sine antagelser, må han eller hun etterstrebe og forholde seg kritisk til grunnlaget for egne tolkninger. Oppgavens analytiske rammeverk baserer seg på idealtyper (psykologiske kontrakter) og modeller (HRM) som representerer sosiale fenomener. Sosiale fenomener preges av gjensidige sammenhenger, snarere enn av enkle kausale forhold. Ved bruk av forklaringsmodeller på sosiale fenomener kan kompleksiteten gå tapt (Thagaard 2002). Utfordringene med å forstå hvordan psykologiske kontrakter virker i arbeidshverdagen, kan til dels skyldes at man har overdrevet de "objektive" trekkene ved psykologiske kontrakter, og undervurdert kontraktspartenes atferd, tanker og oppfatninger (Rousseau 1995). Denne oppgaven baserer seg på kontraktspartenes oppfatninger av relasjonen, og på denne måten mener jeg at jeg har ivaretatt noe av kompleksiteten. Samtidig setter mine tolkninger av informantenes oppfatninger, begrensninger ved etterprøving av den eksterne validiteten.

Det er mange potensielle feilkilder i kvalitative studier. Informasjonen jeg har fått angående faktorene som jeg baserer de psykologiske kontraktstypene på, kan ha andre forklaringsfaktorer enn det som fremkommer hos informantene, eksempelvis *identifisering med virksomheten*. Hvis en informant uttrykker tilknytning, forpliktelse og identifikasjon til virksomheten, kan dette ha bakgrunn i andre faktorer enn de man forbinder med tilhørighet. Studier viser at organisasjonstilhørighet påvirkes av mulighetene på arbeidsmarkedet. Organisasjonstilhørighet kan derfor være et uttrykk for begrensede muligheter i arbeidsmarkedet (Truss 1997). Dette er spesielt relevant i en tid med nokså stramt arbeidsmarked.

Overførbarhet

Kvalitativ metode har fortolkning av dataenes meningsinnhold som utgangspunkt. I denne casestudien representerer litteraturen og dokumentene jeg har benyttet meg av, samt informasjonen fra intervjuene datagrunnlaget. Hensikten med kvalitativ metode er å utvikle en forståelse av fenomenene som studeres. Fortolkning av dataene går ut på å knytte de teoretisk relevante begrepene til kategorier i datamaterialet. Det er fortolkningen man ender opp med som er grunnlaget for *overførbarhet*. Min tolkning er gjort på grunnlag av sammenhenger og mønstre i dataene. Ønsket har vært å kunne bidra til en mer generell teoretisk forståelse og

kunne sette studien inn i en videre sammenheng (Thagaard 2002). Det er viktig å understreke at mine funn ikke kan overføres til hele kommunen som organisasjon, ettersom respondentene er få og ikke tilfeldig utvalgt fra samtlige enheter i kommunen. Informantene driver typisk kunnskapsarbeid, noe som ikke gjelder alle medarbeidere i en kommune.

Jeg er klar over at temaet som jeg forsøker å få et bilde av i denne oppgaven er vanskelig å måle, og kan møte mange fallgruver. Det er vanskelig å måle psykologiske kontrakter blant annet fordi de er dynamiske og i stadig endring. Man kan ikke forstå den psykologiske dynamikken i de psykologiske kontraktene, da det er ulike forhold som griper i hverandre på en kompleks måte. Man kan imidlertid forsøke å skape et bilde ved å se på hva medarbeiderne bringer inn i kontrakten, og på organisasjonens betingelser og fremgangsmåter (Schein 1983). For å fange kompleksiteten anså jeg det som nødvendig å spisse de analytiske verktøyene. Jeg var tidligere i kapitlet inne på den eksterne validiteten til enkle casestudier. Ekstern validitet handler om i hvilken grad man kan overføre funnene fra enkle casestudier, utover den undersøkte casen (Yin 1989). I den sammenhengen er det viktig å påpeke at:

”De antakelsene forskeren gjør om fortolknings overføringsverdi, kan bare testes ved videre forskning” (Thagaard 2002:185).

I dette tilfellet kan jeg kun underbygge intervjudataene med litteratur på feltet, tidligere forskning og ved bruk av relevante dokumenter. Dette er en oppgave som handler om relasjoner i dagens arbeidsliv. Det er et svært komplekst område, slik at det finnes ikke noe garanti for at en liknende studie vil gi de samme funnene. Likevel mener jeg at mine kan overføres til de analytiske verktøyene oppgaven baserer seg på. Det vil si at de kan gi forklaringskraft til teori om kunnskapsmedarbeidere og til antagelsen om at den respektive personalforvaltningen kan forme de psykologiske kontraktene. I dette kapitlet har jeg forsøkt å argumentere for troverdigheten jeg har ønsket å etterstrebe, og håper jeg kan overbevise den kritiske leser om at funnene mine har verdi utover den undersøkte casen.

Kapittel 4

Relasjonelle eller transaksjonelle kjennetegn?

Innledning

I dette kapitlet skal jeg drøfte ansettelsesrelasjonene i lys av de ulike kontraktstypene, og undersøke om de kan sies å være relasjonelle eller transaksjonelle. Jeg vil først gi en kort bakgrunnsinformasjon om enhetene og informantene som kan ha betydning for de psykologiske kontraktene som er til stede. Deretter vil jeg se på ansettelsesrelasjonene i forhold til de ulike kjennetegnene ved kontraktstypene. Kjennetegn ved arbeidstaker-arbeidsgiver relasjonen jeg griper tak i er typiske kjennetegn ved den relasjonelle og transaksjonelle kontrakten. For å minne leseren på de ulike kjennetegnene, tar jeg en kort gjennomgang her: **1)** Det første forholdet jeg undersøker er om *arbeidsoppgavene eller arbeidsytelsene er klart spesifisert eller ikke*. Transaksjonelle kontrakter inneholder i motsetning til relasjonelle, klart definerte arbeidsoppgaver. **2)** Videre vil jeg se på *hvordan evaluering av medarbeidernes arbeidsinnsats blir utført*. Evalueringer i form av individuelle prestasjonsvurderinger er i tråd med en transaksjonell kontrakt. En relasjonell kontrakt har begrenset evaluering av ytelser. **3)** Et annet forhold det er nødvendig å undersøke for å kunne karakterisere relasjonen som relasjonell eller transaksjonell er *engasjement i jobben*. En transaksjonell kontrakt innebærer begrenset engasjement i jobben, en relasjonell inneholder derimot høy grad av engasjement. **4)** Når det gjelder *læring og utvikling* vil en transaksjonell kontrakt innebære begrenset læring og utvikling. En relasjonell kontrakt har på sin side større innslag av læring og utvikling. **5)** Jeg undersøker også forholdet *identifisering med virksomheten*. En relasjonell kontrakt innebærer at medarbeiderne identifiserer seg med virksomheten, mens en transaksjonell kontrakt innebærer en lav identifisering med virksomheten. Ett mer overordnet trekk ved de to kontraktstypene er *varigheten på arbeidsforholdet*. Dette har jeg undersøkt ved å se på hvor lang tjenestetid informantene har i virksomheten, og deres intensjoner om å bli værende. Dette elementet kan også si noe om informantenes tilknytning og identifisering med virksomheten (Kuvaas 2008b).

Den psykologiske kontrakten har sin forankring i subjektive oppfatninger og vurderinger hos kontraktspartene. Involverte parter kan derfor ha ulik forståelse av kontraktens innhold. Det er viktig å understreke at medarbeiderne jeg har snakket med har unike psykologiske kontrakter, men datagrunnlaget gir meg likevel mulighet til en viss grad å kategorisere i transaksjonelle

og relasjonelle kjennetegn. Når jeg refererer til intervjuene fra støtteenheten vil sitatene avsluttes med tallet 1. Sitatene fra resultatenheden identifiseres med tallet 2.

Bakgrunnsinformasjon om enhetene og informantene

Resultatenheten preges periodevis av større gjennomtrekk enn støtteenheten. Lederen for resultatenheten påpeker at enheten nettopp har vært gjennom en slik periode. Enhetslederen legger vekt på at medarbeiderne anser private bedrifter som mer attraktive arbeidsgivere enn kommunen, og at det kan være årsaken til at de etter å ha vært en tid i kommunen søker seg bort. Dette kan indikere at medarbeiderne i resultatenheten har psykologisk kontrakter som samsvarer med New Deal. Men de fleste medarbeiderne i begge enhetene legger vekt på at det tar tid å bli kjent med en jobb i kommunen; minst to år har flere av informantene sagt uoppfordret. De mener at det tar tid før de føler at de gjør en god jobb, og før man blir kjent med de byråkratiske prosessene. Begge enhetene har derfor en viss kontinuitet og relasjonene virker tillitsfulle både mellom ledelsen og medarbeiderne, og medarbeiderne seg i mellom. Sju av medarbeiderne har faste stillinger, en er som nevnt midlertidig ansatt. Faste stillinger forbindes med den relasjonelle kontrakten, og midlertidig med den transaksjonelle (Rousseau 1995). På bakgrunn av dette kan man forvente at de fleste psykologiske kontraktene vil ha relasjonelle kjennetegn. Halvparten av informantene har vært ansatt i kommunen over ti år. Det vil derfor være betimelig å anta at deres psykologiske kontrakter er mer relasjonelle enn transaksjonelle. Alle informantene er høyt utdannede og de innehar en kompetanse som er etterspurt. De kan karakteriseres som *attraktive kunnskapsmedarbeidere*. Litteraturen om dagens høyt utdannede arbeidstakere fremhever som nevnt at disse holder døren åpen for muligheter som kan gi dem bedre utelling av utdanning og erfaringer. Samtidig er halvparten av informantene født etter 1960, og tilhører den såkalte generasjon X. Studier viser at yngre arbeidstakerne ikke i den grad som tidligere, identifiserer og binder seg mentalt til arbeidsplassen. Dette er faktorer som i tråd med New Deal litteraturen, kan gi de psykologiske kontraktene transaksjonelle kjennetegn (Colbjørnsen m.fl. 2002, Colbjørnsen 2003).

Relasjonell eller transaksjonell?

Arbeidsoppgaver

Medarbeiderne i begge enhetene har stor frihet, selvstendighet og ansvar i arbeidshverdagen, og de har mulighet til innenfor visse rammer, å forme innholdet i arbeidet selv. Støtteenheten har nok det sterkeste innslaget av selvstendighet. Resultatenheten har klarere definerte

arbeidsoppgaver, til forskjell fra støtteenheten som har ansvarsområder på sine respektive fagfelt. De ansatte i støtteenheten har ansvarsområder, men utover det ingen klare instruksjoner som sådan. De har derfor større muligheter til å definere innholdet i jobben selv. En informant fra støtteenheten uttrykker det slik på spørsmålet om: ”*inneholder stillingsinstruksen din klart definerte arbeidsoppgaver? Eller er det kun definert ansvarsområde*”? 1

”Vi har ikke noe stillingsinstruks, men vi har noen oppgaver som er litt definert. Men det er mer ansvarsområde ja” 1

Mens en informant fra resultatenheten svarte slik:

”Det er klart definerte arbeidsoppgaver, selvfølgelig er det ansvarsområder, men det er på en måte klart hvilken oppgave jeg skal utføre. Det kan jo være flere arbeidsoppgaver, men det er ganske tydelig hva vi skal ha gjort i løpet av et år, og hvem vi skal gjøre det for” 2

Det at medarbeiderne i begge enhetene har mulighet til en viss grad å definere jobben selv. Dette samsvarer med en relasjonell kontrakt, siden den ikke nødvendigvis har klart spesifiserte arbeidsoppgaver og ytelser, og den legger opp til at arbeidstakere kan definere innholdet i jobben selv (Rousseau 1995).

Evaluering av ytelser

Selv om medarbeiderne i resultatenheten har klarere definerte arbeidsoppgaver enn i støtteenheten kvalifiserer ikke det til en transaksjonell kontrakt. I transaksjonelle kontrakter har partene avklart hvilken arbeidsinnsats eller arbeidsresultat som vil føre til bestemte belønninger. Resultatvurderinger kan gjøres på ulike måter, men det naturlige vil være gjennom ulike rapporteringssystemer hvor de ansatte dokumenterer arbeidet de har gjort (Rousseau 1995, Skogstad 2005, Kuvaas 2008b).

Informantene berøres ikke av den type resultatvurderinger og evaluering av ytelser som transaksjonelle kontrakter opererer med. Støtteenheten som bidrar med service og intern støtte til resultatenheten og rådmannsnivået, ser ikke bestandig resultater av arbeidet de gjør. Evaluering av arbeidet som gjøres foregår ofte gjennom muntlige tilbakemeldinger fra ledelsen:

”Når man sitter i en stab stilling, så ser man ikke så ofte resultater av det man gjør, men man får jo tilbakemelding. Det å få positive tilbakemeldinger motiverer meg” 1

Resultatenheten har klarere definerte oppgaver av mer ”teknisk og operativ” art. Dette gjør det lettere for medarbeiderne i denne enheten og se resultater av arbeidet de gjør. Men vurderingen kan ofte ta tid, siden sakene skal gjennom en politisk prosess.

Informantene berøres derfor ikke av individuelle styringssystemer, men kommunen bruker elementer av målstyring og den skal satse på å utvikle dette videre. Det legges vekt på at for å få til målinger så må man vite hva slags krav som stilles, slik at man kan utforme mål.

Kommunen jobber med å innføre et kvalitetssystem. Systemet skal gi bedre oversikt over hva slags krav som stilles i de ulike sektorene. En informant som arbeider med disse kvalitetsmålingene, uttalte seg slik:

”Den flate strukturen inviterer veldig mye til målinger. Vi har mye å hente. Det handler litt om å rydde opp i eget hus. Et kvalitetssystem er en forutsetning for å få til målstyring, og gode styringssystemer” 1

På spørsmål om på hvilken måte dette kvalitetssystemet berører de ansatte, svarte den samme informanten:

”Det berører de ansatte ved at de må rydde litt opp i rutiner, det å ha gode rutiner, gode systemer på ting, det å ha oversikt over hva du har av systemer er veldig viktig i en organisasjon. Et kvalitetssystem går på å ha oversikt i første omgang.” 1

Resultatvurderingene i enhetene gjøres ikke på den måten som transaksjonelle kontrakter legger opp til. Evalueringene av ytelsene er mer begrenset enn hva man finner i transaksjonelle kontrakter, og samsvarer derfor med en relasjonell kontrakt.

Engasjement i jobben

De åtte medarbeiderne fremstår som svært engasjerte, selvstendige og de trives med å ha ansvar. På spørsmål om hvilke faktorer som motiverer medarbeiderne i arbeidet svarer samtlige, at utfordrende og selvstendige arbeidsoppgaver er den største motivasjonskilden. De uttrykker at de har en drivkraft i å gjøre en god jobb. Jeg skal vise til noen svar på spørsmålet om *hvilke faktorer motiverer deg i arbeidet*, som eksempler på dette:

”Å jobbe selvstendig er en sterk motivasjon. Så er ikke lønn så sterk motivasjon, for da hadde jeg jobbet i det private” 1

”Å ha gode folk å diskutere med! Gode samarbeidspartnere på kontoret som jeg kan diskutere prosjekter og saker med, hvis det er et miljø hvor det er rom, vilje og lyst til å diskutere ting åpent, et slags kreativt miljø kan man vel si. Det å få ansvar, og ta

ansvar, og ha ansvar for oppgaven er motiverende, det fører til at jeg gjør en ekstra innsats” 2

Dette er i tråd med hva den moderne kunnskapsmedarbeideren forventer og ønsker i en jobbsituasjon. Studier viser at lønn ikke nødvendigvis er den viktigste motivasjonsfaktoren, men at forhold som stimulerende arbeidsoppgaver og muligheter til både faglig og personlig utvikling kan være vel så viktig, om ikke viktigere enn det økonomiske aspektet for mange av kunnskapsmedarbeiderne (Hillestad 2000).

Samtlige av de ti informantene vektlegger også hensynet til allmenninteressen, samt det å kunne være med på å påvirke samfunnet og gjøre en god samfunnsmessig jobb som viktige motivasjonskilder. Noen av informantene legger også vekt på det å være del av en politisk organisasjon med demokratiske prosesser som en kilde til motivasjon. Det at informantene motiveres av hensynet til allmenninteressen og av immaterielle verdier, samsvarer med andre studier om offentlige ansattes motivasjonskilder. Det finnes sterk og ensidig støtte for at det eksisterer et annet verdigrunnlag i offentlig sektor enn i privat, såkalt ” offentlig etos”:

”Det viktigste uttrykket for denne forskjellen er at offentlige ledere i større grad gir uttrykk for at det som motiverer dem er hensynet til allmenninteressene og de mer immaterielle verdier...” (Byrkjeflot 2008: 9).

Det ”offentlig etos” kommer så klart frem hos noen av informantene at *samfunnet* nesten fremstår som en egen kontraktpartner:

”Det veldig høyt tempo, det skjer veldig mange ting på en gang, kommunen er veldig til stede i samfunnet, og som samfunnsengasjert menneske så er det veldig artig å jobbe her, for det handler om samfunnet det som skjer her. Og vi får være med på å påvirke samfunnet, og det syntes jeg er kjempe artig” 1

”Det å ha innflytelse på det som skal skje, og det som skal gjøres er motiverende, at du påvirker samfunnet, det betyr at du har makt og innflytelse, at man kan bruke sin kunnskap i hvert fall i utgangspunktet til å sørge for å få et bedre samfunn, og påvirke samfunn i det man mener er en riktig retning” 2

Sitatene gir inntrykk av at informantene ikke er spesielt opptatt av det økonomiske aspektet ved arbeidet, slik er det selvfølgelig ikke. Selv om man finner motivasjon i å gjøre en god jobb, betyr ikke det at man ikke er opptatt av det økonomiske elementet ved arbeidet. Det er viktig å understreke at alle psykologiske kontrakter i arbeidslivet vil ha et transaksjonelt preg, fordi alle arbeidstakere jobber for lønn og det er et viktig element i en jobbsituasjon (Kuvaas

2008b). Men ingen av informantene påpeker at lønn og økonomiske incentiver er deres viktigste motivasjonskilder, det er faktisk flere som ikke nevner økonomiske aspekter i det hele tatt. Dette betyr at de først og fremst vektlegger andre faktorer enn økonomiske elementer i sine psykologiske kontrakter. Medarbeiderne ser ut til å ha en sosial relasjon til virksomheten. Dette bærer bud om en relasjonell kontrakt.

Kompetanseutvikling og læring

En transaksjonell kontrakt gir begrenset rom for læring og utvikling, siden arbeidsoppgavene medarbeiderne skal utføre er veldefinerte og spesifiserte. En relasjonell kontrakt på den andre siden gir større rom for læring. Det fremkommer i Arbeidsgiverstrategi dokumentet for Tromsø kommune at kommunen ønsker å tilføre ny kunnskap ved blant annet å videreutvikle eksisterende kompetanse. Enhetslederne er opptatt av at medarbeiderne skal få faglig påfyll. Utsagnene gir inntrykk av at informantene er i stadig utvikling:

”Det er klart, når man er så lenge som 25 år på en arbeidsplass, så utvikler man seg hver dag. Du blir tryggere på deg selv ikke minst, og du vet du har en kompetanse som andre har behov for, så jeg føler stadig at jeg er under utvikling. Så er jeg veldig nysgjerrig på nye ting i faget, holder meg oppdatert på ny litteratur” 1

”Det å jobbe sammen med 15 nære medarbeidere, og 60 andre det syntes jeg er veldig fruktbart. Man får mye kunnskap av å jobbe et sted som det her. Det er et spennende, for vi er i sentrum av der det skjer, når det er noe nytt som skal skje, så er vi alltid på banen” 2

Det at informantene føler at de lærer kontinuerlig er i samsvar med den relasjonelle kontrakten. Når det gjelder organiserte kompetanseutviklingstiltak (kursing etc.), så er det noe begrenset i kommunen. Den stramme kommuneøkonomien er årsaken til det, og til syvende og sist er det den som setter begrensninger på tiltak som skal fremme kompetanseutvikling. De yngste arbeidstakerne uttrykker en større frustrasjon over dette faktumet, enn sine eldre kolleger. Jeg skal komme tilbake til dette senere i oppgaven.

Identifisering med virksomheten

Min gjennomgang viser at medarbeiderne har kontrakter med mange relasjonelle kjennetegn. Datamaterialet gir meg ikke noe grunnlag for å skille i kontraktstyper på bakgrunn av at resultatenheten i følge enhetslederen er utsatt for gjennomtrekk av medarbeidere, noe som kunne antydnet at medarbeiderne i resultatenheten har mer transaksjonelle kontrakter enn i

støtteenheten. Flere av medarbeiderne i begge enhetene har imidlertid psykologiske kontrakter med klart transaksjonelle trekk. Dette gjelder de yngste medarbeiderne med kortest fartstid i kommunen, og kommer til syne på dimensjonen *identifisering med virksomheten*. Jeg skal i det følgende vise til ulikheter i de psykologiske kontraktene hos henholdsvis de som har vært ansatt under ti år, og de som har vært ansatt over ti år. Sitatene som identifiserer de eldste medarbeiderne vil bli etterfulgt med bokstaven a, mens sitatene fra de yngste medarbeiderne avsluttes med en b.

Fire av medarbeiderne har vært ansatt over ti år. Ansettelsestiden varierer mellom ti og et halvt år og trettifem år på det lengste. De tre informantene som har vært lengst ansatt, gir uttrykk for en sterk identifisering med virksomheten. Informanten som har vært ansatt i vel ti år havner i en mellomposisjon. De eldste informantene uttrykker sin identifisering og tilhørighet med kommunen på denne måten:

”Når du har jobba så lenge i kommunen som jeg har gjort, så uten at du nesten er klar over det selv, så er du en del av kulturen, altså du identifiserer deg med det å jobbe i det offentlige. Det er en spennende jobb vi har, det er mange varierte arbeidsområder, og da identifiserer du deg lett med arbeidsplassen. Jeg forsvarer den i tykt og tynt” a

”Jeg føler at jeg er en av brikkene i denne enheten som er nødvendig for at enheten skal fungere som den skal, at jeg er faktisk en av brikkene i enheten som gjør at enheten er sånn den er. Det er fint å ha innflytelse på hvordan enheten utvikler seg og hvordan den skal være, og hvilke kvaliteter og normer vi skal ha. Og jeg føler på en måte siden jeg har vært så lenge, at når noen snakker til meg i form av en situasjon eller sak, så snakker man med en del av enheten rett og slett” a

Ingen av disse tre informantene uttrykker intensjoner om å slutte før de når pensjonsalder:

”Ja nå kommer jeg til å bli her til jeg går av med pensjon, så det er et kort svar på det” a

Informanten som har vært ansatt i ti og et halvt år er noe mer usikker på intensjonene om å bli værende i kommunen. Jeg setter av plass til å vise til informantens begrunnelser for denne usikkerheten, da dette er svært relevant informasjon:

”Jeg er der at jeg har lyst til å veie korta mine i forhold til arbeidsgiver, i forhold til arbeidsmarkedet, så jeg er ikke fremmed for å skifte, men det er mange faktorer som må være der da, hvis jeg skal ta det steget, det er vel slik for de fleste selvfølgelig. Jeg

opplever at en av forklaringene på det, er at de som har jobba lenge i kommunen sånn som jeg, vi kommer i en uheldig situasjon når det gjelder lønnsutvikling, hvor de som blir ansatt nå som kolleger og skal jobbe med samme ting, de får betydelig høyere lønn enn man selv har. Så hvis jeg hadde sagt opp jobben, og søkt på nytt og blitt ansatt, kunne det kanskje ha skjedd at jeg hadde fått 50 000 mer, så det er noe med lønnspolitikken som trigger meg, og det syntes jeg er veldig synd, for jeg syntes kommunen har behov for kontinuitet. Kravene har blitt ganske mye tøffere, det har blitt mer spisse albuer. Det har blitt at man jobber mer for sin egen del, og det går igjen på, at det er lokale lønnsforhandlinger, det er personlig avlønning, det er mer sånne årsaker til det, altså trynefaktoren. Det virker inn på arbeidsmiljøet, det virker inn på innsats, og mange ting. Det handler ikke bare om dyktighet, det kan være relasjoner, det kan være kjemi, det kan være ganske merkelige forklaringer på hvorfor ting blir som det blir” a

Lønnspolitikken kan i dette tilfellet være avgjørende for om informanten tar steget og slutter i virksomheten. Lønnspolitikken er med på å gi informantens psykologiske kontrakt et transaksjonelt preg, fordi det økonomiske belønningsaspektet har blitt fremtredende i ansettelsesrelasjonen. Jeg skal drøfte kommunens lønnspolitikk i neste kapittel.

De som har vært ansatt under ti år har en ansettelsestid som varierer fra et halvt år til sju år, og de er yngre arbeidstakere enn de som har vært ansatt over ti år. Deres intensjoner om å bli værende, og identifisering med virksomheten er annerledes enn hva de eldste informantene uttrykker. To av informantene legger vekt på at det kanskje blir et langt stoppested, men at de hele tiden ”ser utover”, det vil si at de holder de døren oppe for andre muligheter. Spesielt hvis arbeidsoppgaver og andre arbeidsforhold endrer seg, som ikke gjør det like attraktivt å være i kommunen. Lederen for resultatenheten bekrefter de yngste informantenes holdninger. Lederen mener at de yngre arbeidstakerne ikke ønsker å gå gjennom et helt yrkesliv uten å ha vært i ulike arbeidssituasjoner. Enhetslederen sier det kan være misnøye med forhold ved kommunen som arbeidsplass som gjør at de yngste arbeidstakerne *ser utvover*, men han tror ikke misnøye er hovedårsaken til dette. Han mener hovedårsaken er at yngre arbeidstakere har en klar forventning om mobilitet, og et fokus på karrieremessig utvikling. Enhetslederens oppfatninger samsvarer med hva litteraturen sier om den såkalte generasjon X. De yngste informantene identifiserer seg ikke med kommunen, og føler ikke i den grad den sterke forpliktelsen som sine eldre kolleger:

”Mange av mine kolleger har jobba her i kommunen i mange år, og der har du vel det livslange ekteskapet. Jeg ser vel kanskje ikke for meg at jeg blir her til jeg går av med pensjon, men jeg tror det blir et langt stoppested. Jeg føler overhodet ingen forpliktelser, men samtidig så ser jeg definitivt verdien av å jobbe i offentlig sektor. Ting er ordnet opp i, det er så ryddige forhold” b

”Som du ser så har jeg allerede en gullklokke som jeg har arva av min morfar, som er av den gamle skolen arbeidstakere, som har fortjent en gullklokke. Nå har jeg arva den, så jeg trenger ikke å bli så lenge på en arbeidsplass, at jeg opparbeider meg retten til en gullklokke. Jeg er nok en mer moderne arbeidstaker i så måte” b

Forskjellen mellom de yngste og de eldste arbeidstakerne kan signalisere generasjonsforskjeller. Eldre arbeidstakere kan se på lojalitet som en dyd. En gullklokke blir en belønning for lang og tro tjeneste, og beviset på et aktverdig yrkesliv. Yngre arbeidstakere derimot kan betrakte en gullklokke som et bevis på at man ikke har hatt særlig stor verdi på arbeidsmarkedet, siden vedkommende ikke har vært innom flere virksomheter i sitt yrkesaktive liv (Colbjørnsen m.fl. 2001: 90). De fleste av de yngste informantene er likevel opptatt av å ha en sikker jobb:

”Ja, selvfølgelig! Det er jo konjunkturavhengig i hvilken grad man føler på de tinga. I disse tider er det helt klart viktig, det er helt avgjørende” b

På spørsmålet om hvilke intensjoner samme informant har om å bli i virksomheten, svarte informanten følgende:

”Det er jo til finanskrisa er over! b

Informanten som har vært ansatt midlertidig i et halvt år er ikke i den grad opptatt av å ha en sikker jobb:

”Det ikke spesielt viktig, for jeg har 8 års arbeidserfaring, jeg føler at jeg har tilstrekkelig erfaring til å gå ut og finne jobber, å få jobber. Er ikke sikkert at jeg kan velge fra øverste hylle, men jeg kan få noe som er relevant, så jeg er ikke bekymra for å stå uten jobb. Selv om jeg gjør det en stund, så er det ikke så farlig, for jeg har ikke barn, jeg er singel. Jeg har ikke felles huslån, og sånne ting, så økonomisk er jeg ganske fristilt, det hjelper, så da er det lettere å gå arbeidsledig en stund” b

Informanten vektlegger at hennes livssituasjon gjør at hun kan være fristilt og mobil i jobbsammenheng. Man ser en tendens i dagens arbeidsliv til at medarbeidere varierer i sine psykologiske kontrakter med hensyn til livssituasjon, informantens utsagn reflekterer denne tendensen. Det har blitt påpekt at i alle de valgmulighetene mange individer har i dag, ligger

også valget om å kunne velge mellom ulike karrierer eller yrkesveier. I enkelte perioder i livet (eks. småbarnsfasen) kan man ønske å ha en jobb som krever mindre innsats og involvering, mens i mindre hektiske perioder vil man foretrekke en jobb som i så måte er mer krevende. En slik variasjon vil også føre til forskjeller i den psykologiske kontrakten som gjelder til en hver tid. Man ser også en tendens til at arbeidstakere inngår i flere psykologiske kontrakter som opererer parallelt, samt at kontraktene får et flytende preg:

”Typiske eksempler på dette er når du som arbeidstaker inngår i flere arbeidsgrupper, prosjekter, nettverk og lignende” (Skogstad 2005: 288).

Det å operere med flere psykologiske kontrakter krever kompetanse og fleksibilitet, og vil trolig bli viktig å kunne håndtere for fremtidens medarbeidere og arbeidsgivere (Skogstad 2005).

Informantene med lengst fartstid identifiserer seg med virksomheten, og forsvarer den som det ble sagt i *”tykt og tynnt”*, dette indikerer en sterk normativ indre motivasjon. Dette betyr ikke at de yngste gjør en mindre god jobb. Men jeg får inntrykk av at de ikke føler den samme forpliktelsen overfor virksomheten som den eldre garden. Normativ indre motivasjon viser seg i medarbeidere som gjør det *”lille ekstra”* for virksomheten (Kuvaas 2008b). Sitatene nedenfor, samt sitater jeg har nevnt tidligere under punktet *identifisering med virksomheten* viser at de med lengst fartstid besitter en sterkere normativ indre motivasjon:

”Ja, jeg kan godt jobbe utover kveldene. Jeg kan bare snakke for meg selv, og jeg har masse overtidstimer, vi får ikke betaling, for det er det jo ikke økonomi til, men det er veldig greit å kunne ta ut timer” a

”Jeg føler en forpliktelse, altså jeg er ærgjerrig på egne vegne for å gjøre en god jobb. Stiller opp kl åtte, har lite fravær. Lange arbeidsdager” a

Flere av de eldste har nevnt at de ikke får tid til å ta ut overtidstimer, men de gir ikke uttrykk for at det er frustrerende. De eldste informantene deler gjerne på kompetansen som de har opparbeidet seg opp igjennom årene:

”Å få respekt for den kunnskap man sitter inne med, og at den kunnskapen man sitter inne med er etterspurt er motiverende. Det er tilfredsstillende å kunne vite at man kan hjelpe kolleger videre, å gi av den kunnskapen man har, og av den erfaringen man har opparbeidet seg etter hvert” a

Den normative indre motivasjonen som de eldste informantene uttrykker, viser at deres psykologiske kontraktene har sterke relasjonelle kjennetegn.

De yngste informantene gir uttrykk for andre holdninger:

”Jeg identifiserer meg egentlig ikke, jeg føler ikke at denne jobben definerer den jeg er” b

”Jeg kan bruke av arbeidstida mi på å lese meg opp på ting som jeg må kunne for å gjøre jobben, jeg kommer ikke til å sitte og jobbe på fritida for kommunen, det er ikke aktuelt, så faglige oppdateringer som er nødvendig for jobben, det gjør jeg i arbeidstiden” b

Forskjellen kan igjen være et uttrykk for generasjonsforskjeller. Eldre arbeidstakere kan se på det å tilbringe mange timer på jobben, og være fysisk tilstede i arbeidstiden som et uttrykk for at de er lojale og forpliktete medarbeidere (Colbjørnsen m.fl. 2001). De yngste setter imidlertid klarere grenser for sin innlemmelse i virksomheten, slik som den transaksjonelle kontrakten legger opp til.

Oppsummering

De psykologiske kontraktene som er til stede i de to undersøkte enhetene har en hovedvekt av relasjonelle kjennetegn. Informantene opplever stor selvstendighet og at de til dels kan definere innholdet i arbeidshverdagen selv. Jeg har vist at medarbeiderne i støtteenheten opplever noe mer selvstendighet enn medarbeiderne i resultatenheten som har klarere definerte arbeidsoppgaver. Medarbeiderne i resultatenheten har likevel muligheter til å forme arbeidet selv innenfor de gitte rammene. Resultatvurderinger gjøres ikke gjennom evaluering av individuelle ytelser. Medarbeiderne besitter et høyt engasjement i jobben. Når det gjelder læring og utvikling føler alle medarbeiderne at de utvikler seg faglig, men de yngste arbeidstakerne uttrykker en større frustrasjon over den stramme kommuneøkonomien som setter begrensninger på tiltak som skal fremme kompetanseutvikling. Medarbeiderne uttrykker ulike holdninger når det gjelder identifisering med virksomheten, noe som gir meg et visst grunnlag for å skille mellom kontraktstypene. De som har vært ansatt over ti år gir uttrykk for en ganske sterk tilhørighet og identifikasjon med arbeidsplassen sin. De som har vært ansatt under ti år er mer løsrevet fra virksomheten, og de føler ikke i like stor grad som sine eldre kolleger den samme forpliktelsen til enheten og kommunen, dette reflekterer litteraturen om generasjon X og New Deal. Funnene gir meg mulighet til å plassere informantene i ulike kategorier av ansettelsesrelasjoner:

Det livslange ekteskapet

Jeg fant det livslange ekteskapet, gjennom arbeidstakere som har vært ansatt i kommunen opptil 35 år, og flere av dem med hele sin yrkeskarriere i Tromsø kommune. De vil i det følgende bli omtalt som *seniorer*. Seniorene uttrykker lojalitet til virksomheten, og de har ingen intensjoner om å slutte. Dette kan selvsagt ha sammenheng med at flere av dem snart skal gå av med pensjon, men likevel, deres fartstid vitner om et nærmest livslangt ekteskap. Seniorene har en typisk relasjonell kontrakt som er bygget på støtte og tillit til virksomheten. Dette viser seg i at informantene er normativt indre motiverte. Dette kommer blant annet til syne ved at flere uttrykker at de liker å dele på kompetansen de har opparbeidet seg med sine kolleger, noe som absolutt er til det gode for virksomheten. Uttalelser som ”*jeg forsvarer kommunen i tykt og tynn*”, er også typisk for medarbeidere som er normativt indre motiverte (Kuvaas 2008b). Seniorene viser med dette at de er følelsesmessige involverte i virksomheten. Seniorene legger vekt på at det de får tilbake av virksomheten er blant annet gode vilkår og at kommunen tilbyr varierte, spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. De trives med friheten og selvstendigheten de har i arbeidshverdagen. Dette samspillet er i overensstemmelse med hva kommunen selv legger opp til og ønsker med sin arbeidsgiverstrategi.

Ekteskap med noen ”på si”

De som har vært ansatt under ti år har psykologiske kontrakter med både relasjonelle og transaksjonelle kjennetegn. De er engasjerte i jobben, og de mener at kommunen kan være et arnested for faglig utvikling. Intervjuene viser imidlertid at jobbengasjementet kan bunne ut i en faglig tilhørighet og identifikasjon, snarere enn identifisering med kommunen. Disse informantene har ikke en sterk identifikasjon med virksomheten, og de er ikke fremmede for å slutte i virksomheten til fordel for muligheter som virker mer attraktive. Noen av informantene mener også de har begrensede karrieremuligheter i kommunen. Dette er et uttrykk for at disse informantene ikke besitter den samme normative indre motivasjonen som sine eldre kolleger. Flere av dem tar seg heller ikke bryet med å forsvare kommunen, hvis de møter negative fordommer om virksomheten. De yngste finner en sterk motivasjon på linje med seniorene i faglig utfordrende, selvstendige og varierte arbeidsoppgaver. De er opptatt av å være en del av et godt arbeidsklima og av gode relasjoner med kolleger. De viser at de innlemmer deler av seg i jobben, selv om identifiseringen med virksomheten som sådan ikke er så sterk og forpliktende.

En mellomposisjon

En informant havner i en mellomposisjon, selv om han har vært ansatt over ti år og har mye til felles med seniorenene. Men informanten vektlegger et element som de eldste ikke har vektlagt. Informanten mener han kommer dårlig ut i forhold til kommunens lønnspolitikk, og at han derfor ønsker å veie korta i forhold til arbeidsgiver på grunn av en lønnspolitikk han anser som noe urettferdig. Den psykologiske kontakten har derfor trekk av å være transaksjonell, men informanten vektlegger at det er mange faktorer som skal være til stede, hvis han skal ta steget med å slutte i jobben. Informanten mener at kommunen har behov for kontinuitet, og jeg får inntrykk av at han i utgangspunktet har et sterkt ønske om å bli i virksomheten, hadde det ikke vært for lønnspolitikken. Informantens holdninger er derfor noe annerledes enn de som har vært ansatt under ti år. De gir inntrykk av at de ”holder døren på gløtt” for andre muligheter, ganske konstant.

Kapittel 5

Den psykologiske kontrakten – Et resultat av trekk ved kunnskapsmedarbeideren og/ eller kommunens HRM-tilnærming?

Innledning

Hva kan være årsaken til at det er en hovedvekt av relasjonelle kjennetegn ved de psykologiske kontraktene? Og hva kan bakgrunnen være for at de yngste arbeidstakerne med kortest fartstid i kommunen har psykologiske kontrakter som samsvarer mer med litteraturen om New Deal? I dette kapitlet skal jeg drøfte hva som kan være årsaken til dette. Drøftingen skal gjøres på bakgrunn av resonnementene fra kapittel to. De endringene og omorganiseringene som Tromsø kommune har gjennomgått som følge av NPM, samt andre aspekter ved forvaltningen av de menneskelige ressursene, skal ses i lys av de to HRM modellene. Dette grepet gjøres siden HRM-tilnærmingen virksomheter benytter seg av, kan ha betydning for de psykologiske kontraktene som utvikles (Rousseau 1995, Skogstad 2005, Kuvaas 2008b). Jeg vil starte kapitlet med aspekter ved Tromsø kommune og de undersøkte enhetene som kan plasseres innenfor det myke HRM paradigmet, og som kan forklare de relasjonelle trekkene ved de psykologiske kontraktene. Aspektene er henholdsvis en *flatere organisasjonsstruktur*, *godt samarbeidsklima*, en *livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk*, *medarbeiderskap* og *indre motiverte medarbeidere*. Jeg vil videre drøfte virkningene av den strategiske lønnspolitikken i Tromsø kommune, samt diskutere kommunens ønske om å utvikle et målesystem. Faktorene *strategisk lønnspolitikk* og *målesystem* er faktorer som kan plasseres innenfor det harde HRM perspektivet, og er typiske endringer som følger av NPM. Disse to faktorene kan forklare hvorfor psykologiske kontrakter får transaksjonelle trekk. Avslutningsvis i kapitlet skal jeg drøfte hva som kan være årsakene til at de yngste arbeidstakerne ikke i den grad som seniorene identifiserer seg med virksomheten. Her vil litteraturen om generasjon X og New Deal tas i betraktning, samt andre faktorer som i datagrunnlaget tyder på å ha forklaringskraft, og som samsvarer med tidligere studier av offentlige ansatte.

En flatere organisasjonsstruktur

Tromsø kommune er som nevnt organisert med bakgrunn i to-nivå modellen. Begrunnelsene for å flate ut organisasjonsstrukturen fremstår som tvetydige, og det er derfor ikke lett å

plassere det som enten en myk eller hard organisering (Røvik 2007). På den ene siden legger en utflating av strukturen opp til å gi frihetsgrader og autonomi til operative enheter og de ansatte (empowerment). Det at den enkelte medarbeider får økt innflytelse over eget arbeid er i samsvar med myk HRM logikk. Man antar at det vil føre til et samspill mellom ledelse og medarbeidere, hvor det oppstår gjensidige forventninger og forpliktelser som gjør direkte kontroll mindre nødvendig. Lederne slipper til en viss grad å være instruerende og kontrollerende, og de ansatte får en mulighet til å styre seg selv i større grad (Håpenes og Rasmussen 2008, Kuvaas 2008b). Tromsø kommune ønsker nettopp å benytte seg av fordelene ved å gi de ansatte medbestemmelse og medinnflytelse:

”Medinnflytelse handler først og fremst om å benytte den kompetansen de ansatte har til å finne gode arbeidsmåter og konstruktive løsninger på utfordringer og problemer”
(Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune 2002: 9).

På den andre siden kan en flattere organisasjonsstruktur gjøre det enklere og styre organisasjonen fra toppen, fordi man antar at det kan føre til mer direkte styringslinjer til operative enheter, noe som samsvarer mer med en hard logikk (Røvik 2007). Jeg skal komme tilbake til dette elementet senere i kapittelet. Flere av informantene vektlegger at to- nivå modellen innehar både fordeler og ulemper. Fordelene er at man har fått mer myndighet ut i enhetene og i organisasjonen, fremhever en av enhetslederne. Bildet på dette forholdet tegnes noe mer positivt, enn det bildet Annexstad (2006) fant i sin studie om dialog og medvirkning i den flate organisasjonsmodellen. Både medarbeidere fra støtteenheten og resultatenheten syntes at ansvarsfordelingen har blitt klarere, og at dette er lettere å forholde seg til. På spørsmål om de syntes omorganiseringen til to-nivå modellen har fungert bra, svarte en informant på denne måten:

”Ja, det syntes jeg. Det er klarere definert hvem som har ansvar. Økonomien har blitt lettere å håndtere, når ansvaret ligger på denne enhetslederen. Enhetslederen har det hele og fulle ansvaret for økonomien, og det er mye lettere å forholde seg til enn direktiver fra et annet plan” 2

Samme informant svarer videre:

”Det er lettere å få til en avklaring, når man har kutta ut et ledd. Tidligere så var det et ledd mellom enhetslederen og rådmannen, som også skulle mene noe og trekke føringer. Så det slipper vi nå” 2

Omorganiseringer som oppfattes som positive kan styrke båndene mellom arbeidsgiver og virksomheten og føre til at medarbeiderne utvikler en sosial relasjon til virksomheten, slik som i de relasjonelle psykologiske kontraktene.

Det at mellomlederne er fjernet er ikke udelt positivt. Flere av informantene uttrykker at mellomledere også har en positiv funksjon:

”Jeg kom fra en situasjon hvor jeg hadde en mellomleder, som vi kunne gå til. Ganske stor overgang å komme hit, for her må det avtales et møte, hvor man avtaler og drøfter konkrete saker, som det og det og det. Det er veldig sjelden jeg får nærmest leder i tale, uten om disse møtene. Men som jeg sa, vi har en bra relasjon. Lederen er lydhør for mine innspill, når vi først snakker sammen” 1

Alle de åtte medarbeiderne peker på at deres nærmeste leder er svært opptatt, og de er enig om at lederne er presset på tid. Noen av informantene mener at tidspresset kan ha forverret seg etter omorganiseringen til to-nivå modellen. Andre mener at to-nivå modellen ikke har påvirket dette på noen måte. Medarbeiderne gir uttrykk for at de har en god relasjon til sin nærmeste leder, og de viser stor forståelse for ledernes tidspres. Men de ønsker noen ganger at det kunne være enklere å få til møter. På spørsmål om lederens tilgjengelighet uttrykker en av informantene seg slik:

”Lederen har det veldig travelt, og jeg har veldig stor respekt for det. Jeg må være ærlig å si at det lider man under som ansatt, fordi at det man blir ikke fulgt opp i i like stor grad som man forventer. Det er nok sånn at begge parter vet det, men det er ingen som kan gjøre noe med det, så det kan bli litt tungt å vite som ansatt, at hvis man spør så får man nesten følelsen at man plager, for at man ser det er så mange oppgaver, et trøkk og et press. Det handler ikke om person, og det er viktig, det er helt andre ting, det er bare sånn det er” 1

Problemet med tilgjengelighet bekreftes av lederen for støtteenheten. Ledernes tidspres gjør det helt nødvendig at de har full tillit til sine medarbeidere. Enhetslederen for resultatenheten vektlegger tillit og respekt som de to viktigste faktorene i leder-medarbeider forholdet, og medarbeiderne føler at de har ledernes tillit:

”Det lederstaben skal ha, er at de stoler på oss. Jeg føler at de stoler helt og fullt på oss” 1.

Men selv om tilliten er der, så er det viktig å få tilbakemeldinger på arbeidet man gjør. Det er ikke bestandig ledelsen har kapasitet til det. Noen av informantene mener det kan være noe

frustrerende. Jeg får inntrykk av at dette ”problemet” er mer til stede i støtteenheten, siden de har mindre definerte arbeidsoppgaver som er vanskeligere å evaluere. Informanter fra resultateneheten mener det er tilstrekkelig tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres, trass i lederens tidspress:

”Ja det syntes jeg det er. Arbeidet vårt evalueres, og vi får drøfta hva som kan gjøres neste gang hvis ting ikke går så bra. Det syntes jeg er greit, vi bruker også kollegene til det” 2

Om ledernes begrensede tilgjengelighet oppfattes som et problem, er klart personavhengig (Skogstad 2005). For noen kan det oppleves som frustrerende. Det kan påvirke den psykologiske kontrakten på en negativ måte, ved at medarbeiderne ikke opplever at de får nok støtte og feedback fra ledelsen. Mens andre trives helt og holdent med ansvaret og selvstendigheten. Lederen for støtteenheten mener at medarbeiderne i enheten har svært krevende og selvstendige jobber, og bekrefter at det er personavhengig hvordan dette oppleves:

”Det avhenger litt av personlig egenskaper hvordan dette oppleves, man blir ofte aleine i en slik jobb. Medarbeiderne er veldig selvstendige, noen har også vært ledere før. Noen takler det bedre enn andre, alt etter som hvor godt de trives med å jobbe selvstendig. Stillingene deres krever masse, spesielt når lederen er masse på farta, og sjelden til stedet, og ikke har det daglige nærværet, slik at man når som helst kan stikke innom kontoret” 1

Den relasjonelle kontrakten er basert på gjensidig støtte. For medarbeidere som ikke opplever støtte, kan det bety at de inngår i mer transaksjonelle kontrakter (Skogstad 2005).

Godt samarbeidsklima

Gode samarbeidsrelasjoner trekkes frem i den myke modellen som viktige drivkrefter i virksomheter (Kuvaas 2008b). Alle medarbeiderne viser som sagt forståelse for ledernes tidspress, selv om de opplever det noe ulikt. En grunn til at de viser stor forståelse kan være at de har et godt kollegialt samarbeid. De rådfører seg med hverandre, de stoler og støtter seg på hverandre. Dette kan demme opp for at lederne ikke bestandig er tilgjengelige.

Medarbeidernes samarbeid er nok noe viktigere i resultateneheten, siden de er mer avhengig av å samarbeide om konkrete oppgaver enn medarbeiderne i støtteenheten. Men like fullt, medarbeiderne i begge enhetene synes å være flinke til å ta vare på og hjelpe hverandre, noe som sitatene nedenfor demonstrerer:

”Jeg føler vi har en god relasjon. Alle er, vi er på en måte inkluderende, vi jobber jo tverrfaglig i veldig stor grad, og det er veldig sånn at man prøver å få det beste ut av hver enkelt, og trekke på den kunnskapen og den kompetansen som den enkelte har” 1

”Vi har nære relasjoner til kollegene, vi samarbeider veldig lett, og nå sitter vi også ganske nært i landskap, så vi har lett kontakt med de andre kollegene. Vi har en kultur som er veldig åpen for enhver problemstilling, og folk er villig til å være med å finne løsninger og diskutere problemstillinger. Vi har et tett og nært samarbeid 2

Begge enhetene har sosiale sammenkomster i blant. Dette er også med på å skape nærhet og tillitsbånd mellom medarbeiderne og lederne, og medarbeiderne seg imellom:

”Helt siden vi fikk den lederen vi har nå, så har hun invitert hele enheten hjem til seg en gang i året, og det hjelper også til å oppnå nærhet” 1

”Det er jo en fordel å kjenne hverandre veldig godt, man er jo nesten mer på jobb enn med familien, klart man skal møte hverandre og ha det litt hyggelig innimellom, og ikke bare sitte og tulle med papira. Det er 8 timer hver dag, og det er jo nesten mer enn hva man får til med kona det (latter), så det er viktig. Det er viktig å ha det trivelig på jobben, og folk her er flinke hvis man har problemer om så hjemme eller at det skjer noe i familien, så er folk flinke til å følge med, å spørre og være interessert, så det syntes jeg er veldig bra” 2

En transaksjonell kontrakt innebærer at man setter klare grenser for hvor mye man vil investere i jobben og kollegene. Det at medarbeiderne er opptatt av et godt samarbeidsklima og tar vare på hverandre, viser at de bruker flere sider av seg selv i jobben. Dette kan indikere at medarbeiderne er følelsesmessig involvert, og er i samsvar med en relasjonell kontrakt (Skogstad 2005). Det at medarbeidere opplever relasjonen til virksomheten som sosial og relasjonell fremfor økonomisk har noen fordeler for organisasjonen:

”Generelt kan vi si at gode relasjoner mellom ansatte og ledere eller organisasjonen kan fungere som en indikasjon på om de ansatte vil gi det «lille ekstra» som skal til for å nå virkelige gode resultater...” (Kuvaas 2008b: 52).

Godt samarbeidsklima gjør at medarbeiderne kan konsentrere seg om arbeidet, snarere enn konflikter og støy. Det at medarbeidere ser på sin relasjon til virksomheten som sosial kan fungere som en buffer hvis organisasjonen kommer i vanskelige situasjoner, og det kan si noe om organisasjonen har endringskapasitet. Det kommer til uttrykk ved at de ansatte opptrer støttende i forhold til virksomheten i slike situasjoner (Kuvaas 2008b). Samtlige av mine

informanter viser forståelse for omorganiseringen til to-nivå modellen. Selv om det pekes på noen utfordringer ved den nye modellen, forandrer ikke det på informantenes forståelse for at en omorganisering var nødvendig. Om omorganiseringer oppleves vanskelig eller om medarbeiderne viser forståelse for endringer er klart personavhengig, men den forståelsen informantene viser kan også være et uttrykk for at de ser på relasjonen til virksomheten som relasjonell og sosial, fremfor økonomisk (Kuvaas 2008b).

Livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk

Kommunens arbeidsgiverstrategi legger vekt på livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk, og ønsker å legge til rette for arbeidstakere i ulike livsfaser:

”Det er derfor viktig at vi har et bevisst forhold til hva som er attraktiv arbeidsgiverpolitikk, og hvordan den kan tilrettelegges for ulike livsfaser”

(Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune 2002: 16).

Livsfasene kommunen skiller mellom er *de yngste arbeidstakerne, midtlivsgenerasjonen og seniorer*. Dokumentet understreker også at det er *”...viktig å være oppmerksom på at vi er forskjellige og i forskjellige livsfaser – uavhengig av alder. Dette trekker også i retning av mer differensiering”* (Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune: 16). Den livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk kan karakteriseres som et mykt HRM tiltak, da det tar sikte på legge til rette for livssituasjonen medarbeiderne befinner seg i (Kuvaas 2008b). Flere av informantene har vektlagt at kommunen tar hensyn til den livssituasjonen de er i. To småbarnsmødre vektlegger at kommunen som arbeidsgiver viser stor forståelse for at de har et hektisk privatliv, og de peker på at det er ryddige forhold i offentlig sektor:

”Selv om lønna ikke er, den har jo begynt å bli konkurranse dyktig, men den er jo ikke spesielt høy, sammenlikna med mye annet. Men så har du dette med at man har fem ukers ferie, og man kan avspasere de plusstimene man får. Du har rettigheter i forhold til, ikke sant når ungen min blir syk, så er det helt uproblematisk at jeg henter han i barnehagen, og blir hjemme med han. Særlig etter at jeg ble mamma så ser jeg verdien av det. Men også etter at jeg forsøkte meg i privat sektor, plutselig måtte man begynne å tenke på dette med forsikring og pensjon. Det er ikke nødvendigvis at den høye lønnen man eventuelt får i privat sektor, kompenserer for godene i det offentlige”

b

Den eldre garden påpeker også at kommunen har gode vilkår for sine ansatte:

”Kommunen har veldig bra vilkår for sine ansatte syntes jeg. Når du fyller 60, så får du en seniorstatus, og da får du en fridag i måneden” a

Dette samsvarer med hva som blir vektlagt i strategidokumentet for Tromsø kommune:

”Å beholde seniorer er en viktig kilde for kommunen når det gjelder å skaffe tilstrekkelig kompetent arbeidskraft” (Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune 2002: 16).

Flere av informantene er tydelig fornøyd med hvordan kommunens livstilpasset arbeidsgiverpolitikk fungerer. Den relasjonelle kontrakten bygger på gjensidig støtte mellom partene. Det at medarbeiderne opplever støtte og forståelse fra organisasjonens side, kan påvirke den psykologiske kontrakten på en positiv måte og styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, slik som den relasjonelle kontrakten legger opp til (Kuvaas 2008b).

Medarbeiderskap

Mange vil mene at offentlig sektor har hatt en mindre utviklet og svakere ledelse enn privat sektor, siden ledelse i offentlige virksomheter tradisjonelt har vært preget av lite kontroll- og belønningssystemer basert på en hard HRM. Et område offentlige organisasjoner imidlertid har vist seg å være mer utviklet på enn private bedrifter er såkalt *medarbeiderskap*, dette kan være årsaken til at offentlig ledelse har blitt oppfattet som ”svak”. Medarbeiderskap innebærer at de ansatte har mulighet til å påvirke arbeidet og at de har frihet til egenutvikling (Byrkjeflot 2008). Medarbeiderskap er en type organisering i tråd med den myke HRM modellen, og bygger på fordelene med mindre strukturering av medarbeiderne (Kuvaas 2008b). Det fremgår i arbeidsgiver - dokumentet for Tromsø kommune at arbeidsgiverpolitikken skal bidra til ansvarliggjøring på riktig nivå. På den måten representerer dagens arbeidsgiverpolitikk en overgang fra en tradisjonell hierarkisk struktur til den såkalte to-nivå modellen. Strategidokumentet vektlegger de ”myke” elementene ved ledelse og styring:

”... fordi arbeidsgiverpolitikken retter seg mot mennesker og relasjoner mellom mennesker, krever den bevisste valg av verdier. Det dreier seg om grunnleggende syn på mennesker, deres kunnskap og framtidsmuligheter”

Menneskesynet som fremkommer i kommunens strategiplaner kan sammenliknes med Teori-Y ledernes forutsetninger for menneskelig atferd og motivasjon, hvor utviklingen av medarbeiderens ferdigheter og kompetanse fremstår som et mål i seg selv. Tromsø kommune bruker begrepet *verdibasert ledelse*. Begrepet bygger på at alle mennesker har behov for respekt og anerkjennelse, og for å oppnå dette må medarbeiderne gis tillit, medbestemmelse og medinnflytelse (medarbeiderskap); det understrekes at en viss stabilitet i relasjonene derfor er viktig. I dette ledelsesperspektivet nedtones top-down styring, til fordel for bottom-up

(Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune 2002). Det er nære forbindelser mellom denne typen organisering av menneskelige ressurser, og de relasjonelle psykologiske kontraktene (Skogstad 2005).

Medarbeiderskapet er til stede i begge enhetene. Medarbeiderne gis medbestemmelse og medinnflytelse, og det later til å fungere godt i begge enhetene. En del av årsaken til dette ser ut til å være at medarbeiderne er engasjerte, selvstendige, og trives med å ha ansvar. I tillegg til dette, ser de menneskelige båndene i enhetene ut til å preges av tillit og åpenhet. Lederne stoler på sine medarbeidere, noe som bekreftes av medarbeiderne. Tillitsbånd er en forutsetning for at en organisering som medarbeiderskap kan fungere. Dette er faktorer som vil styrke de relasjonelle og sosiale elementene ved de psykologiske kontraktene til fordel, for de instrumentelle sidene ved transaksjonelle psykologiske kontrakter. Studier viser som nevnt tidligere at medarbeidere som opplever relasjonen til virksomheten som sosial kontra økonomisk, leverer bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd (Kuvaas 2008b).

I og med at innslaget av medarbeiderskap er sterkt i de to enhetene kan ledelsestilnærmingen i manges øyne oppfattes som "svak", siden det er lite kontrollsystemer og rapporteringer på arbeidet som gjøres. Jeg mener ikke at dette er en form for svak ledelse, jeg ser mange fordeler med en slik organisering, likevel gir dataene utrykk for at det kan eksistere en svak ledelse i enhetene. Det går ikke på lederne som personer, snarere tvert imot. I enhetene kan lederne oppfattes som fraværende rett og slett fordi de har svært stramme timeplaner med hektisk møtevirksomhet, også utenfor kommunen. De har dermed ikke mulighet til å være fullt så aktiv som ønskelig i forhold til medarbeiderne, noe som bekreftes av både ledelsen og medarbeiderne. Jeg har vist at det er personavhengig hvordan dette oppleves.

Indre motiverte medarbeidere

Medarbeiderne er engasjerte i jobben. Motivasjonsgrunnlaget som dette engasjementet bunner i, er typiske faktorer som forbindes med indre motivasjon. Den myke HRM modellen legger opp til at indre motivasjon er en viktig drivkraft i organisasjoner (Kuvaas 2008b). Denne forutsetningen stemmer overens med hva jeg fant hos mine informanter, de drives av faglige utfordringer. Det å ha utfordrende, varierte og spennende arbeidsoppgaver fremstår nærmest som en belønning i seg selv. Medarbeiderne driver med typisk kunnskapsarbeid hvor forståelse, læring, kvalitet, kreativitet og utvikling er viktige ingredienser i arbeidsoppgavene. Studier viser at for slike arbeidsoppgaver vil indre motivasjon være mer effektivt og føre til

bedre prestasjoner, enn ytre motivasjon (Kuvaas 2008b). Informantene påpeker at det å kunne være med på å påvirke samfunnet også er en kilde til motivasjon. Dette samsvarer med tidligere funn om offentlige ansattes motivasjon, og kan være et uttrykk for det ”offentlige etos”. Byrkjeflot (2008) påpeker at en organisering som medarbeiderskap kan være en fordel, med tanke på det ”offentlige etos” og motivasjonen hos de ansatte.

Faktorene som informantene mener er kilden til motivasjon er i overensstemmelse med hva andre studier har avdekket om motivasjon. Studiene viser at ansatte på tvers av en rekke ulike kulturer rapporterer konsekvent at indre motiver er den viktigste kilden til motivasjon (Kuvaas 2008b: 20). Dette motivasjonsgrunnlaget samsvarer ikke med teori X antakelser om menneskelig atferd og motivasjon. Teori X mener at medarbeiderne er grunnleggende umotiverte, de vil unngå ansvar og egeninteressen er hovedmotivet deres for å jobbe (Kuvaas 2008b). Det virker banalt å skulle avkrefte teori- X ledernes antakelser om menneskelig motivasjon og atferd. Men i dag er vi vitne til en nokså paradoksal utvikling i flere av dagens organisasjoner, private som offentlige. Om ikke teori- X ledernes forutsetninger om menneskelig atferd er de utalte i virksomhetene, baserer likevel mange seg på organisering av menneskelige ressurser i tråd med disse forutsetningene. Kuvaas stiller spørsmålene:

”Dersom det er enighet om at X er en dårlig beskrivelse av flertallet av medarbeiderne, eller av gjennomsnittsmedarbeideren, hvorfor brukes teorier i tråd med X som utgangspunkt for definisjonen av «god selskapsstyring»? Hvorfor preges mange reformer i offentlig sektor av perspektiver i tråd med X og ikke med Y?”

(Kuvaas 2008b: 19-20).

En av årsakene til dette kan være at mennesker har en tendens til å overvurdere behovet for kontroll og ytre incentiver av andre mennesker, for at de skal gjøre en god jobb. Denne holdningen er godt dokumentert, og kan forklare hvorfor virksomheter gjør bruk av den harde HRM modellen og transaksjonelle kontrakter når de ønsker å påvirke de ansattes innsats og prestasjoner (Kuvaas 2008b). Den harde HRM modellen fokuserer på hvordan man kan anvende økonomiske og menneskelige ressurser på en mest mulig effektiv måte, slik at man kan oppnå best mulige (økonomiske) resultater. Skogstad (2005) påpeker at det er hårfine balanse ganger i en slik tilnærming mellom det å anvende de menneskelige ressursene på en passende måte, og det å utnytte dem. Det er derfor nødvendig å inngå psykologiske kontrakter som begge parter ser seg tjent med og forstår.

Mot en markedsorientering i den kommunale lønnspolitikken

Det fremkommer i Tromsø kommunes Arbeidsgiverpolitiske dokument at kommunen ønsker å bruke lønnspolitikk på en strategisk måte, men at det samtidig skal være en del av en helhetlig arbeidsgiverpolitikk:

”I forhold til lokal lønnspolitikk utfordres nå kommunene på lokal lønnsdannelse som tar utgangspunkt i følgende forhold:

- At innsats og oppnådd resultat i større grad kan supplere funksjons – og kompetanselønn.

- At det skal være tydelig uttalt hvordan en kan påvirke egen lønn.

- At nærmeste leder er sentral i fastsettelsen av medarbeidernes lønn

Vi kan slå fast at det vil være en stor aksept for å utforme en tydelig og strategisk lønnspolitikk, dvs å bruke lønn som aktivt virkemiddel for å fremme atferd og mål som er av stor betydning for virksomheten. For det andre kan vi slå fast at legitimiteten knyttet til en mer strategisk bruk av lønnspolitikken vil avhenge av at lønnsfastsettelsen bygges omkring vurderingene fra nærmeste leder – basert på kjente og aksepterte kriterier” (Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune 2002: 20).

I typisk NPM- ånd ønsker Tromsø kommune å bruke lønn som aktivt virkemiddel for å fremme atferd og mål som er av stor betydning for virksomheten. Dette er den mest essensielle faktoren i transaksjonelle kontrakter, og i tråd med organisering som det harde HRM paradigmet og transaksjonsledelse legger opp til gjennom aktiv ytre motivering av medarbeiderne. En slik lønnsstrategi kan føre til at økonomiske aspekter blir mer fremtredende mellom partene. Det å bruke økonomiske incentiver som et middel til atferdspåvirkning er omdiskutert. Kuvaas påpeker at det å bruke prestasjonsbasert lønn i hovedsak virker på de ansattes ytre motivasjon, og kan ha en negativ utilsiktet effekt på indre motivasjon:

”Når det gjelder indre motivasjon, viser en statistisk oversiktsanalyse av til sammen 128 eksperimentstudier at ytre belønning i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønningsmottakernes indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende” (Kuvass 2008b: 28).

Den nye lønnspolitikken har satt sine spor og påvirket medarbeiderne. I dette tilfellet for informanten som har vært ansatt i vel ti år. For denne informanten er det ikke en positiv utvikling rent økonomisk, men han mener også at lokale lønnsforhandlinger og personlig avlønning har påvirket arbeidsmiljøet på en negativ måte. Informanten presiserer at lønnspolitikken er årsaken til at han ikke er fremmed for å slutte i virksomheten. Informantens identifisering med kommunen ser derfor ut til å ha blitt svekket på grunn av lønnspolitikken. Lønnspolitikken i Tromsø kommune kan indikere at virksomhetenes fremtidige ansettelsesrelasjoner vil samsvare mer med transaksjonelle psykologiske kontrakter, og at

medarbeiderne utvikler økonomisk baserte relasjoner til virksomheten. Tromsø kommunes lønnstrategi som søker å bruke lønn som et aktivt virkemiddel for å fremme ønsket atferd er ikke nødvendigvis en lønnsom strategi å bruke på informantene, siden de først og fremst uttrykker en indre motivasjon og ikke de økonomiske aspektene ved ansettelsesrelasjonen (jf. Kuvaas 2008b).

Flere har kritisert at dagens HR tiltak basert på enten den harde eller myke modellen, tar for gitt en kausalitet mellom HR praksiser og resultat, og at de hopper over en link eller en slags mellomliggende variabel som kan forklare hvorfor ønsket resultat forekommer eller ikke. Legge (2005) kaller denne linken for "the black box". Flere har implisert at for "å åpne boksen", kan det å gå veien gjennom den psykologiske kontrakten være en mulighet. Kuvaas har undersøkt hvordan kvaliteten på den psykologiske kontrakten, det vil si om medarbeiderne ser på sin relasjon til virksomheten som et relasjonelt eller økonomisk bytteforhold, påvirker forholdet mellom *hvordan medarbeidere oppfatter forpliktelsesbaserte HR tiltak og medarbeidernes resultater/ prestasjoner*. Kuvaas argumenterer for at medarbeidere som har transaksjonelle og økonomisk baserte psykologiske kontrakter kan være motvillig til å bruke forpliktelsesbaserte HR tiltak på den måten de er tiltenkt. Det vil si til å utvikle sosiale og følelsesmessige bånd med arbeidsgiver (organisasjonen). Kuvaas gjorde dette funnet:

"...individual work performance imply that the success or failure of developmental HRM is dependent on the quality of the employee-organization relationship" (Kuvaas 2008a: 21).

Det vil si at forpliktelsesorientert HRM vil påvirke medarbeidernes resultater positivt, når kvaliteten på relasjonen kan sies å være relasjonell fremfor transaksjonell. En transaksjonell ansettelsesrelasjon kan på sin side, føre til at utviklende HR tiltak kan påvirke prestasjonene negativt. Organisasjoner som preges av økonomisk baserte ansettelsesrelasjoner kan dermed vinne mer på å benytte seg av hard HRM (Kuvaas 2008a). Funnene til Kuvaas impliserer at den psykologiske kontrakten kan være en viktig faktor for å forstå medarbeidernes motivasjon og atferd, og den kan ha betydning for hvordan HR tiltak blir oppfattet. Kuvaas (2008a) sine funn viser at kvaliteten på arbeidstaker-organisasjon relasjonen kan være en viktig faktor å ta i betraktning, før man igangsetter HR tiltak. Myke HR praksiser gir de ansatte en mulighet til å opptre opportunistisk. Medarbeidere som har transaksjonelle og økonomisk orienterte psykologiske kontrakter, og som opplever en lav kvalitet på den psykologiske kontrakten vil i større grad være villig til å respondere opportunistisk på utviklende HR tiltak, i slike tilfeller vil den harde HRM modellen være mest formålstjenelig. Kuvvas uttrykker det slik:

”Accordingly, rather than repaying the organization for developmental HRM, they may respond to the HR practices in ways that indirectly reduce performance levels (i.e. in ways that fulfil their own interests rather than those of the organization)
(Kuvaas 2008a:17).

I en tid som preges av sterk konkurranse mellom virksomheter, og hvor man stadig søker etter konkurranse fortrinn kan det å undersøke kvaliteten på ansettelsesrelasjonene i organisasjonen være hensiktsmessig for å avgjøre hvilken HRM tilnærming organisasjonen bør satse på (Kuvaas 2008a). Mine informanter er mer opptatt av de relasjonelle sidene ved ansettelsesrelasjonen, andre studier om offentlige ansattes motivasjon og ønsker samsvarer med dette. På bakgrunn av dette kan det være at kommunen tilsynelatende vil vinne mer på å benytte seg av andre tiltak som for eksempel kompetanseutviklings- og læringstiltak, enn å satse på personlig avlønning.

Nye former for evalueringer av ytelser i kommunen

Jeg har tidligere vist at den harde HRM modellen som baserer seg på å målrette og koordinere de ansatte gjennom individuelle mål- og resultatsystemer, og incentiv- og belønningssystemer, later til å være den mest foretrukne i mange av dagens virksomheter (Kuvaas 2008b). Informantene berøres ikke av den type styring som transaksjonelle kontrakter og den harde HRM modellen legger opp til. Men kommunen bruker elementer av målstyring og jobber med å utvikle dette videre, noe som kan indikere at medarbeiderne i tiden fremover i større grad vil bli påvirket av individuelle målinger. Utfordringen med to-nivå modellen er koordinering og samordning av kommunens virksomhet, påpeker begge enhetslederne. Styringssystemene har blitt videreutviklet etter innføringen av to-nivå modellen for å bøte på koordineringsproblemet, i følge lederen for støtteenheten. Dette kan i tillegg til å være ”trender i tiden”, også ses på som et uttrykk for styrings og koordineringsproblemer i forholdsvis flate organisasjonsstrukturer (NIBR rapport 2002). Dette kan også ses på som en sammenblanding av både avbyråkratisering og rebyråkratisering som jeg var inne på tidligere, men som kan sammenfattes som ett reformgrep som har til hensikt å styrke den sentrale ledelsens styringskapasitet (Røvik 2007).

Jeg har vist hvordan transaksjonelle kontrakter kan fungere som en kontrollmekanisme gjennom å belønne ønsket atferd, og slik sett fungerer som en form for resultatstyring. Mål- og resultatstyring i offentlig sektor er et debattert tema. Diskusjon dreier seg om man kan definere mål i offentlig sektor på samme måte som man gjør i private virksomheter, og om

dette er ønskelig. De som mener det er problematisk å definere klare mål i offentlig sektor, peker på de komplekse områdene sektoren forvalter, og at det sjelden er en klar bunnlinje å forholde seg til. Det legges vekt på vekt på at offentlige ledere har mindre handlefrihet enn private næringslivsledere siden de må forholde seg til politiske beslutninger, og at de ikke har mulighet til å bruke økonomiske incentiver på samme måte som i privat sektor (Boyne 2002). De som mener at målstyring ikke er ønskelig, argumenterer for at det kan medføre en undergraving av de opprinnelige målene til offentlig sektor, og de frykter at demokrativerdier skal gå på bekostning av effektivitetsverdier. Andre vil mene at det er mulig å utvikle mål og resultatindikatorer, og at det kan løse ”effektivitetsproblemet” i offentlig sektor, jf. NPM anbefalinger. Motstanderne av målstyring presiserer at verdigrunnlaget i offentlig sektor er forskjellig fra private virksomheter, jf. det ”offentlige etos” som jeg var inne på tidligere og som mine data støtter.

Trass i kontroversen rundt målstyring har det i flere tiår vært en målsetning om å innføre målstyring i offentlig sektor, og det har resultert i implementeringen av teknikker og konsepter som likner på de som benyttes i privat sektor (balansert målstyring osv.) (Byrkjeflot 2008). Etter å ha intervjuet medarbeidere i to enheter i Tromsø kommune, ser jeg det slik at enhetene muligens vil vinne mer på å utnytte de fortrinnene som allerede ligger i organiseringen med medarbeiderskap. Dette later til å fungere godt på grunn av selvstendige medarbeidere, godt samarbeidsklima og tillitsfulle relasjoner. Ett annet element er at kunnskapsmedarbeideren liker å ha frihet, ansvar og selvstendighet i arbeidshverdagen slik at måle- og styringssystemer kan bli møtt med skepsis, slik som en informant også uttrykte det:

”Det er veldig selvstendige mennesker i denne enheten, og det husker jeg veldig godt at jeg ble presentert med når jeg begynte her, at menneskene her er ”små” sjefer. Sånn at det verken er ønskelig eller mulig og styre dem (latter), og det er jo en grunn til at de er plassert i denne enheten”¹

Denne ”styringsvegringen” blant kunnskapsmedarbeidere samsvarer med hva tidligere studier har avdekket ⁷. Rousseau (1995) påpeker at målesystemer kan forringe tillit mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og føre til at den psykologiske kontrakten blir mer transaksjonell. Hun påpeker videre at slike målesystemer og resultatvurderinger som mange

⁷ http://www.neonnet.no/Neondagen/2008/ledelse_styring/NilsenRodveiNEON2008.pdf.

av dagens virksomheter benytter seg av kan begrense fleksibilitet, kreativitet og innovasjon ved at systemene fokuserer og måler begrenset atferd i for stor grad.

Identifisering med virksomheten

De åtte medarbeiderne har mange fellestrekk, men seniorene med sin lange fartstid gir uttrykk for en sterkere forpliktelse overfor kommunen enn de yngste medarbeiderne. Dette betyr ikke at de yngste informantene ikke er opptatt av å gjøre en god jobb, og at de ikke trives på arbeidsplassen, men deres intensjoner om å forbli i virksomheten, kan ikke sammenliknes med det livslange ekteskapet som jeg fant hos seniorene. Hva kan være årsaken til det?

Det kan være flere årsaker til at de yngste arbeidstakerne holder ”døren på gløtt” for andre jobbmuligheter, og som gjør at kontraktene de inngår i har et mer kalkulerende og transaksjonelt preg enn hos seniorene. Jeg har allerede vært inne på generasjonsforskjeller som en årsak. Det er ingen av de yngste informantene som uttrykker ønske om å slutte umiddelbart, men de er ikke fremmede for å slutte hvis noe de anser som bedre skulle dukke opp. Kuvaas (2008b) påpeker at dersom det er stramt arbeidsmarked for arbeidstakere, kan det ligge mer informasjon i turnoverintensjon enn i faktisk turnover, fordi medarbeidere kan ha intensjoner om å slutte av ulike årsaker uten at det merkes på de faktiske turnovertallene. Studier viser nettopp at medarbeidernes lojalitet til virksomheten, er betinget av mulighetene i arbeidsmarkedet (Truss m. fl. 1997). Konjunkturer er derfor viktig å ta i betraktning. I dagens situasjon er dette relevant siden arbeidsmarkedet ikke favoriserer arbeidstakere. En av de yngste informantene påpeker nettopp dette, han ønsker å bli i kommunen til finanskrisen er over.

Høyere mobilitet på tvers av organisasjoner

Det er den samme informanten som peker på at det ikke er karrieremessig utvikling i kommunen, og at han ikke vil få noe mer ansvar enn det han allerede har. Informanten føler at det er rask stagnasjon i virksomheten, og at det ikke er så mye å hente etter og ha vært ansatt et par år. En annen informant påpeker også at det ikke er så mange muligheter for å stige i gradene internt. Dette kan ha sammenheng med at to-nivå modellen opererer med kun to ledelsesnivåer, og at medarbeiderne som sådan er likestilt når det gjelder ansvar og myndighet. Tidligere kunne det å klatre i det interne hierarkiet representere et viktig motivasjonsgrunnlag. Dette er ikke lenger et like virkningsfullt incentiv, siden stadig flere virksomheter flater ut organisasjonsstrukturen. Dette kan være en av årsakene til den høye

mobiliteten på tvers av virksomheter blant dagens arbeidstakere (Cappelli 1999). Den myke HRM modellen legger vekt på at de ansatte bør gis interne karrieremuligheter, hvis de skal utvikle lojalitet til virksomheten (Kuvaas 2008b). Dette betyr at organisasjoner som har flatet ut strukturen, bør tilby andre karrieremuligheter som kompensasjon for muligheter til å klatre internt. Individualiseringen i dagens arbeidsliv kan også være en årsak til høyere mobilitet blant arbeidstakerne. Det at den ene informanten er opptatt av å ikke *stagnere*, kan ses på som et uttrykk for den nevnte individualiseringstrenden; for de fleste ”egenutviklere” er en livslang karriere i en og samme virksomhet nærmest utenkelig (Rødvei 2006).

Kommunens omdømme

Hvordan utenforstående observatører oppfatter virksomheten man er en del av kan påvirke den psykologiske kontrakten (Rousseau 1995). Kommunen har tradisjonelt hatt bilde på seg for å være sidrumpa, treg og lite effektiv, hvis man som kommuneansatt blir møtt med slike holdninger kan det påvirke den psykologiske kontrakten i negativ retning. De som har vært ansatt over ti år mener at det ”sidrumpa kommunestemplet” er på vei til å forsvinne, men at det i enkelte sammenhenger fortsatt forekommer. Det later til at de ikke bryr seg om stemplet kommunen har som arbeidsgiver:

”Før var det sånn ”å ja, er du kommune arbeider, ja da står du vel ved spaden og sover”. Jeg opplever ikke lengre at denne kommunen har den type kommunestempel på seg. Det er en aktiv organisasjon, som har fått stor respekt” a

De som har vært ansatt under ti år har en annen holdning til dette fenomenet. Flere av de uttrykker at kommunen ikke er den mest attraktive arbeidsplassen, og at de til en viss grad møter negative fordommer:

”Ja, til en viss grad, jeg har jo hatt de fordommene selv, så jeg kan jo ikke klandre noen for det. Så stoltheten over arbeidsplassen er ikke på topp egentlig, det er helt klart noe der, det er ikke verdens mest hva skal man si, kommunen har ikke verdens beste omdømme” b

På spørsmål om samme informant forsvarer kommunen, når han møter negative fordommer, svarer han at han ikke bruker mye energi på det.

De yngste medarbeiderne ser i større grad ut til å være påvirket av kommunens omdømme. Dette kan medføre at de ikke identifiserer seg like sterkt, noe som gir kontrakten et mer transaksjonelt preg. Det at de later til å påvirkes av det tradisjonelle kommunestemplet, kan også ha noe med at de som høyt utdannede og forholdsvis unge arbeidstakere er mer opptatt

av virksomhetens rykte; i tråd med individualiseringstesen. Denne fremsetter som nevnt at dagens arbeidstakere som er født etter 1960 ser på arbeidet som et identitetsprosjekt, og flere ønsker i forbindelse med arbeidet å oppnå anerkjennelse og sosial status. Dette fører til at arbeidet får en symbolsk og ekspressiv side (Rødvei 2006). Virksomhetens omdømme kan derfor være viktig for noen arbeidstakere, fordi dette kan gi anerkjennelse på godt eller vondt. Det at de yngste informantene ser ut til å være noe mer negativt preget av kommunens omdømme, kan derfor gi forklaring til individualiseringstesen.

Stram kommuneøkonomi

Kunnskapsmedarbeidere er opptatt av personlig og faglig utvikling og verdsetter i stor grad kompetanseutviklingstiltak (Hillestad 2000). Det er de yngste arbeidstakerne som uttrykker mest frustrasjon over den stramme kommuneøkonomien. Selv om alle føler at de utvikler seg faglig, så skulle de gjerne sett at det var noe mer organiserte kompetanseutviklingstiltak og at de hadde fått større mulighet til å være med på aktiviteter som kan bidra til både personlig og faglig utvikling. Den stramme kommuneøkonomien setter en begrensning på slike utviklingstiltak, og kan være en årsak til at de yngste medarbeiderne ikke i den grad identifiserer seg med virksomheten, og derfor holder andre muligheter åpne. På spørsmål om en informant savner slike tiltak, fikk jeg dette svaret:

”Ja selvfølgelig! Det har også noe med at man føler seg mer verdsatt ved å bli sendt av gårde for å hente inn ny kunnskap til bedriften, og det er jo også viktig med personlig- og faglig utvikling. Ingen liker jo at det er sånn, men på den andre sida så er det jo elendig økonomi for tida, og vi får jo beholde alle stillingene og lønn, så det er jo bra”b

Informanten påpeker at det å bli sendt av gårde for å hente inn ny kunnskap til virksomheten, fører til at man føler seg mer verdsatt som medarbeider, og kan fungere som en viktig motivasjonsskilde. Denne logikken er i tråd med den myke HRM modellen, men den stramme økonomien fører til at det ikke er muligheter for å høste frukter av en slik logikk.

En svakere forpliktelse hos offentlige ansatte

Det er funn som tyder på at offentlige ansatte kan besitte en svakere forpliktelse til virksomheten enn ansatte i private bedrifter (Boyne 2002). Dette begrunnes med at offentlige ledere har mindre fleksibilitet og handlings rom når det gjelder personalfunksjonen. Den offentlige personalpolitikken er underlagt et mer omfattende sett med reguleringer kontra personalfunksjonen i private virksomheter:

”Offentlige ledere kan ikke i samme grad som private ledere gi økonomiske belønninger til medarbeidere, og det er derfor mindre sammenheng mellom innsats og materiell belønning” (Byrkjeflot 2008: 17).

Dette gjør at linken mellom innsats og belønning for offentlige ansatte kan være vanskelig å se (Boyne 2002). En av de yngste informantene påpeker at det er en negativ faktor motivasjonsmessig at kommunen ikke har bonusordninger etc.:

”Her har man ikke sånn sterk motivasjon for å peise skikkelig på i en periode, i privat, kan man hvis man gjør en kanoninnsats, tjene 50.000 på en uke. Mens her har vi lønna vår uansett, det er ikke noe bonus, det er ikke noe som motiverer for å gjøre noe ekstra” b

Informanten har likevel faglig utvikling som den viktigste kilden til motivasjon, men det økonomiske aspektet vektlegges i stor grad. Det økonomiske aspektet kan være en årsak til at informanten *ser utover*. De andre medarbeiderne vektlegger ikke økonomiske ordninger som bonuser o.l. i det hele tatt, slik at informantens holdninger er ikke representativt for resten av informantene.

Faglig tilhørighet

I Norden er det nære koblinger mellom profesjoner og det offentlige. Det offentlige etos er ikke nødvendigvis et uttrykk for sektortilknytning. Det kan være et utslag av profesjonsnormer, i og med at det kan være vanskelig å se profesjonsnormene løsrevet fra statlige normer (Byrkjeflot 2008). Jeg har vist til at alle medarbeiderne er faglig dedikerte. Jeg får et inntrykk av at de yngste medarbeiderne nærmest er mer knyttet til faget enn selve virksomheten. Den svake forpliktelsesfølelsen kan ses i sammenheng med profesjonenes sterke stilling i offentlig sektor. Det er en kjensgjerning at sterke profesjoner ofte føler mer lojalitet og tilhørighet til praksisfellesskapet, enn til virksomheten de er en del av. Studier viser at selv om man er knyttet til selve arbeidet, påvirker ikke det intensjonen om å bli værende hos nåværende arbeidsgiver. Dette gir mening med de yngste informantenes holdninger. Byrkjeflot (2008) påpeker at en slik orientering nettopp kan la seg kombinere med et ønske om å være samfunnsnyttig. Ønsket om å være samfunnsnyttig samsvarer med hva alle medarbeiderne har uttrykt, men de eldste føler i tillegg en ganske sterk identifisering med virksomheten.

Oppsummering

I dette kapittelet har jeg sett på hvilke faktorer som kan være med på å påvirke de undersøkte psykologiske kontraktene. Den relasjonelle kontrakten er bygget på gjensidig støtte og tillit

mellom kontraktspartene og gjensidige investeringer (Skogstad 2005). Når det gjelder aspekter ved kommunens organisering og forvaltning av medarbeiderne, er det flere faktorer som peker seg ut som forklaringsfaktorer på hvorfor ansettelsesrelasjonene fremstår som sosiale og relasjonelle fremfor økonomisk og transaksjonelle. Informantene påpeker blant annet at kommunen har *ryddige forhold* og gode vilkår for sine ansatte. Flere legger vekt på at de møter forståelse for livssituasjonen de befinner seg i, om de så er småbarnsforeldre eller seniorer. Dette vitner om en inkluderende arbeidsplass, og det later til å være intensjonen med kommunens livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk. Det at kommunen oppfattes som en inkluderende arbeidsplass med gode og tillitsfulle samarbeidsforhold kan fremme organisasjonstilhørighet hos medarbeiderne, og kan være en av årsakene til at informantene i hovedsak oppfatter ansettelsesrelasjonen som relasjonell. Intervjuene viser også at samarbeidsklimaet i de to enhetene preges av gode menneskelige relasjoner og av medarbeidere som er opptatt av å ta vare på hverandre. Dette indikerer en følelsesmessig involvering fra medarbeidernes side. Informantene er engasjerte i jobben, og fremstår i hovedsak som indre motiverte. Dette er komponenter som den relasjonelle psykologiske kontrakten bygger på, og drivkrefter som den myke modellen vektlegger.

Når det gjelder resultatvurderinger berøres ikke informantene av individuelle prestasjonsvurderinger som den transaksjonelle kontrakten legger opp til. Enhetene preges derimot av et sterkt innslag av en type organisering som betegnes som *medarbeiderskap*. Dette betyr at informantene har mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag i stor grad (Byrkjeflot 2008). Slik jeg ser det fungerer denne ”myke” organiseringen på en god måte, og medarbeiderne trives med å ”styre” seg selv. Medarbeiderskap er med på å fremme relasjonelle kontrakter fremfor transaksjonelle (Skogstad 2005, Kuvaas 2008b). En av intensjonene med omorganiseringen til to-nivå modellen var at den enkelte medarbeider skulle få mer frihetsgrader og autonomi, dette bygger på en myk HRM logikk. Informantene viser forståelse for omorganiseringen. Det at medarbeidere har forståelse for organisatoriske endringer, kan tolkes som en støtteerklæring til virksomheten som kan bety at de ansatte har relasjonelle fremfor transaksjonelle psykologiske kontrakter. Omorganiseringen ser ikke ut til å ha preget ansettelsesrelasjonen for de eldste på noen måte. Men noen av de yngste informantene legger vekt på at det kan være rask stagnasjon, noe som kan ses i sammenheng med at denne modellen innehar få ledelsesnivåer (Cappelli 1999).

Den myke tilnærmingen til forvaltningen av menneskelige ressurser i Tromsø kommune utfordres til en viss grad av at kommunen utvikler et målesystem, som kan bety mer individuelle målinger for informantene i fremtiden, og av en lønnspolitikk som kan betraktes som et hardt HRM tiltak. Den nye lønnspolitikken har allerede satt sine spor i kommunen, og er årsaken til at en av informantene ønsker å *veie korta sine i forhold til arbeidsgiver*.

Sist i kapitlet har jeg sett på ulike faktorer som later til å være forklaringsfaktorer på hvorfor de yngste informantenes psykologiske kontrakter samsvarer mer hva transaksjonelle kontrakter innebærer, når det gjelder dimensjonen identifisering med virksomheten. Jeg har sett på flere faktorer som kan forklares ved hjelp av litteraturen om generasjon X og individualiseringstendensen i dagens arbeidsliv, samt hva andre studier om offentlige ansatte har avdekket.

Kapittel 6

Avslutning

En sammenfatning

En studie utført av Håpenes og Rasmussen (2008) fant ansettelsesrelasjoner i norske kunnskapsbedrifter som samsvarer med det Cappelli (1999) kaller for en New Deal. Studien vekket min interesse for å undersøke i hvilken grad tendensen de fant i norske kunnskapsbedrifter reflekterer hvordan ansettelsesrelasjonen mellom kunnskapsmedarbeidere og arbeidsgiver organiseres og ledes i offentlige virksomheter, og eventuelt hvordan ansettelsesrelasjonen påvirkes av endringene som følger av reformbølgen NPM, og av den ”nye” motivasjonen til kunnskapsmedarbeiderne. Tromsø kommune ble valgt, fordi kommunen har gjort endringer i tråd med NPM. Hvordan de menneskelige ressursene forvaltes i en virksomhet, antas å ha betydning for relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver/ virksomhet, og derav for de psykologiske kontraktene som utvikles (Rousseau 1995, Skogstad 2005, Kuvaas 2008b). Virksomheters personalforvaltning blir i dagens organisasjonslitteratur ofte satt inn i et HRM perspektiv. Endringene som følger av NPM, samt andre betingelser ved Tromsø kommunes personalforvaltning ble derfor belyst ut ifra to ulike HRM modeller. Det som ble interessant å undersøke var:

Har relasjonen mellom den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren og kommunen som arbeidsgiver endret seg fra en relasjonell til en transaksjonell kontrakt, og eventuelt kan det ses i sammenheng med trekk ved kunnskapsmedarbeideren og trekk ved kommunens HRM- tilnærming?

For å belyse problemstillingen som bygger på teoretisk utleda antagelser, var det nødvendig å se på hvilke forhold som kan ha endret den psykologiske kontrakten i arbeidslivet. Her ble det lagt vekt på samfunns- og organisasjonsmessige utviklingstrekk, samt motivasjonen og identiteten til dagens høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere. Endringene som virksomheter har gjort i form av omorganiseringer og innføringen av nye ledelsesteknikker som styrings- og belønningssystemer har blitt vektlagt (Rousseau 1995, Cappelli 1999). Videre var det nødvendig å utdype begrepet *psykologisk kontrakt*, som er en måte å begrepsfeste ansettelsesrelasjonen på (Rousseau 1995). Jeg har valgt å se på de typiske kjennetegnene ved den relasjonelle og den transaksjonelle psykologiske kontrakten, siden de kan sammenliknes med henholdsvis den ”gamle” og den ”nye” kontrakten. På bakgrunn av antagelsen i

problemstillingen var det nødvendig å utdype to ulike HRM modeller, henholdsvis hard og myk. Det er nære forbindelser mellom den harde modellen og utviklingen av transaksjonelle psykologiske kontrakter, og mellom den myke modellen og relasjonelle psykologiske kontrakter (Rousseau 1995, Kuvaas 2008b). De viktigste funnene er sammenfattet og oppsummert nedenfor.

De viktigste funnene

Jeg hadde regnet med å finne et skille i kontraktstypene på grunnlag av at jeg har undersøkt ansettelsesrelasjoner i to ulike enheter, siden enhetene har hver sin leder og derfor muligens ulik tilnærming til styring og ledelse av menneskelige ressurser, dette var ikke tilfellet. Funnene gir meg imidlertid mulighet til å oppsummere ansettelsesrelasjonene i tre ulike kategorier. I denne sammenhengen har jeg funnet faktorer som tilsier at de psykologiske kontraktene har likhetstrekk med New Deal. Det gjelder for kategoriene *ekteskap med noen på "si"* og *en mellomposisjon*.

Antagelsen min bygget på at de psykologiske kontraktene *attraktive kunnskapsmedarbeidere* inngår med virksomheten ville ha fellestrekk med hva New Deal bygger på, som blant annet en svak identifisering med virksomheten og at arbeidstakerne ikke ønsker å basere sin karriere på en virksomhet, noe som kan indikere kortvarige ansettelsesforhold. Det at informantene er attraktive kunnskapsmedarbeidere ser ikke ut til å være hovedforklaringen på at de psykologiske kontraktene kan sammenliknes med en New Deal. Det er generasjonsforskjeller som peker seg ut som en forklaringsfaktor. Det vil si at funnene mine gir forklaringskraft til teorien om den såkalte generasjon X og individualiseringen i dagens arbeidsliv. Dette kommer til uttrykk ved at de eldste informantene har andre forventninger og holdninger til arbeidet enn de yngste. Seniorene later til å ha en relasjonell kontrakt til virksomheten uavhengig av personene som forvalter kontrakten, på samme måte som eksempelet med Braathens ansatte henvist til i kapittel to; dette antyder en sterk identifisering. De yngste uttrykker en svakere identifisering med kommunen. Jeg har vist at det kan være flere årsaker til det, og jeg finner en viss støtte for at yngre arbeidstakere har en større forventning om mobilitet enn det de eldre har. Noen av de yngste informantene kan i større grad karakteriseres som "nomader" på arbeidsmarkedet enn andre. Dette kan henge sammen med livssituasjonen informantene befinner seg i, som gjør at noen kan være mer fristilt og mobil enn andre. De eldste informantene har i hovedsak relasjonelle psykologiske kontrakter, men disse skal om noen år gå av med pensjon slik at når seniorene er ute av arbeidslivet kan det være at kontrakten som

de yngste har til virksomheten, blir et mer varig trekk ved ansettelsesrelasjonene i de to enhetene.

Jeg har også funnet en ansettelsesrelasjon som kan ha endret etter endringer som følger av NPM. Dette gjelder for kategorien *en mellomposisjon*. Informanten som befinner seg i en mellomposisjon ser ut til å ha endret sin relasjon til arbeidsgiver på grunn av lønnspolitikken som kommunen praktiserer. Den strategiske lønnspolitikken har ført til at informantens psykologiske kontrakt har fått et mer kalkulerende preg, og at det økonomiske aspektet har blitt fremtredende i relasjonen. Informanten peker også på at den personlige avlønningen kan ha påvirket arbeidsmiljøet i en uheldig retning, og han legger vekt på at det er mer spisse albuer enn tidligere. Den strategiske linjen som Tromsø kommune og andre norske kommuner legger seg på i lønnspolitikken, kan i følge informanten dermed ha noen uttilsiktede negative effekter.

Kort oppsummert vil jeg si at funnene støtter antagelsen om at hvordan medarbeidere styres og ledes kan ha betydning for de psykologiske kontraktene som utvikles. Det vil si om medarbeiderne oppfatter relasjonen til virksomheten som sosial eller økonomisk. Videre ser det ut til at antagelsen om at kunnskapsmedarbeideren kan påvirke den psykologiske kontrakten i retning av New Deal, passer overens med informantene som tilhører den såkalte generasjon X. Det vil si at yngre kunnskapsmedarbeidere kan være med å endre det som forbindes med det tradisjonelle ansettelsesforholdet.

Avsluttende refleksjoner

Det sentrale elementet i flere norske kommuners arbeidsgiverstrategier er sterkere resultatkrav og prestasjonsbaserte lønssystemer (Michelsen og Osland 2002). Det samme gjelder for Tromsø kommune sin lønnspolitikk. Norge har hatt en blanding av en kollektivistisk og egalitær tradisjon som har gjenspeilet tariffsystemene (Nordhaug 1998), den egalitære tankegangen utfordres nå av den strategiske lønnspolitikken som norske kommuner legger seg på. En av intensjonene med Tromsø kommunes lønnspolitikk er å påvirke atferd i ønsket retning. Dette er en form for aktiv ytre motivering av medarbeiderne på samme måte som transaksjonelle kontrakter legger opp til. En slik tilnærming har basis i en økonomisk organisasjonstenkning som bygger på et rasjonalistisk menneskesyn (Røvik 2007). Et rasjonalistisk menneskesyn skaper visse oppfatninger om forutsetninger for menneskelig atferd. I dette ligger det en antagelse om at medarbeidere i utgangspunktet er drevet av

egeninteresse (Kuvaas 2008b). Både norske og internasjonale virksomheter ser ut til å operere under en innbilt tanke om at hver enkelts egeninteresse er den viktigste drivkraften for å øke effektiviteten, og egeninteresse som motiv for atferd synes å ha blitt mer legitimt enn det var tidligere (Ghoshal 2005, Kuvaas 2008b). Dette kan ses i sammenheng med nyliberalismens sterke plass i dagens samfunn vil noen mene (Bourdieu 2001, Harvey 2005). Sumantra Ghoshal (2005) hevdet at den amerikanske lederutdanningens fokus på økonomiske teorier, er en betydelig årsak for at egeninteressemotivet har blitt så fremtredende i organisasjonslitteraturen. Kuvaas påpeker at egeninteresse som motiv ikke bare fremstår som legitimt i markeder hvor uavhengig økonomiske aktører gjør transaksjoner, men selv internt i organisasjoner, dette er ikke nødvendigvis en lønnsom utvikling:

”Vi har aldri tidligere hatt så mye godt dokumentert forskning som viser at egeninteresse som hovedmotiv for atferd ikke gir gode forklaringer på faktisk atferd i og utenfor organisasjoner” (Kuvaas 2008b: 15).

Dette viser at det å organisere på bakgrunn av en slik forutsetning i mange tilfeller kan være lite hensiktsmessig, og at virksomheter som organiserer etter forutsetningen om at menneskets atferd i hovedsak er styrt av egeninteresse i verste fall vil oppnå medarbeidere som kun har egeninteressen for øyet. Dette paradokset har vekket min interesse: Bedrifter ønsker seg lojale medarbeidere som arbeider for bedriftens overordnede mål, men organiserer på en måte som setter medarbeidernes egeninteresse i fokus gjennom individualiserte styrings- og belønningssystemer (Kuvaas 2008b). Virksomheter som velger å basere seg på styrings- og belønningssystemer som i utgangspunktet er tuftet på mistillit til de ansatte, skaper ikke nødvendigvis gode vilkår for å danne sterke sosiale og psykologiske bånd mellom ansatte og organisasjon, snarere tvert i mot kan de empiriske implikasjonene av styringssystemene føre til at medarbeiderne ser på sin relasjon til arbeidsgiver som en økonomisk kontrakt, hvor alternativer vurderes fortløpende (Kuvaas 2008a, Kuvaas 2008b).

Transaksjonelle kontrakter som bygger på en aktiv ytre motivering av medarbeiderne, legger ikke opp til at partene skal involvere og engasjere seg personlig i arbeidsforholdet, slik sett kan man ikke forvente at denne typen kontrakter bidrar til å skape en sterk organisasjonstilknytning hos medarbeiderne. Styring av indre motiverte medarbeidere gjennom transaksjonelle kontrakter, kan forringe den indre motivasjonen til fordel for ytre. Dette kan være uheldig i dagens arbeidsliv hvor kunnskapsbaserte arbeidsoppgaver har en sentral plass, og hvor indre motiverte medarbeidere kan representere et konkurransefortrinn. Videre kan denne formen for styring gå på bekostning av medarbeidernes normativ indre

motivasjon, som kan betraktes som lite lønnsomt da normativ indre motivasjon er effektivt med tanke på å redusere behovet for ytre kontroll og styring (Kuvaas 2008b).

Kunnskapsmedarbeideren foretrekker også en organisering som gjør at de kan bruke sin kunnskap og erfaringer på en selvstendig måte, uten for mye kontroll og instruksjoner (Hillestad 2000).

Therese Sverdrup som undersøker mekanismene rundt psykologiske kontrakter i team anbefaler i sin doktoravhandling at organisasjoner bør få til en rød tråd når det gjelder innholdet i psykologiske kontrakter, samtidig som hun etterlyser mer forskning rundt tema om psykologiske kontrakter⁸. Det ser ut til at de undersøkte enhetene har en viss tråd når det gjelder innholdet i de undersøkte psykologiske kontraktene, siden informantene i hovedsak gir uttrykk for at de ser på sin relasjon til virksomheten som relasjonell og sosial. Denne ”tråden” utfordres av en ”hard” lønnspolitikk, og kan indikere at Tromsø kommunes ansatte i fremtiden vil se på sin relasjon til virksomheten som økonomisk, og at de vil utvikle psykologiske kontrakter som har karakter av å være transaksjonelle. Flere norske kommuner legger seg på den samme ”strategiske” linjen i lønnspolitikken, slik sett kan funnet i denne studien indikere en generell utvikling i kommune- Norge. Psykologiske kontrakter kan være et ledd i og forstå medarbeidernes motivasjon, handlinger og atferd (Kuvaas 2008a, Kuvaas 2008b). Rousseau (1995: 201) påpeker:

”Contracts between people and organizations can be either a constraint or a resource”.

Det er derfor nødvendig å prøve å gjøre de psykologiske kontraktene til en ressurs fremfor en begrensning. I en tid hvor virksomheter fokuseres på å vinne konkurransemessige fortrinn, har det blitt hevdet at organisasjoner bør tørre å være annerledes og satse på de fordelene organisasjoner har fremfor markedsprinsipper – og logikk (Pfeffer 1998). Virksomheter kan ved å tilegne seg kunnskap om de respektive ansettelsesrelasjonene, og hvordan disse fungerer få et klarere bilde av medarbeidernes relasjon til virksomheten og deres motivasjonsgrunnlag. Dette kan igjen føre til at virksomhetene faktisk satser på de rette HR tiltakene, for å øke de organisatoriske prestasjonene (Kuvaas 2008a). Koblingen mellom psykologiske kontrakter og HRM- tilnærming er et relativt lite utforsket felt. De teoretiske

⁸http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2008/%C3%85+h%C3%A5ndtere+psykologiske+kontrakter.b7C_wljY4_ips

implikasjonene av denne studien viser at det kan være nødvendig å undersøke denne koblingen nærmere.

Rendyrket hard eller myk HRM er som nevnt sjelden vare, modellene kan ses på som *hovedtilnærminger* til styring og ledelse av menneskelige ressurser. Poenget med slike kategorier er ikke at den ene tilnærmingen er bedre enn den andre for alle typer virksomheter. Det som bekymrer og opptar flere forskere er at den harde modellen i stadig større grad later til å være den mest foretrukne modellen, og denne bygger på forutsetninger om at ledere og medarbeidere i hovedsak er ytre motiverte. Funnene i denne studien viser på samme måte som Ghoshal (2005) og Kuvaas (2008b) argumenterer for, at disse forutsetningene i beste fall er tvilsomme. Forholdet mellom retorikk og realitet når det gjelder HRM konseptet er et mye debattert tema. Legge (2005) hevder at den myke modellen fungerer som en overdekning for stram kontroll og systemer basert på hard HRM. Resultatet av gapet mellom retorikk og praksis, vil dermed resultere i dekopling som kommer til uttrykk i en ”myk retorikk”, og en praksis i tråd med hard HRM (Kuvaas 2008b). Flere forskere har ytret bekymring for at økonomifagets forutsetninger om mennesket som opportunistisk og nyttemaksimerende, er i ferd med å bli selvoppfyllende (Ghoshal 2005, Kuvaas 2008b). Kuvaas påpeker at man bør vurdere behovet for om ytre motivering av ledere og medarbeidere er det som skal til for at de skal gjøre en god jobb. Dette er en tilsynelatende enkel logikk, men en ofte oversett og ”glemte” logikk i mange virksomheter. Denne studien støtter hva andre studier har avdekket om medarbeidernes motivasjonsgrunnlag, noe som tilsier at aktiv ytre motivering i kunnskapsbasert arbeid ikke nødvendigvis er en hensiktsmessig måte å påvirke atferd.

Det har nærmest vært tatt for gitt at NPM har utvisket forskjellene mellom privat og offentlig sektor. Selv om offentlige virksomheter er preget av den samme styringsoptimismen som råder i private virksomheter, er det i dag flere faktorer som taler for at denne reformtrenden har mistet noe av sin popularitet, og at privat sektor ikke nødvendigvis fungerer som forbilde i den grad lengre. Byrkjeflot (2008) argumenterer for at det er i ferd med å vokse frem en ny selvbevissthet i offentlig sektor med hensyn til ledelse. Dette skjer gjennom en fornyet satsing på ledelsesutvikling ikke bare i Norge, men det viser seg også i en internasjonal vending bort fra NPM- modellen og i retning av mer helhetlig styring. Ettersom NPM trenden ser ut til å ha avtatt noe har skillet mellom offentlig og privat ledelse fått ny aktualitet. På bakgrunn av at samfunnet nærmest fremstår som en egen kontraktspartner for informantene, vil jeg si at

denne studien støtter en eventuell post-NPM trend som tar mer hensyn til offentlig sektors egenart og ”etos”.

Litteratur

Argyris, C (1973): "Organization Man: Rational and Self-Actualizing". *Public Administration Review*, 1973, Vol. 33, No. 4, 354-357.

Bourdieu, P. (2001): *Modild*. København: Hans Reitzels Forlag.

Boxall, P. og Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Boyne, G. A (2002): "Public and Private Management: What's the Difference?". *Journal of Management Studies* 39: 1, January 2002, 97-122.

Bukve, O. og Offerdal, A. red. (2002): *Den nye kommunen. Kommunal organisering i endring*. Oslo: Det norske samlaget.

Busch, T. og Gustafsson, O. (2008): "Konkurransetsetting av offentlig virksomhet – endring av identitet, rasjonalitet og legitimitet". *Nordiske Organisasjonsstudier, Årgang 10, Nr. 2, 2008*.

Cappelli, P. (1999): *The New Deal at Work. Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, T. og Lægred, P. (2002): *Reformer og lederskap. Omstilling i den utøvende makt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider. Affs Lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. og Donaldson, L. (1997): "Toward a Stewardship Theory of Management". *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, 20-47.

- Friedman, A. L (1977): *Industry & Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. Storbritannia: The MacMillan Press LTD.
- Ghoshal, S. (2005): "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices". *Academy of Management Learning and Education*, 2005, Vol. 4, No.1, 75-91.
- Guest, D. E (1998): "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously". *Journal of Organizational Behavior*, 1998, Vol. 19, 649-664.
- Hagen, R. (2006): *Nyliberalismen og samfunnsvitenskapene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Harvey, D. (2005): *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- Hermansen, T. (2005): "Den nyliberalistiske staten", i Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K. og Vanebo, J. O. (red.): *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget. 2. utgave.
- Hillestad, T. (2000): "Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere". *Magma*, årgang 3, Nr. 2, 2002.
- Hillestad, T. (2006): "Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet", i Nordhaug, O. (red.): *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget, 2. opplag.
- Håpenes, T. og Rasmussen, B. (2007): "Familievennlige kunnskapsbedrifter: Fleksible versus byråkratiske organisasjonsformer?", i Kvande, E. og Rasmussen, B. (red.): *Arbeidslivets klemmer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Håpenes, T. og Rasmussen, B. (2008): "Postbyråkratiske organisasjoner – et inkluderende arbeidsliv?". *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 2008, Vol. 11, No. 1, 34-48.
- Kuvaas, B. (2008a): "An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes". *Journal of Management Studies*, 45:1, January 2008.

- Kuvaas, B. (2008b): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (2006): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 9. opplag.
- Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. Published in Great Britain in Penguin Books 1987.
- Michelsen, S. og Osland, O. (2002): "Administrasjon av misnøye. Om kommunen som arbeidsgiver", i Bukve, O. og Offerdal, A. (red.): *Den nye kommunen. Kommunal organisering i endring*. Oslo: Det Norske Samlaget 2002.
- Millward, L. J. og Brewerton, P. M. (1999): "Contractors and their Psychological Contracts". *British Journal of Management, Vol. 10, 1999, 253- 274*.
- Nordhaug, O. (1998): *Kompetanseutvikling og ledelse. Utvalgte emner*. Otta: Tano Aschehoug.
- Pfeffer, J. (1998): *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Purcell, J. (1987): "Mapping Management Styles in Employee Relations". *Journal of Management Studies, 198, Vol. 24, No.4, 533-548*.
- Ragin, C. C. (1994): *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget (1. utgave, 2. opplag).

Roehling, M. V (1997): "The origins and early development of the psychological contract construct". *Journal of Management History*, 1997, Vol. 3, No. 2, 204-217.

Rousseau, D. M (1989): "Psychological and Implied Contracts in Organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, Vol. 2, No. 2, 121-139.

Rousseau, D. M (1995): *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Rødvei, P. H (2004): "Å tilpasse seg det sen-moderne. Et essay om "HRM-ifiseringen" av kommunenes sentralforbunds arbeidsgiverpolitikk, forskningens rolle i den og en kritikk av noen ny-institusjonelle dogmer". *Nordlandsforskning NF-arbeidsnotat nr.1014/ 2004*.

Rødvei, P. H (2006): *Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken. En analyse av spenningen mellom kommunal arbeidsgiverpolitikk og individualiserte krav og forventninger*. Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum, Institutt for statsvitenskap. Universitetet i Tromsø 2006.

Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sennett, R. (2002): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget. 2.opplag.

Simon, H. A. (1945): *Administrative Behavior*. The Free Press, Second Edition.

Skogstad, A. (2005): "Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver", i Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, Edgar H. (1983): *Organisasjonspsykologi*. Kolbotn: Forlaget Tanum- Norli A/S.

Scheuer, S. (1999): *Motivation – Aktørmotiver i arbeidslivet*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Thagaard, T. (2002): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget, 2. utgave.

Truss, C., Gratton, L., Hope- Hailey, V., McGovern, P. og Stiles, P. (1997): "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal". *Journal of Management Studies* 34: 1, January 1997, 53- 73.

Wadel, C. (1991): *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: Seek A/S.

Yin, R, K. (1989): *Case Study Research. Designs and Methods*. Sage Publications, Newbury Park, London, New Dehli.

Offentlige publikasjoner, rapporter og annet:

Annexstad, A. (2006): "Fra byråkrat til barbar- om dialog og medvirkning i en kommune med flat struktur". *Masteroppgave i organisasjon og ledelse, Universitetet i Tromsø*.

"Arbeidsgiverpolitisk dokument for Tromsø kommune". Vedtatt desember 2002.

Byrkjeflot, H. (2008): "Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger". *Rapport til Kommunenes Sentralforbund, 2008*.

Fjeldstad, J. T. (2006): "Administrativ omstilling i Tromsø kommune. En organisasjonsteoretisk studie av innføringen av resultatenhetsmodellen i Tromsø kommune". *Hovedfagsoppgave i Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø*.

Gullingsrud, A. S. (2004): "Jobbtilfredshet i omstillingsprosesser. En studie av jobbtilfredshet og hva som påvirker den". *Hovedfagsoppgave i Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø*.

Kommunenes Sentralforbund arbeidsgiverstrategi dokument: "Stolt og unik – Arbeidsgiverstrategi 2020".

Opedal, S., Stigen, I. M og Laudal, T. (2002): "Flat struktur og resultatenheter. Utfordringer og strategier for kommunal ledelse". *Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR)-rapport 2002: 21.*

Internett

Edwards, J. C. og Karau, S. J. (2007): "Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale". *Journal of Leadership & Organizational Studies, 2007:*

<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/print/159696526.html>

Herriot, P. og Pemberton, C. (1996): "Contracting Careers".

<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/49/6/757>

HR Norge 29.08.2008: "Å håndtere psykologiske kontrakter".

http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2008/%C3%85+h%C3%A5ndtere+psykologiske+kontrakter.b7C_wljY4_ips

Linker fra Tromsø Kommunes Nettsider:

<http://www.tromso.kommune.no/politikk-og-kommune.122505.no.html>

<http://www.tromso.kommune.no/kommunale-enheter.121064.no.html>

<http://www.tromso.kommune.no/arbeidsgiverpolitikk-arbeidsmiljoeutvikling-konflikthaandtering-omstilling-og-kompetanseutvikling.4546114.121834.html>

Nesheim, T. (2005): "Grenseløse bedrifter? Fleksible arbeids- og organisasjonsformer i IKT – sektoren": <http://www.sivil.no/magma/2005/03/0111.html>

Nilsen, E. A og Rødvei, P. H: "Når kunnskapsarbeideren styres" (under utarbeidelse).

http://www.neonnet.no/Neondagen/2008/ledelse_styring/NilsenRodveiNEON2008.pdf

Woll, Kristin 2005:

<http://uit.no/getfile.php?PageId=1410&FileId=804>

Vedlegg 1

Intervjuguide for medarbeiderne

1. Hva slags utdanning har du?
2. Er du fast eller midlertidig ansatt?
3. Hvor lenge har du vært ansatt?
4. Inneholder stillingsinstruksen din klart definerte arbeidsoppgaver? Eller er det kun definert ansvarsområde?

Tilknytning til arbeidsplassen

5. Har du vært med på organisasjonsmessige endringer på nåværende arbeidsplass? Eventuelt, hva slags endringer?
6. Hvis ja, hvordan stiller du deg til interne endringer?
7. Beskriv hvordan du opplever å være en del av arbeidsplassen din?
8. Beskriv din relasjon med kollegene dine?
9. Beskriv forholdet/ relasjonen til din nærmeste leder?
10. Har arbeidsplassen din tiltak, for å bygge gode relasjoner, og samarbeidsforhold internt? Eventuelt, hvilke? Syntes du det er viktig med slike tiltak?
11. Hvilke forventninger hadde du til nåværende jobb, før du startet?
12. På hvilken måte identifiserer du deg med virksomheten som du er en del av?

Forventninger om jobbsikkerhet

13. Er du organisert? Eventuelt, hvilket forbund/ forening?

14. Anser du arbeidsplassen din som en sikker arbeidsplass? Eventuelt, hvor viktig er det for deg?

15. Hvilke intensjoner har du om å forbli i virksomheten? Dvs. har du et langsiktig eller kortsiktig perspektiv på din ansettelse i virksomheten?

Motivasjon

16. Hvilke faktorer motiverer deg i arbeidet?

17. Føler du frihet og ansvar i arbeidet? Eventuelt, på hvilken måte, og hvordan oppleves dette?

18. Hvordan oppleves de forpliktelsene og krav du blir stilt ovenfor? Oppleves de som realistiske?

19. Hvordan vurderes resultater på din arbeidsplass?

20. Får dere tilstrekkelig tilbakemelding på arbeidet dere gjør?

Kompetanseutvikling

21. Har arbeidsplassen din kompetanseutviklingstiltak? Eventuelt, hvilke?

22. Ser for du for deg arbeidsplassen din som et arnested for utvikling? Eventuelt, hvorfor?

Vedlegg 2

Intervjuguide for enhetslederne

1. Hva slags utdanning har du?
2. Hvor lenge har du vært ansatt?
3. Er det stabilitet i enheten, eller preges den av gjennomtrekk?
4. Hvordan syntes du to-nivå modellen fungerer?
5. På hvilken måte identifiserer du deg med virksomheten du er en del av?
6. Hvilke faktorer motiverer deg i arbeidet?
7. Hvordan oppleves de krav og forpliktelser du blir stilt ovenfor? Opplever de som realistiske?
8. Beskriv din relasjon til medarbeiderne dine?
9. Hvilke faktorer syntes du er viktig i leder- medarbeider forholdet? (Hvilke faktorer definerer et godt forhold?)
10. Jeg har gjennom intervjuene i enheten, forstått at medarbeiderne har mulighet til å påvirke arbeidet i stor grad, og at de har en forholdsvis selvstendig arbeidshverdag. Hvordan syntes du dette fungerer?
11. Hvilke forventninger hadde du til nåværende jobb, før du startet?

Vedlegg 3

Samtykkeerklæring

Formålet med dette masteroppgaveprosjektet i organisasjon- og ledelsesvitenskap ved Universitetet i Tromsø, er å vinne innsikt i de forventninger og forpliktelser som dannes i en ansettelsesrelasjon (den psykologiske kontrakten), sett fra arbeidstakers synspunkt. Intervjuet deles i hovedsak inn i fire del temaer, henholdsvis *tilknytning til arbeidsplassen*, *forventninger om jobbsikkerhet*, *motivasjon* og *kompetanseutvikling*. Intervjuguide har blitt sendt til informanten på forhånd.

Undertegnede gir herved samtykke til å delta som informant i forbindelse med dette prosjektet, som gjennomføres og ferdigstilles av Therese Fridheim våren 2009. Deltagelse er på frivillig basis, og informanten kan når som helst trekke sin deltakelse under intervjuet, og fra selve prosjektet. Datamaterialet vil bli behandlet med konfidensialitet, og lydopptak slettes etter transkribering.

Jeg har mottatt tilstrekkelig informasjon om studien, og er villig til å delta som informant

Dato

Signatur

Student: Therese Fridheim, Amtmandblomsgt. 7, 3015 Drammen.

Veileder: Postdoc./ Dr. polit. Elin A. Nilsen, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.